



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta para la gestión estratégica del talento humano en una empresa del sector inmobiliario

Presentado por:
Gary Molina Lozano
Lina Libreros Feijoo

Bogotá, D.C.
2023



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta para la gestión estratégica del talento humano en una empresa del sector inmobiliario

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Gary Molina Lozano
Lina Libreros Feijoo

Bajo la dirección de:

Irma Maria Olis Barreto

Bogotá, D.C.
2023

Tabla de contenido

Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Declaración de originalidad y autonomía.....	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Lista de Figuras	8
Lista de Tablas	9
Resumen Ejecutivo	10
Abstract	11
1. Introducción.....	13
2. Contexto de la situación empresarial.....	16
2.1. Entorno	16
2.2. La firma	20
3. Descripción de la estrategia y el análisis del estudio de caso.....	22
4. Reporte, descripción y particularidades de la situación del estudio de caso	26
5. Resultados del Estudio de caso.....	30
5.1. Aspectos críticos identificados y alternativas	31
5.1.1. Selección de personal	33
5.1.2. Formalización especializada y desarrollo de capacidades	35
5.1.3. Plan de comunicación interna	38
6. Recomendaciones para la implementación de la solución	41
7. Conclusiones.....	44
8. Referencias	46

Agradecimientos

Queremos agradecer de manera muy sincera y profundamente a Dios, a nuestra familia y seres queridos por su apoyo incondicional en este camino de nuestro MBA, sin su aliento y ayuda, no habría sido posible llegar hasta aquí. Agradecemos de manera muy especial a nuestra tutora de tesis y a todos los docentes, gracias a su orientación y sabiduría, hemos adquiridos las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos profesionales.

Dedicatoria

Queremos dedicar este PAE y el título de MBA a Dios, a nuestra familia, quienes han sido nuestro mayor apoyo y motivación en este camino, gracias por su amor, paciencia y por confiar en nosotros.

También dedicamos este triunfo a nosotros mismos, por nuestra perseverancia, dedicación y esfuerzo constante en este camino, este logro no habría sido posible sin nuestra disciplina y determinación para alcanzar nuestros objetivos profesionales y personales.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Lina LIBREIROS Fajó

Gary Molina Lozano

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	17
<i>Figura 2</i>	17
<i>Figura 3</i>	19
<i>Figura 4</i>	28

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Descripción de cargos y responsabilidades, organigrama gerencial</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Descripción demográfica de la muestra encuestada.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3. Relación rango de edad vs el tiempo en la empresa.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Medición factores internos relacionados con el nivel de satisfacción</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 5. Modelo mixto de aprendizaje basado en la trasmisión, la acción y la experiencia</i>	<i>37</i>

Resumen Ejecutivo

Desarrollar una propuesta de gestión estratégica del talento humano para mejorar la retención y el compromiso de los empleados de la empresa

La gestión estratégica del talento humano es un tema relevante en la actualidad para las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva y sostenible en el mercado. En este contexto, la presente investigación buscar dar solución a la alta rotación del personal y recomendar estrategias para aumentar el compromiso de los empleados. Para analizar esta problemática, se hizo una revisión general de la literatura disponible sobre el tema para ser usada como marco teórico. Se realizó una encuesta de satisfacción laboral, para comprender mejor la situación de la empresa. Como parte de los hallazgos, se concluye que la empresa tiene la posibilidad de implementar mejoras en la forma en la que comunica sus estrategias a sus colaboradores, lo anterior, teniendo en cuenta que existe cierta incertidumbre entre los empleados, lo cual no aporta positivamente al clima organizacional. Además, se identificó un proceso improcedente de selección que, sumado a la falta de programas de desarrollo y capacitación, confiere más incertidumbre a la empresa. Como consecuencia y en línea con el trabajo de investigación realizado, se diseñó una propuesta de gestión estratégica del talento humano, que incluye selección de personal, desarrollo de capacidades y comunicación interna para los funcionarios. Los beneficios organizacionales incluyen, mejorar los indicadores de rotación de personal, lo que se relaciona directamente con el nivel de compromiso de los empleados. Con esto se obtuvo una disminución de los costos de los procesos de gestión humana, mejorar la productividad y calidad de los servicios prestados por la empresa. Se concluye que, la implementación de una gestión estratégica de talento humano es fundamental para la empresa inmobiliaria, por lo que se recomienda mejoras en temas como el reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, retención del talento e implementación de tecnología con miras a fortalecer el quehacer valioso del talento humano en la empresa.

Palabras clave

Gestión del talento, compromiso de los empleados, desarrollo de habilidades, evaluación del desempeño, capacitación y formación, estrategia, cultura organizacional.

Abstract

Develop a proposal for strategic management of human talent to improve the retention and commitment of the company's employees.

The strategic management of human talent is a relevant topic today for companies seeking to maintain a competitive and sustainable advantage in the market. In this context, this research seeks to solve the high staff turnover and recommend strategies to increase employee commitment. To analyze this problem, a general review of the available literature on the subject was made to be used as a theoretical framework. In-depth interviews were conducted to better understand the company's situation. As part of the findings, it is concluded that the company has the possibility of implementing improvements in the way in which it communicates its strategies to its collaborators, the above, taking into account that there is some uncertainty among employees, which does not contribute positively to the organizational climate. In addition, an inappropriate selection process was identified which, added to the lack of development and training programs, confers more uncertainty on the company. As a consequence and in line with the research work carried out, a proposal for strategic management of human talent was designed, which includes personnel selection, capacity development and internal communication for officials. Organizational benefits include improving staff turnover indicators, which is directly related to the level of employee commitment. This resulted in a reduction in the costs of human management processes, improving the productivity and quality of the services provided by the company. It is concluded that the implementation of strategic human talent management is fundamental for the real estate company, which is why improvements are recommended in topics such as recruitment and selection, performance evaluation, talent retention and implementation of technology with a view to strengthening the valuable task of human talent in the company.

Keywords

Talent management, employee engagement, skills development, performance evaluation, training and education, strategy, organizational culture.

1. Introducción

Las empresas cuentan con talento humano para llevar a cabo los logros y los éxitos empresariales, por eso es que la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de la organización. De aquí, que el talento humano sea visto como un fin o no un medio, porque es quien con sus capacidades y habilidades asume la responsabilidad para responder favorablemente y eficazmente con los objetivos empresariales. Por otro lado, lo que distingue a una empresa de otra es su talento humano, y solo a través de ellos los otros recursos de la empresa se utilizan con efectividad. Por ende, una de las misiones de la empresa, es la formación del capital humano y la alineación de estos con el planteamiento estratégico en la empresa.

En este sentido, la gestión del talento humano es considerada como el objetivo del desarrollo y como factor central de las estrategias en la empresa; es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas la cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general.; el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Bendezu-Pacífico, 2020; Ibáñez, 2011; Cuesta, 2010; Chiavenato, 2009).

Teniendo en cuenta el argumento anterior, a las empresas les atañe lograr que el talento humano, independientemente de la jerarquía que tengan, sean eficaces y eficientes. Por ello, la empresa debe considerar prestar atención especial a la gestión estratégica del talento humano con miras a que:

i. *La rotación de personal no sea tan frecuente*

Dado la problemática que afecta la productividad, los costos y la operatividad que demanda de nuevo el entrenar nuevo personal, lo que le genera a la empresa efectos negativos porque implica inversión en formación y a la necesidad de tiempo para la adaptación para quienes ocupen los puestos.

Según un informe realizado por PageGroup en Colombia¹, en este año los cargos de mayor rotación han sido: operaciones, con un 51%; ventas, con 34%; tecnología, en 24%; administrativa, en 16%; y finanzas con 12%. Se argumenta también que, durante 2023 las compañías deberán enfrentar una tasa de rotación de personal entre 10% y 15%. Para Beltrán Benjumea, Managing director de PageGroup, “lo más peligroso es la rotación no deseada y más cuando afecta al talento clave, porque eso representa un estancamiento en la curva de crecimiento”. Por lo que, a la empresa le convendría considerar ser flexible para evitar la rotación de personas y contemplar algunas razones que pueden motivar al talento humano como: jornadas laborales más cortas, reevaluar salarios, tener en cuenta proyectos personales del talento humano y planes de carrera, por citar algunos.

Por otra parte, hay que reconocer que también la rotación de personal puede tener efectos positivos, porque le permite a la empresa incorporar nuevo talento humano, con puntos de vista e ideas que podrían favorecer a la empresa.

ii) *El compromiso organizacional*

En la empresa, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral tienen una asociación significativa, principalmente en los indicadores de compromiso organizacional y coordinación (Romaní, Ferrer y Zuta, 2018). De ahí que el comportamiento organizacional contemple

¹ PageGroup es reconocido como líder en el mercado de reclutamiento especializado de profesionales en todo el mundo. Fundado en Inglaterra en 1976, PageGroup ha forjado una presencia importante alrededor de países como Inglaterra, Francia y Australia y continentes como América y Europa Continental.

dimensiones a tener en cuenta como la selección, el desarrollo de competencias y la comunicación interna, porque se relacionan significativamente.

De ahí que indagar sobre el compromiso organizacional en la realidad de una empresa y estudiar los procesos y prácticas en el interior de la misma inciden en la efectividad de los individuos, los equipos y la institución (Hellriegel y Slocum, 2009). Por lo que, es considerado el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diferentes disciplinas para conocer acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de las personas mientras trabajan en grupos (Gibson et al., 2007).

Así que, mientras exista una gestión del talento humano adecuada y eficaz, el comportamiento organizacional será mayor, porque el talento humano se siente respaldado y motivado por los directores de la empresa, lo que hace que su desempeño sea bueno y se mejore la aptitud en el trabajo (Cabrera, 2014). En ese contexto, el talento humano en una empresa debe organizar con eficiencia los recursos que dispone para producir bienes y servicios para alcanzar los objetivos empresariales. El talento humano (TH) se convierte en una fuente de ventaja competitiva cuando sean creadores de valor y sean difíciles de transferir e imitar. Por ello, para mejorar y conseguir esa ventaja competitiva, la empresa debe conseguir que TH deseen seguir perteneciendo a la empresa, generar un ambiente y circunstancias organizativas precisas para que puedan dar lo mejor de sí mismo.

Teniendo en cuenta la fundamentación teórica y los antecedentes, se considera que la gestión estratégica del talento humano es importante en la empresa del estudio de caso, ya que debe ser eficaz para que brinde soluciones a las problemáticas empresariales. De ahí que, se abordara desde la gestión de personal, el enfoque estratégico centrado en el talento humano para atraer y retener el personal, enfatizando en habilidades, competencias necesarias en el sector inmobiliario y en el programa de capacitación para preparar el talento humano. Identificando aspectos críticos en la selección de personal, en la formalización especializada y desarrollo de capacidades y en la comunicación interna.

2. Contexto de la situación empresarial

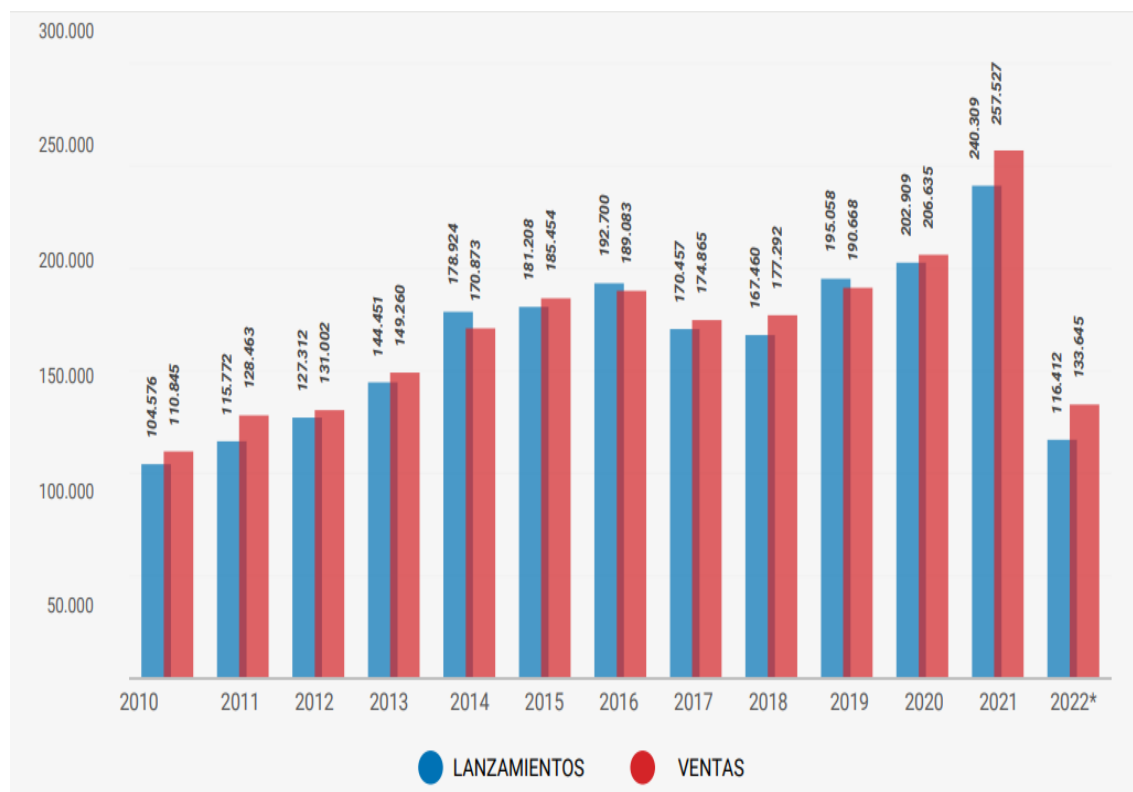
2.1. Entorno

Para entender la problemática donde se desarrollará el estudio de caso, se hace necesario tipificar el entorno donde ejerce la actividad principal la compañía la cual se dedica a la compra y venta de inmuebles usados. Dentro de su alcance no está la financiación y/o construcción de unidades de vivienda nueva. Para la realización de esta visión organizacional, en esta dinámica económica convergen varios actores importantes, como lo son las constructoras, los inversionistas y gobierno.

En Colombia para octubre de 2022, el sector de la construcción, según datos del DANE representó el 6,5% del producto interno bruto (PIB) lo que muestra la relevancia del sector en la economía general del país. Por esta razón es considerado, por el gobierno como un sector de interés y hacia donde están orientadas varias de incentivos y programas económico, como lo es el caso de “Mi Casa Ya” y/o los subsidios a la tasa de interés como la “tasa FRECH”. Programas claves para fomentar y mantener las ventas de la industria luego del periodo de pandemia vivido a nivel mundial y la crisis del 2017. En la Figura 1 tomada del informe de gestión de Camacol, se detalla el histórico de proyectos nuevo y ventas a lo largo de los últimos 10 años, con un cierre parcial al primer trimestre del 2022. Este denota un repunte histórico en 2021 en ventas sobrepasando la demanda del año en curso, lo que confirma la confianza de los colombianos en la inversión inmobiliaria a pesar de la incertidumbre financiera vivida durante la pandemia (Camacol, 2023).

Figura 1.

Unidades de vivienda vendidas y lanzadas 2010 – 2022

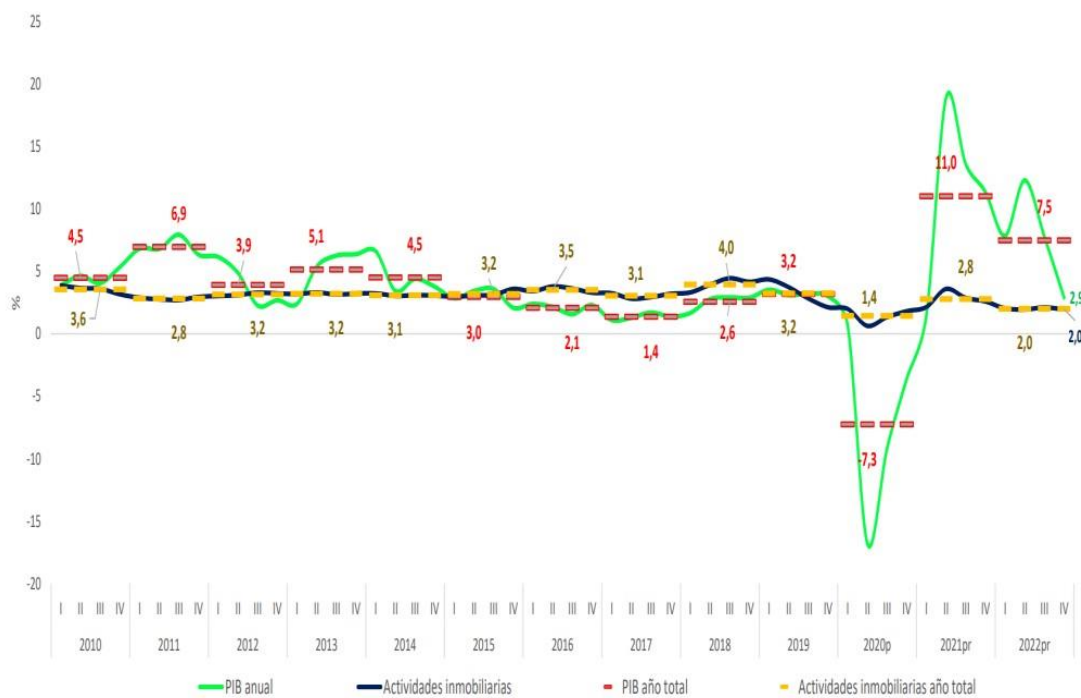


Nota. Informe de gestión CAMACOL 2022

Para el caso del mercado de inmobiliario, el cual engloba las transacciones por vivienda usada y nueva, según FEDELONJA (2022) comparado con 2021 el crecimiento del sector correspondió al 2%, manteniéndose relativamente estable su participación general en el PIB a lo largo de los últimos 5 años, incluso teniendo en cuenta la volatilidad con la que cerró el 2022 (Fedelonjas, 2022), ver Figura 2.

Figura 2.

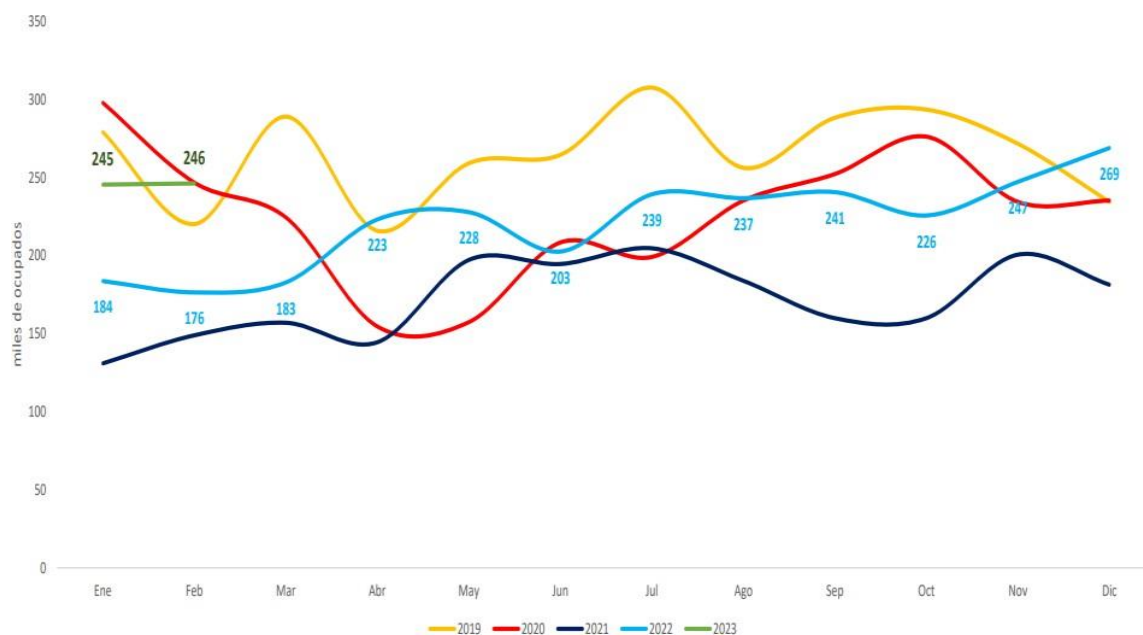
Comportamiento histórico PIB por actividad económica 2010-2022



Nota. Elaboración FEDELONJAS (2022). Boletín inmobiliario 2022 IV Trimestre.

Por otro lado, en lo que corresponde a la mano de obra que se emplea en este sector de la economía, según el último boletín de FEDELONJAS (IV trimestre 2022), comparado con el nominal de ocupación reportado por el DANE en 2022 el 2023 inició aportando en un 12% al crecimiento registrado para el primer trimestre del 2023. Con esto y comparado con los años anteriores, el 2023 inicia con la tendencia al alta con la que cerró el 2022 (Figura 3), con cerca de 246 mil personas empleadas superando en 70 mil puestos a los registrados el año pasado (Fedelonjas, 2022).

Figura 3.
Comportamiento histórico de empleabilidad efectiva del sector inmobiliario



Nota. Elaboración FEDELONJAS (2022). Boletín inmobiliario 2022 IV Trimestre.

Colombia es un país donde el sector inmobiliario y de construcción cobra relevancia por su impacto directo en el comportamiento de la economía, no solo por la generación de dinero si no por la cantidad de empleos que mueve, lo que la hace ser sensible de crisis en sectores aledaños como el financiero o el de las cadenas de suministro. Entendiendo a grandes rasgos la magnitud del sector para un país emergente como Colombia, el análisis del caso empresarial cobra mayor interés por el nivel de impacto que se puede lograr con la generación de una estrategia orientada a optimizar los márgenes lo que a largo plazo garantiza la estabilidad laboral para todos sus involucrados (BBVA, 2023).

2.2. La firma

La empresa que será objeto de estudio de caso es considerada la única de origen tecnológico dedicada a la compra y venta de inmuebles. Se fundó en 2019 y cuenta con presencia en ciudades de Colombia como lo son: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. su objetivo principal es facilitar la compra y venta de propiedades en América latina mediante el uso de tecnología avanzada. La empresa ofrece una plataforma digital que conecta a compradores y vendedores de propiedades, y utiliza algoritmos de aprendizaje automático para determinar el precio justo del mercado de una propiedad en tiempo real (Fedelonjas, s. f.).

Además, brinda servicios complementarios a los compradores y vendedores, como la financiación y la evaluación de propiedades, para simplificar el proceso de compra y venta. La empresa ha creado un modelo de negocio innovador que elimina los intermediarios tradicionales del mercado inmobiliario y reduce los costos asociados a la compra y venta de propiedades. Ha tenido un rápido crecimiento y ha recaudado más de 50 millones de dólares en inversiones de importantes firmas de capital de riesgo en Latinoamérica y Estados Unidos. La empresa ha ampliado su presencia en Colombia y México y planea expandirse a otros países de la región en el futuro cercano (Fedelonjas, s. f.).

Su misión es, revolucionar la industria inmobiliaria en Latinoamérica a través de tecnología innovadora y una experiencia de usuario excepcional. Esforzándose por simplificar el proceso de compra, venta y financiamiento de propiedades, y mejorar la calidad de vida de las personas a través de la adquisición de su hogar (Fedelonjas, 2019). Y, su visión, ser la empresa líder en tecnología inmobiliaria en LATAM, cambiando la forma en que las personas compran y venden propiedades en la región. Se ha esforzado por utilizar tecnología avanzada para ofrecer una plataforma de transacción inmobiliaria transparente, confiable y accesible para todos los usuarios, con el objetivo de convertirnos en el facilitador de la adquisición de hogares en Latinoamérica (Fedelonjas, 2019). Y sus principios institucionales son:

- Transparencia: Ofrecer una plataforma de transacción inmobiliaria transparente que brinde confianza a los usuarios.

- **Innovación:** Está comprometida con la aplicación de tecnología avanzada y enfoques innovadores para simplificar el proceso de compra, venta y financiamiento de propiedades.
- **Accesibilidad:** Hacer que el proceso de adquisición de hogar sea accesible y eficiente para todos los usuarios, eliminando intermediarios y reduciendo los costos.
- **Servicio excepcional:** Se esfuerza por ofrecer un servicio excepcional a sus clientes, brindando una experiencia de usuario original satisfaciendo las necesidades de los usuarios de manera eficiente.
- **Impacto social:** Comprometida con el impacto social positivo, mejorando la calidad de vida de las personas a través de la adquisición de su hogar y apoyando comunidades locales. Principio del formulario

De acuerdo con Fedelonja (2019), la empresa cuenta con una estructura organizacional que se presenta a continuación (Tabla 1):

Tabla 1. Descripción de cargos y responsabilidades, organigrama gerencial

Cargo	Responsabilidades
CEO	Dirige la empresa y establece la estrategia general de lamisma.
COO	Responsable de la gestión operativa diaria de la empresa.
CTO	Dirige la estrategia tecnológica y supervisa el desarrollo de productos.
CFO	Supervisa las finanzas de la empresa, incluyendo presupuestos y financiamiento.
CMO	Dirige la estrategia de marketing y ventas de la empresa.
Director de Recursos Humanos	Supervisa la gestión del personal y se encarga del desarrollo de los empleados.
Director Legal	Supervisa los asuntos legales y de cumplimiento normativo de la empresa.
Gerente de Desarrollo de Negocios	Se encarga de la expansión y crecimiento de la empresa en nuevos mercados.
Gerente de Producto	Dirige el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y mejoras.
Gerente de Operaciones	Responsable de la gestión de la cadena de suministro y logística.

Nota: Elaboración propia.

3. Descripción de la estrategia y el análisis del estudio de caso

La problemática identificada, en conjunto con la empresa, fue la alta rotación, que refiere salida e ingreso constante de personal nuevo a la compañía específicamente en el área comercial. Según los resultados actuales de la compañía la rotación del personal en estas áreas asciende al 30% teniendo un incremento del 5% sobre el mes anterior. Cifras preocupantes, pues el promedio esperado de venta de una propiedad en la compañía oscila entre uno a dos meses y la alta rotación pone en riesgo la continuidad de los negocios en curso.

Por lo anterior, es posible plantear algunos pilares de la estrategia como lo son la importancia del ambiente laboral en la retención del personal y, asimismo, la relevancia del talento humano en la productividad de las organizaciones. El ambiente laboral desempeña un papel crucial en la retención de personal en una organización. Cuando los empleados se sienten cómodos, valorados y motivados en su entorno de trabajo, es más probable que decidan quedarse en la empresa a largo plazo. Aquí hay algunas razones por las que el ambiente laboral es importante para la retención de personal.

1. *Satisfacción y compromiso:* Un ambiente laboral positivo promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo y las condiciones en las que lo realizan, es más probable que se mantengan leales a la organización y eviten buscar oportunidades en otros lugares.
2. *Cultura organizacional:* El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de una empresa. Una cultura positiva y saludable, basada en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo, puede influir en la retención de personal. Los trabajadores se sienten más conectados con la misión, visión y valores de la empresa cuando el ambiente laboral respalda y refuerza esos aspectos.

3. *Desarrollo profesional:* Un buen ambiente laboral fomenta el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados. Cuando las empresas brindan oportunidades de capacitación, mentoría y crecimiento dentro de la organización, los trabajadores se sienten valorados y tienen más incentivos para quedarse y avanzar en su carrera dentro de la empresa.
4. *Comunicación efectiva:* Un ambiente laboral positivo fomenta la comunicación efectiva entre los empleados y la gerencia. Una comunicación clara, abierta y transparente ayuda a resolver problemas, aclarar expectativas y mantener a los funcionarios informados sobre los cambios y decisiones importantes. Esto crea un sentido de pertenencia y confianza en la empresa, lo que contribuye a la retención del personal.
5. *Equilibrio trabajo-vida:* Un ambiente laboral favorable respalda el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, opciones de trabajo remoto y programas de bienestar promueve un entorno donde los trabajadores se sienten apoyados en sus responsabilidades y compromisos personales fuera del trabajo. Esto puede aumentar la satisfacción y lealtad de los empleados hacia la organización.

Por otro lado, cabe resaltar que el talento humano juega un papel fundamental en la productividad de una organización. Aquí se destacan algunas razones por las que el talento humano es importante para impulsar la productividad (Chávez & Vizcaíno, 2017).

1. *Conocimientos y habilidades:* El talento humano aporta conocimientos y habilidades específicas que son necesarios para llevar a cabo las tareas y funciones de la organización. Cuanto más competente y calificado sea el personal, mayor será su capacidad para desempeñarse de manera eficiente y productiva.
2. *Creatividad e innovación:* El talento humano trae consigo ideas creativas e innovadoras que pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo existentes. Las personas con talento pueden encontrar soluciones nuevas y más eficientes para los desafíos empresariales, lo que puede impulsar la productividad al optimizar los recursos y generar mejores resultados.

3. *Motivación y compromiso*: El talento humano motivado y comprometido tiende a ser más productivo. Cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y tienen un propósito claro en su trabajo, se esfuerzan más por alcanzar los objetivos de la organización. La motivación y el compromiso contribuyen a un mayor nivel de productividad individual y colectiva.
4. *Trabajo en equipo*: El talento humano eficaz no solo se trata de individuos altamente capacitados, sino también de la capacidad de trabajar en equipo. Cuando las personas colaboran de manera efectiva, compartiendo conocimientos, apoyándose mutuamente y aprovechando las fortalezas de cada miembro, se logra una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.
5. *Retención y desarrollo*: Invertir en el desarrollo del talento humano, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, puede aumentar la productividad a largo plazo. Los empleados que se sienten valorados y ven posibilidades de crecimiento dentro de la organización tienen más incentivos para mejorar sus habilidades y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos empresariales.

Las soluciones por plantear se basan en una aproximación estrategia de gestión humana, que busca mejorar el compromiso de los empleados, esperando generar una reducción en la rotación de este. Para ello, se realizó una encuesta de satisfacción laboral². De esta manera se recogían distintos puntos de vista y opiniones de las personas objeto de estudio, para conseguir el mayor rigor e integridad posible en identificar los factores claves que están influyendo en la alta rotación.

Para ello, se estableció una muestra representativa para la medición de la problemática y el análisis posterior de las posibles causas, se requiere un análisis estadístico previo que esclarezca el tamaño y la técnica óptima para este estudio de caso. El muestreo que mejor se ajusta al estudio, fue el probabilístico por ser un análisis de un grupo pequeño y aleatorio de

² La encuesta de satisfacción se encuentra en el link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCn2y_51jvvvwxho6wumF3e46BQTKW-f2u88S3it1U1APXtA/viewform

población con una selección de pocos criterios y, en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida no nula de ser seleccionado, con lo cual cada elemento de la muestra represente a un sector de la población y su totalidad a toda la población. Para el tamaño de muestra y según las condiciones particulares de la empresa se tuvo en cuenta la siguiente fórmula (Ecuación 1):

Ecuación 1.

Ecuación para la estimación del tamaño de muestra en poblaciones finitas

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 P Q N}{d^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- Z = nivel de confianza
- P = proporción esperada
- Q = 1- p
- d = error aceptado

Fuente: Cuesta & Herrero (2010).

Para calcular el tamaño de muestra, se establecieron los siguientes parámetros: nivel de confianza (Z) del 90% por lo que valor en la tabla de la normal correspondió a 1,64. Error aceptado 0,1. Por otro lado, para establecer los valores de P y Q, los cuales hacen referencia a la proporción de la población que no va a aceptar participar del estudio, se debería recurrir a los resultados de estudios previos, pero la falta de estos datos no permitió estimar cuáles serían los valores reales, por lo que se tomaron valores arbitrarios de 0,5 para cada uno de manera que garantizaban una estimación aproximada sin sesgar el resultado. Finalmente, mediante la base de datos proporcionada por la compañía se determina que el tamaño de la población es 102 empleados. Siendo así el tamaño de muestra ideal es 47 colaboradores.

4. Reporte, descripción y particularidades de la situación del estudio de caso

El reporte de las 35 encuesta de satisfacción laboral, realizados en mayo 2023 en el área comercial, permitió ayudar a determinar la causa de la problemática inicial de alta rotación. Se tabularon los resultados preliminares, sobre los aspectos más relevantes. El cuestionario estuvo conformado por 9 preguntas, de las cuales las tres primeras fueron de recopilación de datos de los encuestados y, las dos restantes sobre el tema estudiado. Solo dos de ellas fueron preguntas cerradas y las dos preguntas eran preguntas abiertas. Con las primeras preguntas se describían la demografía de la muestra encuestada (Tabla 2):

Tabla 2. Descripción demográfica de la muestra encuestada

Rango Edad	Genero	
	Hombre	Mujer
23-27	10,71%	10,71%
28-32	25,00%	17,86%
33-37	21,43%	7,14%
38-42	3,57%	3,57%
Total	60,71%	39,29%

Nota: Fuente encuesta de satisfacción aplicada a los empleados. 2023

Según la muestra evaluada, la participación de hombres es 21% mayor a la representación de mujeres dentro de la planta comercial. Adicionalmente el 70% de los empleados se ubica en un promedio de edad entre los 28 y 37, lo cual se relaciona mucho con el nivel de estudios, pues según lo indicado cerca del 96% de los encuestados son profesionales o cuentan con algún estudio posterior.

Posterior a la descripción general, no se encontró una correlación con el género o la edad en las preguntas siguientes (Tabla 3), descartando estas variables como factores de influencia en la rotación de personal.

Tabla 3. Relación rango de edad vs el tiempo en la empresa

Tiempo en la empresa			
Rango edad	0-1	2-3	4
23-27	14%	7%	0%
28-32	14%	11%	18%
33-37	7%	7%	14%
38-42	4%	0%	4%
Total	39%	25%	36%

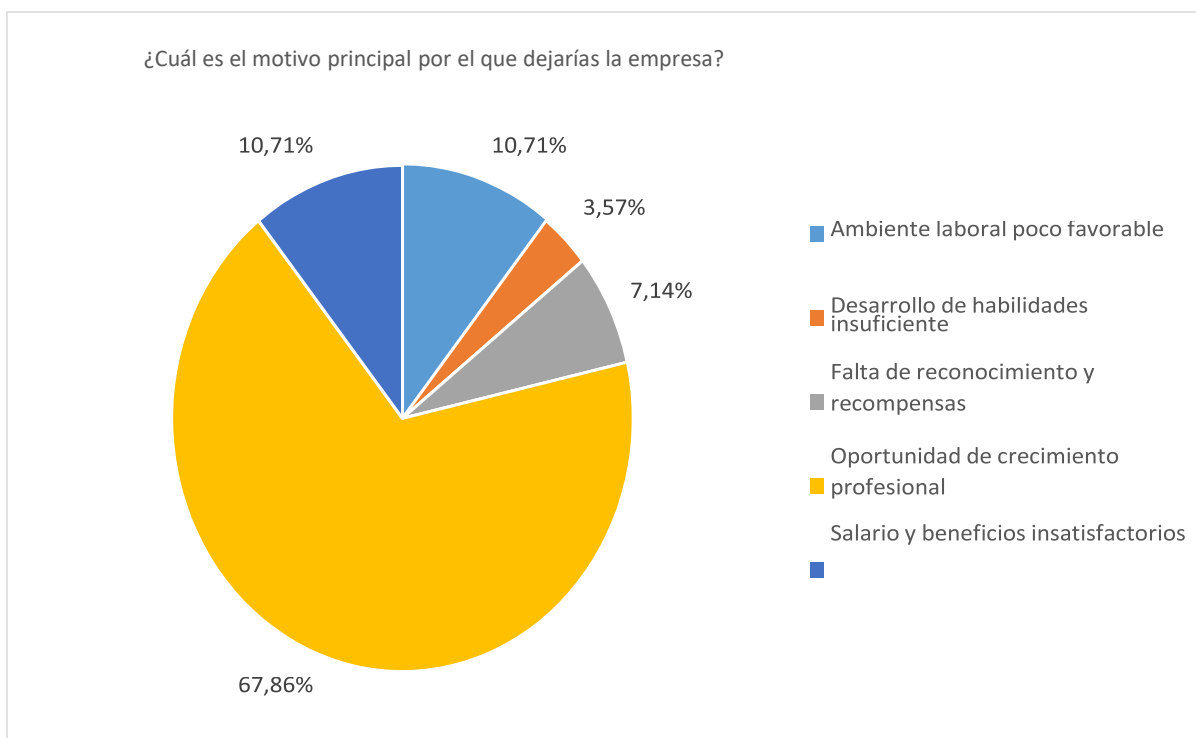
Nota: Fuente encuesta de satisfacción aplicada a los empleados. 2023

Contario a lo esperado no se denota una relación directa entre la edad y el tiempo medio de permanencia en la empresa. Lo que nos indica la tabla 3, es que la participación de los rangos es muy similar entre ellos, y aunque viendo el detalle de cada rango si existe una tendencia entre las edades que predominan, de manera general no se revela una relación clara entre la edad y el tiempo en la empresa. De esta manera se puede descartar que la rotación pueda estar altamente influenciada por factores externos psicosociales o de generación.

Ante la pregunta donde se exploraban las intenciones por las cuales pensaría en retirarse de la compañía, el 67% indicó como razón principal la oportunidad de crecimiento profesional, seguido por un ambiente laboral poco favorable y la falta de un salario y/o beneficios competitivos (Figura 4). Alineado con estos resultados y en línea con comprender mejor las respuestas, en la encuesta de satisfacción laboral se indagó sobre este punto, siendo recurrente la respuesta de que hoy día el sector no cuenta con un esquema formal de formación, por lo que es normal encontrar colaboradores que cuya experiencia laboral principal no es en el sector y que constantemente están recibiendo ofertas en otros sectores productivos. Lo que afecta la capacidad de la empresa de retener el talento, pues sus beneficios, escalas de crecimiento y salarios no compiten solo con las empresas pares en el sector inmobiliario sino también de otros como lo son el productivo, financiero, entre otras.

Figura 4.

¿Cuál es el motivo principal por el que dejarías la empresa?



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a los empleados. 2023

Entre los temas explorados en la encuesta esta la satisfacción general con la compañía donde se puede evidenciar que el 75% de los colaboradores encuestados están satisfechos con la compañía. Indagar sobre una de las variables de rotación del personal, como el clima laboral, es importante dado que es un factor interno de la empresa, se relaciona íntimamente con el grado de motivación de los integrantes y se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, y la motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia correcta, a un comportamiento específico (Chiavenato, 2009). Y como lo plante el autor, el clima laboral hace referencia directamente a las características motivacionales del ambiente dentro de la organización (Chiavenato,2017). Por lo que, se puede plantear que el clima organizacional y la motivación son factores que están

impactando la rotación del personal, y que están en gran medida son internas a la gestión de la compañía.

Para comprobar la hipótesis, en la encuesta se validaron temas internos tales como la percepción de apoyo que tienen los trabajadores de sus compañeros y de sus superiores (*Tabla 4*), donde las respuestas del 80,36% de los encuestados respondieron positivamente a este apoyo, aclarando que si lo perciben y que hace parte de la cultura organizacional.

Tabla 4. Medición factores internos relacionados con el nivel de satisfacción

Calificación	¿Te sientes apoyado/a por tus compañeros?	¿Te sientes apoyado/a por tus superiores?	¿Sientes que tienes oportunidades suficientes para desarrollar tus habilidades y conocimientos?
Siempre	53,57%	50,00%	42,86%
A menudo	28,57%	28,57%	32,14%
A veces	14,29%	17,86%	17,86%
Rara vez	3,57%	3,57%	7,14%

Nota: Fuente encuesta de satisfacción aplicada a los empleados. 2023

Por otro lado, en la misma categoría de factores internos se consultó por la percepción de oportunidades para desarrollar habilidades y conocimientos, a lo que los encuestados contestaron con un 75% que es frecuente o constante contar con estas oportunidades de colaboración interna. Sin embargo, cabe resaltar que, aunque en la medición actual el puntaje obtenido es alentador para la compañía, estas deben ser monitoreadas constantemente para medir la eficiencia de las actividades actuales y próximas a implementar.

Se realizaron 9 encuestas personalizadas con el fin de ampliar la información inicial, buscando así detalles no incluidos en la encuesta general que pudieran brindar más información sobre las causas. Se llevaron a cabo de manera confidencial, se profundizó en los puntos que resultaron posibles causas del problema de rotación de personal presentado por la empresa. Fue

común encontrar comentarios relacionados a la falta de objetivos claros hacia donde llevar los esfuerzos. Con la falta de objetivos claros se puede evidenciar también el detrimento en la gestión de los equipos de trabajo que impactan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la productividad y la competitividad de la empresa.

Sobre los temas consultados, se encuentran oportunidades de mejora en tres puntos, el primero es la comunicación interna de la compañía. La cual fue calificada como ineficiente dado que más del 50% de los empleados la considera poco efectiva. Para entender mejor este punto, en la encuesta a profundidad se indagó sobre la calificación y la ineficiencia se percibe en la “transparencia” con la que a nivel interno se reciben las comunicaciones. Lo que indica falta de claridad en la estrategia de la empresa, pues no se está traduciendo en los objetivos de cada área.

Con esto se observa una falencia en la transmisión de la estrategia, pues no la ven ligada a la cultura empresarial, de esta manera existe una oportunidad a nivel gerencial de articular la estrategia a la columna vertebral de una empresa, la cultura. Esto en línea a lo que planteado por Pardo Enciso y Porras Jiménez (2011) donde indican que la capacidad de generar y sostener la ventaja competitiva de las empresas está enfocada en el valor agregado que genera el talento humano de la organización. Con esto se identifica el valor empresarial de contar con programas estructurados para gestionar el talento. Cualquier desviación en este aspecto genera impactos de la continuidad de la compañía.

5. Resultados del Estudio de caso

En los hallazgos encontrados, se considera que existen tres aspectos a mejorar que están impactando negativamente la rotación del talento humano, como son: la falta de experiencia en el sector, la inexistencia de un plan de carrera y la desarticulación existente en la comunicación asertiva. En primera instancia, la falta de experiencia en el sector, la mayoría de las personas contratadas cuentan con experiencia en otros sectores productivos lo que hace que sea fácil para ellos migrar hacia otras oportunidades en estos sectores y por su dinamismo ofrecen salarios y posiciones, en su mayoría más atractivos para los aspirantes. Por otro lado, la falta de un plan de carrera en el sector afecta a la compañía en cuestión pues el sector inmobiliario no siempre se ve

como una opción sólida de desarrollo, como si sucede en otras industrias. Y, asimismo, se encuentra la desarticulación en la comunicación asertiva de los objetivos y estrategia de la compañía hacia sus empleados.

Por lo que, es necesario que en la gestión y coordinación de los equipos de trabajo se tenga en cuenta y se contemplen, las expectativas de cada colaborador y su estilo de trabajo para procurar conseguir una gestión efectiva que logre la colaboración del talento humano (Gómez, 2021). Así como puntualizar en elementos que involucren al personal, diseñando estrategias que generen integración, motivación, consenso y buen ambiente laboral (Carrillo & Moctezuma, 2022). Con lo anterior, el equipo de trabajo se siente con mayor compromiso con la organización, es decir que tienen un sentido de pertenecía.

Adicionalmente, con una comunicación asertiva, es decir una transferencia clara de la información y de los objetivos organizacionales, genera una conexión y vínculo con la empresa, puesto que les permite a los equipos estar tener claridad de los objetivos organizacionales. También generar mejores ambientes laborales y productivos, por lo que se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa. Estos son aspectos a tener en cuenta en la gestión del equipo de trabajo para evitar la rotación de personal, puesto que de no tenerlos da hincapié a la pérdida de recurso humano fundamental (Montiel-Hernández, 2017).

Por consiguiente, es responsabilidad de los directivos brindar información clara sobre los objetivos organizacionales al talento humano, quien es el participante de este proceso, no solo para que la empresa alcance sus objetivos, sino también para el bienestar de los colaboradores y su desempeño en la organización (Pagán-Castaño et al., 2020). Con estos aspectos se procedió a crear el plan de acción el cual conducirá a mejorar la rotación con la que hoy cuenta la compañía.

5.1. Aspectos críticos identificados y alternativas

La selección de personal, la capacitación especializada y la comunicación corporativa son elementos importantes en el ámbito empresarial además de ser aspectos que la compañía objeto de estudio considera claves para su éxito empresarial. La selección de personal como lo indica

Ansorena CAO (1996) es el proceso mediante el cual se elige a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo, asegurando que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarlo de manera eficiente. Por su parte, la capacitación especializada al interior de la compañía hace referencia al conjunto de acciones y programas diseñados para brindar a los empleados los conocimientos y habilidades específicas que requieren para desarrollar sus funciones de manera óptima.

Finalmente, la comunicación corporativa juega un papel importante en la gestión de cualquier organización, como lo indica Porter (2015) se garantiza la transmisión efectiva de información, valores y objetivos tanto interna como externamente. A lo largo del tiempo se ha debatido y discutido ampliamente sobre estos temas, y se han desarrollado diversas teorías y enfoques que buscan optimizar estos procesos y mejorar el desempeño organizacional. En este contexto, resulta imprescindible profundizar en la comprensión de cada uno de estos aspectos, explorando su importancia, conceptos clave y los diferentes enfoques y opiniones que se han expresado sobre ellos.

A continuación, se analizan los aspectos críticos evidenciados en la empresa y sobre los cuales se plantea la propuesta a desarrollar:

1. *Selección de personal:* Se identifica que los perfiles que se vinculan cuentan con amplia experiencia en otros sectores, lo que facilita que puedan migrar hacia cargos por fuera ámbito inmobiliario en la se desarrolla la actividad económica de la empresa evaluada. Con esto la propuesta es ajustar en los procesos de selección el perfil de los candidatos, basándose más en sus capacidades a desarrollar que en las experiencias anteriores. Es vital identificar desde esta etapa temprana la visión personal del candidato en lo que se refiere a su plan de desarrollo profesional.
2. *Falta de capacitación especializada:* Desde la educación formal, no se cuenta con programas especializados en el desarrollo de profesionales para el mercado inmobiliario. Obligando a las empresas particulares a contar con programas más robustos para la capacitación de sus empleados. En esta misma línea es necesario que

se incluya en los planes de capacitación, programas formadores de habilidades blandas y competencias sociales aportando íntegramente a la formación de los futuros talentos. Con esto se busca entregar una visión clara de plan carrera que disminuya la fuga de personal hacia otros sectores económicos.

3. Plan de comunicación corporativa: Entre los hallazgos se identificó desconexión entre los objetivos individuales, de área y el objetivo general de la compañía. Esto genera desarticulación entre las áreas cuyos objetivos no obedecen a un fin común y que no están, en algunos casos, orientados a cumplir la visión de la compañía.

Seguidamente, se propone una estrategia de gestión humana que involucre los tres aspectos: selección adecuada de personal, un programa de formación especializada y un plan de comunicación interna que se integre con la visión a largo plazo de la compañía. No obstante, es importante que este plan de acción sea comunicado de forma clara y efectiva entre los empleados, además de que se establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación al mismo, con esto se podrá determinar la efectividad de su implementación además de un plan de adaptación extra en caso de requerir hacer ajustes posteriores en la implementación.

5.1.1. Selección De Personal

Como indica Ansorena (1996) “selección de personal es la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -a los que denominamos “candidatos”- que les diferencian de otros y les hace más idóneos, más aptos y cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional” (p.19). Con esta definición se determina la importancia de contar con una descripción clara del rol a desempeñar, delimitando el alcance de este.

Es justo en este momento en que se deben vincular variables de plan de desarrollo para determinar de una etapa temprana si las expectativas de crecimiento o formación van alineadas con las demostradas por el candidato. No alinear desde esta etapa las expectativas del cargo,

contribuye a que una vez pasada la curva de aprendizaje cuando se entre en una etapa de mayor manejo del cargo, se genere el desinterés por continuar desempeñando el cargo y se comiencen a buscar nuevos retos.

Ansorena (1996), escritor e investigador, tipifica este error como el perfil incompleto donde la falta de indagación por la información no brindada hace que se omita por parte de los reclutadores información valiosa a la hora de predecir un comportamiento futuro. Por lo que, la manera más común de incurrir en este error es centrar el proceso de selección a la vinculación de candidatos que solo cumplan los requisitos críticos del cargo actual, además de no tener claridad desde la descripción del cargo de posible plan carrera que representa la posición para quien la desempeñe con éxito.

En aspectos generales y de entorno, las nuevas generaciones están mucho más enfocadas en el desarrollo profesional por retos donde la innovación y el cambio cumplen un rol decisivo. Con esto no es coherente planear la selección de personal exclusivamente bajo la mirada del corto plazo solo tomando como objetivo el cargo por el cual se inicia la vinculación del personal.

En la actualidad existe amplia información sobre la selección por competencias, que hacen énfasis en ver más allá del conocimiento exacto con que cuenta el candidato. Con esto entran factores motivacionales más profundos que impactarían el desempeño futuro del empleado. Por ejemplo, en el caso particular de la compañía contar con conocimiento técnico sobre los procesos referentes a la compra y venta de cualquier clase de bien o servicio, no necesariamente debe ser el criterio más ponderado en la evaluación de un candidato, más bien bajo la mirada y el concepto de competencia que Alles (2016) plantea, el pivote de la decisión está en la presencia de habilidades tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, entre otras.

Con esto se garantiza, desde la etapa temprana de selección, la proyección interna del candidato, abriendo un sinfín de posibilidades hacia donde hacer movilidades internas aumentando el compromiso de los empleados, pues no se está seleccionando personal para cargos puntuales si no profesionales con proyecciones de desarrollo reales a nivel interno.

5.1.2. *Formalización Especializada y Desarrollo De Capacidades*

El sector no cuenta con programas especializados para su mercado desde la educación tradicional, lo que impide que desde la formación de profesionales se perfilen candidatos para ser vinculados en el sector. Por otro lado, se tiene la creencia que perfiles comerciales de cualquier otro mercado se ajustan al ámbito inmobiliario y aunque el ejercicio de venta es homologable, la importancia de la compra a realizar no se puede manejar con la ligereza con la que se realizan otro tipo de compras.

En la escala aspiracional de una persona regular luego del estudio, la compra más importante y de largo plazo es un bien inmueble. No reconocer la importancia de esta compra hace que se tome a la ligera el impacto de una mala experiencia de compra. Por esto es vital incluir en el plan de capacitación interna un programa de entrenamiento especializado que incluya a toda la compañía especialmente a las áreas que tiene frente de servicio. Esto garantiza un servicio excepcional para los consumidores.

En este mercado es de especial importancia el servicio posventa, por la magnitud emocional y financiera invertida en la compra. Alineado con esto se hace coherente anclar al proceso de selección por competencias un plan de educación para reafirmar correctamente las habilidades identificadas en la selección. Adicional de brindar herramientas a la medida para el desarrollo de activo de la siguiente escala de crecimiento.

Lo anterior es vital dado que como indicador de rotación se encontró la falta de oportunidades de crecimiento interno como parte de los aspectos decisivos para dejar la compañía. Adicional a esto, el desgaste que supone la renovación constante de la plantilla comercial hace que cobre relevancia contar con un esquema visionario de formación donde se integre no solo la formación individual sino a todo el equipo. Como indica Senge (1990), cuando los equipos aprenden de verdad no solo generan resultados extraordinarios si no que sus integrantes crecen con mayor rapidez, además refuerza su importancia declarando que el aprendizaje individual no apoya a la organización si no se diluye entre un equipo o área (p. 57).

La capacitación y el desarrollo de los colaboradores le permite a la empresa generar perspectivas apoyándose en la planificación, organización, en el control y dirección en cualquier puesto de trabajo. Y al personal, lo motiva, mejora el clima organizacional, adquiere conocimientos, aptitudes y habilidades para aumentar las competencias, fomenta una actitud positiva en el entorno laboral, por lo que el empleado valora que la empresa invierta en el crecimiento profesional y personal.

También es significativo tener en cuenta que, existen modelos de capacitación que se pueden implementar en la empresa. Lo cual se justifica porque lo que se pretende es hacer conciencia de la importancia que tiene la implementación de programas de capacitación para que se vea reflejada en la productividad empresarial y en el desarrollo personal de las personas. De ahí que, se han revisado dos modelos de capacitación, los cuales fueron estudiadas para el diseño e implementación de un programa de formación en la empresa. Estos dos modelos se tuvieron en cuenta por los procesos, flexibilidad, necesidades y objetivos de la empresa.

A continuación, se refieren los modelos analizados:

❖ El modelo de capacitación planteado por Chiavenato (2015), el cual plantea la empresa motiva y genera curiosidad al colaborador para aumentar sus conocimientos, ayuda a descubrir sus destrezas no visibles y aumenta las habilidades laborales, con el fin de aumentar la eficiencia y productividad dentro de la empresa. En seguida, se muestra el modelo planteado por este autor:

- ⇒ *En cuanto al uso*: Entrenamiento orientado al contenido, al proceso y mixto. Su finalidad transmitir conocimiento o información; cambiar actitudes y comportamiento. Se logra mediante técnica de lecturas, recursos individuales, instrucciones programadas, con Role-playing, entrenamientos de grupos y de sensibilidad, conferencias, estudios de caso, rotación de cargos, etc.
- ⇒ *En cuanto al tiempo*: Entrenamiento de inducción o integración en la empresa y después del ingreso del trabajador. Su fin es adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado y entrenamiento constante con miras a mejorar el

desempeño. Se logra a través de programas de inducción, entrenamiento en el sitio de trabajo o fuera.

⇒ *En cuanto al lugar de aplicación:* Entrenamiento en el sitio de trabajo y fuera del lugar de trabajo. Su finalidad es transmitir enseñanzas necesarias a los empleados, conocimientos y habilidades. Se logra con rotación de cargo, entrenamiento de tareas, aulas de exposición, estudios de caso, video conferencia, simulaciones, etc.

❖ El modelo de capacitación de Arnold (2001), permite identificar, clasificar las habilidades y destrezas de los colaboradores según su desenvolvimiento en los diferentes escenarios que se maneje dentro de la empresa (Tabla 5):

Tabla 5. Modelo mixto de aprendizaje basado en la trasmisión, la acción y la experiencia

Orientación del aprendizaje	Metodología	Cómo
Aprendizaje por trasmisión	Conferencias / Seminarios / Diálogos	Uso de medios Proyectos guiados Simulacros
Aprendizaje por acción	Proyecto de organización propia Método de texto guía	Trabajo en equipo para la resolución de casos reales Trabajo individual
Aprendizaje Por experiencia	Rotación activa entre las áreas Métodos basados en vivencias	Programa padrinos con empleados especializados

Nota. Modelo construido a partir del esquema planteado por Arnold (2001) en Formación profesional. Nuevas tendencias y perspectivas. (p. 96).

Como propuesta de formación para la empresa, se sugiere el esquema planteado por Arnold, (2021), porque se trabajan áreas no solo personales, sino laborales del colaborador, por lo que se crea un equilibrio que genera un mejor desenvolvimiento en la empresa. Este modelo muestra que mientras más armonía tenga el colaborador consigo mismo, mejor le va en el ámbito laboral.

En ese sentido, complementar el cambio de visión planteado en el proceso de selección con un plan dinámico de capacitación aporta de forma individual al plan de retención del talento estratégico. Por otro lado, el tercer punto se orienta a mitigar la problemática desde un punto de vista externo al individuo con una estrategia de comunicación transparente como organización.

Por lo que, en ese contexto, hay que considerar en un programa de capacitación criterios como: plantear los problemas para poderlos solucionar; definir objetivos y metas que se persiguen con el programa de capacitación; los criterios o conductas que se desean sistemáticamente al terminar la capacitación; control y seguimiento objetivo, real y que se mantenga en el tiempo y que incluya planes para garantizar el aprendizaje para alcanzar los objetivos de la empresa. Los programas de capacitación deben verse como una cultura que beneficia buenos hábitos en el colaborador.

5.1.3. Plan De Comunicación Interna

El plan de comunicación que se propone va orientado a fomentar la transparencia de los procesos de la compañía. Refiere a un plan que trasmita a todos los interesados los objetivos de la empresa, con el fin de alinear los esfuerzos hacia una misma visión. Goodstein et al. (1998), definen estrategia como el proceso de establecer objetivos y trazar la hoja de ruta para alcanzarlos, adicional incluyen en la definición la traducción de ese objetivo general en los objetivos operativos presentes en las diferentes áreas que componen una compañía (p. 18). También plantean que, contar con un plan estratégico definido y claro permite que a nivel organizacional cualquier empleado este en la capacidad de responder al unísono hacia dónde va la compañía y desde su propia gestión como aporta a la materialización de la visión (p. 18).

Igualmente, de acuerdo con Michael Porter (2015), la estrategia es lo que hace que una empresa se destaque, brindando una ventaja competitiva que a su vez ofrece un valor adicional al cliente. Las estrategias genéricas de Porter describen cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, logrando un rendimiento superior al de ellos. Estas

tres estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Según Michael Porter, la estrategia implica crear una posición única y valiosa en el mercado (Mejora Competitiva, 2015).

La estrategia implica evitar la competencia para proteger nuestra rentabilidad y crecimiento como empresa. También implica explorar nuevas formas de competir que añadan un mayor valor percibido por los clientes en comparación con nuestros competidores. En resumen, la estrategia es sobre diferenciación, pero no cualquier tipo de diferenciación es válida (Mejora Competitiva, 2015).

Bajo estos conceptos y partiendo del hecho que la compañía objeto de estudio si cuenta con una estrategia definida en cuanto sus objetivos, misión y visión, pero falla en el plan de comunicación efectiva hacia sus grupos de interés, especialmente para sus empleados, es importante destacar que la falta de una comunicación efectiva puede tener efectos negativos en varios aspectos de la empresa.

En primer lugar, la falta de comunicación puede generar confusión entre los empleados. Si estos no reciben información clara y precisa sobre los objetivos y metas de la compañía, es probable que no estén alineados con los mismos y que no sepan qué se espera de ellos en términos de desempeño y resultados. Esto puede llevar a una falta de motivación y compromiso por parte de los trabajadores, lo que a su vez puede afectar la productividad de la empresa.

Además, la falta de comunicación puede generar desconfianza entre los empleados. Si sienten que no se les brinda la información necesaria, es posible que empiecen a especular y crear rumores, lo que puede generar un ambiente de trabajo poco saludable. Además, la falta de transparencia puede hacer que los funcionarios pierdan la confianza en la empresa y en sus líderes, lo que puede llevar a una alta rotación de personal y a la pérdida de talento.

Los aspectos para tener en cuenta en la estrategia de comunicación son:

1. Describir la contribución de la compañía al bienestar de los ámbitos involucrados en el ejercicio comercial, esto incluye clientes, empleados, medio ambiente, gobierno,

accionistas y sociedad en general. Este es el momento idóneo para desarrollar y comunicar programas paralelos de responsabilidad social.

2. Comunicar con transparencia que implica el despliegue de la estrategia en el sentido de recursos extras, tareas adicionales, nuevos modelos de trabajo. Siempre enmarcando el cambio sobre los beneficios de avanzar con la implementación.
3. Difundir las nuevas métricas de cada área y como cada una aporta al resultado global de la compañía. Con esto desde el establecimiento del sistema de medición todos los involucrados comprenden su aporte y la importancia de la obtención de los resultados.
4. No evitar el enfrentamiento, abrir el dialogo entre los involucrados. Lo que incluye el manejo de objeciones. Bajo el modelo Tuckman de 1965 se basa en alcanzar un equipo de alto rendimiento entre las etapas de maduración se encuentra el conflicto como medio de desarrollo. Solo cuando se cuenta con la confianza de poder levantar objeciones sin sentirse intimidado por el resultado, se puede avanzar a la siguiente etapa de desempeño (Recursos Humanos, 2019).

Estos son los tópicos principales evaluados desde la propuesta y que se recomiendan ejecutar las nuevas campañas de comunicación interna. Evidentemente existen un sinnúmero de recomendaciones aplicables, pero para esta etapa inicial se podría iniciar con un efecto embudo donde se inicia desde lo más sencillo hasta la implementación de técnicas o tópicos más complejos.

Sin embargo, durante el proceso de implementación, se identificaron algunas limitaciones y desafíos. Estos incluyeron la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, la necesidad de invertir tiempo y recursos en la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la necesidad de realizar ajustes en los procesos y políticas existentes para promover una cultura de retención y productividad.

En cuanto a los costos que debe asumir la empresa para la implementación del plan, estos incluyen los gastos relacionados con la capacitación y desarrollo de los empleados, la implementación de programas de reconocimiento y recompensa, la mejora de las instalaciones de

trabajo y la promoción de actividades de team building. Si bien estos costos pueden ser significativos, los beneficios y el impacto que tendría son numerosos.

Los principales beneficios de implementar el plan de mejora incluyen una mayor retención de empleados clave, lo que reduce los costos asociados con la rotación y la contratación de nuevos trabajadores. Además, se espera un aumento en la productividad y la calidad del trabajo, lo que puede llevar a un aumento en las ventas y los ingresos de la empresa. También se espera un impacto positivo en la reputación de la empresa como empleador, lo que puede facilitar la atracción de talento y mejorar la competitividad en el mercado.

En términos de ventajas, la implementación exitosa del plan puede ayudar a la empresa inmobiliaria a diferenciarse de la competencia, mejorar su cultura y reputación como empleador y fortalecer su posición en el mercado. Sin embargo, también existen algunas desventajas potenciales, como el tiempo y los recursos requeridos para implementar y mantener el plan, así como la posibilidad de que algunos empleados no respondan positivamente a los cambios, lo que puede requerir una gestión cuidadosa y estrategias de motivación adicionales.

6. Recomendaciones para la implementación de la solución

La solución e implementación para la gestión de estratégica del talento humano se basa en utilizar diversos recursos y enfoques para reclutar, desarrollar, retener y reconocer el talento dentro de la organización. La implementación exitosa de esta propuesta implica llevar a cabo acciones como reclutar candidatos calificados con experiencia en el sector inmobiliario, ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional, establecer sistemas de evaluación del desempeño, identificar y planificar sucesión en puestos claves, crear un ambiente laboral positivo, fomentar una comunicación efectiva, utilizar tecnología y software especializados en recursos humanos, y aprender de las mejores prácticas de otras empresas del sector.

A continuación, se reflexiona sobre algunos temas que son significativos en la mejora de gestión estratégica del talento humano en la empresa del sector inmobiliario, y tienen como fin fortalecer aspectos críticos de la gestión de recursos humanos, optimizar el proceso de

contratación, maximizar el rendimiento de los empleados y aprovechar las ventajas de la tecnología para impulsar la eficiencia y competitividad de la organización:

1. *Reclutamiento y selección:* Utilizar plataformas de reclutamiento en línea, redes sociales profesionales y agencias de contratación para atraer y seleccionar candidatos con habilidades y experiencias relevantes para el sector inmobiliario. También el desarrollo de empleados en los que se implementan ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades técnicas y blandas de los empleados, cursos en línea talleres, mentorías internas y externas, programas de rotación.
2. *Evaluación del desempeño:* Implementar sistemas de evaluación de desempeño que permitan medir y reconocer el rendimiento de los empleados. Utilizar herramientas como evaluaciones 360 grados, metas y objetivos claros, y retroalimentación constante, así como también una buena planificación de la sucesión que permita identificar a los empleados con potencial de liderazgo y desarrollar planes de sucesión para asegurar una transición fluida en puestos claves, evaluaciones de talento, programas de desarrollo específicos y asignaciones especiales.
3. *Retención del talento:* crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, ofrecer beneficios y compensaciones competitivas, brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, realizar encuestas de clima laboral, implementar programas de bienestar y promover una cultura organizacional sólida. Otro factor importante es la comunicación efectiva, basada en establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar el intercambio de ideas y colaboración entre los empleados, utilizar herramientas como reuniones regulares, boletines internos, intranets y plataformas de colaboración en línea.
4. *Tecnología de software:* utilizar herramientas tecnológicas y software especializados en gestión de recursos humanos para facilitar la automatización de procesos, la gestión de datos y la toma de decisiones informada. Es super importante implementar un buen

benchmarking y mejores prácticas, investigar y aprender de otras empresas del sector inmobiliario que han tenido éxito en la gestión del talento humano. Realizar benchmarking, asistir a conferencias y seminarios, mantenernos al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en recursos humanos.

7. Conclusiones

En conclusión, la propuesta para la gestión estratégica del talento humano en la empresa del sector inmobiliario ha sido cumplida de manera efectiva al abordar los desafíos específicos relacionados con la gestión de personas dentro de la empresa. Al implementar un enfoque estratégico y centrado en el talento humano, la empresa ha logrado optimizar sus recursos humanos y obtener resultados positivos.

A través de la propuesta, se han identificado y desarrollado estrategias para atraer, reclutar y retener empleados altamente calificados y comprometidos. Se ha puesto énfasis en la identificación de habilidades y competencias claves necesarias para tener éxito en el sector inmobiliario, y se han implementado programas de capacitación y desarrollo para garantizar que el personal este debidamente preparado.

La propuesta también ha destacado la importancia de una comunicación efectiva y una cultura organizacional sólida. Se han establecido canales de comunicación abiertos y transparentes, lo que ha mejorado la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la empresa. Asimismo, se ha promovido una cultura de liderazgo participativo que empodera a los empleados y fomenta la innovación y a creatividad.

En general, la propuesta para la gestión estratégica del talento humano ha tenido un impacto positivo en la empresa del sector inmobiliario al fortalecer su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento de calidad. Esto ha contribuido al logro de los objetivos organizacionales y al crecimiento sostenible de la empresa en un entorno competitivo. Al implementar las estrategias y practicas recomendadas en la propuesta la empresa ha logrado gestionar su talento humano de manera efectiva y maximizar su rendimiento.

El estudio de caso ha demostrado que la retención del personal es un factor crucial para el éxito de la empresa. Al implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral positivo, el

compromiso de los empleados y el desarrollo profesional, la organización logró retener a su talento clave. Esto se tradujo en una mayor estabilidad, continuidad y conocimiento acumulado dentro de la empresa, lo que contribuyó a su productividad y competitividad.

También reveló que la productividad de la empresa se vio influenciada positivamente por la retención del recurso humano. Los empleados satisfechos, motivados y comprometidos demostraron un mayor rendimiento y eficiencia en sus tareas. Además, la retención del personal permitió una mejor transferencia de conocimientos y una mayor colaboración entre los equipos, lo que mejoró los procesos internos y la calidad del trabajo realizado.

El estudio de caso destacó la importancia de un ambiente laboral positivo para la retención del personal y la productividad. La cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación efectiva y el equilibrio trabajo-vida personal favoreció el compromiso y la satisfacción de los empleados. Esto creó un entorno propicio para la colaboración, la creatividad y la innovación, impulsando así la productividad general de la organización.

Basándose en el estudio de caso, se identificaron algunos temas futuros que pueden ser abordados en investigaciones posteriores o tener implicaciones en la organización. Estos pueden incluir el análisis de los factores que influyen en la retención del personal en diferentes contextos laborales, la medición de la productividad y la identificación de indicadores clave, así como el impacto de la tecnología y la diversidad en el ambiente laboral y su relación con la retención y la productividad. Las implicaciones organizacionales derivadas del estudio de caso incluyen la importancia de invertir en estrategias de retención del personal, el fomento de un ambiente laboral positivo y la promoción del desarrollo profesional de los empleados. Estos aspectos pueden tener un impacto directo en la productividad, la calidad del trabajo realizado y la competitividad de la organización en el mercado.

8. Referencias

- Aguado, D. (2016). La capacidad de adaptación de las organizaciones. <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Alles, Martha Alicia. (2016). Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales. Entrevista y medición de competencias. Ediciones Granica. ISBN 978-950-641-904-2.
- Ansorena Cao, (1996) 15 casos para la selección de personal con éxito, Barcelona Paidós Empresa, 1996.
- Arnold, R. (2001). Formación profesional. Nuevas tendencias y perspectivas. Montevideo: Cinterfor, 2001. 153 p.
- BBVA. (2023). Colombia | Situación Inmobiliaria 2022. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/colombia-situacion-inmobiliaria-2022/>
- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28.
- Boachie-Mensah, F., & Agyemang, C. (2018). An exploration of talent management practices in the Ghanaian banking industry. *Journal of Business Research*, 6(2), 91-108.
- Camacol. (2023). Información económica. Colombia construcción en cifras abril 2023. <https://camacol.co/nuestro-sector/informacion-economica>

Camacol. 2022. Informe de gestión 2022.

https://camacol.co/sites/default/files/descargables/INFORME%20GESTION%20CAMACOL%202021-2022_HD%20VF.pdf

Carrillo, L. H. M., & Moctezuma, J. A. T. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, 11(32).

Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.

Chávez, E. A. y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36), 7-20.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones*. Segunda edición McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Gestión de recursos humanos*. Monterrey. Mc Graw Hill, 2009, 4. P. 43.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (Décima edición), 116-126. McGraw-Hill.

Conaty, B., Charan, R. (2010). *The Talent Masters. Why smart leaders put people before numbers*. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/30493/the-talent-masters-by-bill-conaty-and-ram-charan/>

Cuesta, M., Herrero, F. (2010). Tema: Introducción al muestreo. Universidad Andrés Bello. <http://www.editorialkamar.com/et/archivo04.pdf>

Cuesta A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. 448 p.

- Enciso, C., Jiménez, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol4/iss2/13/>
- Fedelonjas. (2019). Valores corporativos. <https://www.fedelonjas.org.co/>
- Fedelonjas. (2022). Boletín Fedelonjas sector inmobiliario trimestre IV. <https://www.fedelonjas.org.co/wp-content/uploads/2023/04/Boletin-Fedelonjas-IV-trimestre-2022.pdf>
- Fedelonjas. (s. f.). Quienes somos. <https://www.fedelonjas.org.co/quienes-somos/FEDELONJAS>. (Trimestre IV 2022). Boletín Fedelonjas Sector inmobiliario. Presentación de PowerPoint (fedelonjas.org.co)
- Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz: Fedelonjas. (2022). Boletín Fedelonjas Sector inmobiliario Trimestre IV 2022. <https://www.fedelonjas.org.co/wp-content/uploads/2023/04/Boletin-Fedelonjas-IV-trimestre-2022.pdf>
- Fernández, N., Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>
- Fundación Universidad-Empresa. (2022). Retención de empleados: 5 estrategias claves para tu empresa. <https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-retencion-personal-estrategias-clave-para-tu-empresa/#respond>
- Garavan, TN, Carbery, R. y Rock, A. (2012). Mapeo del desarrollo del talento: definición, alcance y arquitectura. *Revista europea de formación y desarrollo* , 36 (1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konospake, R. (2007). Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Duodécima Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. URV Institutional Repository, 22(1), 50–79.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Mc Graw Hill. [Documento PDF].
- Hel Iriegel, D. y Slocum, J. (2009). Administración. México. Thomson Editores.
- Ibañez, M. (2011). Gestión del talento humano en la empresa. Lima Perú: Editorial El Búho.
- Mejora Competitiva. (2015). ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter.
<https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Díaz, G. A., & Quintana, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven, 22(1), 29-48.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Montiel- Hernández, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. Boletín Científico, 7(14), 24–27.
- Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J. (2020). El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(1), 45-68.
- Parra, M. (s. f.). Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos.
<https://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>
- Portafolio. (2022). Habi invertirá US\$250 millones para compra de viviendas.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/habi-invertira-us-250-millones-para-compra-de-viviendas-575871>

- Portafolio. (2022). Startups: así es la ruta para ser el próximo unicornio de Colombia.
<https://www.portafolio.co/revista-portafolio/rappi-habi-la-ruta-para-ser-el-proximo-unicornio-de-colombia-572959>
- Porter, M. (2015). Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, DF, México, Editorial: Grupo Editorial PATRIA, Consultado en:
Recursos Humanos. (2019). Modelo Tuckman en el desarrollo de equipos.
<https://www.equipo humano.com/modelo-tuckman-en-el-desarrollo-de-equipos/>
- Romani, S., Ferrer, M., & Zuta, N. (2018). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en profesionales de Enfermería del Hospital de Ventanilla. *Investigación Valdizana*, 12(3), 165-170.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1292111](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1292111)
- Society for Human Resource Management. (2019). 2019 Employee Benefits.
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%202019%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>