

Informe Individual

Trabajo Fin de Máster

Icade Business School y Leroy Merlin



Alberto Arco Cesar

Alumno Icade Business School

Master Universitario Recursos Humanos

*No soy el mejor en nada,
pero puedo mejorar en todo.*

Agradecimientos

Me gustaría dedicar las primeras líneas de este trabajo a todas aquellas personas que lo han hecho posible.

A Beatriz Sartorious, que hizo posible este proyecto facilitándonos el contacto de Álvaro Benito.

A Icade, por fomentar proyectos como este.

A mis compañeras de equipo, Ana, Roció, Lucía y Patricia, por dar el máximo cuando todo parecía perdido.

A Oscar Izquierdo por darnos las pinceladas de conocimiento necesarias para darle valor añadido a este proyecto.

A Jesús Labrador, por volcarse con nosotros a todos los niveles y aconsejarnos y guiarnos entre las tinieblas de la incertidumbre.

Y finalmente, pero no menos importante, a ti, por apoyarme, escucharme y hacerme ver el mundo con otros ojos.

Índice

Resumen.....	5
Reflexión.....	6
Contextualización teórica.....	17
Conclusión.....	28

Resumen

Muchas directrices, guiones y consejos he escuchado sobre cómo hacer esta memoria, y ninguno de ellos se asemeja al guion, que yo, escucho internamente.

Siguiendo mi intuición y el consejo que me dio una vez Jesús Labrador, mi memoria va a consistir en una reflexión en primera persona sobre nuestra actuación en el proyecto, seguido de una contextualización teórica y finalmente una conclusión.

No sé si estará bien o no, pero por lo menos hace honor a la verdad, a mi verdad, que es al fin y al cabo, la que me va a acompañar en mí ir y devenir en la basta existencia.

Como todo trabajo que implica una reflexión, encaro estas líneas con escepticismo, miedo a lo que pueda encontrar y a la firme convicción de que no es el momento adecuado para realizar un trabajo de esta envergadura. Creo que nunca existe el momento adecuado, asique.... ¡haya vamos!

Palabras clave: Reclutamiento, Competencias, Evaluación.

Reflexión

El trabajo fin de Máster, es una asignatura más dentro de nuestro plan de estudios. Pero que tiene un sistema de trabajo y evaluación totalmente distinto.

Pasamos del aprendizaje inducido al autoaprendizaje, a la autogestión, a la incertidumbre y a frustración, pero esto, esto es otra parte que ya desarrollare más adelante.

Como iba comentado, en el trabajo fin de Máster, se nos agrupa en equipos de trabajo de 5 personas.

Mi grupo estaba formado por Roció, Patricia, Lucia, Ana y un humilde servidor. Nunca antes había trabajado con ellas, a excepción de Patricia, la cual, conozco desde la universidad. Éramos y somos un grupo heterogéneo, y sin ser “el caballo ganador” de los grupos y sin que ninguno destacase en ningún área en particular, conseguimos hacer un buen equipo y superar las adversidades y los problemas que nos fueron surgiendo.

Con todas había hablado y mantenido una conversación de más de 15 minutos. A excepción de Lucia, que debido a no poseer las mismas aficiones que yo (cigarrito con café a media mañana), no habíamos profundizado tanto.

La información que detallo a continuación es la información oficial que tenía de cada una de ellas.

Ana Belén Álvarez Gutiérrez



Graduada en Turismo por la *Universidad Rey Juan Carlos*

Lucía Baíllo Perezagua



Graduada en Derecho por la *Universidad San Pablo-CEU*

Patricia Blázquez García



Graduada en Psicología Laboral por la *Universidad*

Complutense de Madrid.

Rocío Ortega Presa

Graduada en Trabajo Social por la *Universidad Pontificia*

De Comillas.



Tutorizados por **Oscar Izquierdo**, experto en el área de Recursos Humanos y Executive Director del Área Human Capital, en EY.



Como chico “vivo” que me considero, hice las preguntas correctas a la gente adecuada para averiguar cómo trabajaban mis compañeras y para ver cómo puede salir la cosa. Tenía buena pinta.

Creo que lo que nos hizo encajar como grupo, aprender y crecer con un tono musical de optimismo y buen rollo fueron los valores y la forma de afrontar los problemas.

Éramos y somos personas que:

- Tenemos pasión por los Recursos Humanos.
- Estamos comprometidos con lo que hacemos.
- Nos esforzamos.
- Tenemos humildad.
- Somos responsables.
- Pero sobre todo, nos reímos de nosotros mismos.

Además, éramos un grupo totalmente heterogéneo, en el cual, cada uno tenía su opinión, su forma de trabajar y de pensar.

Siguiendo una máxima aprendida en el Máster... ¡cuanta más diversidad mejor!

Volviendo al punto cronológico en el que me encontraba...

Una vez asignados y hechos públicos los miembros de cada grupo, tuvimos una breve reunión. En la que definimos un poco las empresas a buscar, nuestros objetivos y nuestras sensaciones con respecto al grupo.

Quiero decir que, nunca me he considerado el líder del grupo, de este, ni de ningún otro, es un roll que si he de asumir lo acepto con normalidad pero yo soy una persona que, y citando las líneas de un libro del cual ya ni recuerdo el nombre, *“me gusta aparecer en la foto en la segunda fila, porque tienes más espacio para estirar las piernas y manejar los hilos”*.

En definitiva, me gusta pensar que soy el pegamento de unión, pero no el que decide que piezas encajar. Esto no quiere decir que lo sea, únicamente me gusta pensarlo, simplemente es así.

Una vez definido esto y los siguientes pasos, nos pusimos manos a la obra y contactamos con diferentes empresas y ONGs para poder trabajar con ellas. Aquí llega el primer batacazo, no el más duro, pero si el que te pone los pies en el suelo y te marca el sendero de la realidad.

Nos damos cuenta de que las empresas no están interesadas en un proyecto así. Este resultado es generalizado para toda la clase, exceptuando unos pocos privilegiados que tienen contactos de calidad dentro de algunas empresas.

Esta situación se alarga en el tiempo más de lo esperado y deseado, es aquí cuando llego al segundo aprendizaje. Me explayo.

Nosotros como grupo queríamos crear reuniones en la que estuvieran todos los miembros, aunque solo fuera para realizar dos llamadas o mandar dos email. Queríamos que todos estuviéramos al tanto de todo, que todos pudiéramos aportar nuestro granito de arena en todo momento. Esto, como concepto y valor de grupo, está muy bien, pero es poco práctico, poco aplicable. Por lo que el segundo aprendizaje fue que teníamos que confiar los unos en los otros y delegar tareas a los compañeros que estuvieran disponibles en el momento de la reunión acordada.

Al final, nos enteramos que Leroy Merlin tiene en nómina a un antiguo alumno (Álvaro Benito) del Máster y que éste, no tenía ningún problema en escuchar nuestra propuesta.

Contactamos con él, y concretamos una reunión para comer.

Allí que fuimos todos, cargados de ilusiones, propuestas, actitud y optimismo. La primera reunión fue alentadora, motivadora, y totalmente satisfactoria. Después de llamar y llamar a muchas empresas, por fin habíamos encontrado a una que estaba interesada en lo que les podíamos ofrecer.

Concretamos con Álvaro Benito, una segunda reunión para hacerle una propuesta sobre la necesidad que él nos había comentado en la primera reunión.

Manos a la obra, hay mucho que pensar, mucho que hacer y poco tiempo.

Buscamos en diversas fuentes, nos reunimos en grupo y hacemos brain storming durante horas, nos preparamos bien el guión y se lo damos a Álvaro. Le gusta, nos gusta, todos contentos. (Qué ilusos éramos).

Finalmente nuestro trabajo va a consistir en la búsqueda de perfiles para la tienda de Leroy Merlin de Leganés. Ya que, es un perfil que a priori no se encuentra externamente.

Para esto decidimos evaluar los perfiles de Leroy Merlin y más adelante buscar los posibles perfiles que pudieran encajar en la competencia, ya que, este perfil es muy difícil de encontrar. Ya no, por la exigencia del puesto en sí, sino por la aceptación por parte de los candidatos de los valores y cultura que tienen las empresas de distribución y de atención al cliente. Una vez analizados y evaluados los perfiles de las distintas tiendas de la competencia, si estos encajaban, Álvaro podría atraerlos para trabajar en Leroy Merlin.

Por lo que, después de detectar las necesidades de nuestro cliente, dividimos el trabajo de la siguiente manera:

1º Etapa: ANÁLISIS DEL SECTOR

- Situación del mercado: Competencias y Clientes

- Clientes
- Producto que venden
- Procesos que se llevan a cabo para la venta del productor
- Cadena de comercialización
- Innovación en el sector
- Finanzas en el sector
- Situación de los Recursos Humanos en el sector del bricolaje

2º Etapa: CULTURA, VALORES Y ESTRATEGIA DE LEROY MERLIN

- Meta
- Clave
- Premisa
- Método
- Valores
- Estrategia de Leroy Merlin

3º Etapa: CONOCIMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO DEL VENDEDOR

- Perfil del puesto de vendedor
- Competencias de Leroy Merlin
- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa

4º Etapa: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Introducción al análisis
- Análisis de los resultados: LEROY MERLIN
- Análisis de los resultados: BRICOR
- Análisis de los resultados: BRICODEPOT
- Comparativa de LEROY MERLIN vs BRICODEPOT
- Comparativa de LEROY MERLIN vs BRICOR

5º Etapa: PROPUESTA

6º Etapa: CONCLUSIONES FINALES

En la segunda parte de este informe, profundizaré en las razones por las que lo dividimos así, asique por ahora, solo lo citaré con carácter informativo.

Continúo una vez más, con los sucesos vividos.

Parece que el proyecto va por buen camino, solo hay que oficializarlo. Una vez hecho esto, Álvaro podrá facilitarnos toda la información que necesitemos para conocer realmente el sector y Leroy Merlin.

Le mandamos la documentación necesaria y aparece el primer problema. Leroy Merlin quiere cambiar y añadir algunas cláusulas del convenio. Esto nos retrasa un poco, pero no mucho más de lo previsto, a priori son 15 días.

Durante esos 15 días nosotros esperamos pacientemente, el documento redefinido. Intentamos estar en contacto con Álvaro, para estar informados de la actualidad del proceso, y concretar nuevas reuniones con él.

La primera vez que el plazo de la fecha prevista no se cumple, nosotros como grupo, no nos preocupamos en exceso, pensamos que es simplemente un retraso. Estamos trabajando con una empresa real que tiene problemas reales de mayor prioridad, tiene lógica.

El problema surge cuando las siguientes fechas previstas no se cumplen tampoco. Y el problema se agranda, cuando, al hablar con Álvaro, lo único que contesta (si tenemos la suerte de que conteste) es: “para finales de esta semana lo mandamos a Icade”. Al principio confiamos ciegamente en la palabra de él y de Leroy Merlin, pero cuando después de 2 meses, la letra de la canción no varía, aparecen la desconfianza, la frustración, el estrés y el miedo.

Preguntamos a los grupos de nuestra clase y ellos antes de verano ya tenían cerrada la colaboración con sus empresas e incluso habían avanzado bastante en el proyecto. Algunos hasta lo habían casi acabado.

Para mí, esos meses fueron los peores del proyecto. No puedes avanzar, porque no te facilitan información. Dependes totalmente de factores externos para poder realizar el proyecto. Nadas a la deriva esperando encontrar un trozo de madera al que agarrarte viendo como el tiempo que tienes se va agotando día tras día tras día...

Nosotros, como grupo proactivo y “vivo” que fuimos y siguiendo el consejo de Jesús Labrador, empezamos con la primera parte, conocimiento del sector. Una vez acabada esta parte, se la presentamos a Álvaro, para que viera los avances, el compromiso y la forma de trabajar de nuestro grupo.

Me acerque un día yo a las 14:00 a enseñárselo... lo miro muy por encima y lo dejó en un lado de la mesa con la promesa de leerlo en profundidad y darnos feedback más adelante.

A priori, le gustaba mucho el continente del trabajo, más adelante nos diría algo del contenido. Me gustaría recalcar que todavía estoy esperando a que nos diga algo sobre el contenido. Sé que ese no es su trabajo, y sé desde el momento que dijo que lo iba a mirar, que nunca lo miraría, pero para mí, el compromiso es algo más que una firma en un papel.

Viendo la tesitura en la que nos encontrábamos y que el verano estaba en su pleno apogeo, seguimos haciendo partes del trabajo, sin tener la información necesaria por parte de Leroy Merlin. Estábamos tomando un riesgo bastante alto. Hacer este trabajo sin la información necesaria sobre esta empresa, implicaría seguramente volver a rehacer lo hecho, para adaptarlo a la realidad.

Diseñamos la entrevista de evaluación de competencias. Diseñamos el método de análisis de los datos y hacemos un borrador con las posibles hipótesis que podríamos barajar. Decidimos que empresas van a participar de este proyecto y que emplazamientos geográficos.

Estábamos totalmente preparados para el pistoletazo de salida. Llevábamos mucho tiempo preparando esta carrera y no queríamos que nadie se nos adelantara en ningún momento de los 100 metros.

Porque nuestro proyecto no fue una carrera de fondo, de aguante, en cuanto a inversión de tiempo se refiere. Fue una carrera de 100 metros, teníamos menos tiempo que nadie para hacerlo pero no por ello nos íbamos a dejar vencer. (Si que fue una carrera de fondo, en cuanto, a fortaleza psicológica. Es muy frustrante ver como se reparten las cartas de tu destino y tú ni siquiera puedes ser el crupier de la partida.)

Como he comentado, llega el verano, y con él, los miembros de mi grupo y yo recibimos una noticia por parte de Álvaro. Ya ha enviado el convenio. En cuanto recibimos esta información por parte de Álvaro, nos ponemos en contacto con Jesús Labrador, para que con su mano experta, pueda agilizar en la medida de lo posible el proceso de firma dentro de Icade.

El problema surgió debido a las fechas en las que Álvaro envió el documento. Las envió a finales de Julio, y para esas fechas, el departamento jurídico de Icade estaba de vacaciones. Por lo que habría que esperar hasta primeros de septiembre aproximadamente para que el dpto. Jurídico diera su “ok” a las cláusulas adicionales puestas por Leroy Merlin, reenviarlo a Leroy Merlin, y firmarlo tanto por ellos como por Icade y por nosotros.

Recuerdo como si fuera ayer la reunión que tuvimos mi grupo y yo.

Compartimos opiniones, sensaciones y desánimos.

Nos mentalizamos de la situación de nuestro proyecto y del futuro que nos espera. Sabíamos que la vuelta de las vacaciones iba a ser dura, que íbamos a tener que compaginar en pocos meses, un trabajo de una envergadura aplastante con nuestros respectivos trabajos y vidas.

Así entramos en agosto, desanimados y preocupados, con la promesa de rendir al máximo en septiembre. De volver con nuevas esperanzas y llenos de energía para embarcarnos en nuestro proyecto. Nos prometimos entre todos, desconectar en esas 4 semanas para descansar, y volver cargados del valor más importante de este grupo, el optimismo.

Al ser una reflexión individual, solo puedo hablar por mí, pero creo que nadie desconecto por un momento. Aunque, aun así, cuando llegó septiembre, volvimos todos mucho mejor de lo que nos habíamos ido.

Llega septiembre y con el nuevo mes, el dpto. Jurídico de Icade, manda el convenio a Leroy Merlin con las cláusulas nuevas incluidas. Leroy Merlin se compromete a firmarlo a la mayor brevedad posible y reenviarlo para que el trabajo pueda ser al fin.

Como era lógico y de esperar, el concepto de brevedad compartido entre los integrantes de mi grupo y el concepto de brevedad de Leroy Merlin, no es el mismo. A esta situación se ha de sumar la recepción del email de Icade en la que comunica el plazo fin de entrega del proyecto. Teníamos 1 mes para hacer un trabajo que en situaciones normales habría durado 6 meses.

Me gustaría hacer un inciso en este momento y como soy dueño de esta reflexión la haré. Pido perdón de antemano al lector por las molestias que le pueda ocasionar.

Durante las idas y venidas de este proyecto, mantuvimos contacto continuo tanto con Oscar Izquierdo como con Jesús Labrador. Por lo que, ambos, estaban al corriente de la situación y el estado de nuestro proyecto. Llegó incluso a instaurarse la costumbre de comunicar nuestro punto de situación los martes. Fue una de las costumbres más bonitas que tuvo lugar durante este proyecto... (Aquí acaba mi inciso, continuamos con la reflexión)

Hablamos con Jesús, (un martes), para comentarle la tesitura y el problema en el que nos encontrábamos. Él, con su mano experta, nos tranquilizó y nos aplazó la fecha fin de entrega, con la promesa de entregarlo cuanto antes.

Como era de esperar, Leroy Merlin tardó más de lo normal, por lo que, nosotros, galgos resabiados que ya sabemos por donde tirará la liebre decidimos empezar el trabajo sin el convenio firmado.

Dejamos para más adelante la parte de conocimiento de la empresa, y nos metemos de lleno en las entrevistas tanto para Leroy Merlin, como para Bricodepot y Bricor. (Las empresas que habíamos decidido comparar con Leroy Merlin. Como ya he dicho antes, en la segunda parte del trabajo profundizaré en el por qué de estas decisiones).

Por fin, y después de tanto tiempo, se produce el pistoletazo de salida. Estábamos preparados, mentalizados y con ganas, muchas ganas.

Paralelamente, Álvaro, nos envía en un archivo los niveles de las competencias mínimos que se exigen a los puestos evaluados. Redefinimos la entrevista de evaluación, incorporamos los consejos de Oscar, repartimos las tiendas a evaluar y salimos a la calle, en busca de la aventura, esa caprichosa seductora.

Realizamos en tiempo record, las evaluaciones. Nos desplazamos a las tiendas estipuladas, robándole tiempo al tiempo, convirtiendo un segundo en un minuto, un minuto en una hora y un día en dos.

Nos reunimos, y con el guión de los análisis que queríamos hacer, hacemos el análisis final. Sacamos los datos finales y extraemos las conclusiones.

Álvaro, nos manda en 3 líneas la información de Leroy Merlin que necesitábamos.

Hacemos de lo imposible, lo posible y redactamos el informe final del proyecto.

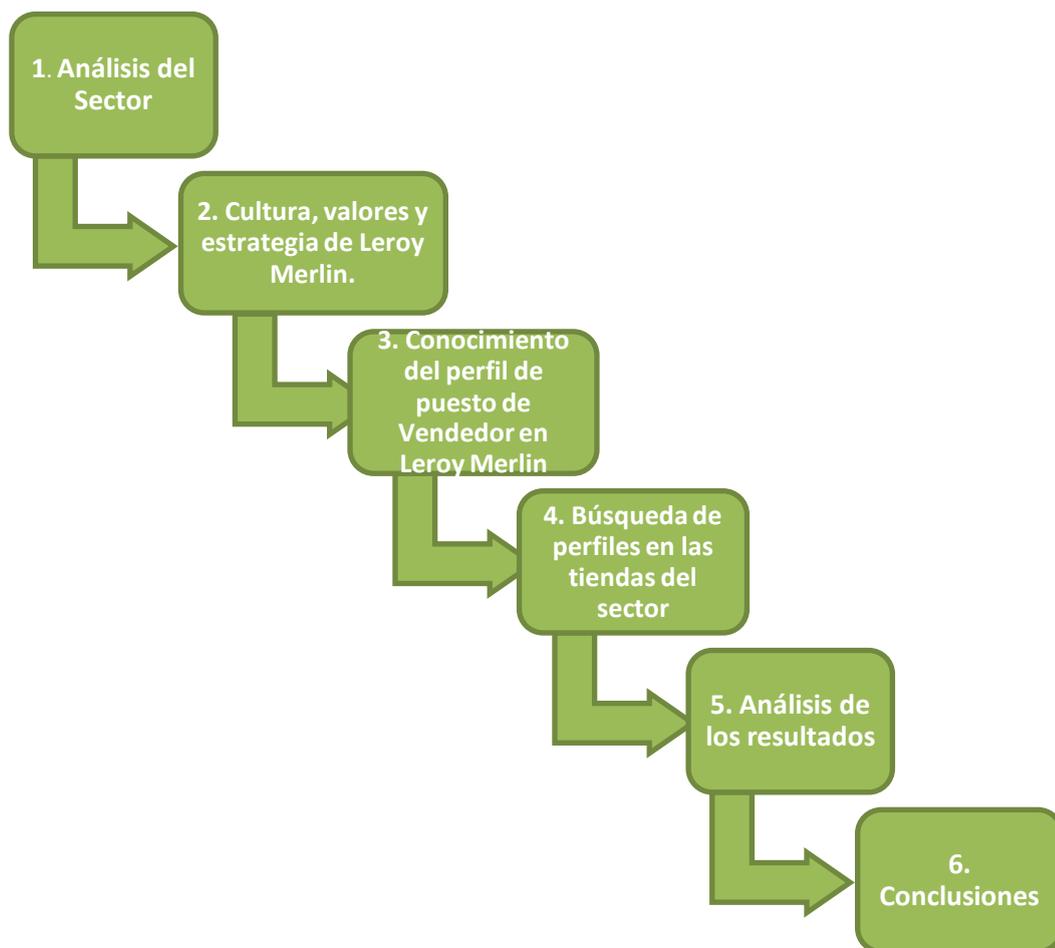
Después de tantos meses, después de tanto esfuerzo, frustración, agobio, estrés e incertidumbre el proyecto está hecho. Mentiría si no dijera que los dos sentimientos que definen este momento es, tranquilidad, tranquilidad porque esta aventura que empezó como un sueño y se convirtió en una pesadilla por fin había acabado. Y orgullo, orgullo de pertenencia a un grupo de personas, (tanto de mi grupo como de Icade) que se convirtió en la mejor versión de sí misma, para poder hacer posible este proyecto. Orgullo por el trabajo bien hecho y orgulloso de haber recibido por parte de Icade, el mejor de los apoyos.

Contextualización teórica

Como he comentado anteriormente, nuestro proyecto con Leroy Merlin ha consistido en la búsqueda de perfiles, con los requisitos aptitudinales y actitudinales, que una empresa como Leroy Merlin necesita. Ya que, son difíciles de encontrar en el mercado.

Por lo tanto, decidimos buscarlos en las empresas del sector.

Decidimos que el cuerpo de nuestro proyecto, será el siguiente: Con el fin de captar información en volumen, para luego, poco a poco ir sintetizando el trabajo hasta llegar a la necesidad real de nuestro cliente, Leroy Merlin.



Decidimos que estas empresas sean Bricodepot y Bricor, ya que, son las que dentro de este sector, tienen más cosas en común con Leroy Merlin. Forma de trabajar, cultura y valores, producto que venden, localización geográfica, etc.

Dentro de los sectores que conviven en Leroy Merlin, nosotros nos vamos a centrar en las áreas de Iluminación, Sanitario y Cocinas, porque son las que tienen más impacto en la cuenta de resultados.

A su vez, nos vamos a centrar en los perfiles de Dependiente de Tienda. A priori parece un perfil fácil de atraer, reclutar y captar, pero una vez dentro de Leroy Merlin, te das cuenta de que estos perfiles ingresan en la tienda al año cantidades astronómicas de dinero. Por lo que, tienen que ser perfiles exquisitos, con alta orientación al cliente y que quieran dedicarse al mundo de la distribución, con todo lo que esto implica. Trabajar de cara al público, los 7 días de la semana y con horarios totalmente opuestos a horarios de oficina.

Dentro de estos perfiles, nosotros nos centramos en las competencias CORE del perfil. Orientación al cliente, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo e Iniciativa. Facilitadas por Leroy Merlin.

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

- Niveles

1. Ejecuta: Acoge, escucha y atiende las demandas que le plantean los clientes.

2. Avanza: Se acerca proactivamente a los clientes a ofrecerles ayuda, para detectar sus necesidades y ayudarle con la elección de producto o servicio más adecuado.

3. Influye: Recoge las sugerencias y peticiones de los clientes y las transmite al resto del equipo para realizar planes de mejora

3.1 Recoge las sugerencias y peticiones de los clientes y las transmite al resto del equipo para realizar planes de mejora.

3.2 Dispensa un trato excelente a todos los clientes y es ejemplo para el resto de compañeros de su sección.

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

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

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

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

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

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

- Niveles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Niveles

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

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

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

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

3.2 Comparte y aporta al grupo sus conocimientos sobre comercio

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

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

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

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

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

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

- Niveles

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

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

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

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

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

3.3 Influye en su equipo para que sea referente en iniciativa

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

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

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

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

Nosotros, nos vamos a centrar en los niveles 3, Influye y en el 4 Impulsa, ya que son, los niveles en los que se encuentra la plantilla de Leroy Merlin.

Para evaluar estos niveles, decidimos ir a las tiendas de Bricor y Bricodept en calidad de clientes. Con historias o situaciones inventadas, para evaluar a las personas que nos atiendan. Cabe destacar que los candidatos, en ningún momento, saben que están siendo evaluados.

Para que estas evaluaciones tengan la mayor fiabilidad y validez posible, diseñamos un sistema de evaluación, con las distintas competencias, niveles y preguntas que les realizamos. Esta plantilla la diseñamos en equipo, teniendo en cuenta los niveles que buscábamos. Además, evaluamos varias variables independientes como Sexo, Edad, Categoría, Área de trabajo, localización, horario, etc., para poder realizar comparaciones más complejas a la hora de analizar los resultados.

A su vez, tuvimos en cuenta, varias variables que no evalúan las competencias pero sí que están presentes en la misión de todos los puestos. Variables como nivel de PRL de la tienda, organización y localización del producto, imagen del empleado, etc.

El resultado final de este diseño es el siguiente:

TIPO DE CENTRO..... LOCALIZACIÓN.....

DATOS PERSONALES

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

CATEGORÍA..... ÁREA.....

- ENTORNO

INFORMACIÓN DEL ÁREA

- SALIDAS DE EMERGENCIAS LIBRES
- ORDEN
- A LA VISTA/ FÁCIL ACCESO
- BIEN UNIFORMADO/ ASEADO

INFORMACIÓN DEL EVALUADO

Orientación al Cliente

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

Orientación a Resultados

1. Conoce el producto, satisfaciendo las necesidades del cliente
2. Recomienda otros productos para mejorar la experiencia del cliente en el proceso de venta
3. Mantiene una actitud influyente / convincente para asegurar la venta

4. Es capaz de mantener la venta bajo control a pesar de factores externos (muchas gente, problemas con el material, etc)

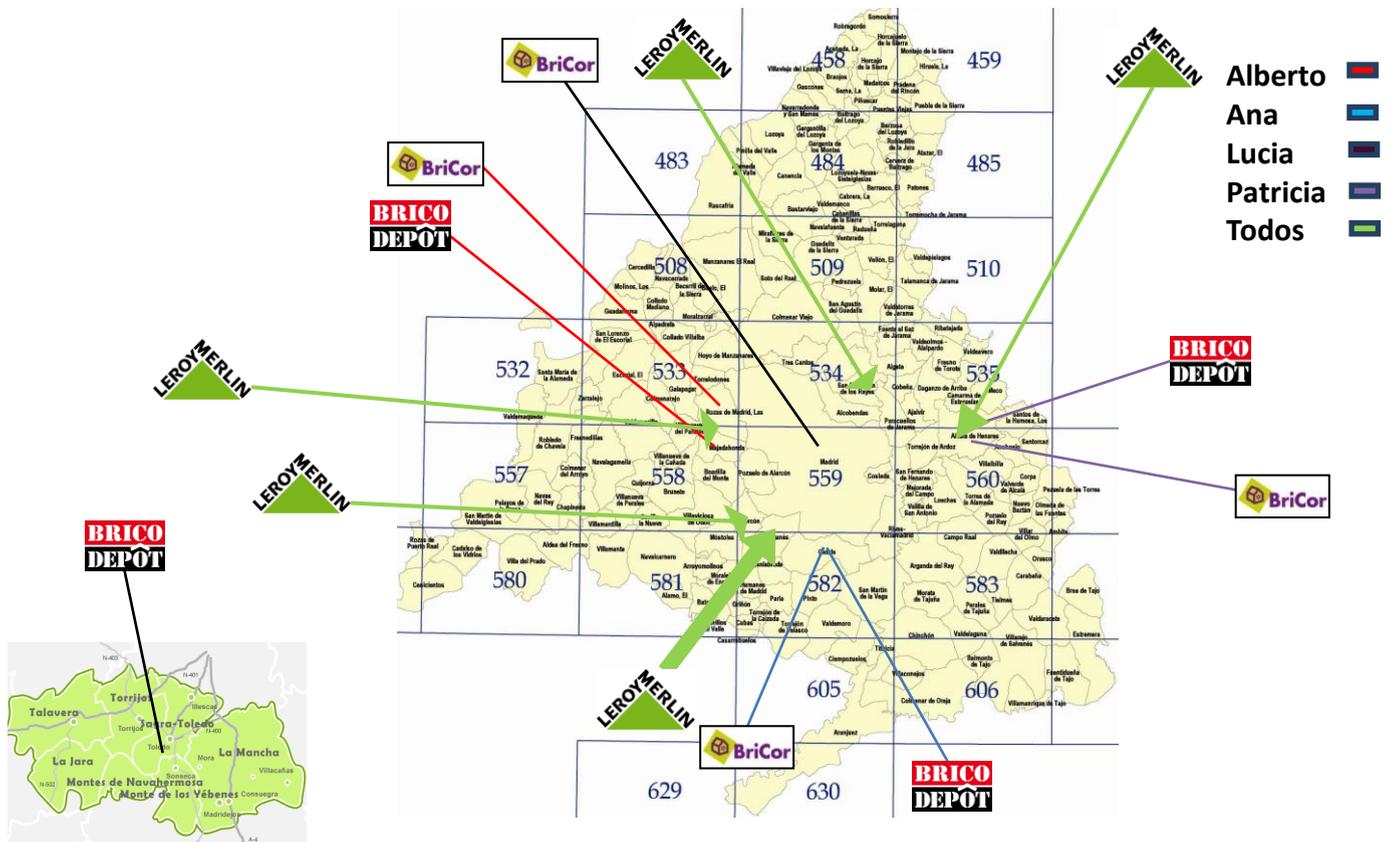
Iniciativa

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

Trabajo en equipo

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

Decidimos repartirnos las tiendas dependiendo de la localidad geográfica de los miembros del equipo, para facilitar el trabajo y optimizar el tiempo.

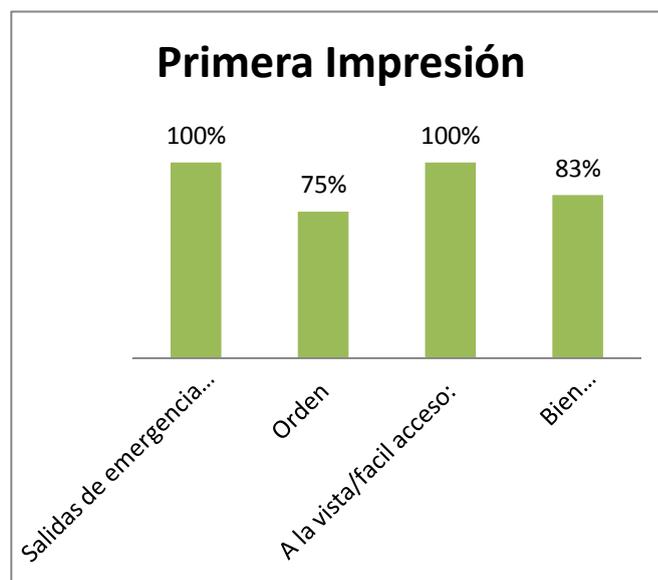
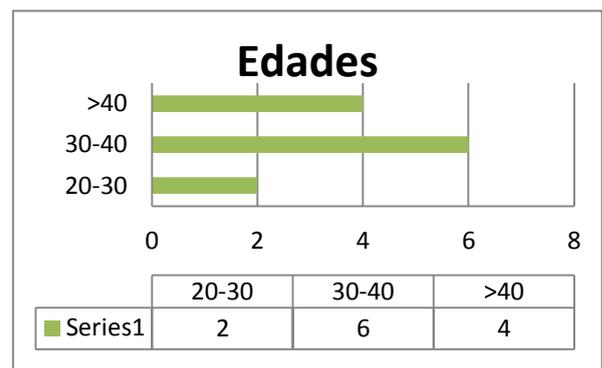
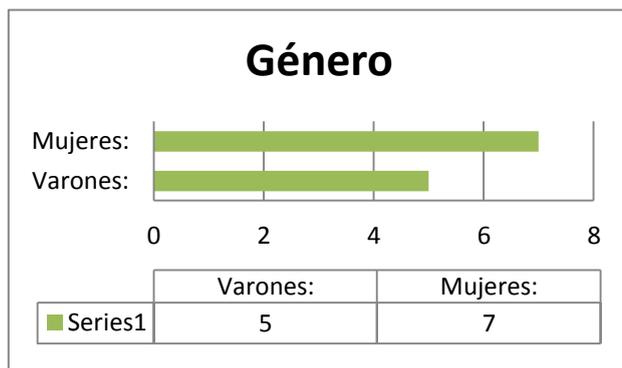


A la hora de analizar los resultados decidimos categorizar las preguntas en 1 y 0. Siendo 1, conducta observable observada y 0, conducta observable no observada.

Cada pregunta corresponde a un nivel de las competencias, por lo que, para que una persona evaluada fuera un candidato apto tendría que por los menos tener tres conductas de las definidas en la plantilla de evaluación.

Los resultados obtenidos los contrastamos con los resultados obtenidos de las evaluaciones que les hicimos a los empleados de Leroy Merlin. Estas últimas evaluaciones las realizamos para asegurarnos de que el nivel competencial que tenían los empleados de Leroy Merlin eran los teóricamente esperados y si no era así, poder comparar el nivel real de los empleados con el nivel de los candidatos evaluados. Con la premisa de que, si los trabajadores de Leroy Merlin con un nivel inferior competencial al teórico esperado tenían un desempeño apto, los posibles candidatos también podrían tenerlo.

Los resultados se cruzaron para poder analizar las siguientes variables:



Una vez obtenidos los resultados a nivel individual, cruzamos los resultados de Bricodepot y Bricor con Leroy Merlin para analizar los perfiles existentes y la posibilidad de encontrar perfiles aptos en las tiendas del sector.

Conclusiones

Han sido casi 10 meses lo que ha durado este proyecto. 10 meses intensos, en los que un grupo de 5 personas ha gestionado un proyecto con un cliente real. Un grupo que al principio no sabía nada, pero que ha acabado sabiendo gestionar a un cliente real con un problema real. Me gustaría añadir, que este cliente no ha sido un cliente fácil. Ha sido un cliente que nos ha exigido dar más de nosotros mismos.

Ahora después de toda la experiencia me hago dos preguntas.

- ¿Lo volvería hacer con el mismo cliente, el mismo proyecto y el mismo grupo?

Lo he meditado mucho y si, volvería a hacer este proyecto. Me ha gustado mucho y he aprendido mucho. Hemos tenido que inventar de cero, las entrevistas, los análisis... Este trabajo nos ha exigido mucha creatividad, pero siendo esta fiable y con validez.

Sin duda alguna lo volvería a hacer con mi grupo, ya lo dije al principio del informe. Nunca fuimos el caballo ganador, pero creo que lo hemos hecho muy bien. Creo que hemos dado lo mejor de nosotros en todo momento.

Pero definitivamente, no volvería a hacer este proyecto con Leroy Merlin. No se han involucrado, no han cumplido con su palabra y eso para mí es lo más importante.

- ¿He aprendido?

Sin lugar a dudas, hemos aprendido mucho con este trabajo. Incluso he tenido que refrescar mis conocimientos de psicometría de la carrera. Ha sido un trabajo dinámico, de campo, en el que no solo hemos contrastado los conocimientos adquiridos en el Máster, sino que también hemos desarrollado habilidades y competencias. Planificación, gestión, Orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, por mencionar algunas de ellas.

Ha sido un trabajo que ha puesto a prueba nuestra capacidad para gestionar la frustración y la incertidumbre, pero ante todo, ha sido nuestro trabajo y estoy orgulloso de él y de mi equipo.

