

ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR INMOBILIARIO



Tras una década de fuerte crecimiento, el sector inmobiliario se enfrenta a un cambio de tendencia. En este contexto, el desarrollo y la gestión de políticas de recursos humanos que apuesten por la atracción, desarrollo y fidelización de los empleados se erige como herramienta fundamental para marcar ventajas competitivas a largo plazo.

Sandra Rosa,

Área de Investigación del Instituto de Práctica Empresarial.

El objetivo que se persigue con este estudio¹ es realizar un análisis exploratorio sobre la situación actual del Capital Humano (CH) en las empresas del sector inmobiliario. ¿Por qué investigar esta cuestión? Porque, sin duda, la buena gestión del capital humano es crucial para poder competir en el mercado actual. En palabras de Y. K. Shetty y P.F. Buller “*las mejores formas internas en gestión de RR.HH. son las mejores formas de proferir la calidad y competitividad de una empresa*” (Y. K. Shetty y P.F. Buller; *Realigning Competitiveness Regnires H.R. Solutions Personal*; julio 1990 - pag. 8-12).

Está claro que la certera gestión del capital humano es un factor determinante para las organizaciones, no para sobrevivir, sino para vivir con dignidad y perdurar en el tiempo, pues, tal como apuntan estos autores, está directamente relacionada con la competitividad, y calidad, con la productividad, los resultados, con la fidelidad y compromiso del cliente interno y externo y con el propio éxito financiero. Una herramienta fundamental, no sólo para poder enfrentarnos a cualquier cambio o crisis que afecte directamente al sector o a nuestra empresa, sino también para encontrar y mantenernos con éxito en el mercado.

Pero, ¿están las empresas del sector inmobiliario preparadas para afrontar ese reto en políticas y gestión de capital humano? Para dar respuesta a esta pregunta, se han analizado, entre otras áreas, las estrategias y objetivos de la empresa y la gestión hacia el cliente interno.

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LAS COMPAÑÍAS

Las estrategias y los objetivos están estrechamente relacionados con la conversión del patrimonio de la empresa en acción para el empleado y en alinear comportamientos y procedimientos con la estrategia global de la organización.

La dirección general participa de modo mayoritario, en un 72,22 por ciento de los casos, en la definición del plan estratégico en las compañías del sector inmobiliario, seguida en un 25 por ciento de los mandos intermedios. Sólo un 2,78 por ciento de empresas cuenta con el cliente y ninguna organización contempla la interven-

CUADRO 1. DATOS GENERALES GESTIÓN DEL CLIENTE INTERNO

CH perteneciente empresas participantes	3.635 personas
Mujeres	42%
Hombres	48%
Edad media plantilla	34 años
Porcentaje contratos indefinidos	58%
Personal que trabaja en departamentos de RR.HH.	2,04%
Porcentaje de mandos intermedios	10,40%
Índice de rotación	25,15%

Fuente: Fondo Editorial IPE.

CUADRO 2. PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Promotoras-constructoras	39,13%
Promotoras inmobiliarias	30,43%
Inmobiliarias	4,28%
Consultoras inmobiliarias	13,04%
Constructoras	8,69%
Promotoras-constructoras-inmobiliarias	4,43%

Fuente: Fondo Editorial IPE.

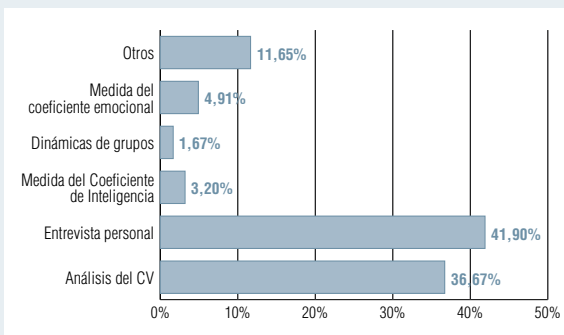
La certera gestión del capital humano es un factor determinante para que las empresas puedan vivir con dignidad y perdurar en el tiempo)

ción de la totalidad de su plantilla en la elaboración del plan estratégico.

En relación con los objetivos de las organizaciones, el informe revela que los objetivos de las empresas son conocidos por toda la plantilla en el 52 por ciento de las empresas participantes. El 48,75 por ciento de las inmobiliarias consultadas orienta su estrategia al cliente, frente al 40 por ciento que se centra en el producto que vende y un 11,43 por ciento que tiene en cuenta al personal de su empresa.

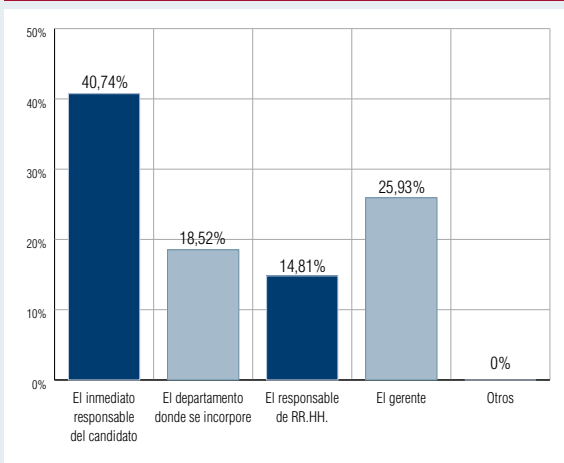
¹ Los datos analizados en este informe corresponden a las respuestas obtenidas entre las 165 empresas, exclusivas del sector inmobiliario, que han participado como expositoras en el Salón Inmobiliario de Madrid - SIMA 2007.

GRÁFICO 1. SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Fondo Editorial IPE.

GRÁFICO 2. DECISIÓN ELECCIÓN CANDIDATO



Fuente: Fondo Editorial IPE.

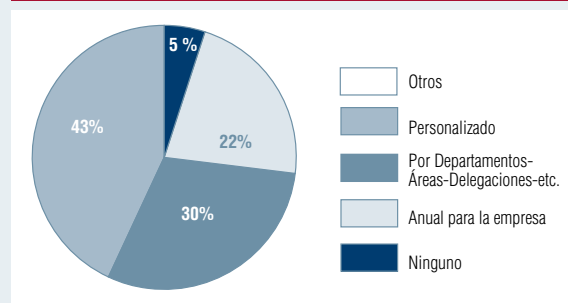
GESTIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Del equipo humano perteneciente a las empresas que participan en este estudio, 3.635 personas, el 2,04 por ciento están integradas en el departamento de Recursos Humanos y como mandos intermedios figuran un 10,40 por ciento del total plantilla. Dicho capital humano presenta una edad media de 34 años, con una ligera mayoría de participación masculina, y con una rotación media del 25,15 por ciento.

Selección de personal

Desde el punto de vista de la selección de nuevos empleados, las empresas consultadas utilizan diversas técnicas para reclutar personal, siendo las más frecuentes la promoción interna (30,36 por ciento), las referencias personales (30,36 por ciento), los anuncios en prensa (21,43 por ciento) y los portales de Internet (21,42 por ciento).

GRÁFICO 3. TIPO DE FORMACIÓN



Fuente: Fondo Editorial IPE.

Respecto a las técnicas de selección de personal que utilizan los departamentos de Recursos Humanos, el gráfico 1 muestra que la entrevista personal y el currículum vitae son las herramientas más utilizadas.

Una vez conocido como deciden el reclutamiento y la selección del personal, se ha analizado quién es la persona que toma la decisión final para escoger al candidato. En el 40,74 por ciento de las empresas, la última palabra la tiene el inmediato responsable del candidato, mientras que el responsable de RR.HH. sólo es teniendo en cuenta en el 14,81 por ciento de las empresas (Gráfico 2).

Formación y desarrollo profesional

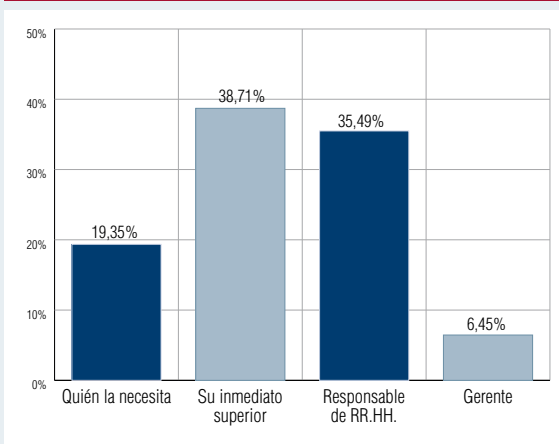
La mayoría de las empresas consultadas, en concreto el 62,96 por ciento, posee un plan de acogida diseñado para el nuevo personal frente a un 37,04 por ciento que carece de uno. Por su parte, en relación al tipo de formación que las empresas del sector inmobiliario organizan para sus clientes internos, el 43 por ciento posee una formación personalizada para cada empleado (Gráfico 3).

Este tipo de formación organizada por las empresas del sector inmobiliario la deciden diferentes personas dentro de las compañías, siendo el inmediato superior del empleado el que tiene la capacidad de decisión en buena parte de los casos (Gráfico 4).

El 95 por ciento de las empresas del sector inmobiliario utiliza algún tipo de formación para su personal, pero cuando profundizamos sobre las empresas que poseen planes de desarrollo y carrera profesional para sus empleados, po-



GRÁFICO 4. QUIÉN DECIDE LA FORMACIÓN A REALIZAR



Fuente: Fondo Editorial IPE.

El 95 por ciento de las empresas del sector inmobiliario cuenta con planes de formación, pero tan sólo un 22,73 por ciento se lo comunica a su personal

demos comprobar que el 61,54 por ciento de las empresas encuestadas diseñan esos planes frente al 38,46 por ciento que asegura no contemplarlo en su estrategia de Recursos Humanos.

Pese a la existencia en la mayoría de las empresas de estos planes, tan sólo un 22,73 por ciento de las compañías dice que informa a su personal sobre ello, mientras que un 77,27 por ciento no adopta una actitud proactiva en la comunicación de estos planes a sus empleados.

Satisfacción y fidelización de los equipos

Otro punto importante que se ha querido explorar es cómo las empresas del sector inmobiliario están gestionando la satisfacción y fidelización de su personal, aunque entendemos que, además, de las que plantearemos a continuación, las variables estrategia empresarial y formación contribuyen en igual medida a la satisfacción.

Comenzando por la satisfacción se comprueba que las empresas que evalúan la satisfacción de sus empleados son el 52 por ciento de las encuestadas frente a un 48 por ciento que no la miden. El método más utilizado para ello es el cuestionario (53,84 por ciento), seguido de las reuniones y el seguimiento personalizado (30,76 por ciento).

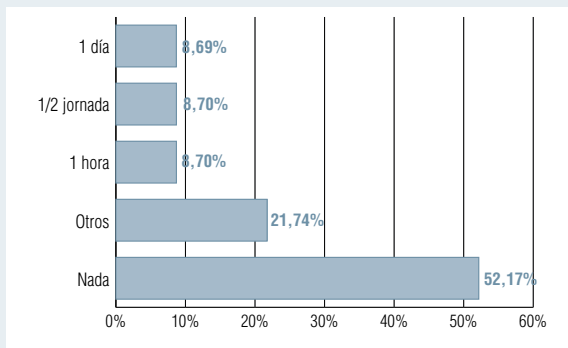
En el campo de la satisfacción de los empleados, los elementos retributivos juegan un papel importante. En este sentido, según el informe, un 65,38 por ciento de las empresas disponen de sistemas de retribución variable en función de objetivos y un 52 por ciento cuenta con ventajas sociales para su personal. El 33,33 por ciento dispone de plan de pensiones, el 25 por ciento de seguro médico privado, un 16,66 por ciento cuentan con descuentos en promociones inmobiliarias y viajes y un 16,66 por ciento no ha especificado el tipo de ventajas sociales que realizan.

La conciliación de la vida laboral con la familiar está presente en cerca de la mitad de las empresas del sector inmobiliario (el 52 por ciento de las empresas consultadas adaptan sus horarios laborales a sus empleados).

Otro dato significativo referente a la gestión del cliente interno, es el tiempo que afirman dedicar las empresas participantes en la retención de su personal. Así, el 52,17 por ciento afirma no invertir nada de tiempo en estrategias para retener a sus empleados (Gráfico 5).

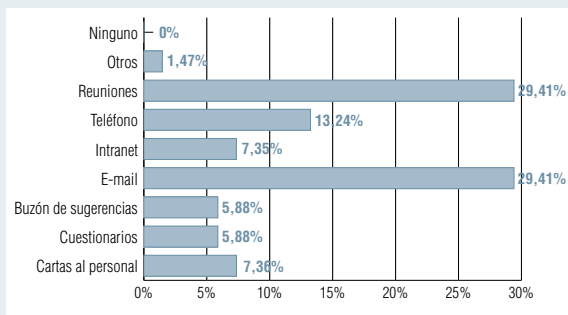
Desde el punto de vista de los canales utilizados en la comunicación interna, el informe

GRÁFICO 5. RETENCIÓN CLIENTE INTERNO



Fuente: Fondo Editorial IPE.

GRÁFICO 6. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Fondo Editorial IPE.

muestra que el e-mail es el más utilizado por las compañías, en un 29,41 por ciento de las compañías (Gráfico 6).

HACIA DÓNDE VA EL CAPITAL HUMANO

Una vez expuestos los datos recogidos en este estudio, la pregunta que nos surge no puede ser otra que ¿cómo se interpretan los datos obtenidos?, ¿se está gestionando bien el capital humano en el sector inmobiliario?

En los gráficos presentados sobre estrategia y objetivo empresarial se comprueba que los resultados apuntan a que las empresas del sector inmobiliario mantienen de modo más conservador a la dirección general como parte mayoritaria que decide sobre la estrategia de la compañía. Por su parte, las corrientes actuales de capital humano apuntan a la necesidad de incorporar dentro de estas decisiones, las opiniones y sugerencias de las partes más directamente implicadas de las empresas, como son el cliente interno (0 por ciento) y el cliente externo (3 por ciento) como los mejores conocedores de que aquello que se necesita y satisface.

Otro apartado importante es que, según los resultados obtenidos, menos de la mitad de las compañías (el 48 por ciento) no conocen los objetivos de su empresa. Estos objetivos, sin duda, deben ser comunicados a toda la organización, pues a través de esta comunicación se logrará alinear a todos los empleados y responsables con la estrategia de la compañía. El conocimiento y alineación entre estos integrantes facilitará la implementación de la estrategia y la propia responsabilidad de todo el equipo ante los posibles cambios estratégicos que puedan existir.

Esta claro que la puesta en práctica de una estrategia empieza por involucrar a las personas que deben ejecutarla, así éstos podrán percibir cómo sus acciones particulares contribuye a la consecución de los objetivos generales de la organización. Esta percepción de los empleados sobre su trabajo diario y la contribución a alcanzar los objetivos de la compañía provoca a su vez que se sientan más entregados y comprometidos con la empresa.

Y en relación con los objetivos que fija la empresa, comprobamos positivamente que el

Programa de Desarrollo de Liderazgo



¿Por qué tú no?

www.institutodeliderazgo.com

C/ Ramón Muncharaz, 3 - 1º
28230 Las Rozas (Madrid)
Teléfono: 91 636 61 01 • Fax: 91 637 50 03
E-mail: info@institutodeliderazgo.com



Instituto de Liderazgo



cliente es el objetivo establecido por el 48,57 por ciento de las empresas, el 40 por ciento el producto o servicio y el 11,43 por ciento el personal. Ante este análisis, hay que destacar la importancia que debería tener el cliente interno dentro de los objetivos de la empresa, ya que actualmente se sabe que ni el mercado actual, ni el precio, ni el producto son motivos de diferenciación, lo único que diferencia a una empresa de otra es el equipo de personas que trabajan en ellas, porque *“La gente hace que las cosas se conviertan en realidad. Los bienes de equipo, los procesos y la propiedad intelectual son mejorados, no por su capacidad intrínseca, sino por la acción de los seres humanos. El personal da vida al capital estructural y crea valor a través de la interacción con los colaboradores internos y las personas del exterior que tienen relación con la empresa”* (Fitz-enz, J.; *El ROI (rendimiento de la inversión) del Capital Humano: Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*; Barcelona: Editorial Deusto, 2003; p.316)

Desde el punto de vista de la formación, hemos constatado que el interés de los departamentos de RR.HH. por la formación, el perfeccionamiento y la propia carrera profesional han aumentado en los dos últimos años.

En el sector inmobiliario vemos, tal como nos muestran los datos, que hay una concienciación amplia por organizar desde la empresa algún tipo de formación (94,49 por ciento), aunque sí es cierto que aún queda por afianzar el papel de los departamentos de RR.HH. en la elección como responsable de la formación del personal, así como desarrollar e invertir en planes de carrera y desarrollo profesional, pues el 52 por ciento de las organizaciones no lo contemplan, ya que la formación, el perfeccionamiento y los planes de carrera profesional están muy ligados al aumento de productividad y motivación del personal.

Sobre la conciliación entre la vida familiar y laboral, tal como apuntan las investigaciones, cada vez es más valorado el tiempo que el salario. Es importante aportar medidas en las empresas que combinen de modo positivo ambas vidas, pues sin duda esto revertirá de modo directo en la satisfacción laboral y esto a su vez provocará beneficios en la motivación y el compromiso del trabajador con la empresa.

En relación con la retención y motivación de los empleados, se parte de la base de que cuanto el activo humano se haya incorporado, éste debe ser conservado. Esto se hace principalmente a través de la retribución y los beneficios sociales, aunado ambos a las recompensas no monetarias y el reconocimiento, los cuales forman más bien parte de un esfuerzo de retención y motivación que de un programa de conservación.

En definitiva, como apuntábamos en la introducción, los objetivos implícitos de un departamento de RR.HH. están relacionados de modo directo con funciones primordiales para la empresa: el aumento de la productividad y la calidad de vida.

Para terminar este informe, queremos citar esta magnífica frase del economista estadounidense y premio nobel Gary S. Becker: *“Si la empresa carece de una feliz dimensión humana, ninguna de las otras actividades de creación de valor funcionará, por más sofisticada que sea la tecnología. Una empresa descontenta no vale nada, una empresa sin ideales no tiene valor”*)