

28-2-2017

EMPLOYER BRANDING

CÓMO DIFERENCIARSE EN EL
MERCADO ACTUAL

María Silvente Saiz

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

CONTENIDO

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	2
¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?.....	3
HISTORIA	3
¿POR QUÉ ES NECESARIO?	4
¿PARA QUÉ?	6
RECURSOS HUMANOS Y MARKETING	7
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO.....	9
ATRACCIÓN DEL TALENTO	9
RETENCIÓN DEL TALENTO	9
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	11
MASLOW	11
HERZBERG	13
MCCLELLAND.....	14
EL SALARIO COMO ELEMENTO MOTIVADOR.....	15
GENERACIÓN Y	16
COMPROMISO	18
ELEMENTOS DEL EMPLOYER BRANDING	19
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	19
<i>RSC DE MERCADONA</i>	20
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.....	21
<i>GOOGLE</i>	22
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
CLIMA LABORAL	24
COMUNICACIÓN INTERNA	25
<i>COMUNICACIÓN INTERNA DEL BANCO SANTANDER</i>	26
DESARROLLO PROFESIONAL.....	26
RECLUTAMIENTO Y REDES SOCIALES.....	27
RECLUTAMIENTO EN EL GRUPO VIPS	32
PWC QUEST	32
CONCLUSIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA	35
ANEXO	39

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente proyecto trata de profundizar acerca del Employer Branding o Marca empleador, un término relativamente nuevo, pero de gran importancia y que hoy día, todavía hay empresas que no lo contemplan o no lo ponen en práctica.

He querido abarcar este tema debido a que el proyecto de consultoría de Adolfo Domínguez no lo analizó en profundidad, teniendo en cuenta la difícil situación a la que se enfrenta después de haber sido una marca referente en el sector de la moda durante muchos años. Es un caso de muchas empresas que, al verse fuertes, no contemplaron la necesidad de reforzar su marca.

También abarca la necesidad de las empresas de ser consideradas como la mejor empresa para trabajar, los beneficios que les aporta y los elementos que son necesarios para desarrollar dicha estrategia tanto de Recursos Humanos como de Marketing.

Como conclusión, destaca el uso de las redes sociales para atraer candidatos y a clientes con transparencia y sin engaños.

Palabras clave: employer branding, marca empleador, compromiso, motivación, redes sociales, selección, retención.

¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?

Employer branding es la cultura interna de las empresas destinada a crear una imagen de marca de buen empleador que se proyecte tanto de manera interna, creando a los trabajadores una satisfacción al formar parte de la compañía, como externa, enfocada a personas ajenas y, por lo tanto, a potenciales candidatos a entrar en ella.

Employer branding es un término anglosajón cuya traducción al español es marca del empleador. Tal y como afirma el fundador de Idealista.com, Jesús Encinar, no se debe confundir con el diseño o el logo de una empresa, ya que son expresiones de la propia marca. Ésta es algo más, es la filosofía y la razón de ser de la empresa en el mercado. (Aguado y Jiménez, 2009)

Se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia. Dicho resultado no se produce de forma instantánea ni en un período corto de tiempo, sino que requiere constancia y recursos. (Aguado y Jiménez, 2009)

La finalidad de una empresa es permanecer en el tiempo. En el mundo actual, definido por la inmediatez y los constantes cambios, es de vital importancia consolidar la marca empleador, desarrollar la finalidad de la compañía y lo que la hace única frente a las demás para garantizar la fortaleza y durabilidad.

HISTORIA

Tal y como muestra PeopleMatters (2010) el concepto de marca empleador es muy reciente en el tiempo. No es hasta finales del siglo pasado, concretamente en la década de los años 80' cuando empieza a utilizarse como una estrategia por parte de las empresas en los Estados Unidos.

Anteriormente, las grandes compañías sólo necesitaban llegar a los potenciales consumidores mediante los pocos canales de comunicación existentes para crear una marca fuerte.

Sin embargo, a finales del siglo XX en EEUU empieza a aparecer el problema de la escasez de talento, debido al descenso de natalidad que hubo después de la generación baby-boom, por lo que empiezan a tratar de atraer a jóvenes talentosos de otros países y a combinar el marketing y políticas de recursos humanos para utilizar la marca para retener a los mejores profesionales. (PeopleMatters, 2010)

Dicho concepto llega a Europa durante la década de los años 90' a los países escandinavos y a Reino Unido y no llega a España hasta hace tan sólo unos pocos años, concretamente en el año 2004 a través del “Plan Integral de Gestión de la Marca como Empleador” de Banesto. (PeopleMatters, 2010)

A partir de ese momento, otras empresas se hacen eco de la importancia de gestionar y emplear recursos en el employer branding y cada vez hay más conciencia de la importancia de dicha estrategia para competir y asegurar una imagen fuerte.

¿POR QUÉ ES NECESARIO?

¿Cómo es posible que en la situación actual de crisis económica, en la cual hay tantas personas sin trabajo, esté cobrando tanta fuerza la necesidad de la marca empleador?

Son varios los motivos que resaltan Aguado y Jiménez (2009), todos ellos de gran importancia:

- Revolución del mercado laboral. Las nuevas tecnologías han propiciado la aparición de nuevas profesiones, que hace unos pocos años no existían. En la actualidad, parece difícil creerlo, pero hay empresas que requieren un personal cualificado que no logran captar.

La mayoría de casos se encuentra en el sector de las telecomunicaciones y la tecnología, cuyas profesiones han surgido en los últimos años. Ello se debe a que muchos estudiantes se siguen decantando por las carreras tradicionales.

En estos sectores, hace especialmente necesario el uso del employer branding para reclamar a los mejores profesionales.

- Descenso de la natalidad. Sin una explicación lógica, durante las últimas décadas se ha producido un drástico descenso de la natalidad. Ello se traduce en que cada año hay menos jóvenes que se incorporan al mercado laboral, lo que lleva a que en un futuro no lejano, la demanda de trabajo será inferior a la oferta, motivo por el que las empresas deben estar preparadas.

- Búsqueda de los mejores profesionales. A pesar de la crisis económica y de la gran cantidad de demanda en el mercado laboral, las empresas no quieren la mediocridad, sino que buscan a los mejores profesionales. El mercado laboral otorga libertad a los trabajadores quienes buscan de forma libre entre las diferentes ofertas de trabajo. De forma que un trabajador valioso y solicitado por las empresas puede tener la libertad de valorar los beneficios de las diferentes opciones. Ello obliga a las empresas a esforzarse para captar y retener a los mejores.

- Según el diario ABC (2016) Hay un cambio cultural en la mentalidad de los más jóvenes acerca de la conciliación de la vida familiar y laboral. Son los candidatos y trabajadores de las nuevas generaciones los que cada vez son más partidarios de dicha conciliación. Los cambios ocurridos en los últimos tiempos tales como la incorporación de la mujer al mercado laboral y el cambio de mentalidad de las personas más jóvenes respecto al trabajo que no quieren vivir para trabajar sino trabajar para vivir, ha hecho necesario abordar dicho tema con normativa tanto a nivel nacional (Ley 39/1999, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, Estatuto de los Trabajadores, Constitución Española), como a nivel internacional (Carta de Derechos Fundamentales de la UE). De hecho, merece mención la propuesta del gobierno en el año 2016 para que la jornada laboral finalice a las 18h.
Según un estudio realizado por Randstad (2016), un 45% de la sociedad considera que la conciliación de la vida familiar y laboral es uno de los temas más importantes para elegir la empresa en la que trabajar. Es decir, los candidatos tienen en cuenta la conciliación a la hora de decantarse por una empresa y no por otra. Incluso, dicha cuestión ha llevado a trabajadores a abandonar su empresa por no tener un equilibrio entre trabajo y ocio.

En España es muy importante la presencia en el lugar de trabajo, motivo por el que el teletrabajo es muy difícil de encontrar en la actualidad pero los candidatos cada vez lo demandan más. También es un país con muy poca flexibilidad horaria, debiendo de cumplir unos horarios sin atender a la productividad.

Los más jóvenes quieren disfrutar de jornadas continuas, sin tener que hacer grandes parones para comer y así poder disfrutar de más tiempo de ocio. Por lo tanto, la compañía que lo ofrezca tendrá ventaja frente a otras que no lo hagan, porque será la que más candidatos atraiga.

Todas estas causas condicionan a las empresas a utilizar nuevas técnicas para gestionar su marca alejándose de las más tradicionales, para adaptarse a una sociedad en constante evolución y así poder cubrir mejor las necesidades de sus empleados.

¿PARA QUÉ?

Una empresa se crea para obtener beneficios, pero no es suficiente debido a que también requiere una estabilidad y durabilidad. Grandes compañías que dominaban su sector han acabado quebrando. Los motivos pueden ser variados pero una ausencia de la marca empleador o su mala gestión pueden llevar a una empresa potente a la ruina.

Sin embargo, el employer branding requiere recursos que para muchos empleadores es visto como un gasto y no como una inversión. No es algo material o palpable como por ejemplo el producto de la empresa y eso ha conducido a que no se hayan empleado en recursos hasta la actualidad y que todavía haya empresas que no inviertan en ello.

Es evidente que requiere un coste cuyos beneficios no se ven de manera inmediata pero sus resultados a largo plazo se pueden traducir en beneficios. Por ello, que se puede afirmar que una empresa que trabaje su marca empleador probablemente tendrá más éxito que aquella que no lo haga.

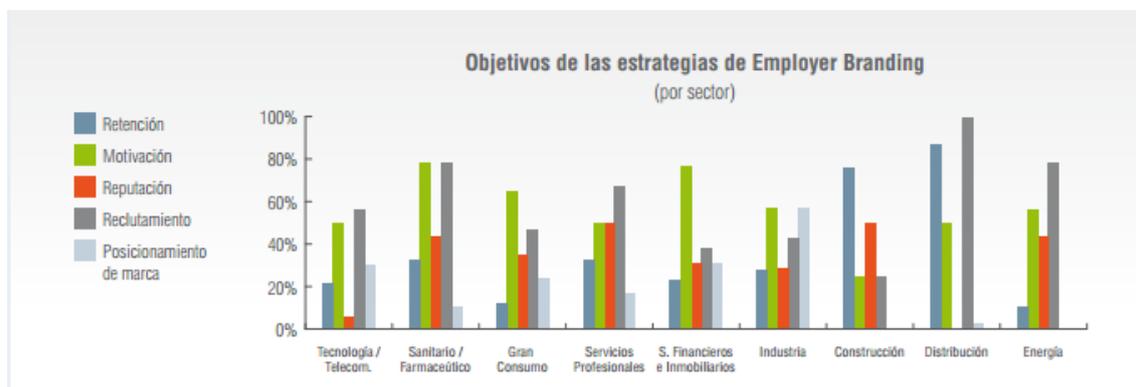
La gestión de la marca empleador tiene una doble finalidad (PeopleMatters, 2012)

- Atraer el mejor talento (employer branding externo)
- Retener el mejor talento (employer branding interno)

El hecho de atraer y retener a los mejores y ser vista como una gran empresa para trabajar beneficiará a los trabajadores y la compañía, convirtiéndola en exitosa.

Según la *Guía de imagen de Marca empleadora* realizada por LinkedIn (s.f.), las tres consecuencias más importantes de invertir en construir una estrategia de employer branding son:

- Los costes por candidato en un proceso de selección se reducen hasta un 50%. Va a ser mucho más fácil atraer al talento, incluso sin tener la necesidad de buscarlo porque son ellos quienes acuden a la organización.
- El índice de rotación de la empresa se reduce hasta un 28%. Ello evita el coste que supone perder talento, abrir un proceso de selección para encontrar a otro trabajador y formarle.
- Al mejorar la reputación de la empresa, aporta la ventaja de poder conversar con el candidato antes de que lo hagan otras empresas porque dicho candidato a la primera empresa a la que acude es aquella en la que desea trabajar y estará más interesado en escucharla.



Fuente: PeopleMatters, 2011

RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

Tanto el departamento de Recursos Humanos como el de Marketing son conscientes de lo que diferencia a la empresa y la hace atractiva para el público objetivo, sean candidatos o clientes y la selección de personal debe de ir encaminada a la atracción y retención de personal alineado a la marca, que trabaje para satisfacer a ese público objetivo para el que Marketing trabaja.

Un estudio realizado por PeopleMatters (2011) afirma que en España, un 74% de las empresas delegan la gestión de la marca empleador al departamento de recursos humanos. Aunque afirma que se está reduciendo ese porcentaje y empresas como Starbucks engloban equipos multidisciplinares de ambas áreas.

Dicho informe establece que cuatro son los motivos por los que el departamento debe estar interesado en participar en la gestión de employer branding:

- Se alinean los valores de la compañía y los empleados con el producto o servicio.
- De igual modo que la finalidad de un producto/servicio busca satisfacer un cliente, el employer branding busca la satisfacción del empleado, por lo que existe una correlación.
- El hecho de que la empresa sea considerada como un buen lugar para trabajar mejora la reputación de la compañía y eso atrae a los clientes.
- La atracción de los clientes y la mejora de la productividad hace que aumenten los beneficios de la organización.

La consultora Ayanet (2016) afirma que la colaboración de ambos departamentos es necesaria. Marketing cuidando los mensajes y la comunicación y Recursos Humanos fijando la estrategia de marca empleador que debe seguirse, siendo importante que ambos departamentos compartan y tengan claro cuáles son los valores de la organización.

Pero va más allá, asegura que es imprescindible que la Dirección motive dicha estrategia y que todos los departamentos colaboren. No sirve de nada que Marketing y Recursos Humanos hagan las labores propias del employer branding si los trabajadores no se sienten orgullosos de la empresa en la que trabajan, porque son quienes transmiten al exterior la realidad de sus puestos de trabajo.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

El employer branding trabaja sobre dos vertientes: la atracción y la retención del talento. Las dos son igual de importantes y una retroalimenta a la otra de igual forma.

ATRACCIÓN DEL TALENTO

Ha habido una gran evolución en los departamentos de selección de las compañías.

Anteriormente, los candidatos se personaban para dejar su Currículum impreso o mediante envío postal. Dicha tradición se usa de manera muy residual y la gran mayoría de los que conforman la “generación Y” no ha buscado trabajo utilizando este sistema.

A medida que fue evolucionando la tecnología también ha ido cambiando la forma de seleccionar candidatos. El Currículum digital ha sustituido al Currículum impreso (aunque todavía se utiliza en profesiones más tradicionales).

Algo que también ha cambiado es la forma de atraer a los candidatos. Años atrás, eran éstos los que acudían a las empresas en las que soñaban trabajar. Sin embargo, ahora también las empresas compiten por reclutar al mejor talento y por tanto, son ellas las que también acuden a los candidatos y no sólo al revés.

Muchas empresas quieren ser catalogadas como “la mejor empresa para trabajar”. Para ello, gestionan y transmiten una serie de características, políticas y valores que la hacen única y diferente al resto. Esa cultura es transmitida a las demás personas, como trabajadores, candidatos y clientes y el objetivo es conseguir que se identifiquen con dicha cultura para atraerlos.

RETENCIÓN DEL TALENTO

Cuando un empleado decide abandonar la empresa, ésta empresa sufre una pérdida costosa ya que ello supone la pérdida del conocimiento del trabajador y la inversión que implica encontrar a alguien que le sustituya, formarle y superar el período de adaptación. Dicho esto, es importante recalcar que la retención no significa que el trabajador no se vaya nunca de la empresa, sino hacer de la relación empresario-trabajador una relación fructífera, aportando beneficios a ambas partes. (Borracchia, 2015)

Si una persona trabaja en una empresa es porque le beneficia, pero las circunstancias actuales pueden cambiar, por lo que no significa que en un futuro la situación sea igual. En el mercado actual, hay libertad absoluta para que un trabajador busque trabajo en otro lugar que le resulte más beneficioso.

Es muy utilizada la terminología de contrato emocional que consiste en un sentimiento mutuo (empresa y trabajador) en el que persiguen el mismo objetivo y entendiendo cuáles son los intereses mutuos.

El trabajador comprometido es aquél que no se limita a hacer sus tareas sino que se esfuerza por mejorar y hace todo lo que es capaz de hacer porque le importa la organización y lo que hace. Por lo que un trabajador comprometido no se limitará tan sólo a un horario, sino que se implica en el negocio.

El compromiso no consiste en tener a un empleado toda su vida, porque las cosas cambian y las preferencias de los empleados pueden cambiar, sino que consiste en crear una relación lo más beneficiosa posible tanto para la empresa como para el trabajador mientras que dure el contrato.

En el momento en que la organización deje de interesarse por su empleado, éste romperá el contrato emocional aunque siga formalmente en la empresa, quien permanecerá temporalmente porque tratará de ir a otra organización por mucho que no tenga mejores condiciones económicas.

Un elemento muy importante para crear compromiso y retener a los mejores (teniendo en cuenta que el compromiso no es eterno) es la gratitud.

La gratitud, a diferencia de otros elementos de la marca empleador, no requiere inversión ni crear políticas especiales y ponerla en práctica tiene resultados muy positivos.

Para Santiago Vázquez (2012) agradecer algo en el trabajo hace que disminuyan los pensamientos negativos y den paso a los positivos. Muchos de los empleados y líderes dan por hecho el trabajo de los demás y no ponen en práctica la gratitud. En cambio, agradecer hace que los trabajadores sean más felices, aumente su confianza, lo que lleva a más situaciones de gratitud.

No se trata de ser paternalistas, ya que ello no ayuda al trabajador sino de agradecer su esfuerzo cuando sea necesario y ofrecer todas las herramientas al alcance para su

desarrollo profesional. En este sentido, a la larga la gratitud no sirve de nada si no va acompañada de acciones de reconocimiento como el desarrollo profesional.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

MASLOW

La pirámide de Maslow es una teoría desarrollada por Abraham Maslow que fue publicada en 1954 y que refleja la motivación humana.

Dicha pirámide muestra 5 tipos de necesidades ordenadas por niveles, cuando se satisfacen las necesidades de dicho nivel, se siente la necesidad de satisfacer los del siguiente.

Maslow pone de manifiesto que el hombre se mueve de manera innata para cumplir sus motivaciones, es decir, sus acciones están encaminadas a satisfacer unas necesidades.

Tal y como escribió Maslow (1954), la jerarquía de las necesidades es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades más “prepotentes” de todas, por lo que son las más básicas y en caso de no ser satisfechas, el resto de necesidades serían inexistentes o secundarias para la persona. Se trata de nociones como la comida o el hogar.
- Necesidades de seguridad: son las que conforman la estabilidad, protección, ausencia de miedo y todas las relacionadas con la seguridad. De ahí a que las personas tengan preferencia por las cosas familiares que por las que no lo son.
- El sentido de pertenencia: lo conforman la necesidad de dar y recibir afecto y sentirse integrado en la sociedad.
- Necesidades de estima: son las que llevan al deseo de ser útil y respetado tanto por la sociedad como con uno mismo.
- La autorrealización: Esta necesidad lleva a las personas a desarrollar todas sus capacidades. Tal y como afirma Maslow (1954), *lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser.*

Después de su publicación, dicha teoría fue plasmada en forma de pirámide, de la siguiente manera:



Fuente: Pirámide de Maslow. Fleitas (2012)

La presente teoría, se puede aplicar al ámbito laboral, ya que todos los trabajadores tienen unas necesidades y aspiraciones (Randstad, 2016):

- Necesidades fisiológicas: tener un trabajo y por lo tanto un salario. Es la primera necesidad que tiene un trabajador cuando encuentra un empleo, recibir un salario.
- Necesidades de seguridad: cuando el trabajador recibe un sueldo y tiene unas condiciones de trabajo dignas, la necesidad que quiere satisfacer es tener un empleo estable y en unas condiciones de seguridad (como la higiene y la ergonomía).
- Sentido de pertenencia: se refiere al ambiente de trabajo y a tener afinidad con los compañeros. El clima laboral es importante para los trabajadores y ello se logra mediante la comunicación y la cooperación del equipo.
- Necesidades de estima: Es la necesidad de ser valorado por el jefe y los compañeros, se refiere a la posición jerárquica en la empresa, poder tomar decisiones y tener un reconocimiento de los demás.

- Necesidades de autorrealización: El último nivel requiere asumir retos laborales, trabajar con autonomía y que la dirección le otorgue confianza para poder desarrollar su potencial.

Según esta teoría, no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades porque no se encuentran en el mismo nivel de la pirámide. Es por eso que deberá de saber la situación de cada uno de ellos y ofrecer aquello que motive al empleado y que se encuentre en el nivel superior al que tiene actualmente.

En este sentido, el propio estudio de Randstad (2016) afirma que las necesidades pueden variar según el género, la edad y el nivel de estudios:

- Las mujeres prefieren tener flexibilidad y un buen clima laboral mientras que los hombres prefieren la estabilidad económica.
- Las personas con menos formación buscan, sobre todo, un trabajo estable, mientras que los que tienen estudios universitarios quieren conocer las funciones de su puesto y la conciliación.
- Los más jóvenes valoran las posibilidades de desarrollo y a poder ser, en un ambiente internacional y los mayores de 45 años lo que más buscan es la estabilidad económica.

HERZBERG

Poco después de la teoría presentada surgió la de Herzberg conocida como la teoría motivacional. Tal y como recoge María Teresa Palomo (2000), Herzberg hizo una investigación con una muestra de 203 ingenieros y contables a los que entrevistó, preguntándoles por situaciones que les hubiera hecho sentir excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en el trabajo. Descubrió que, en general, los hechos que producían satisfacción en el trabajo eran completamente opuestos a los hechos que producían insatisfacción.

Según Herzberg, existen dos clases de factores relacionados con la motivación:

- Factores higiénicos: se trata de elementos como el salario o las condiciones de trabajo. Es decir, si no se cubren esas necesidades, el trabajador no estará satisfecho, pero tampoco va a estar motivado si dichas necesidades están cubiertas

porque siempre va a ser insuficiente. Dichos factores son elementos extrínsecos al trabajo, de manera que vienen dados por el entorno o la directiva.

- Factores motivadores: son elementos intrínsecos del propio trabajo como el logro, los retos y el reconocimiento. Dichos elementos son los que verdaderamente motivan al trabajador.

Su conclusión fue que, a pesar de que dichos factores pueden variar según la persona y las características culturales, los factores intrínsecos (motivadores) siempre van a tender a crear o aumentar satisfacción, los extrínsecos (higiénicos) tienden a prevenir la insatisfacción.

Es por ello que Herzberg propone un equilibrio entre los dos factores y un enriquecimiento del trabajo mediante la asunción de retos y responsabilidades.

MCCLELLAND

David McClelland estableció una teoría por la cual afirmaba que las personas se motivan satisfaciendo 3 tipos de necesidades (Infocif, 2015):

- Logro: se trata del deseo de superar retos y obstáculos que se interpongan para alcanzar el éxito y hacerlo destacando y sobresaliendo entre todos los demás. Dichos trabajadores quieren asumir responsabilidades y hacer tareas difíciles y no repetitivas en su compañía. Buscan el reconocimiento de los demás.
- Poder: es el deseo de influir en los demás. Tienen habilidades comunicativas y no buscan la colaboración del equipo, sino que quieren competir con los demás.
- Afiliación: es el deseo de sentirse parte de un grupo por lo que es muy importante el apoyo de los demás y huyen de las confrontaciones. En el trabajo tratan de crear un buen ambiente laboral.

EL SALARIO COMO ELEMENTO MOTIVADOR

Una de las conclusiones que se pueden extraer de las teorías anteriormente explicadas es que el salario no es suficiente como elemento motivador.

Se puede afirmar claramente que el salario por sí solo no motiva. Es una realidad, ya que el salario no hace que los empleados se sientan comprometidos.

Una remuneración por encima de la media del sector sí motiva, pero a corto plazo, porque pasado un tiempo los empleados olvidan esa ventaja que tienen y se vuelve a convertir en un problema (Randstad, 2015).

Es por eso que, en muchas ocasiones, cuanto más remuneración percibe un trabajador, más problemas acarrea el salario como motivación, porque nunca va a ser considerado suficiente.

Sin embargo, Cuadrado (2006) asegura que sí es importante que un trabajador tenga un salario acorde a su función y cargo que desempeña porque, aunque no motive, el hecho de no percibir un salario correcto sí que supondrá problemas de desmotivación.

También es cierto que lo que más motiva depende de los líderes de las organizaciones, a partir del reconocimiento o recompensas no monetarias y realmente algunas de esas recompensas son las que menos coste suponen para la empresa.

En este sentido, David Cuadrado propone el modelo de salario 3R: Remunerar, recompensar y reconocer.

- Remuneración: es el salario que se obtiene sin tener en cuenta el variable. Se trata del salario fijo, incluyendo beneficios sociales. Nunca motiva por sí mismo.
- Recompensa: es el salario que corresponde por la consecución de unos objetivos. Si no está bien planteado, ni ligado a unos objetivos SMART, de manera que se acaban convirtiendo en un salario fijo, no motiva.
- Reconocimiento: es el salario que se otorga por la consecución de un desempeño excepcional. Puede concederse en forma de promoción o de otros beneficios no salariales.

Tan sólo el reconocimiento motivará al empleado, pero siempre es necesario un equilibrio entre las 3R.

No por ello hay que restarle importancia al salario porque es el motivo principal por el todo el mundo trabaja. El empleado presta sus servicios a cambio de una remuneración. Además, es uno de los motivos principales para aceptar un trabajo antes que otro. Sin embargo, si no se ofrecen el resto de elementos del employer branding el trabajador dejará de estar comprometido y buscará otro empleo en el que reciba el mismo salario o incluso menos.

Por ello es necesario un programa de política retributiva acorde a los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores a la hora de ofrecer salario en especie.

GENERACIÓN Y

Para saber qué es lo que motiva a las personas es necesario analizar a la generación Y o Millennials, porque representa un gran porcentaje de población activa y son el futuro.

Aunque no hay unanimidad en cuanto a la edad que comprende esta generación, se considera que son los nacidos entre 1980 y el año 2000, es decir, tienen entre 17 y 37 años y tienen unas características que los diferencian de otras generaciones (Caraher, 2015).

Esta generación se caracteriza por haber crecido con la tecnología al alcance de su mano, algo que ha influenciado en su forma de pensar, diferente a la generación antecesora, la generación X. Son más autodidactas que sus antecesores y están muy cualificados y formados, pero, sin embargo, les falta experiencia profesional y la crisis económica les ha afectado duramente, siendo así que de la tasa de paro total en España en 2016 ha sido del 18,6% y el 42,9% son menores de 25 años (EPA, 2016).

Las características que más definen a los Millennials o Generación Y según Entrepreneur (2015) son las siguientes:

- Son independientes, por lo que necesitan más libertad para gestionar su trabajo y no quieren estar tan atados a las órdenes de los superiores, sino que prefieren sus consejos.
- No son partidarios de seguir unos horarios fijos, ya que prefieren flexibilidad para ser más productivos.

- Su mayor motivación no es el salario, valoran más ser recompensados mediante el reconocimiento, la asunción de retos y el desarrollo profesional.
- Son partidarios de un ambiente participativo en el que puedan aprender de sus líderes y compañeros compartiendo el conocimiento. Además, prefieren un ambiente divertido que uno autoritario.
- Quieren asumir responsabilidades y tener un desarrollo profesional.
- Dan importancia a la cultura de la empresa, buscando una acorde a sus valores.
- No quieren vivir para el trabajo sino trabajar para vivir porque valoran mucho el tiempo de ocio y poder conciliar su vida laboral y familiar.

La generación X, la antecesora, está representada por los nacidos entre 1966 y 1980. Se caracteriza por no haber nacido con las nuevas tecnologías, pero sí se han adaptado bien en su gran mayoría. Son más jerárquicos y más estables en las empresas, ya que no cambian con tanta rapidez como los millennials. Muchos de los trabajadores pertenecientes a la generación X ocupan puestos de liderazgo, acatan órdenes de sus superiores sin cuestionar dichas órdenes y aunque también vivieron épocas de cambio, son menos liberales que la generación Y. (Entrepreneur, 2015)

Para Recursos Humanos, la convivencia de las diferentes generaciones es todo un reto, ya que requiere adaptarse a las necesidades de cada una de las generaciones para sacar partido de las ventajas y fortalezas que todas aportan a la empresa. Para ello se pueden hacer reuniones agrupando a todas las generaciones, detectar las diferentes necesidades para motivar de manera más personalizada, ya que, por ejemplo, a un joven de 20 años no le interesa el ticket guardería, pero a otra persona con hijos sí.

Aunque hayan algunas diferencias entre ambas generaciones y los Millennials tengan falta de experiencia es necesario que sean escuchados y valoren su nueva forma de ver el trabajo para sacar el máximo rendimiento de ellos, porque pueden aportar una visión diferente de las cosas.

COMPROMISO

El compromiso es un sentimiento intangible que se construye en el tiempo (Borracchia, 2015)

Es muy utilizada la terminología de contrato emocional que consiste en un sentimiento mutuo (empresa y trabajador) en el que persiguen el mismo objetivo y entendiendo cuáles son los intereses mutuos. Comparten los valores y se esfuerzan sin necesidad de pedírselo.

El trabajador comprometido es aquél que no se limita a hacer sus tareas, sino que se esfuerza por mejorar y hace todo lo que es capaz de hacer porque le importa la organización y lo que hace. Por lo que un trabajador comprometido no se limitará tan sólo a un horario, sino que se implica en el negocio.

El compromiso es tan importante que hará que la empresa sea más exitosa y tenga más beneficios porque el trabajador y la empresa comparten los mismos valores, tienen la misma visión y el empleado comprometido se siente realizado cuando alcanza dichos objetivos.

El compromiso no consiste en tener a un empleado toda su vida, porque las preferencias de los empleados pueden cambiar, pero sí que consiste en que (dure lo que dure esa relación profesional) el empleado se implique porque está orgulloso de formar parte del equipo y trabajar en la organización.

En el momento en que la empresa deje de interesarse por su empleado, éste romperá el contrato emocional aunque siga formalmente en la empresa, quien permanecerá sólo temporalmente porque tratará de ir a otra organización por mucho que no tenga mejores condiciones económicas (Borracchia, 2015).

Para evitar que esto ocurra, la consultoría *Thinking People* (s.f.) propone una serie de acciones. Entre ellas destaca:

- Medir el grado de compromiso en la empresa mediante encuestas anónimas de satisfacción y de clima laboral.
- Tener un programa de acogida para nuevos trabajadores. El principio de la relación laboral es muy importante y debe de cuidarse para conseguir una rápida integración.

- Elaborar una política retributiva acorde a la estrategia de la empresa y sus objetivos, fomentando los valores y el trabajo en equipo.
- Una correcta gestión del desempeño, basado en unos objetivos SMART.

ELEMENTOS DEL EMPLOYER BRANDING

Para generar ese compromiso, hay varios elementos que entran en juego y que influyen en la decisión del candidato a la hora de escoger la empresa en la que le gustaría trabajar y también influyen en los trabajadores para evitar que abandonen la compañía. Dichos elementos son los siguientes:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Es una estrategia cada vez más común entre las grandes empresas ya que es un reclamo para profesionales y clientes que buscan sentirse realizados al contribuir a una buena acción para la sociedad.

La RSC comienza a debatirse con motivo de la globalización y los grandes desequilibrios que ésta ha generado, concentrándose la riqueza en unos pocos países que representan una población minoritaria.

Las iniciativas pueden ser variadas, pero todas ellas tienen en común la ética empresarial para mostrar la cara amable de las empresas, distinta a sus fines lucrativos que todas tienen.

No se trata de acatar las normas legales que es lo que deberían de hacer todas las empresas, sino que es una acción voluntaria que requiere la colaboración de la dirección de las empresas y sus empleados para mejorar aspectos de diferentes materias:

Entre las distintas materias que abarca se encuentran:

- Económica: tratar las desigualdades de riqueza que la globalización ha generado entre países desarrollados y subdesarrollados.
- Social: la reinserción de personas en riesgo de exclusión social o la protección de los Derechos Humanos son algunas de las acciones realizadas en este ámbito.

- Medioambiental: con medidas que permitan reducir las consecuencias negativas derivadas de una mala gestión de los recursos del planeta.

Para Aguado y Jiménez (2009) mediante la RSC todas las partes se ven beneficiadas; el trabajador cumple su necesidad de contribuir a una buena causa y la organización mejora su imagen interna y externa, atrayendo así a clientes y trabajadores.

Pero para que todo ello funcione es necesario compartir los valores con todos los miembros de la compañía, solo así la responsabilidad social de la empresa conseguirá llegar al resto de la sociedad.

RSC DE MERCADONA

Mercadona (2015) es una empresa que debe parte de su éxito a su Responsabilidad Social Corporativa.



Fuente: Memoria Anual Mercadona 2015

La Memoria Anual de Mercadona del año 2015 muestra los resultados de su RSC. En cuanto a la parte económica y social, se muestra como una empresa cercana y que emplea a miles de personas en una época de crisis con contratos estables. Además, Juan Roig, presidente de la Compañía, afirma "No hay que bajar los sueldos. Los trabajadores de Mercadona tienen buenos salarios porque son muy buenos".

También mantienen relaciones duraderas con los proveedores y compra las materias primas en España, lo que contribuye a la mejora de la economía española.

En cuanto a la parte medioambiental, en 2015 se donaron 4.200 toneladas de alimentos y se reciclan los materiales sobrantes.

Todo ello hace que cada año Mercadona reciba miles de solicitudes de empleo y que sea considerado un buen lugar para trabajar.

AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Las buenas condiciones en el ambiente de trabajo son fundamentales debido a la cantidad de horas que los empleados pasan en sus puestos de trabajo y es importante que las características sean las apropiadas.

Dicha materia es tratada por la ergonomía. Según la Asociación Internacional de la Ergonomía (IEA) es la *“disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema”* (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT] s.f.).

Algunos de los elementos que influyen en la calidad del trabajador y por lo tanto son muy valorados son los espacios abiertos, el uso de luz natural y no artificial, el buen diseño del puesto de trabajo, la calidad acústica, o la reducción del riesgo que produce la carga mental en los trabajadores mediante una buena planificación de trabajo.

Unas ergonómicas salas de descanso son espacios que favorecen las relaciones sociales entre los empleados y crea cohesión en el equipo, lo que les hace ser trabajadores más felices y ello repercute en el rendimiento.

La ergonomía repercute en la motivación del trabajador ya que éste siente que el empleador se preocupa por su seguridad y bienestar y ello hace que la productividad aumente.

GOOGLE

En este sentido, cabe destacar las oficinas de Google, conocidas por ser una de las mejores, sino la mejor, para trabajar.

Todas sus sedes tienen un diseño personalizado destinado a crear ambientes relajados en los que poder trabajar en equipo o descansar. Además, sus instalaciones cuentan con zona de juegos, gimnasio, piscina, servicio de lavandería, etc. (Infojobs, 2015).



Oficina de Google. Fuente: Travelreportmx, 2013.

No se trata de que todas las empresas sean Google, pero sí de que todas ofrezcan unas buenas instalaciones para el bienestar del empleado. Cuantos más servicios disponga el trabajador y más cómodo se sienta, más repercute en la productividad y la felicidad de todos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura empresarial es creada por la dirección y se va adoptando por los trabajadores. Refleja la personalidad propia que tiene cada empresa mediante la forma de pensar y actuar de sus líderes (El País, 2008)

La cultura de una empresa la hace diferente a las demás ya que las políticas, costumbres y valores cambian según la organización. La cultura y el liderazgo están muy relacionados y para que un jefe sea buen líder es necesario que tenga destreza para trabajar con la cultura. El líder debe crear las condiciones idóneas en su equipo para que trabaje de forma eficaz y así mejorar la productividad (Schein, 1988).

Una empresa puede ser más innovadora o más tradicional en función de la cultura de empresa que tenga y que haya establecido la Dirección. En el primer caso, la organización será más flexible, los líderes permiten que los empleados participen en la toma de decisiones y en el segundo caso, será más jerárquica y tradicional, donde no habrá cabida para la improvisación y todo está procedimentado.

Según Schein (1988) también hay una relación estrecha entre cultura (valores objetivos) y clima organizativo (cómo son percibidos estos valores de manera subjetiva por los empleados).

En este sentido, cada trabajador se siente identificado con un tipo de clima organizativo: personas que requieran desarrollarse y participar en las decisiones de la empresa preferirán una empresa más participativa. En cambio, personas que no quieran participar en las decisiones de la empresa preferirán trabajar en una empresa más paternalista.

Es por ello que un trabajador tratará de indagar acerca de la cultura de la empresa para saber si se siente identificado y por eso es positivo que las empresas que tienen una cultura organizativa que funcione, la transmitan y la hagan conocer. Del mismo modo, según Great Place to Work (2014), las empresas catalogadas como las mejores para trabajar según sus encuestas, encaminan sus procesos de selección a encontrar a alguien que comparta los valores de la empresa, siendo esto más importante que las habilidades, porque éstas pueden desarrollarse en el trabajo, sin embargo, no ocurre lo mismo con la cultura.

CLIMA LABORAL

Tal y como afirman Cuadra y Veloso (2007) el liderazgo influye en el clima laboral, incidiendo por ello en la creatividad y productividad. Plantea a modo de ejemplo que los líderes transformacionales crean un ambiente más cercano con sus empleados y repercute en la confianza, la comunicación y enriquece a ambas partes.

Son tres hechos los que ayudan a construir un buen ambiente laboral (Randstad, 2015):

- Reconocer los buenos resultados. La gratitud motiva a los empleados siempre que vaya acompañado de recompensas.
- La amistad en el trabajo: tener una buena relación con los compañeros del trabajo es muy importante, debido a la cantidad de horas que pasan juntos.
- Optimización de la comunicación entre las distintas generaciones. En ocasiones se producen conflictos debido a la falta de comunicación entre las distintas generaciones que conviven en el trabajo. Es necesario por ello atender a las necesidades de cada generación y tratar de fomentar las relaciones entre las mismas.

Algo que debe de evitarse a toda costa es el *mobbing* o el acoso laboral.

El profesor Heinz Leymann fue el primero en definir el concepto en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990 y lo hizo con las siguientes palabras: *“Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”*. (Universia, s.f.).

El abogado laboralista Jorge Danés (Cita previa Inem, 2016) enumera varias de las situaciones que dan lugar a acoso laboral como el aislamiento del trabajador del resto de sus compañeros, no asignarle tareas o hacerlo en exceso, discriminarle, entre otras.

Da igual la empresa de que se trate y de sus políticas, bajo ningún concepto se debe de tolerar dicha situación ni por parte de los compañeros ni de un superior.

COMUNICACIÓN INTERNA

Esta herramienta juega un papel muy importante para mejorar la imagen que tienen los trabajadores de su empresa y crear una visión positiva por parte de ellos. En este sentido, la información fluye permitiendo sugerir ideas y evitando la falta de comunicación (Aguado y Jiménez, 2009).

Según Van Riel (2003) existen 3 formas de comunicación:

- Comunicación de dirección: es aquella emitida por el comité de dirección a los demás miembros. Es realmente importante para que todos tengan la misma visión acerca de una realidad y sepan cuáles son las metas de la empresa. Así la dirección logra que haya confianza en ellos por parte de los subordinados.
- Comunicación de marketing: es aquella comunicación relacionada con las ventas de la empresa. La comunicación más destacada es la publicidad que incide directamente sobre los clientes o compradores.
- Comunicación organizativa: es aquella mediante la cual la compañía pretende establecer relaciones con el público en general, también con la Administración y así poder tenerla a su favor.

Para Andrade (2005) la comunicación es integral y comprende varias modalidades nombradas a continuación:

- Interna o externa: diferencia la comunicación establecida dentro de la empresa a la establecida por la empresa con otros entes externos a ella.
- Vertical, horizontal o diagonal:
 - Vertical: es la comunicación entre los diversos rangos jerárquicos de la organización. Ésta puede ser ascendente (el emisor ocupa un rango jerárquico inferior y el receptor uno superior) o descendente (el emisor ocupa un nivel jerárquico superior al del receptor).
 - Horizontal: el emisor y el receptor tienen el mismo nivel jerárquico en la empresa independientemente del departamento.
 - Diagonal: la información fluye entre personas de diferentes niveles de jerarquía y departamentos.
- Formal o informal: la comunicación formal se establece a través de los canales oficiales de la empresa y la informal se da mediante cualquier otra fuente.

La comunicación corporativa ayuda a crear una identidad corporativa y así aumentar la motivación de los trabajadores, de forma que éstos tienen un sentimiento de pertenencia a la organización al sentirse identificados con ésta.

Por ello, será necesario elaborar un plan de comunicación especialmente diseñado para esa empresa, por lo que un mismo plan de comunicación tendrá consecuencias diferentes en dos empresas distintas.

La comunicación interna hace la empresa más transparente, de forma que los trabajadores sienten que tienen toda la información. Esto hace que los empleados se impliquen y se comprometan más con la organización y, por lo tanto, mejorará su rendimiento.

COMUNICACIÓN INTERNA DEL BANCO SANTANDER

El Banco Santander creó en 2014 una red social llamada *Santander Ideas* para que los empleados pudieran aportar ideas sobre temas estratégicos de la empresa y hacer valoraciones y votaciones (Banco Santander, 2014).

Esta medida fomenta la participación y la colaboración de los trabajadores al sentirse escuchados y valorados a la vez que aporta valor a la compañía porque se proponen soluciones innovadoras.

Esta idea les hizo ganar el premio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2014.

DESARROLLO PROFESIONAL

Hay empresas que apuestan por el desarrollo profesional de sus trabajadores y otras que prefieren no invertir en ello.

El desarrollo requiere un continuo aprendizaje para adaptarse a los continuos cambios que se producen en las empresas, es por ello que aporta un valor añadido no sólo al trabajador, que podrá desarrollar sus competencias sino también a la compañía, que se beneficia de su aumento de eficiencia.

Un trabajador con ambición siempre busca aprender y asumir retos. Si la empresa no se los proporciona, no estará comprometido con la empresa, su rendimiento descenderá y cuando pueda se irá a trabajar a otra compañía.

Para evitar que eso ocurra la empresa deberá de planificar el desarrollo de sus trabajadores. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2012).

- Planificar la plantilla: debe saber las necesidades de plantilla que tiene en la actualidad, con los cargos que ocupan sus trabajadores y también planificar las necesidades futuras de personal que puedan tener. A pesar de la incertidumbre, es posible tener datos aproximados acerca de probables salidas como la rotación, futuros despidos o bajas voluntarias, y de las salidas seguras como la jubilación...Para cubrir dichos puestos, es adecuado contar con trabajadores con potencial para ello.
- Detección del talento: es importante detectar cuáles son las competencias más importantes que se requieren en los puestos que se van cubrir para poder formar a las personas que aspiran a dicho puesto.
- Clasificar a las personas que aspiran al puesto teniendo en cuenta su formación, trayectoria y el desempeño que han tenido en el puesto.
- Formar a los trabajadores clasificados anteriormente con más potencial para que estén preparados para dar un paso más en su trayectoria profesional y hacer un seguimiento para observar los resultados.

RECLUTAMIENTO Y REDES SOCIALES

Antes de que existiera Internet tal y como lo conocemos ahora, los procesos de selección eran más costosos y largos. Se publicaban ofertas de empleo en los periódicos, pero, aunque era el medio de más difusión en aquel momento, seguía siendo limitado y era muy costoso. Los currículums llegaban por carta y no había un formato digital en el que se pudieran almacenar, sino que se guardaba en formato papel.

También se usaban las redes de contacto, aunque es algo a lo que todavía muchas empresas recurren. Ello hace que no siempre se reclute a los mejores y se contraten perfiles que no siempre se ajustan a las necesidades del puesto.

La página web surgió en los años 60 y era una página online unidireccional, es decir, no permitía interacción con los usuarios, sino que se utilizaba como un medio informativo. Las empresas comenzaron a incorporar la tecnología en el departamento de selección y publicaban ofertas de empleo, sin embargo, tenían que esperar a que los candidatos contactaran con ellos (Díaz - Llairó, 2010).

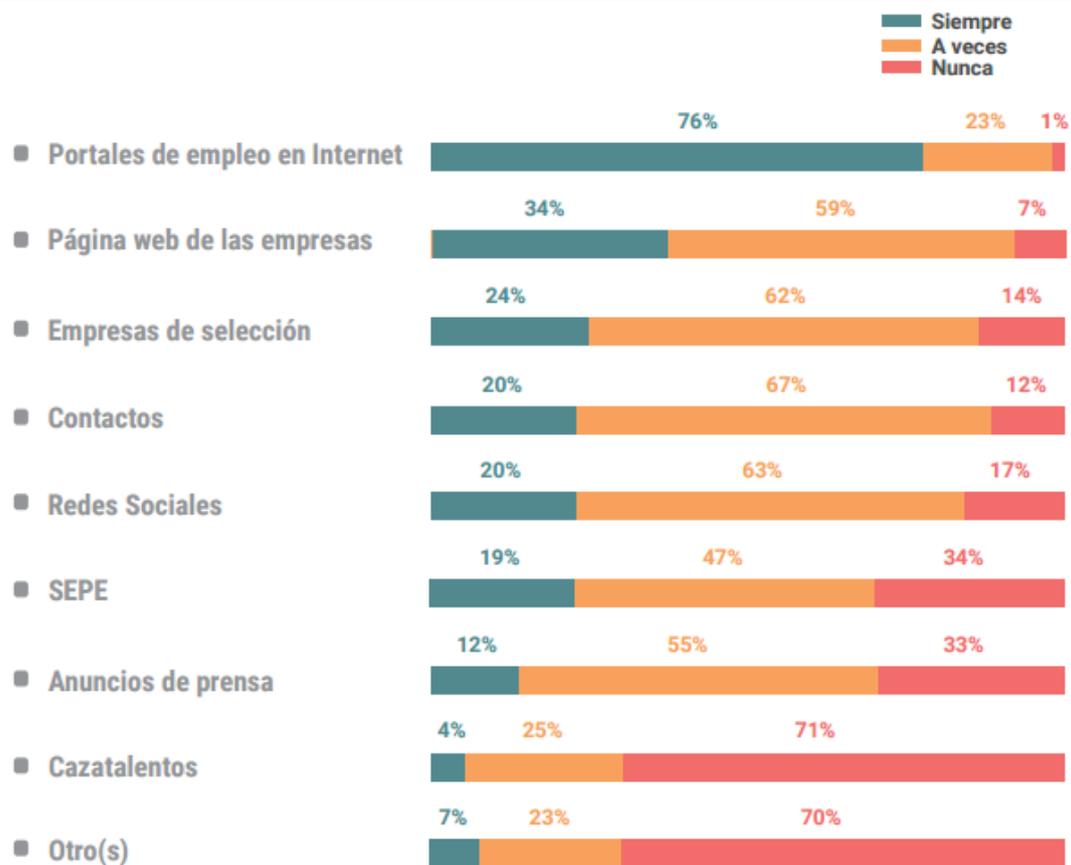
En el año 2004 surge la web 2.0 o web social que permite la interacción con el usuario, por lo que deja de ser una web estática y los contenidos pueden ser compartidos y creados por los usuarios (Díaz - Llairó, 2010)

Es en ese momento cuando se revolucionan los procesos de selección. Permite a la empresa interactuar con los candidatos, llegar a un número muy amplio de ellos y seleccionar de manera muy rápida. Los candidatos, sobre todo los de la generación Y están conectados a los dispositivos smartphones y ello les permite acceder a las ofertas de empleo al momento de ser publicadas. Aunque los portales de empleo comienzan a ser menos utilizados en detrimento de las redes sociales, todavía son el medio más usado.

La herramienta más indicada para el uso de la marca empleador es sin duda las redes sociales, porque es la forma más inmediata y eficaz de llegar a un número muy elevado de personas.

Según el informe *Redes Sociales y Mercado de Trabajo* que realizó Adecco en 2016, un 78% de la población utiliza las redes sociales a diario, además un 88% accede desde el móvil. También afirman que 8 de cada 10 personas comunica que está buscando través de las redes sociales, aunque no en todas ellas, siendo la más valorada LinkedIn seguida de Facebook.

Es cierto que los portales de empleo siguen siendo los más utilizados por los candidatos para buscar trabajo, pero el porcentaje de uso de las redes sociales está aumentando. Aunque el 76% de los candidatos siempre utilice los portales de empleo para buscar trabajo, un 20% de los candidatos siempre utiliza las redes sociales para buscar empleo y un 67% lo hace a veces, esto supone un crecimiento año tras año, superando los medios más tradicionales como el SEPE o los anuncios a través de la prensa.



Herramientas que utilizan los candidatos para la búsqueda de empleo

Fuente: Informe Adecco - 2015

En cuanto a las empresas, el estudio afirma que un 87% de las empresas tiene presencia de algún tipo en cualquiera de las redes sociales existentes. Sorprende que un 13% todavía no esté presente en ellas, teniendo en cuenta el volumen de personas que utilizan las redes sociales y la visión demasiado tradicional que puede generar la no presencia.

Las redes sociales posibilitan conocer mejor a los potenciales candidatos ya que pueden escuchar y participar en conversaciones con ellos, lo que permite poder seleccionarlos a la vez que mejora el employer branding de la compañía. Minimiza la distancia entre el seleccionador y el candidato, por lo que crea un ambiente más óptimo para ambos.

Es por ello que las empresas están utilizando cada vez más las redes sociales para seleccionar a candidatos incluyendo apartados de “trabaja con nosotros” en aplicaciones como Facebook, Twitter o LinkedIn.



Herramientas utilizadas por los profesionales para atraer candidatos

Fuente: Informe Adecco (2015)

El informe muestra cómo las empresas utilizan en primer lugar los portales de empleo, seguido de las webs corporativas y las redes sociales. Se puede apreciar la reducción de herramientas tradicionales como la publicación de ofertas en la prensa y a través del SEPE, que, por lo general, sólo son utilizados de manera muy residual para puestos más tradicionales.

Según Pedro Rojas (2010), para tener éxito en la búsqueda en la selección de candidatos, se requiere:

- Formación de los reclutadores en redes sociales, que no sólo van a tener que reclutar candidatos que piden trabajar en la empresa, sino también al candidato pasivo más talentoso que no ha solicitado trabajar en la compañía.

- Técnicas para seleccionar de manera global y no centrándose en una localidad en concreto, sino a candidatos de cualquier parte del mundo.
- Cambiar la mentalidad porque se requiere estar en constante renovación para destacar frente a las demás organizaciones y atraer a los mejores candidatos.

Sin embargo, no es suficiente con buscar candidatos a través de las redes sociales o tener un apartado de “Trabaja con nosotros”. Es necesario gozar de una lograda reputación en Internet. No es tarea fácil porque cualquier persona puede opinar libremente y un comentario negativo de la empresa puede llegar a millones de personas y permanecer eternamente. Para tener una buena fama online tal y como establece Great Place to Work (s.f.) es importante que los clientes y trabajadores estén comprometidos con la compañía para que la recomienden.

También es necesario transmitir todos los elementos del employer branding por las redes sociales como por ejemplo las acciones de responsabilidad social corporativa para empatizar con potenciales candidatos y clientes.

La generación Y vive en la era de la inmediatez y pueden encontrar cualquier tipo de información de manera rápida, por lo que es más que probable que los candidatos busquen información sobre la empresa, para ello, van a acudir a los perfiles de LinkedIn de los trabajadores o incluso a los grupos de Facebook de la compañía para ver lo que comentan de su trabajo. Por eso, la reputación de una empresa se gana con hechos y si tratan de mentir para inventarse esa reputación, es muy posible que sean descubiertos (Borracchia, 2015).

Es imprescindible que el departamento de Marketing y de Recursos Humanos trabajen juntos para transmitir de manera diferente del resto de empresas las ventajas que supone trabajar en la compañía, como, por ejemplo, ofreciendo información experta sobre algún tema de interés y lograr ser visto como una referencia, chats con candidatos para resolver dudas, mejorar las páginas webs de las empresas evitando que sean aburridas y poco originales, etc. (Aguado y Jiménez, 2010).

RECLUTAMIENTO EN EL GRUPO VIPS

Un ejemplo del reclutamiento 2.0 es el del Grupo VIPS, una empresa de hostelería que engloba varias cadenas de restaurantes, que está en expansión y ha ampliado fuertemente el número de empleados en los últimos años.

Además de reclutar de manera tradicional, mediante portales de empleo (con una imagen muy cuidada mostrando fotografías de empleados, explicando con detalles los valores del grupo y mostrándose una organización “de personas para personas”) dan mucha importancia al reclutamiento mediante su web corporativa. En su web no publican las ofertas de trabajo, sino que el candidato se tiene que registrar en su canal de empleo y realizar un test de personalidad. En caso de surgir una oferta que encaje con el candidato, la oferta se envía al correo electrónico (Grupo Vips, s.f.).

Tanto la web corporativa como el proceso de selección, hacen que Grupo Vips destaque del resto de empresas para atraer a candidatos en un sector con dificultades para ello.

PWC QUEST

Un ejemplo de cómo atraer talento es el proceso de selección diseñado por PWC, que consiste en un juego virtual que se realiza en grupos de hasta 4 personas. El juego está dividido en 3 etapas: Conócete, Conócenos y el Proyecto. (PriceWaterhouseCoopers [PWC], 2012).

- Conócete: consiste en que cada uno de los miembros del equipo debe de responder a preguntas mediante un juego online para saber el perfil del candidato.
- Conócenos: esta segunda parte sirve para que los candidatos conozcan cuál es la cultura de PWC y las diferentes áreas.
- Proyecto: los candidatos deben de hacer un caso práctico en el que han de mostrar todo lo aprendido acerca de PWC.

Los equipos finalistas participan en la final en las oficinas de PWC.

En palabras de Pablo Lara (2012), el socio responsable de Capital Humano de Pwc “*se trata de una acción diferente de acercarnos al talento universitario, que combina el uso de las nuevas tecnologías, el trabajo en equipo, la innovación y el ingenio. Con PwC Quest queremos que los universitarios vivan la experiencia de PwC, se diviertan y nos*

conozcan. Nuestra apuesta por el talento es clara y nos gustaría que los universitarios nos elijan como la mejor opción para iniciar su andadura profesional”.

Pwc quiere atraer a los mejores universitarios y es una buena forma de hacerlo, ya que el proceso de selección destaca por su originalidad, por el uso de las nuevas tecnologías y además con la ayuda de otras personas que forman parte del grupo. De esta manera, el proceso de selección no es visto como algo aburrido y estandarizado.

CONCLUSIONES

Desde hace unas pocas décadas a las empresas les ha surgido la necesidad de trabajar más en el employer branding. El aumento de la competitividad de las empresas debido a la era consumista que vivimos, ha hecho que necesiten estar al día en esta materia.

El employer branding se centra principalmente en la Generación Y, una generación de inconformistas que no está dispuesta a trabajar toda su vida en la misma empresa como lo han hecho las generaciones anteriores si consideran que merecen trabajar en un sitio mejor. No tienen miedo al cambio y no trabajan de la misma forma que otras generaciones. Los Millennials serán más de la mitad de la población activa en pocos años por lo que las empresas tienen que adaptarse.

Las empresas buscan a trabajadores comprometidos, que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos, e incluso que sacrifiquen parte de su tiempo y energía, pero ¿a cambio de qué? En muchos de los casos, a cambio de nada. Las Organizaciones no pueden esperar todo de un empleado sin dar nada a cambio (muchas veces, ni siquiera un salario digno).

Muchas empresas se están aprovechando de la crisis económica actual, en la que muchos trabajadores están dispuestos a aguantar lo que sea por el miedo a perder su trabajo y no poder encontrar otro empleo. Se han perdido muchos derechos laborales, se han bajado los sueldos y el trabajador es un número más. Pero a pesar de ellos, muchas personas no están dispuestas a ser un número más y las empresas están perdiendo mucho talento (y con ellos, mucho dinero).

Por ello, algunas organizaciones están invirtiendo en políticas de employer branding, para poder atraer a los mejores empleados, lo que reduce costes en el proceso de selección, y además retenerlos, evitando los costes que supone la pérdida de talento, la nueva búsqueda y la posterior formación del nuevo trabajador.

Una vez planificada la estrategia de marca empleador que hace que sea diferente y mejor que el resto de empresas competidoras, debe de ser difundida al público. La manera más eficaz es mediante Internet (web corporativa y las redes sociales), y así potenciales candidatos y clientes verán a la Organización como un buen lugar para trabajar.

Sin embargo, considero que no es suficiente vender las cualidades positivas de la compañía si no son ciertas. No se puede mentir sobre la empresa porque al final la verdad es descubierta y la imagen se verá muy perjudicada. De nada sirve decir a una persona en el proceso de selección que tiene posibilidades de desarrollo si no se cumple, porque ello le va a frustrar y dejará la empresa cuando tenga la oportunidad.

Son las grandes empresas las que dedican más recursos a dichas políticas de Recursos Humanos. Sin embargo, no sólo estas empresas deben de tomar medidas. La empresa Great Place to Work, quien cada año publica las consideradas mejores empresas para trabajar también enumera a un listado de pymes. Da igual el tamaño de la empresa, todas ellas quieren atraer a los mejores y retenerlos. Por ello, se destine más o menos presupuesto, todas las empresas han de tomar una serie de medidas para compensar al trabajador por su trabajo.

A día de hoy, todavía son muchas las empresas que no cuidan a sus trabajadores. Algunos directivos solo piensan en reducir costes y no se preocupan por su bienestar, tratándoles como un número más. Deberían de pensar que el bienestar de sus trabajadores supondría que ambas partes se benefician.

Probablemente, cada vez sea más difícil encontrar y atraer talento por parte de las organizaciones debido a cuestiones planteadas como el descenso de natalidad, los cambios de mentalidad, etc., por lo que no se trata de una simple moda, sino que las empresas van a tener que mentalizarse de que dichas políticas son cada vez más necesarias antes de que sea demasiado tarde y el departamento idóneo para impulsarlo y promoverlo es Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, M. Jiménez, A. (2009). *Employer Branding, la gestión de la marca para atraer y retener talento*. España: Almuzara.
- Ayanet Consultoría Integral (Agosto 2016) *Employer branding, ¿Cómo captar talento para tu organización?* Recuperado en: <http://www.ayanet.es/employer-branding-talento-recursos-humanos/>
- BBVA (2012) *Cuatro pasos para crear un plan de carrera profesional*. Recuperado en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-pasos-para-crear-plan-carrera-profesional>
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Buenos Aires: Combo Agency.
- Cuadrado, D. (2006) *Salario y Motivación*. MK Marketing+Ventas. Recuperado en: <http://pdfs.wke.es/9/5/6/4/pd0000019564.pdf>
- Danés, J (diciembre 2016). *El “mobbing” o acoso laboral, ¿cómo defenderse?* Cita previa Inem. Recuperado en: <http://www.citapreviainem.es/mobbing-acoso-laboral-como-defenderse/>
- Datos Macro (2016). Recuperado en: <http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana>
- Díaz, F. Fuertes, F. Martín, A. Montalbán, M. Sánchez, E. Zarco, V.(2004). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Barcelona:UOC.
- Díaz - Llairó, A (2010). *El talento está en la red*. Madrid: LID
- Fleitas, L. (Septiembre de 2012) *La pirámide de Maslow*. ABC. Recuperado de <http://abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/economico/la-piramide-de-maslow-451027.html>
- Giorgi, G. (2015) *¿Qué comparten distintas generaciones en el trabajo?* Recuperado en: <https://www.entrepreneur.com/article/269106>
- Grupo Vips (2016).n/a Recuperado en: <http://gentesingular.es/>
- Iglesias, N. (junio de 2012) *Employer branding ¿por qué le interesa a marketing?* Recuperado en: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1206_Mkt_Ventas.pdf
- Infocid (2015) *Cómo aplicar la Teoría de las Necesidades de McClelland a la organización*. Recuperado en: <http://noticias.infocif.es/noticia/como-aplicar-la-teoria-de-mcclelland-la-organizacion>

- Infojobs (enero 2015). *Las mejores oficinas del mundo para trabajar*. Recuperado en: <https://recursos-humanos.infojobs.net/las-mejores-oficinas-del-mundo-para-trabajar>
- Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el Trabajo [INSHT] (sin fecha). *¿Qué es la ergonomía?* Recuperado en: <http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Generalidades/Qu%C3%A9%20es%20Ergonom%C3%ADa.pdf>
- Informe Infoempleo - Adecco (2015). *Redes sociales y mercado de trabajo*. Recuperado en: http://www.equipostrytalento.com/upload/talent_noticias/000/444/informe%20redes%20sociales%20y%20mercado%20de%20trabajo.%20adecco%20-%20infoempleo.pdf
- Jiménez, A. (2011). *Employer Branding en España: Situación y perspectivas*. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado en: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1109_ObservatoriodeRRHH_IEB.pdf
- Jiménez, A. (octubre, 2015). *Employer branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano. Recuperado en: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf
- LinkedIn (s.f.). *Guía de imagen de marca empleadora*. Recuperado en: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Memoria anual Santander (2014). Recuperado en: <http://www.santanderannualreport.com/2014/es/informe-anual/empleados.html>
- Mercadona (2015) Recuperado en : <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anales/memorias-2015>
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ta edición). Madrid: ESIC.
- PWC (2012). *PwC lanza la tercera edición de PwC Quest, un juego virtual para captar el talento universitario*. Recuperado en: <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2012/pwc-quest-2012.html>
- Randstad (2015). *El ambiente laboral, eso que siempre está y muchas veces no prestamos atención*. Recuperado en: <http://www.randstad.com.ar/tendencias->

[360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/](https://www.randstad.es/360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/)

- Randstad (2016) *Employer branding, cuando la percepción puede convertirse en realidad*. Recuperado en: <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/08/informe-randstad-award-2016-4.pdf>
- Randstad (junio 2016) *La pirámide de Maslow en el ámbito laboral*. Recuperado en: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Randstad (mayo de 2015) *Motivar a través del reconocimiento*. Recuperado en: <https://www.randstad.es/tendencias360/motivar-a-traves-del-reconocimiento/>
- Rojas, P. (2010) *Reclutamiento y Selección 2.0, La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.
- Romhan, J. *¿Por qué la cultura organizacional es clave para el éxito del negocio?* Recuperado en: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/740-por-que-la-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-del-negocio>
- Schein, E. (1988) *Organizational Culture and Leadership [Cultura Empresarial y liderazgo: Una visión dinámica]*. London: Jossey-Bass. Recuperado en: <https://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>
- Thinking People (s.f.). *Compromiso del empleado: ¿Llevan puesta los Empleados la camiseta de su Empresa?* Recuperado en: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Travelreportmx (agosto, 2013). *El mejor lugar para trabajar: Google*. Recuperado en: <http://travelreportmx.com/el-mejor-lugar-para-trabajar-google/>
- Universia (s.f.). *Mobbing o acoso psicológico*. Recuperado en: <http://www.universia.es/mobbing/mobbing-acoso-psicologico/at/1121950>
- Van Riel, C (agosto - septiembre 2003) *Nuevas formas de la comunicación organizacional*. Razón y Palabra, nº34. Recuperado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Vázquez, S (2016). *La felicidad en el trabajo y en la vida*. LID.
- Vengazones, C. (2016). *La conciliación laboral, entre los criterios más importantes para escoger un trabajo*. ABC. Recuperado en: <http://www.abc.es/sociedad/abci->

[conciliacion-laboral-entre-criterios-mas-importantes-para-escoger-trabajo-201605271103_noticia.html](#)

- Vilaseca, B. (2008). La influencia de la cultura organizacional. Recuperado en: http://elpais.com/diario/2008/04/13/negocio/1208094452_850215.html

ANEXO

Proyecto “Atracción & Selección del Talento AD



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Máster de Recursos Humanos

Proyecto “Atracción & Selección del Talento AD”

Realizado por:

Rocío Blasco
Ornella Delfino
Sandra Sánchez
María Silvente
David Serradilla



AGRADECIMIENTOS

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

En primer lugar, queremos agradecer a Carmen de Andrés, nuestro punto de contacto en el departamento de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez por darnos la oportunidad de llevar el proyecto en la empresa y habernos mostrado su apoyo a lo largo del mismo.

A Óscar Izquierdo, por su involucración y sus aportaciones para ayudarnos a mejorar nuestro trabajo.

No podemos olvidar a ninguno de los profesores del MURH 2015-2017 porque sin los conocimientos que hemos adquirido en el Máster, no habiéramos podido llevar a cabo el proyecto.

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

Por último, gracias a nuestros familiares y amigos por mostrarnos su apoyo y por la paciencia que han tenido con nosotros durante el último año.



ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **Breve descripción de la empresa y su entorno**
 - 2.1. El sector de la moda
 - 2.2. Adolfo Domínguez
 - 2.3. Estrategia de Recursos Humanos
3. **Análisis de necesidades**
 - 3.1. Necesidad 1: Fortalecimiento de la marca empleador
 - 3.2. Necesidad 2: Diseño de Proceso de Selección
4. **Objetivos del proyecto:**
 - 4.1. Objetivo General
 - 4.2. Objetivos Específicos
5. **Desarrollo del proyecto**
 - 5.1. **Fase 1: Fortalecimiento de marca empleador**
 - 5.1.1. AD como referente en el mercado laboral
 - 5.1.2. Propuesta de valor
 - 5.1.3. Marca empleador
 - 5.2. **Fase 2: Proceso de atracción y selección**
 - 5.2.1. Flujograma del proceso
 - 5.2.2. Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección
 - 5.2.3. Código deontológico del seleccionador
 - 5.2.4. Etapas del proceso de selección
 - a) Detección de la necesidad: elaboración del perfil del candidato
 - b) Reclutamiento: fuentes
 - c) Pre selección: criba curricular y entrevista telefónica
 - d) Selección: dinámicas de grupo y entrevista individual por competencias
 - e) Toma de decisión
 - 5.3. **Fase 3: Evaluación del proyecto**



6. Planificación (ambos)

7. Posibles costos

8. Bibliografía

9. Anexos

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



1. INTRODUCCIÓN

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

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



2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

2.1 El Sector de la Moda

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

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

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

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

Por último, se encuentra el mercado de masas, en donde destacan marcas como Zara, H&M, Primark, Oysho, Forever 21, Asos, Topshop, entre otras. Para este tipo de



marcas el negocio no se centra en el diseño ya que toma como referencia las creaciones de otros diseñadores.

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

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

2.2 Adolfo Domínguez

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

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

- Colecciones para hombre y mujer
- Accesorios de moda, zapatos, bisutería y bolsos para hombre y mujer
- Joyas hechas a mano
- Colección para mujeres de la talla 44 a la 58
- Línea joven para chico y chica
- Colección de muebles y artículos de decoración
- Colección para mascotas

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

PUNTOS DE VENTA	37 PAÍSES 579 PUNTOS DE VENTA
PRESENCIA ONLINE	28 PAÍSES
EMPLEADOS	1.700 PROFESIONALES





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

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

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

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

2.3 Estrategia de Recursos Humanos

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

Para alcanzar este objetivo, AD ha implantado un plan estratégico basado en tres

pilares complementarios: Organización eficiente; Talento Excelente y Cultura Premium.

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

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

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

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

Cada competencia tiene 5 niveles en función del grado de desarrollo en dicha

competencia y dan cobertura a toda la jerarquía y áreas de la compañía:

Nivel	Descripción
Nivel 5	▪ Muestra un grado excelente de desarrollo en esta competencia
Nivel 4	▪ Muestra comportamientos avanzados dentro de esta competencia
Nivel 3	▪ Muestra un grado destacado
Nivel 2	▪ Muestra un grado satisfactorio
Nivel 1	▪ Muestra un grado inicial de esta competencia

Dentro de cada nivel se identifican comportamientos observables que indican cuando una persona ha alcanzado ese nivel de desarrollo en la competencia.

El nivel 1 no quiere decir que no se posea o desarrolle ese valor concreto, sino que es el mínimo necesario o nivel elemental en que ese nivel se desarrolla. Asimismo, los saltos entre cada nivel implican diferencias cualitativas en términos de complejidad, exigencia y responsabilidad.



3. ANÁLISIS DE NECESIDADES

Para definir las necesidades que el Proyecto de “Atracción y Selección del Talento AD” debe cubrir en Adolfo Domínguez, se ha realizado un [Estudio de Mercado \(VER ANEXO 1\)](#) en el que se analiza en profundidad las principales marcas competidores de AD y el posicionamiento que tienen actualmente en el mercado laboral: marca empleador, propuesta de valor, estrategias de selección, principales perfiles de candidatos, fuentes de reclutamiento, entre otros.

En base al estudio de mercado realizado y a la estrategia del Departamento de Recursos Humanos, se han logrado identificar las dos principales necesidades de la organización de cara a mejorar su actual proceso de reclutamiento y selección:

- Fortalecimiento de la marca empleador AD, basada en una propuesta de valor competitiva.
- Diseño de un proceso de atracción y selección estandarizado que permita agilizar y homogenizar los procesos actuales (tiendas propias y franquicias); así como empoderar a los responsables de las tiendas como actores clave del proceso.

3.1 Necesidad 2: Fortalecimiento de la marca empleador

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

- La creación de un **claim específico** (eslogan) que sirva de slogan a la marca empleador de AD y que atraiga la atención de posibles candidatos para los



procesos de selección. Este claim deberá basarse en la propuesta de valor de AD y ser un elemento diferenciador de la competencia.

- La creación de una **imagen sólida de marca empleador** que pueda ser difundida y posicionada en internet, específicamente en las redes sociales (LinkedIn y Facebook).
- Creación de un **espacio de reclutamiento específico** en el portal de AD que permita al Departamento de RRHH usar la web como una fuente más de reclutamiento y, a través de la cual, los candidatos puedan aplicar a los puestos vacantes publicados.

3.2 Necesidad 2: Diseño de Proceso de selección

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

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

Para ello se identificaron 4 necesidades:

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



4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1 Objetivos generales

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

4.2 Objetivos específicos

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



5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 FASE 1: Fortalecimiento de marca empleador

5.1.1 Adolfo Domínguez como referente en el mercado laboral

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

Hitos, logros y atributos a destacar:

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



5.1.2 Propuesta de Valor

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

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

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

- **Buen ambiente de trabajo:** entorno atractivo, dinámico y de colaboración que beneficia a todos aquellos que forman parte de la estructura corporativa.
- **Reputación:** éxito internacional vinculado al mundo de los negocios y al de la moda.
- **Desarrollo profesional:** trabajo retador, con posibilidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, que ofrece diversas oportunidades formación y desarrollo.
- **Cultura corporativa:** abierta y transparente, con una escala de valores clara.

- 
- **Pasión por la moda:** entorno en el cual se vive la sensibilidad por la belleza, las nuevas tendencias, la estética y el estilo.

La marca empleador es una filosofía y un concepto que lleva tiempo aplicar y proyectar. Por ello, es necesario construir una buena imagen que convierta a Adolfo Domínguez en un lugar atractivo para trabajar, siendo conscientes de las motivaciones de los empleados y del mercado de la moda.

5.1.3 Marca Empleador

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

1. Construir un claim que identifique a la empresa como marca empleadora.
2. Incluir en la página Web Corporativa:
 - Apartado dirigido al reclutamiento y atracción del talento, que muestre los atributos de la empresa (Propuesta de Valor) como marca empleadora, así como los puestos ofrecidos y los procesos de selección abiertos.
 - Videos con testimonios de trabajadores, que sirvan de refuerzo a los atributos de la marca empleador
 - Habilitar un espacio en el que los candidatos puedan enviar candidaturas de manera espontánea.
3. Hacer uso de las redes sociales, no sólo como una herramienta para mostrar las nuevas tendencias de moda, sino para atraer talento: Facebook y LinkedIn.

4. Ampliar la variedad de las actuales fuentes de reclutamiento, publicando las ofertas de trabajo en distintas herramientas 2.0 y/o páginas web (Buscadores de empleo).
5. Crear un programa interno que priorice la búsqueda del talento dentro de la compañía.

5.2 FASE 2: Proceso de atracción y selección

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

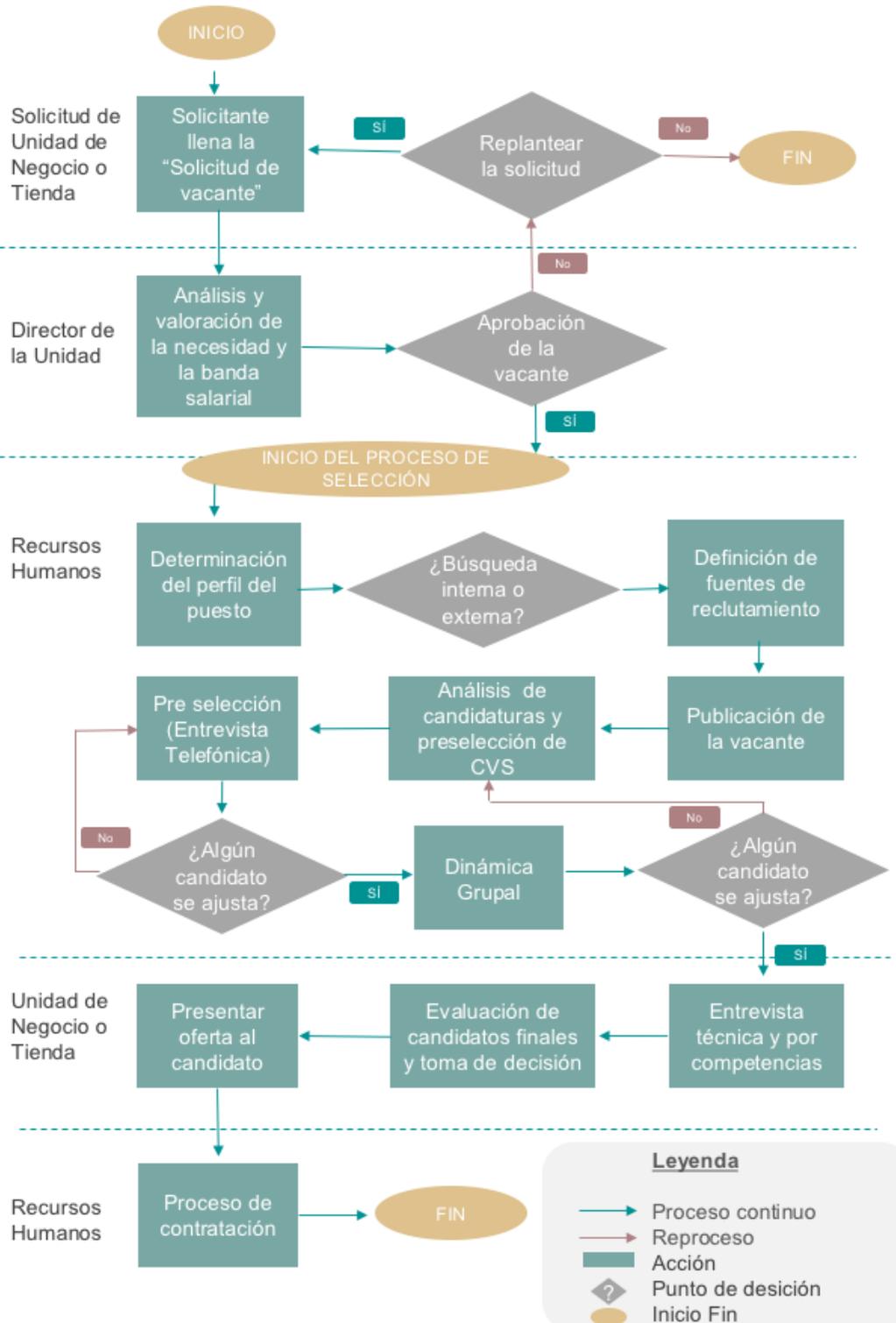




Es importante tomar en cuenta que, como parte del proceso de selección, se deben de respetar los siguientes criterios básicos:

- La creación y/o modificación de estructuras organizativas de cualquier tipo deberán ser validadas por el área de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez.
- Un proceso de selección solamente podrá ser iniciado si ha sido previamente solicitado, mediante el documento de [Solicitud de Cobertura de Vacante \(VER ANEXO 2\)](#), el cual deberá ser validado por el máximo responsable de la Unidad de Negocio correspondiente.
- Siempre que sea posible, se buscará internamente el puesto vacante, entre todas las líneas de negocio de Adolfo Domínguez, de cara a fomentar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

5.2.1 Flujoograma del proceso



5.2.2 Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección

Dentro de Adolfo Domínguez, todas las personas involucradas en el proceso de selección deben ser responsables de actuar como embajadores de AD, de manera que todos los candidatos, sean contratados o no, se lleven una imagen positiva de AD como organización referente dentro del panorama laboral.

A continuación, hacemos referencia al rol que deberían de asumir las diferentes personas que intervienen en el proceso de selección:

A nivel Corporativo (Staff Administrativo + Unidades de Negocio):

Recursos Humanos:

- Aceptación de la solicitud de vacante del área solicitante
- Elaboración del perfil del puesto
- Identificación de las fuentes de captación y atracción del talento
- Publicación de la vacante
- Preselección de candidatos
- Selección del personal:
 - ✓ Selección de personal para Servicios y Áreas Corporativas: Dinámicas grupales, entrevistas individuales ¹ y pruebas (si fueran necesarias)
 - ✓ Selección de directivos para todas las Unidades de Negocio: Dinámicas grupales, entrevistas individuales y pruebas (si fueran necesarias)
 - ✓ Selección de personal de tienda: dinámicas grupales y pruebas (si fueran necesarias)
- Aprobación y propuesta de las condiciones retributivas
- Propuesta de condiciones retributivas

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

A nivel de Unidades de Negocio (Tiendas):

Personal de Tienda:

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

5.2.3 Código deontológico del seleccionador

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

- **Respeto:** Tratamos a nuestros trabajadores actuales y potenciales con respeto, justicia e igualdad; respetando sus tiempos y el interés que muestran por trabajar con nosotros.
- **Confidencialidad:** Toda la información obtenida durante el Proceso de Selección será tratada con la mayor confidencialidad, con el fin de no atentar a la privacidad de nuestros actuales y de los futuros trabajadores.
- **Respeto a la diversidad:** Fomentamos la diversidad en todos sus sentidos entre nuestros empleados, considerando candidatos de cualquier edad, religión, tendencia política y raza.
- **Igualdad:** Fomentamos la igualdad entre hombres y mujeres, no permitiendo ninguna forma la discriminación en el ámbito laboral. Buscaremos en todos nuestros procesos de selección un equilibrio a la hora de presentar candidaturas para una misma posición.

- 
- **Comunicación:** Promovemos la comunicación a nivel interno y externo, informando al candidato, en todo momento, de los avances en los procesos en que está participando.
 - **Transparencia:** No generamos falsas expectativas en nuestros trabajadores y/o candidatos, declarando nuestras intenciones de forma clara en todos nuestros procesos de selección.
 - **Objetividad:** Todas nuestras decisiones vendrán avaladas por criterios objetivos y acordes con las políticas establecidas por la compañía. Todos los profesionales serán tratados bajo el mismo nivel de exigencia.

5.2.4 Etapas del Proceso de Selección

a. Etapa 1: Detección de la necesidad

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

Elaboración del perfil del puesto

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



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

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

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

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

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

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

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



b. Etapa 2: Reclutamiento

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

Fuentes de Reclutamiento

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

c. Etapa 3: Preselección

Criba curricular

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

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



Entrevista telefónica

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

Principales objetivos de la entrevista telefónica:

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

Fases de la entrevista telefónica:

1. Establecimiento del contacto

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

2. Recogida de información

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

Perfil técnico: se debe recoger información acerca de la formación académica y trayectoria profesional en el sector moda



(preferiblemente pret-a-porter) y/o similares, por ejemplo, retail (cierres y arqueos de caja, técnicas de venta, atención al cliente, etc.)

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

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

3. Despedida y cierre

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

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

- Si el candidato pasa la entrevista telefónica, esto supone un 30% de ahorro en el tiempo de la entrevista individual, dado que gran parte del perfil técnico ya ha sido validado.



- Los datos obtenidos en la entrevista telefónica permiten estructurar de forma más sistemática la entrevista individual.
- El éxito en esta primera entrevista puede suponer un indicador de las habilidades y competencias de comunicación y/o capacidad de influencia del candidato.

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

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



d. Etapa 4: Selección

Dinámicas de Grupo

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

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

Pasos a seguir en una dinámica grupal:

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

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

Orientación a resultados: ¿Nuestros candidatos controlan el tiempo de la prueba? ¿A la hora de dialogar saben discriminar qué argumentos o situaciones pueden llevarles a obtener el resultado que se les ha hemos pedido, o de lo



contrario, dialogan sobre cuestiones que les hacen retrasarse en la toma de decisiones?

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

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

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

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

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

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

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



Entrevista Individual

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

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

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

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

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

Para facilitar la entrevista por competencias, se ha desarrollado una [Batería de Preguntas por Competencias \(VER ANEXO 7\)](#), basada en las competencias requeridas en los principales puestos de tienda de AD. Este

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

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

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

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



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

- Identificar 6-7 conceptos “críticos” y 5-8 “deseables”
 - Identificar, para cada concepto, las preguntas a incluir en la entrevista (VER ANEXO 7)
 - Revisar que la formulación de las preguntas responde a la necesidad del puesto y/o adaptar las preguntas según convenga.
- c. Explorar el **área motivacional** del candidato y su posible ajuste al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Interés por la ocupación y por la empresa
 - Motivos que le llevan a plantearse un cambio profesional
 - Expectativas sobre el nuevo trabajo
 - Expectativas de desarrollo profesional

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



Finalmente, y a fin de asegurar la calidad y eficiencia de las entrevistas, se ha diseñado un [Manual de Entrevistas \(VER ANEXO 8\)](#) y un [Protocolo de Entrevistas Individuales \(VER ANEXO 9\)](#) que facilitará el desarrollo de la mismas ya sea por parte del personal de RRHH y/o el personal de tiendas. En este manual se explican las distintas etapas de la entrevista diferenciando un antes, un durante y un después.





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

e. Toma de la decisión

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

- Características de la persona

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

- Adecuación al perfil ideal

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



- Adecuación al equipo: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo, así como aquellos que podrían dificultar su integración.
- **Propuesta final/decisión**
- Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios para el puesto. Para ello, se recomienda tomar como referencia la siguiente escala:
 - ✓ El candidato presenta claras áreas de desarrollo (ROJO)
 - ✓ El candidato cumple, aunque tiene ciertas áreas de desarrollo (NARANJA)
 - ✓ El candidato cumple todos los conceptos necesarios para el puesto (VERDE)

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

1. Identificación de gaps

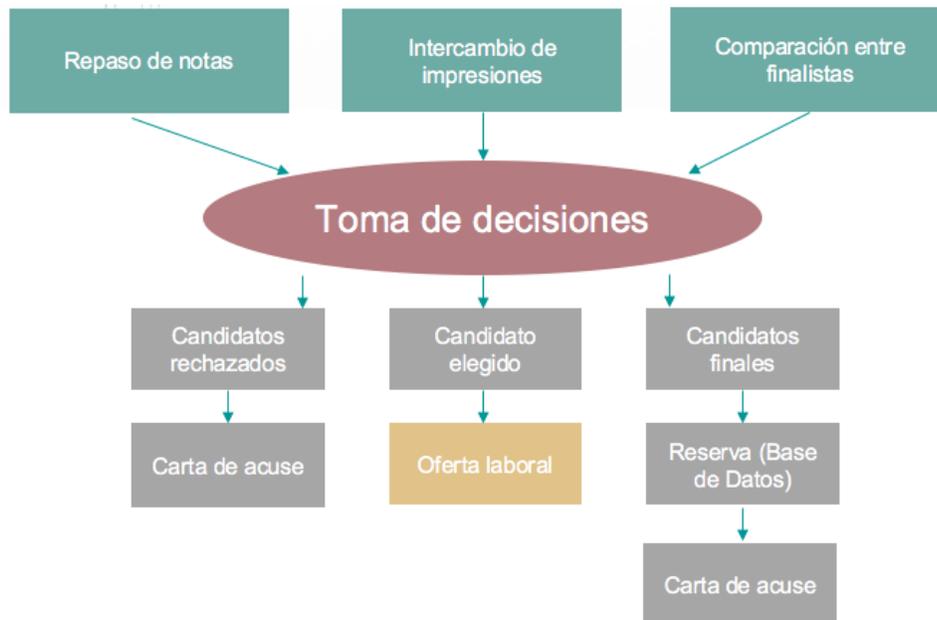
En base a las entrevistas, el responsable de selección deberá de ser capaz de identificar los gaps que el candidato presenta con respecto al perfil de puesto requerido (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

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



2. Realización de informes formales

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



5.3 FASE 3: Evaluación del proyecto

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

Indicador 1: Eficacia de la criba curricular.

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

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

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

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

Indicador 3: Rotación de nuevos trabajadores

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

Indicador 4: Satisfacción del cliente interno

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



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

6. PLANIFICACIÓN

6.1 Planificación proyecto consultoría

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

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

Calendario 2016

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

6.2 Planificación de la implantación proyecto consultoría

La implantación del proyecto está dividida en 3 fases y estará a cargo del equipo AD.

- Fase 1:
 - Implantación del “claim” creado para atraer a potenciales candidatos
 - Creación del espacio “Trabaja con nosotros” en el portal AD
 - Presencia de la marca empleador en las redes sociales
- Fase 2:
 - Entrega de los manuales de selección por parte del departamento de Recursos Humanos a los responsables de tienda
 - Realización de talleres de formación (recomendable)
- Fase 3:
 - Evaluación de los resultados de los KPI's y la encuesta

Calendario 2016-2017

FASE/MES		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Mayo
FASE 1	Estudio de Mercado						
	Implementación de la Propuesta de Valor	Crear un Claim					
		Imagen AD					
		Portal empleo AD					
FASE 2	Diseño del Proceso de Selección						
		Formación para implementar el manual de selección					
FASE 3	Evaluación del Proyecto						
		Resultados KPI's y encuesta					

7. POSIBLES COSTES

7.1 Presupuesto: Desarrollo y diseño del Proyecto de Consultoría

PLANIFICACIÓN PROYECTO CONSULTORÍA		
FASES	CONTENIDO	PRESUPUESTO
FASE I: Fortalecimiento de Marca Empleador	Estudio de Mercado	3.500 €
	Propuesta de Valor	
Fase II: Proceso de Atracción y Selección	Diseño del Proceso de Selección	8.500 €
	Diseño y elaboración del manual y protocolo de selección	
Fase III: Evaluación del Proyecto	Definición de KPI's	2.000 €
	Diseño de Encuesta	

7.2 Presupuesto de la implantación del proyecto de consultoría

PLANIFICACIÓN IMPLANTACIÓN PROYECTO CONULTORÍA			PRESUPUESTO
FASES	CONTENIDO		
FASE I	Estudio de Mercado		X*
	Implementación de la propuesta de valor	Crear un Claim	X*
		Imagen AD	X*
		Portal de Empleo AD	X*
FASE II	Diseño del Proceso de Selección	Formación para implementar el manual de selección	X*
FASE III	Evaluación del Proyecto	Evaluación de los resultados KPI's y encuestas	X*

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

8. BIBLIOGRAFÍA

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

Delgado, C. (2015). Mango renovará su ropa cada 15 días para competir al estilo de Zara. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/12/03/actualidad/1449161695_931287.html.

Garrido Rodríguez, C. (2014). Adolfo Domínguez, análisis y diagnóstico. (Tesis de Pregrado). Universidad de León, Castilla y León.

Grupo Cortefiel (2016). *BeGrupoCortefiel* Recuperado en <http://www.begrupocortefiel.com/> [Consultado el 26 de marzo de 2016].

San Deogracias García, J. (2015). Análisis económico y financiero del sector textil: un estudio comparativo entre Adolfo Domínguez, SA, Bimba & Lola Studio, SL y Sociedad Textil Lonia, SA. (Tesis de Pregrado). Universidad UVA, Castilla y León.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ANEXOS



Anexo 1: Estudio de Mercado



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

Mejores Prácticas:

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

hoss

INTROPIA

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

Mejores Prácticas:

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

TOMMY HILFIGER

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

Mejores Prácticas:

- Ofrecimiento de planes de carrera y/o desarrollo dentro de la empresa
- Propuesta de un entorno de trabajo dinámico y con proyección profesional



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

Mejores Prácticas:

- Definición de planes de carrera
- Evaluación por competencias y potencial
- Ofrecimiento de planes formativos para todo el personal

SMCP

SANDRO, MAJE, CLAUDIE PIERLOT

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

Mejores Prácticas:

- Aprovechamiento de la unión de las tres marcas (cantera de candidatos)
- Página web común muy cuidada para atraer talento
- Política de movilidad
- Buen ambiente de trabajo
- Contratos indefinidos: motivación

PdH

Pedro del Hierro

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

Mejores Prácticas:

- Buen posicionamiento como marca empleadora (Cortefiel).
- Página web muy cuidada y accesible para nuevos candidatos
- Variedad de fuentes de reclutamiento
- Entrevista por competencias

MaxMara

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

Mejores Prácticas:

- Buen posicionamiento en el mercado que permite la atracción del talento
- Búsqueda de perfiles muy cualificados y con contacto directo con el sector

MANGO

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

Mejores Prácticas:

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



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

Mejores Prácticas:

- Promociones internas y planes de carrera
- Reputación de la marca



Anexo 2:
Solicitud de Cobertura
de Vacante



ADOLFO DOMINGUEZ

SOLICITUD DE COBERTURA DE VACANTE

Unidad de Negocio solicitante	Fecha solicitud
División de Negocio:	
Unidad de Gestión:	
Empresa:	
Centro de Trabajo:	
Tipo de solicitud:	

Descripción del Puesto:

- Nombre del puesto:
- Objetivo Clave:
- Misión:
- Posición en el organigrama:

Perfil requerido:

- Formación académica:
- Experiencia Profesional:
- Competencias:
- Contacto:



Anexo 3:
Perfiles de Puesto
Adolfo Domínguez

AREA MANAGER

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director Comercial	Año:	2015
OBJETIVO CLAVE					
<p>Alcanzar los objetivos de negocio a través de la implantación de la estrategia de ventas en la zona y de acuerdo con la política determinada por la Dirección Comercial, orientando a las tiendas de la zona a la consecución de los objetivos marcados en términos de ventas, productividad, rentabilidad, posicionamiento e imagen. Además se responsabilizará de la gestión y formación del personal de su zona con el fin de asegurar un nivel de desempeño y de calidad excelentes.</p>					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
<p>➤ Gestión comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo la revisión mensual de ventas y Bait sobre presupuesto, así como la presentación de necesidades detectadas a nivel comercial con el fin de lograr los objetivos ¿Cómo? - Analizar de los indicadores comerciales (KPIs) como ventas, ratios y gastos por zona y tienda, para actuar en las desviaciones negativas con planes de acción concretos. - Identificar las áreas de mejora por zona y determinar planes de actuación concretos, tanto de ventas y gastos, como de ratios de gestión ¿Cómo? - Garantizar el stock de la zona gestionando las incidencias de inventario trabajando con el Jefe de producto para mejorar la eficacia y rentabilidad de las existencias recibidas en cada tienda. - Coordinar e implementar las acciones comerciales necesarias para obtener los objetivos fijados durante la temporada: promociones, rebajas, Mid Season Sales, avance de temporada, etc. - Controlar los ratios de medición de la calidad de la atención al Cliente, a través del análisis e implantación de acciones necesarias para asegurar un óptimo nivel de servicio. - Velar por la imagen de Adolfo Domínguez en la zona y garantizar que se respete la imagen de los equipos/tienda, del VM y de los escaparates. <p>➤ Gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar mensualmente los gastos y ejecutar planes de corrección por canal en función de las desviaciones. - Control de mercancía pendiente de confirmar, Revisión semanal de situación, Detectar tiendas con problemas y normalizar la situación. - Realizar el seguimiento de las tiendas a través de visitas estructuradas que analicen de forma global el correcto funcionamiento de las tiendas y permitan la realización de planes de acción concretos. <p>➤ Gestión de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmisión de los objetivos y de la estrategia comercial a los Directores de Tienda, realizando seguimiento de la ejecución posterior. - Seguimiento del dimensionamiento de las plantillas de su región y apoyo a las tiendas en la planificación de horarios y vacaciones. - En colaboración con RRHH, formar parte de la selección, desarrollo, motivación y seguimiento de los equipos de la zona así como de la detección de necesidades formativas y de talento con el fin de fomentar el desarrollo en la zona asignada. - Gestión de conflictos en el equipo y resolución de incidencias en colaboración con Relaciones Laborales ¿Cómo? 					



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

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

DIRECTOR DE TIENDA

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



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

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

ENCARGADO DE TIENDA

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

OBJETIVO CLAVE

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

MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ

- Gestión comercial
 - Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.
 - Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo?
 - Velar porque en la Tienda exista un efectivo ambiente de esmero en el Servicio al Cliente ¿Cómo?
- Gestión operativa
 - Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo?
 - Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?
 - Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?
 - Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?
 - Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?
 - Mantener en todo momento la imagen de la tienda según los estándares definidos por la Dirección ¿Cómo?
- Gestión de personas
 - Bajo la supervisión del Director de Tienda, planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo el personal en la Tienda distribuyendo la carga de trabajo
 - Analizar diariamente las ventas de la tienda, así como hacer el seguimiento de los objetivos de ventas de cada miembro del equipo y de la tienda procurando su alcance.
 - Informar al equipo sobre los objetivos comerciales individuales, el resultado comercial de la jornada anterior y la asignación de tareas.



Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación	
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Estudios superiores o medios (Grado, Licenciatura, Ingeniería superior o Diplomatura)
													Experiencia
													Al menos 5 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

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

VENDEDOR

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda / Encargado de Tienda	Año :	
OBJETIVO CLAVE					
Ofrecer un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la tienda, con el objeto de lograr la satisfacción y fidelización de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos de venta establecidos por la Dirección Comercial					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
<p>➤ Gestión comercial</p> <ul style="list-style-type: none">- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.- Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo? <p>➤ Gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none">- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo ?- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?- Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?- Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?- Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?					



Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación												
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Licenciado Bachillerato o Formación Profesional Media con amplia experiencia en el sector. *Deseable Formación en Áreas relacionadas con Moda											
													Experiencia											
													Al menos 5 años en un puesto similar											
													Conocimientos técnicos											
PUNTUACION REQUERIDA (*)													2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

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

CAJERO

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda / Encargado de Tienda	Año:	2015
-------	---------------------	------------	--	------	------

OBJETIVO CLAVE

Llevar a cabo la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como vales devolución, tarjetas regalo AD, boletas de tarjetas crédito/débito, etc., resultantes de las transacciones diarias de venta.

MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ

➤ Gestión comercial

- Proporcionar soporte al cliente durante el proceso de compra, recomendando/ sugiriendo la compra de complementos, colonias u otra mercancía adicional que se exponga en el área de caja, así como la posibilidad de adherirse al club de fidelización Experience, explicándole todas las ventajas de las que se beneficiaría como miembro del club.
- Colaborar en la adecuada presentación visual de la mercancía expuesta en el área de caja. ¿Cómo?
- Realizar y apoyar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de temporada.
- Atender a los clientes que vienen a realizar cambios o devoluciones de mercancía. ¿Cómo?

➤ Gestión operativa

- Verificar que el fondo de caja correspondiente a la tienda esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Empaquetar los artículos adquiridos por el cliente en sus bolsas correspondientes, según el tamaño de los mismos.
- Solicitar al responsable de tienda la reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.
- Realizar el cierre de caja, responsabilizándose de su cuadro al final de la jornada.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?



Competencias de negocio*						Competencias relacionales*					Formación		
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Bachillerato o Formación Profesional Media
													Experiencia
													Al menos 2 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	Herramientas informáticas Incluir alguna específica de Tienda, que no sea TPV

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



Anexo 4:

Protocolo de Entrevista Telefónica

ADOLFO DOMINGUEZ
PROTOCOLO DE ENTREVISTA TELEFÓNICA

FASE 1: Establecimiento del contacto

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

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

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

Primero me gustaría comprobar sus datos personales...

Datos Personales
Fecha de nacimiento:
Residencia:
Datos de contacto
Telf: Movil:
e-mail:

Explicar las condiciones del puesto, del contrato, horario, retribución. Luego de la explicación:

¿Le interesa continuar con el proceso de selección?: SI NO

En caso la respuesta sea afirmativa:

Me gustaría hacerte algunas preguntas más... (Inicio de la fase 2 de la entrevista)

FASE 2: Recogida de información

Datos de formación		
Estudios realizados		
Otros conocimientos relevantes: Informática, formaciones recibidas en venta, cierre de cajas...		
Situación profesional		
Trabaja, estudia, en paro: Disponibilidad horaria:		
Experiencia profesional		
¿Tiene experiencia requerida para el puesto? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
Última/Actual experiencia profesional:		
Empresa:	Periodo de tiempo:	Lugar:
Puesto:		Funciones:

Penúltima experiencia profesional:

Empresa:

Periodo de tiempo:

Lugar:

Puesto:

Funciones:

Intereses y motivaciones

Intereses personales y profesionales. Motivación por el puesto:

¿Por qué te interesa este trabajo? ¿Por qué te interesa Adolfo Domínguez?

FASE 3: Despedida y cierre

Valoración final del candidato dentro del protocolo de entrevista.

Observaciones

Impresiones:

Valoración final

Pasa a entrevista. Especificar la fecha:

Hora de entrevista:

No pasa a entrevista. Especificar el motivo:



Anexo 5:
**Dinámicas
Grupales**



ADOLFO DOMINGUEZ

DINÁMICAS GRUPALES

DINÁMICA 1: “PERDIDOS EN LA LUNA”

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

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

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

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

Objetos encontrados en la nave:

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



DINÁMICA 2: NUEVO PRODUCTO ADOLFO DOMÍNGUEZ

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

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

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

Propuesta individual
Propuesta grupal
Conclusiones



Anexo 6:

Batería de Preguntas por competencias

ADOLFO DOMINGUEZ

BATERIA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA

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

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

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

Batería de preguntas: **Competencias de Negocio**

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



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

Batería de Preguntas: **Competencias relacionales**

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



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



Anexo 7: Manual de Entrevista



INDICE

1. Introducción

2. ANTES DE LA ENTREVISTA

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

3. LA ENTREVISTA

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

4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

- 4.1 Principales características
- 4.2 Propuesta / Decisión final



1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

2. ANTES DE LA ENTREVISTA

2.1 Competencias de ADOLFO DOMINGUEZ

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

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

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

Para ello, el entrevistador deberá:

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

2.2 El perfil ideal del puesto

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

Perfil técnico

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

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

Perfil competencial

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

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

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

2.3 Logística de la entrevista

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

La convocatoria de la entrevista

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

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

Ambiente físico y entorno

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

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

2.4 Preparación de la entrevista

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



Conocimiento de la descripción del puesto

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

Estudio del CV

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



3. LA ENTREVISTA

3.1 Comienzo de la entrevista

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

¿Cómo recibir a la persona?

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

¿Cómo iniciar la conversación?

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

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

3.2 Información de la empresa

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

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

3.3 Identificación de Competencias

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

¿Cómo dirigir la entrevista?

- Seguir la estructura de entrevista prevista, la cual se preparó previamente tomando en cuenta el perfil del puesto y la [Batería de Preguntas por Competencia](#)
- Aprovechar los puntos identificados del CV para adaptar las preguntas seleccionadas, y lograr así que el candidato recuerde situaciones profesionales pasadas a evaluar

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

Claves para realizar las preguntas

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

3.4 Preguntas críticas (Área Motivacional)

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



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

Ejemplo de preguntas:

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

3.5 Cierre de la entrevista

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

¿Cómo culminar la entrevista?

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

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



4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

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

Características de la persona

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

Adecuación al perfil ideal

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

Propuesta final/decisión

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



Anexo 8:

Protocolo de Entrevista Individual



ADOLFO DOMINGUEZ

PROTOCOLO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Fase 1: Introducción (5 min)

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

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

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

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

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

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

Breve explicación del esquema a seguir en la entrevista:

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

Fase 2: Perfil Técnico (10 min)

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

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

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

Fase 3: Perfil Competencial (40 min)

Explicar brevemente la metodología

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

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



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

Fase 4: Área Motivacional (10 min)

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

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

Fase 5: Despedida y cierre (5 min)

Pregúntale al candidato si quiere preguntar alguna cosa:

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

Ahora cuéntale sobre la empresa...

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

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

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

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

Descríbele cuáles son los siguientes pasos en el proceso:

- ✓ *Los siguientes pasos son...*

Agradécele el tiempo dedicado:

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



Anexo 9:
Formato de Valoración de
Entrevista

ADOLFO DOMINGUEZ

FORMATO DE VALORACIÓN DE ENTREVISTA

- Nombre del Candidato:
- Cargo al que se presenta:
- Área / Departamento:

- Nombre del Entrevistador:
- Cargo del Entrevistador:
- Fecha de la entrevista:

VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA:

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