

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

**Definición de perfil de Broker y diseño de plan  
de recruitment para una franquicia inmobiliaria  
internacional de la región La Plata**

Maestranda: Cra. Constanza Granieri

Director: Mg. ANIBAL CUETO

LA PLATA, Mayo de 2023

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>1-RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>2-PRESENTACIÓN DEL CASO</b>	<b>5</b>
<b>3-DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
<b>4-CONCEPTOS TEÓRICOS</b>	<b>9</b>
4.1 Franquicia. Conceptos y Expansión	9
4.2 Determinación del perfil de franquiciado	10
4.3 Recruitment Funnel	13
4.4 Recruitment Marketing, propuesta de Valor y Marca empleadora	17
4.5 Descripción de puesto	20
4.6 Reclutamiento y Selección	22
<b>5-DIAGNÓSTICO</b>	<b>25</b>
5.1. Historia y evolución de RE/MAX	25
5.2. Inicio y desarrollo de RE/MAX Región La Plata	29
5.3. Relevamiento de la situación problemática	34
5.4. Análisis FODA de RE/MAX Región La Plata	35
5.5. Oportunidades de Mejora	38
<b>6-PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>40</b>
6.1 Introducción	40
6.2 - Determinación de Perfil de Broker	40
6.2.1 Entrevistas de relevamiento de información	41
6.2.2 Interpretación de los datos e información	41
6.2.3. Determinación de las competencias y métricas	43
6.3 - Plan de Recruiting	56
6.3.1 - Marketing Recruiting	57
6.3.2 - Recruiting Process	60
6.3.3 - Plan de Implementación	65
6.4 - Desarrollo del Plan de Marketing Recruiting	68
6.5 - Diseño del Proceso de Selección y Elección de Broker	77
6.5.1 - Formulario de Aplicación y Elevator Pitch	77
6.5.2 - Entrevista Focalizada	88
6.5.3 - Test de Caso de Negocio	96
6.5.4 - Test Psicométricos	98
<b>7-CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>8-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>105</b>
<b>9- ANEXO I</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Mapa de Público Objetivo. Elaboración propia .....	73
Cuadro 2: Acciones en comunicación interna y externa. Elaboración propia .....	76
Cuadro 3: Gantt. Elaboración propia .....	77
Cuadro 4: Relación entre formulario y variables descriptivas. Elaboración propia.....	82
Cuadro 5: Rúbrica de evaluación del pitch. Elaboración propia .....	88
Cuadro 6: Entrevistas focalizadas. Elaboración propia .....	96

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Recruitment Funnel. Mbuvi / AIHR .....	15
Imagen 2. Recruitment Funnel E/MAX Funnel. Mohapatra y Sahu (2017) .....	16
Imagen 3. Evolución de oficinas. RE/MAX Argentina .....	29
Imagen 4. Distribución territorial . RE/MAX Argentina .....	29
Imagen 5. RE/MAX Recruitment Funnel. Elaboración Propia.....	58
Imagen 6. Marketing Recruiting. Elaboración propia .....	59
Imagen 7. Recruiting Process. Elaboración propia .....	62

## AGRADECIMIENTOS

A mis primeros formadores, a los que me transmitieron grandes valores y me dieron todo. Mi mamá y mi papá. A mis hermanos, Franco, Angelina y Clara, que me enseñaron tantas cosas y van a acompañarme siempre.

A mi tía por estar pendiente incondicionalmente de cada proyecto y cada paso, por ayudarme de todas las maneras posibles. Un pilar y ejemplo de dedicación, compromiso y esfuerzo.

A mi familia completa. Especialmente a mi tío Carlitos, que siempre me hizo sentir su orgullo.

A mi Director, Aníbal Cueto, referente y guía en este proyecto, pero fundamentalmente un gran maestro de vida. Gracias infinitas.

A mi Carda querido, a mis amigas y amigos y a mis hermanos contadores. No me imagino la vida sin ellos, no hay nada más lindo que saber que están y compartir los logros.

Al grupo de trabajos de la Maestría Juli, Meli y Tati, con ellas transitamos dos años de estudio, esfuerzo y amistad. Me llevo grandes personas, momentos y anécdotas. A todos mis compañeros del MBA. Especialmente quiero agradecerle a mi gran amiga Juli, con la que tuve la suerte de compartir grado y posgrado, por lo importante que fue en cada etapa y es siempre. Por su contención incondicional.

A Elio Di Girolamo, por su predisposición, ayuda y confianza. A mi amiga Eve por abrirme puertas que me ayudaron a cumplir con este propósito.

A mi pareja, Dante, por su paciencia y por ser mi refugio, sostén y una excelente compañía. Y a Vitto, por transmitirme todos los días esa mirada inocente, soñadora y fuerte.

## 1-RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo Final se ha diseñado y desarrollado un plan que da respuesta a la situación problemática de elección de Brokers que atraviesa actualmente RE/MAX en la región de La Plata.

La Red opera en La Plata desde mayo de 2007 y tiene actualmente cuatro oficinas. Si bien en estos años ha crecido sostenidamente hasta ser uno de los mayores referentes del mercado inmobiliario local y considera seguir expandiéndose en la Región, el proceso de búsqueda y selección de Brokers que utilizan actualmente para el desarrollo de las franquicias no ha sido eficiente. Siendo uno de sus mayores objetivos aumentar la cantidad de oficinas en la ciudad, ha desarrollado un plan de expansión que requiere la incorporación de nuevos Brokers.

Para llevar a cabo dicho plan de expansión es necesario diseñar un Modelo que permita gestionar desde la definición del perfil del Broker deseado hasta el plan de búsqueda y selección de franquiciados.

En este sentido, se ha identificado un perfil adecuado de Broker y realizado un descriptivo del puesto. Para lograrlo, se han hecho entrevistas con diferentes Brokers exitosos que integran la red, ejecutivos de RE/MAX Argentina y agentes distinguidos.

Con la información obtenida en las entrevistas, se han podido extraer una serie de rasgos que deben estar presentes en el perfil de Broker buscado. Estos rasgos, a su vez, se han definido mediante distintas variables que los describen: propios (compuesto por cinco variables descriptivas), de personalidad (definidos por cinco características), técnicos (integrados por cuatro variables) y sociales (conformado por cuatro conceptos que lo describen).

Adicionalmente, se han fijado métricas para la evaluación de cada variable descriptiva mediante una escala que consta de 7 niveles y se ha establecido como mínimo deseable que el aspirante debe reunir, al menos, el 66% de las variables observadas en color verde o amarillo.

Luego, se ha diseñado una estrategia de comunicación para el proceso de reclutamiento. Para esto se ha partido de un embudo de contratación que se ha dividido en dos partes, una primera etapa definida por el marketing recruiting y una segunda etapa que integra el recruiting process.

Para llevar a cabo la instancia inicial (marketing recruiting) se ha segmentado al embudo en tres subetapas que son conocimiento, consideración e interés. El propósito general es dar a conocer la oportunidad de inversión en una franquicia RE/MAX. Para esto se han definido dos canales: uno masivo y otro selectivo, buscando atraer perfiles interesados en el negocio, que quieran conocer más y muestren interés en el proceso.

En consecuencia, para aquellas personas que deseen avanzar, se ha desarrollado un proceso de selección que se ajuste al perfil de Broker definido previamente. Esta parte del embudo, denominada recruiting process, se plantea en tres subetapas que son aplicación, filtrado y elección de Broker. Para cada momento, se han expuesto las herramientas a utilizar y detallado las competencias que se van a evaluar mediante las mismas.

Por último, se van a ponderar los resultados y se va a realizar un informe detallando las fortalezas y debilidades del/los candidato/s, quedando la decisión final de elección en manos de la Gerencia RE/MAX Región La Plata.

Finalmente, lo que se busca mediante el desarrollo del plan de recruiting es que, al implementarlo, aporte asertividad y eficiencia en el proceso de elección de Broker.

## 2-PRESENTACIÓN DEL CASO

La importancia de este Trabajo Final de Maestría consiste en diseñar un Modelo de Recruitment para la identificación y búsqueda de Brokers que deseen invertir en Franquicias RE/MAX Región La Plata.

El caso de estudio está enfocado en RE/MAX, una organización internacional de Bienes Raíces de origen estadounidense que opera en numerosos países. En Argentina, cuenta con más de 160 oficinas ubicadas en 55 localidades.

RE/MAX es una empresa inmobiliaria que trabaja a través de un sistema de franquicias. La Compañía supervisa estrictamente la concesión de licencias y franquicias y, a su vez, recoge las cuotas mensuales y anuales de sus agentes que prestan servicios como contratistas independientes en las distintas agencias.

La Red opera en La Plata desde mayo de 2007 y tiene actualmente cuatro oficinas. En estos años ha crecido sostenidamente hasta ser uno de los mayores referentes del mercado inmobiliario local y considera seguir expandiéndose en la Región, motivo por el cual ha desarrollado un plan de expansión que requiere la incorporación de nuevos Brokers.

Para llevar a cabo el plan de expansión es necesario diseñar un Modelo que permita gestionar desde la definición del perfil del Broker deseado hasta el plan de búsqueda y selección de franquiciados.

El proceso de búsqueda y selección de Brokers que utilizan actualmente para el desarrollo de las franquicias no ha sido eficiente. En los últimos años han cerrado dos oficinas en la región debido al mal funcionamiento generado por perfiles inadecuados de los mismos.

Es preciso destacar que se trata de un perfil sumamente complejo de hallar en el mercado debido a:

- 1) La Red es exigente a la hora de otorgar una franquicia: Se buscan personas acordes y que tengan la potencialidad de generar éxito a la Compañía, que cuenten con una

amplia capacidad de cumplir objetivos, generar resultados, liderar equipos de trabajo y alcanzar altos estándares de imagen y calidad en el servicio brindado.

- 2) El Broker debe reunir numerosos rasgos personales, sociales, técnicos, habilidades y competencias, además de contar con el capital suficiente para poder invertir.
- 3) El monto del capital inicial a disponer es elevado y se trata de un negocio que requiere presencia del líder, sobre todo en los primeros años.

Por lo mencionado anteriormente, la primera etapa del presente trabajo final de maestría se va a concentrar en la determinación clara del Perfil de Broker necesaria para una expansión de la franquicia en la región, a través del siguiente plan:

- Análisis de la información del descriptivo de puesto que posee la Compañía.
- Reunión de trabajo con Franquiciado Master de la región La Plata para entender intereses, expectativas, casos de éxito y fracasos propios.
- Reunión de trabajo con Senior Executive Manager - Expansión, para conocer recomendaciones, parametrizaciones, perfiles exitosos y orígenes de estos.
- Reunión de trabajo con franquiciados exitosos para determinar y evaluar motivaciones, actitudes, creencias y percepciones sobre la función.
- Reunión de trabajo con vendedores exitosos para conocer su visión sobre liderazgo, trabajo en equipo, estilos de gestión y conducción efectivos.
- Análisis e interpretación de la información recabada y definición de un perfil de franquiciado objetivo a reclutar.

Luego, se va a diseñar el plan de reclutamiento dividido en dos partes. Una primera instancia, donde el desafío consiste en cómo hacer que los talentos lleguen y captarlos, trabajando sobre los conceptos de Recruitment Funnel y Marketing Recruiting. En segundo lugar, se va a desarrollar el Recruiting process, el cual contiene las distintas etapas que permiten evaluar las variables descriptivas previamente definidas.

Es preciso mencionar que el presente trabajo se va a abordar siguiendo las pautas del armado de un plan de intervención y realizando un recorrido por diversos conceptos y contenidos vistos en diferentes asignaturas del MBA, entre los cuales se destacan: estrategia empresarial, desarrollo de franquicias, liderazgo y gestión de equipos de alto rendimiento, comunicación corporativa, marca empleadora, perfil de puesto y gestión de recursos humanos.

El resultado esperado del Plan de intervención sobre la realidad actual de RE/MAX Región La Plata es generar un modelo que contribuya a mejorar el proceso de expansión mediante una elección de Brokers más efectiva y asertiva.

### 3-DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

El objetivo general del presente Trabajo Final de Maestría consiste en desarrollar un plan de intervención con el propósito de resolver la problemática de elección de Brokers que atraviesa actualmente una Franquicia Inmobiliaria Internacional (RE/MAX) en la Región La Plata.

Los objetivos específicos que se establecen son:

- Identificar un perfil adecuado de Broker y realizar un descriptivo del puesto.
- Diseñar una estrategia de comunicación para el proceso de reclutamiento.
- Desarrollar un proceso de selección que se ajuste al perfil definido de Broker.

## 4-CONCEPTOS TEÓRICOS

### 4.1 Franquicia. Conceptos y Expansión

Las franquicias son un modelo de negocio en el cual una empresa (franquiciador) otorga a otra (franquiciado) el derecho a utilizar su marca y su sistema de negocio, a cambio de una compensación económica y el cumplimiento de ciertas normas y procedimientos. Según Kotler y Armstrong (2018), las franquicias se han convertido en una de las formas más populares de expansión de negocios, permitiendo que las empresas alcancen un crecimiento rápido y una presencia global sin tener que hacer grandes inversiones en capital.

La estrategia de desarrollo de una franquicia implica establecer un plan para aumentar el número de franquicias y expandir su presencia geográfica. Aldave (2005) destaca que el éxito de las franquicias depende de la relación entre el franquiciante y el franquiciado. Según este autor la colaboración es importante para asegurar que los objetivos de ambas partes sean alcanzados. Además, argumenta que la colaboración entre el franquiciante y el franquiciado debe incluir una selección adecuada de los franquiciados, una formación adecuada y un apoyo continuo a los mismos, así como una comunicación clara entre las partes.

El autor también destaca la importancia de una estrategia de franquicia bien diseñada. Esta estrategia debe incluir factores como la identificación de los mercados objetivo, el seguimiento de los franquiciados, la adaptación de la oferta de franquicias a los mercados locales y la colaboración con los franquiciados para mejorar el rendimiento de la franquicia. Estos factores se consideran esenciales para el éxito a largo plazo.

Bermudez González (2002) en el mismo sentido dice que el modelo de franquicia es una estrategia de crecimiento atractiva para las PyMES, ya que les permite expandirse sin tener que asumir todos los costos y riesgos asociados con la apertura de nuevas instalaciones. Agrega el autor que el éxito de una franquicia depende en gran medida de la relación entre el franquiciante y el franquiciado. Una buena comunicación y colaboración son esenciales para mantener una relación a largo plazo y beneficiosa.

Para Bermudez González (2002), la estrategia de desarrollo de una franquicia debe tener en cuenta la selección cuidadosa de los franquiciados, la expansión geográfica y la diversificación de productos o servicios. El franquiciante debe ofrecer un nivel adecuado de apoyo y capacitación para garantizar que los franquiciados tengan éxito y de esa manera la franquicia pueda desarrollarse y consolidarse como sistema.

La ventaja principal de la franquicia es que permite al empresario expandir su negocio a una escala mucho mayor sin tener que preocuparse por costos de publicidad, reclutamiento, instalación, logística, entre otros. En lugar de tener que invertir en la creación de un nuevo producto o servicio, quienes cuenten con el capital adecuado pueden comprar una compañía ya existente y beneficiarse de su reconocimiento de marca. Esta estrategia de negocios también le permite al franquiciante obtener una mayor visibilidad y alcance para su negocio.

En resumen, las franquicias son un modelo de negocio que puede proporcionar a las empresas un crecimiento rápido y una presencia global, siempre y cuando se implemente una estrategia adecuada de desarrollo y se mantengan altos estándares de calidad y comunicación.

## 4.2 Determinación del perfil de franquiciado

El perfil de un franquiciado es un tema crucial para el éxito de cualquier franquicia. A continuación, se presentan algunas apreciaciones a tener en cuenta para describir el perfil ideal de un franquiciado.

El sistema de franquicias supone la existencia de una relación de comercialización entre dos agentes, el franquiciante y el franquiciado. El desarrollo de este sistema exige que la relación que existe entre los dos agentes sea una relación de éxito. Existen tres claves para alcanzar el éxito en una relación franquiciante- franquiciado: la comunicación, los franquiciados y los intereses compartidos. Una vez que una relación se inicia, se debe mantener, y para ello se necesita que exista una comunicación en los dos sentidos. Los franquiciados constituyen la columna vertebral del sistema de franquicia, siendo una fuente apreciable para el desarrollo del negocio (Ramirez Hurtado y otros, 2005).

Sturgis (1993) en *Keys to successful franchise ownership*, citado por Ramirez Hurtado y otros (2005) considera que la columna vertebral de una franquicia es su red de franquiciados. Una consistente, centrada y bien entrenada red de franquiciados puede llegar a ser un potente elemento de ventas y de distribución, para conseguir el éxito de la compañía franquiciante.

Según Ramirez Hurtado (2005), el franquiciado deberá contemplar no sólo el capital necesario para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto en el que empiece a dar beneficios, ya que de lo contrario puede llevar al fracaso y al consecuente cierre de la actividad. Dentro de este criterio hay que incluir a las cuotas fijas y a los royalties exigidos por el franquiciador al franquiciado

Carlos Canudas, Consultor y Especialista en Franquicias, en una nota en La Nación (2018) opina que como franquiciante se deberían evaluar ciertos aspectos del potencial franquiciado que a posteriori servirán para decidir. Algunos de éstos son: capacidad de sacrificio, grado de automotivación, perseverancia, ambición, iniciativa, capacidad de liderazgo, disciplina empresarial, organización, capacidad de decisión, independencia, personalidad, experiencia, relaciones humanas, seguridad, apoyo familiar, innovación, interés, capacidad financiera, sentido de red. Agrega este consultor que hay empresas que con un sistema poco estudiado se largan a abrir negocios, sin otra exigencia que el capital inicial, el acuerdo de los honorarios iniciales y las regalías. Al poco tiempo empiezan los problemas: Los locales no andan bien, los servicios no son parejos y homogéneos en los negocios, el público comienza a escasear y esto lleva a que los franquiciados tengan muchas dificultades en su operatoria y que los franquiciantes quieran retirar la franquicia.

Berenstein (2010) plantea que tomar un juicio apresurado sobre las características y cualidades de nuestros franquiciados puede llevar a una elección errónea que ponga en jaque el sistema de franchising. "A primera vista, parecería que uno buscará gente con algo de capital, honesta y con ganas de trabajar. Estas condiciones si bien son necesarias no definen el perfil del franquiciado".

Algunos aspectos que Berestein propone evaluar en el potencial franquiciado son: capacidad de sacrificio, grado de automotivación, perseverancia, ambición, iniciativa, capacidad de liderazgo, disciplina empresarial, organización, capacidad de decisión, independencia, personalidad, experiencia, relaciones humanas, seguridad, apoyo familiar, innovación, interés, capacidad financiera, sentido de red. Como se puede observar, varios de los aspectos mencionados coinciden con los expuestos por Carlos Canudas.

A veces, cuando se requiere de fuertes sumas de dinero para la apertura de una franquicia, el franquiciado resulta ser una sociedad o un equipo de personas. En estos casos es altamente conveniente que la responsabilidad de la franquicia caiga sobre una persona física de ese grupo. Que esté personalmente comprometida con el éxito del negocio a través de una habilitación en las ganancias y que en ella se centre toda la actividad directa referida a la franquicia. Esta es la persona con la que tendría que trabajar el franquiciante. (Berenstein, 2010)

Berenstein(2010) también hace referencia a la experiencia como factor controvertido. En ese sentido expresa "Es común ver cuando seleccionamos personal; que el que tiene más experiencia, tiene más chances que el que no la tiene. En el Franchising la experiencia a veces resulta contraproducente, ya que puede atentar contra el exacto cumplimiento del plan, por prejuicios o preconceptos provenientes de experiencias previas en lugares similares".

Desde la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), uno de sus directores, Carlos Canudas, asegura que "el inversor activo es el mejor de los perfiles, el que está en el local, cuida la luz y cumple la función del encargado. Esto, además, evita un sueldo importante dentro de la estructura. La tendencia, entonces, es buscar un franquiciado activo que haya tenido alguna experiencia comercial, porque eso facilita mucho el negocio. Hay que contar con técnicas de venta, de marketing y de relacionamiento tanto hacia adentro de la organización con el personal como con los clientes", agrega Canudas. (El Cronista Comercial, 2011)

Mario Comi, gerente Comercial de la consultora Francorp, destaca que un inversor dispuesto a participar activamente del negocio, además de sustituir mano de obra y reducir cargas sociales, genera ganancias. La presencia del dueño aumenta la rentabilidad, dice. Las marcas están tomando conciencia de que el problema no es conseguir inversores sino que tengan el perfil adecuado y, luego, que deben brindar respaldo al negocio para sostenerlo ante un fenómeno de estacionalidad o una época recesiva, y capacitación no sólo inicial sino permanente, recomienda. (El Cronista Comercial, 2011)

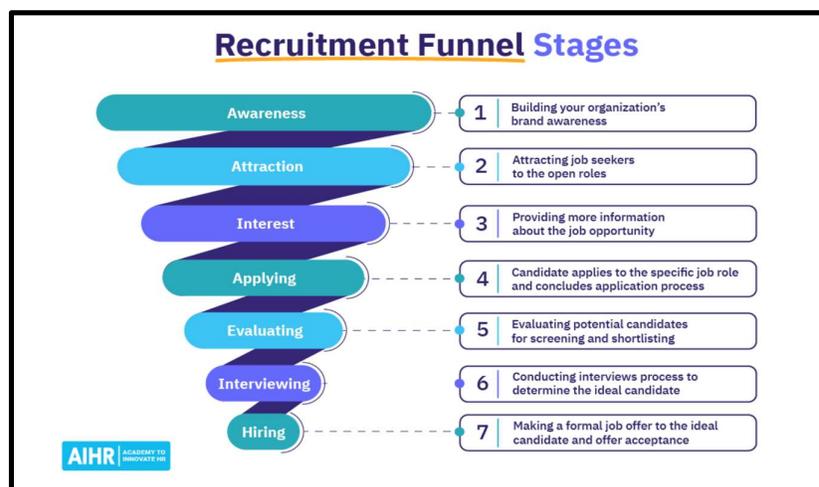
En conclusión, el perfil del franquiciado ideal debe tener una buena comunicación con el franquiciante, al igual que ser una fuente apreciable para el desarrollo del negocio. Además, deben evaluarse ciertas cualidades enunciadas anteriormente y asegurarse de que existan entre ambas partes intereses comunes. Por otro lado, resulta esencial que el franquiciado esté personalmente comprometido para garantizar el éxito del negocio, como así también contar con alguna experiencia comercial y que sienta el respaldo y acompañamiento por parte de la franquicia.

### 4.3 Recruitment Funnel

El Recruitment Funnel o embudo de reclutamiento es una técnica de reclutamiento utilizada por muchas empresas para evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados. Es un concepto que divide el proceso de búsqueda y elección de candidatos en dos grandes etapas, coloca al Marketing Recruitment o marketing de reclutamiento en la parte superior del embudo como la etapa previa que, primero crea conciencia y aumenta el reconocimiento de la organización, en segundo lugar, ayuda al posible candidato a considerar la oferta de empleo y finalmente induce el interés en aplicar para el trabajo. Después los candidatos que aplican, ingresan al tradicional canal de reclutamiento donde se procesa la solicitud, se seleccionan candidatos para la evaluación y finalmente se toma la decisión de contratación (Alashmawy y Yazdanifard, 2019) .

Mbuvi (2023) en AIHR plantea que el Recruitment Funnel es un marco que define el proceso de reclutamiento y lo divide en 7 etapas: Awareness (Conciencia), Attraction (Atracción),

Interest (Interés), Applying (Aplicación), Evaluating (Evaluación), Interviewing (Entrevista) y Hiring (Contratación). El embudo cubre el proceso de adquisición de talento desde el momento en que publica la descripción de su trabajo hasta que su candidato firma una carta de oferta. El proceso comienza con la atracción de tantos candidatos potenciales como sea posible en la parte superior del embudo y la reducción de candidatos hasta que quede solo con los principales solicitantes. El embudo de contratación tiene diferentes etapas, cada una con sus propios objetivos y resultados. Esto ayuda a un especialista en contratación a comprender el rendimiento del proceso de contratación de la organización y saber dónde mejorar.



**Imagen 1. Recruitment Funnel. Mbuvi / AIHR (2023)<sup>1</sup>**

Para Mohapatra y Sahu (2017), el Recruitment Funnel es un marco para definir el proceso de reclutamiento de una organización en pasos cuantificables que ayuda a crear una cartera interminable de candidatos para que los candidatos correctos se asignen a los trabajos correctos. Se puede usar para determinar el total de solicitudes necesarias para obtener una sola contratación. Para un solicitante, este embudo revela las posibilidades de

<sup>1</sup> Imagen original del artículo Mbuvi Harrison (2023) The Recruitment funnel: A Comprehensive Guide. AIHR Academy to innovate HR.

éxito en cada paso del proceso de contratación. Desarrollar un embudo efectivo no se trata solo de la cantidad de candidatos, sino también de la calidad de los candidatos. Agregan los autores que básicamente hay 5 pasos en el embudo de reclutamiento, como se muestra en la Imagen 2. Son Marca Empleadora, Reclutamiento, Experiencia del candidato, Selección de candidatos y Contratación. Cada paso atiende a un conjunto distinto de grupo de talentos. A través de la marca empleadora (Employment branding), la empresa desea atraer a los mejores candidatos potenciales. La Búsqueda y Reclutamiento (Sourcing) ayuda a dirigirse a aquellos solicitantes que están realmente interesados en trabajar en la empresa. Crear un proceso de solicitud simple es esencial para atraer el mayor número y calidad de candidatos. Las entrevistas no solo ayudan a los empleadores a conocer a sus candidatos, sino que también ayudan a los candidatos a comprender si pueden encajar bien en la empresa. Los candidatos adecuados se seleccionan después de la entrevista y se les ofrecen ofertas para unirse a la empresa. Al interactuar con los candidatos, los reclutadores se aseguran de que cada candidato tenga una experiencia agradable (Candidate Experience), ya que los candidatos que no son contratados pueden ser más dañinos que los que sí lo son. En cada paso del embudo, las empresas intentan aumentar su interacción con los candidatos y construir relaciones que les permitan contratar al mejor candidato (Candidate Selection e Insights).



Imagen 2. Recruitment Funnel. Mohapatra y Sahu (2017)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Imagen original del artículo Mohapatra y Sahu (2017). Optimizing the Recruitment Funnel in an ITES Company: An Analytics Approach. Procedia Computer Science 122 (2017) 706–714

Algunas corrientes actuales, como plantea Saenz (2023), en su artículo titulado “La atracción en modo cortejo: el embudo del reclutamiento se desplaza hacia la izquierda” lo cual significa que el momento de atracción no se deja para el final sino que se está transformando en un cortejo. Dicho de otro modo, las empresas ya no esperan a que los candidatos apliquen a sus vacantes a través de un applicant tracking systems - ATS - típico, sino que salen a buscarlos para que lleguen los que se “enamoren” de la compañía. Lo logran utilizando lo mejor del marketing en lo que refiera a la gestión de leads: con sistemas de CRM que diseñan el funnel hecho a la medida de la gestión de personas.

En la nota se argumenta que la cuestión es que ahora los ATS se han quedado pequeños en su alcance. Para volúmenes modestos, procesos manuales o entornos domésticos su validez sigue vigente pero no dan para competir en el mercado internacional del talento. “Un ATS reúne un flujo de trabajo especialmente diseñado para las operaciones de reclutamiento que va desde la apertura inicial de una vacante hasta la selección de candidatos, la evaluación, las entrevistas y las decisiones finales de contratación -explica Rania Stewart- Integrante del Departamento de RRHH de Gartner. No tiene en cuenta de dónde proviene el talento, la calidad o cantidad de los solicitantes, o el contexto en el que se desempeña el puesto (todos factores que generan cuellos de botella en los procesos e incorporaciones fallidas)”.

“Este cambio -argumenta la experta de Gartner- es la razón por la cual las organizaciones están invirtiendo en sistemas de gestión de relaciones con candidatos (CRM)”. Se trata de una tecnología de eficacia probada en la gestión de clientes que permite darle trazabilidad a las conversaciones con los posibles candidatos con estrategias multicanal sostenidas en el tiempo. De la misma manera que permite conducir la relación con un lead hasta que se convierte en cliente, guía la interacción con los posibles empleados target para atraerlo como candidato. En opinión de Stewart, el beneficio del CRM es una cuestión de calidad, no de cantidad: “No se trata de poder convertir a más candidatos en solicitantes, sino de generar grupos más pequeños de solicitantes que se adapten mejor a los roles a los que se postulan”. (Saenz, 2023).

## 4.4 Recruitment Marketing, propuesta de Valor y Marca empleadora

El Recruitment Marketing es un enfoque innovador en la adquisición de talentos, que combina las mejores prácticas del marketing y la publicidad con las estrategias tradicionales de reclutamiento. Según Diane Arthur, autora del libro "Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees", "el marketing de reclutamiento es una técnica de reclutamiento que utiliza los principios del marketing para encontrar y atraer candidatos calificados para una organización".

Para Alashmawy y Yazdanifard (2019), el Recruitment Marketing se define como todas las actividades y estrategias destinadas a construir una marca de empleador, aumentar el alcance, identificar oportunidades de carrera, construir relaciones con los candidatos y gestionar la comunicación con los futuros candidatos. Baker y Snider (2023) ven al Recruitment Marketing o marketing de contratación como una combinación de estrategias y herramientas utilizadas por una organización para atraer y nutrir el talento potencial en la fase previa a la aplicación. Su objetivo es promover el valor de trabajar para la organización y establecer una cultura corporativa o marca para atraer candidatos. El marketing de contratación aprovecha las estrategias de marketing digital, como las plataformas de redes sociales, la comunicación omnicanal, el análisis de datos, el mailing dirigido y la automatización.

Miguel Hennessy, el fundador y CEO de Smash Fly Technologies, define al Recruitment Marketing como una táctica de reclutamiento que incluye marketing de contenidos, mailing, social marketing recruiting, mobile marketing recruiting, careers sites, marketing en buscadores (SEO / SEM), referenciación, talent networks, job marketing, marca empleadora, eventos de reclutamiento, gestión de relaciones (CRM) y HR analytics (Alashmawy y Yazdanifard, 2019).

La propuesta de valor para el empleado se refiere a los beneficios y oportunidades que una empresa ofrece a sus empleados para atraerlos, retenerlos y motivarlos. Según varios autores, esta propuesta de valor debe estar enfocada en las necesidades y expectativas de los empleados y no solo en las de la empresa.

Para Gómez-Mejía y otros (2016), la propuesta de valor para el empleado debe incluir factores como la compensación y los beneficios, el desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento, una cultura organizacional que fomente la colaboración y el reconocimiento, y una gestión del desempeño clara y efectiva.

Este concepto de "propuesta de valor para el empleado" es aplicable en gran parte a la propuesta de valor que recibe un franquiciado para sumarse a una red de franquicias. De la misma forma, que se utiliza el concepto de "marca empleadora" en la gestión de talentos y en el recruitment de recursos humanos para una organización, es válido para el reclutamiento de futuros franquiciados.

El concepto de marca empleadora se refiere a la imagen que una empresa proyecta como empleador y que puede influir en la percepción que los potenciales candidatos tienen de ella. Según algunos autores, la marca empleadora se ha convertido en un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, ya que puede ser un factor determinante en la atracción y retención de talentos.

Según Mosley, 2007 y Davies, 2008, citado por Diana Gavilán y otros (2013) el employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida. Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. En este proceso, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar.

Las autoras exponen que el compromiso es la base de las relaciones en todos los órdenes. Por este motivo ha sido estudiado en muchas y diferentes áreas del conocimiento. Desde la perspectiva del intercambio social, pasando por las relaciones de pareja, o el entorno empresarial, refiriéndose a los objetivos, el equipo o la ocupación. (Diana Gavilan, 2013)

Es importante diseñar una estrategia de marca empleadora efectiva que permita a la empresa destacarse y ofrecer una experiencia laboral satisfactoria a sus empleados. Carolina Borracchia (2017) comenta en su libro que es frecuente que "las compañías que quieren venderse muestren datos de presencia en distintos países o facturación a nivel global. Destacan qué bien funciona la empresa. Qué privilegio sería formar parte de ella. Pero muchas veces eso es más relevante para un accionista que para un candidato. Muchas compañías venden algo que a los candidatos no les interesa comprar".

En este punto, es preciso destacar que un franquiciado no es un empleado pero tampoco un accionista, sino un socio. Es necesario que se sienta identificado con la imagen interna y externa de la empresa, con el mercado en el que se desarrolla y el público con el cual se relaciona.

Borracchia (2017) supone que cuando lo único que se ve es algo exitoso y grande, también resulta lejano y "sospechoso". Y lo que se necesita es construir relaciones cercanas por eso en It's a Match! trata de elecciones mutuas. "Cuando la relación de base es tan dispar, lo mutuo es difícil de evidenciar. Se trata de que las compañías dejen de mirarse el ombligo, se quiten el maquillaje y salgan de la forma más natural posible a mostrarse tal cual son, y a descubrir personas más allá de los perfiles."

Para Borracchia muchas compañías esperan que todos se queden admirados. Pero seduce mucho más un hombre que te da la mano que algo superfluo. "¿Qué es "dar la mano" en este caso? Puede no ser más, por ejemplo, que poder ir en zapatillas. Ir a lo soft. Lo soft tiene que ver con lo cercano, lo palpable, lo humano. Tiene que ver con compartir códigos. Con entender al otro. Con salirse de la gran escala."

“Lo hard no es irrelevante. No da lo mismo, del mismo modo que la atracción física sigue siendo importante. Pero la conquista se produce por el lado de lo soft. Ahí es donde se genera conexión. Donde hay match.”

La autora piensa que probablemente el candidato está planificando los próximos años de su carrera y reflexionando sobre su experiencia en el día a día. Se enfoca en disfrutar la vida y en ver qué está pasando a su alrededor. Por esto, lo que lo seduce es lo soft. Lo mismo ocurre cuando un franquiciado tiene que elegir dónde invertir su dinero, tiene que sentirse identificado y cómodo con los valores y la cultura de la compañía. Mirar no sólo lo hard, sino también lo soft; ésto va a facilitar alinear los intereses y trabajar conjuntamente para el crecimiento del negocio.

## 4.5 Descripción de puesto

La descripción de puestos es una herramienta clave en la gestión de recursos humanos, que permite analizar y detallar las responsabilidades, tareas, habilidades y requisitos de un puesto de trabajo en una organización.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (Louart, 1994):

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las

tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaborará el perfil profesiográfico.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato, 2011). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (Puchol, 1993)

Chiavenato (2011) en "Administración de recursos humanos" aborda la descripción de puestos como parte integral de la gestión de recursos humanos, resaltando su rol en la identificación y selección del personal adecuado, así como en la evaluación del desempeño y desarrollo de los empleados.

Según Louart (1994) puesto de trabajo no es más que: «punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Conforman un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

Werther y Davis (2008) brinda una visión integral de la descripción de puestos en el contexto de la gestión de personal y destaca el papel que tiene en la planificación y diseño de la estructura organizativa, así como también en la determinación de las remuneraciones y beneficios. Agregan estos autores que en la gestión del cambio organizacional, la descripción de puestos puede ser una herramienta útil para identificar qué roles y responsabilidades se deben ajustar o eliminar, y para definir nuevos puestos y tareas que surjan de los cambios

Snell y Bohlander (2012) abordan la descripción de puestos como parte del ciclo de gestión de recursos humanos, haciendo énfasis en la importancia de establecer una comunicación clara y precisa de las expectativas y responsabilidades del puesto.

En conclusión, la descripción de puestos es una herramienta clave en la gestión de recursos humanos de una organización, que permite definir de manera clara y precisa las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto. Además, puede ser utilizada para una variedad de propósitos, como la identificación y evaluación de riesgos laborales, el diseño de planes de carrera y desarrollo, la gestión del cambio organizacional y la evaluación del desempeño.

## 4.6 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección de personal es un proceso clave en la gestión de recursos humanos de cualquier organización, que consiste en atraer, identificar, evaluar y elegir a los mejores candidatos para cubrir las necesidades de la empresa en cuanto a talento y habilidades.

Chiavenato (2011) destaca la importancia de tener una buena estrategia de marca empleadora para atraer a los mejores candidatos y competir con otras empresas. Esto implica que las organizaciones deben desarrollar y comunicar su propuesta de valor al empleado, es decir, lo que ofrecen a los empleados en términos de beneficios, oportunidades de desarrollo, cultura organizacional, entre otros aspectos.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) destacan la importancia de la cultura organizacional en el proceso de reclutamiento y selección, señalando que las organizaciones deben buscar candidatos que se adapten y compartan los valores y objetivos de la empresa. Además, los autores resaltan la importancia de la diversidad en la selección de personal, considerando que la inclusión de personas de diferentes orígenes y culturas no solo es importante desde un punto de vista ético y legal, sino que también puede aportar beneficios a la empresa en términos de innovación y creatividad.

Chiavenato (2011) destaca que el proceso de reclutamiento y selección de personal comienza con la definición clara de los perfiles de puesto y la identificación de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar cada puesto. Luego, se lleva a cabo el reclutamiento, que puede ser interno o externo, utilizando una variedad de fuentes, como anuncios en periódicos, redes sociales o páginas web de empleo.

Werther y Davis (2008) señalan que el proceso de selección de personal incluye la aplicación de diversas técnicas y herramientas para evaluar las habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos, como entrevistas, pruebas psicométricas y evaluaciones de habilidades. Pero señalan que la selección de personal no debe basarse únicamente en las habilidades técnicas y experiencia del candidato, sino también en su personalidad y valores. Para ello, pueden utilizarse pruebas de personalidad y valores, que ayudan a evaluar si el candidato tiene la personalidad adecuada para el puesto y se ajusta a la cultura organizacional. Para estos autores, la selección de personal debe ser un proceso justo y equitativo, evitando cualquier forma de discriminación.

En cuanto a la evaluación del proceso de reclutamiento y selección, Chiavenato (2011) destaca la importancia de la evaluación del desempeño como parte del proceso de reclutamiento y selección, asegurando que los nuevos empleados estén capacitados para desempeñar eficazmente sus funciones.

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir una organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. Hay que prestar atención y tener en cuenta qué es lo que quiere decir tener éxito en un puesto de trabajo. Para estos autores, el término "criterio" significa "normas de evaluación" que se emplean para medir cosas tales como el rendimiento, las aptitudes o las habilidades. El tipo de criterio con el que se valide un instrumento de selección puede variar enormemente. En la literatura de gestión de recursos humanos se menciona con frecuencia dos tipos de criterios: un criterio último y un criterio real. El criterio último es un constructo teórico, o una idea abstracta, que nunca podrá medirse de hecho. Representa un conjunto completo

de factores ideales que conforman la persona con éxito. El criterio real es el que puede medirse, y se refiere a los factores reales que se emplean para determinar o medir el éxito.

Las empresas que tienen un historial deficiente de éxito en la contratación, el problema se relaciona probablemente con el hecho de que evitan, eluden o se niegan a definir en término de comportamiento o de resultados, qué es exactamente lo que desean que haga el candidato en el trabajo. Por lo tanto, el primer paso en el proceso de mejora de la decisión de selección consiste en perfeccionar la medida del éxito en el puesto de trabajo. Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), lo que la organización desea es contar con un predictor o conjunto de predictores que le permitan anticipar cómo rendirá un candidato según los criterios del puesto de trabajo. La relación que tenga un predictor con el puesto de trabajo estará determinada por la exactitud con la que indique si el candidato, en caso de ser contratado, rendirá adecuadamente en el área que se trate.

En conjunto, el reclutamiento y la selección de personal son importantes para la eficacia y eficiencia de la organización, según Chiavenato (2011). El objetivo de estos procesos es encontrar a las personas más adecuadas para la empresa, y no sólo para el puesto, sino también para la cultura organizacional y la estrategia de la empresa. De esta manera, se puede mejorar el desempeño de la organización, reducir la rotación de personal y aumentar la satisfacción de los empleados.

## 5-DIAGNÓSTICO

### 5.1. Historia y evolución de RE/MAX

RE/MAX fue fundada en 1973 por David Liniger y Gail Main en Denver, Colorado. Su nombre es la abreviatura de Real Estate Maximums, y se trata de una empresa inmobiliaria internacional estadounidense que opera a través de un sistema de Franquicias. RE/MAX Internacional funciona recolectando las cuotas mensuales y anuales de sus agentes que actúan como contratistas independientes y que trabajan bajo los propietarios de las agencias.

En el año 1975, Dennis Curtin compró la primera franquicia RE/MAX fuera de Colorado, en la ciudad de Kansas, Misuri. Desde sus inicios la compañía tuvo un crecimiento exponencial e ininterrumpido a lo largo del tiempo, instalando 100 franquicias en dos años. En 1977 abre la primera oficina de RE/MAX fuera de Estados Unidos, en Canadá y en 1981 ya contaba con 30 franquicias en este país, convirtiéndose en 1987 en la principal empresa inmobiliaria de la región.

En el año 1994 se estableció RE/MAX Europe, operando principalmente en los mercados alemanes, italianos, españoles y sudafricanos. En la actualidad, la compañía sigue siendo propiedad de sus fundadores y está presente en más de 110 países, a través de más de 8.900 oficinas y con más de 140.000 agentes que prestan servicios a la Red.

RE/MAX, a diferencia de las compañías tradicionales de bienes raíces, se dedica a brindar servicios complementarios a la actividad inmobiliaria con un fuerte foco en el cliente. Las oficinas se integran con una estructura mínima de colaboradores, compuestas por un Broker (franquiciado del negocio), un pequeño staff fijo (repcionista, administrativo) y un conjunto de agentes que prestan servicios de manera independiente.

En el caso del cliente externo, el consumidor final, el objetivo es brindarle la mayor calidad de servicio posible, a través de una atención cálida y personalizada. La misión de los equipos RE/MAX no es vender una propiedad; su misión consiste en ayudar al cliente a encontrar

lo que está buscando y asesorarlo para que pueda tomar la mejor decisión. Conocer sus deseos, sus necesidades, contenerlo, educarlo y acompañarlo durante todo el proceso que implica una decisión tan importante en sus vidas, como es la búsqueda de un nuevo hogar. Por eso “Mudate a la vida que querés” es para RE/MAX mucho más que un eslogan.

Se diferencia de las inmobiliarias tradicionales porque en este tipo de negocio el dueño tiene a su cargo toda la operación inmobiliaria y los gastos asociados. Cada nuevo vendedor que se incorpora al equipo supone un incremento del gasto que asume y del riesgo empresarial. Motivo por el cual, una inmobiliaria tradicional crece muy lentamente o lo hace dependiendo de si el mercado es favorable o no.

En cambio RE/MAX propone un “modelo de gasto compartido” en el que los agentes contribuyen al soporte de los gastos del negocio y esa es la razón que permite un crecimiento más rápido y sostenido, con un menor riesgo empresarial para el Broker debido a una estructura de costos reducida que permite trascender los ciclos económicos del mercado.

En este sentido, una oficina RE/MAX requiere básicamente de un Broker, un martillero (puede ser el mismo Broker o no), un Recepcionista/administrativo y el staff de agentes que prestan servicios de manera independiente y pagan una cuota de oficina de acuerdo a la jerarquía que tengan dentro del esquema. Adicionalmente es necesario un equipo de apoyo que brinde asesoramiento en temas de gestión como finanzas, contabilidad, impuestos y asuntos legales.

Los agentes se dividen en tres categorías jerárquicas: RAPP, Altos y PURO/Team, los cuales pagan distintos cánones mensuales en concepto de “cuota de oficina” a partir del sexto mes de pertenecer a la Red y reciben por ello diferentes porcentajes de comisión. Los RAPP reciben el 45% de comisión por operación y la cuota de oficina que abonan asciende a 75 dólares mensuales, los Altos tienen un retorno del 60% y pagan una cuota de 500 dólares y los PURO/Team reciben el 80%, abonando cuotas de 1000 dólares mensuales. Adicionalmente, a partir del cuarto mes de estar prestando servicios profesionales deben

contribuir anualmente con 260 dólares (monto que se actualiza constantemente) en concepto en “Mainstreet” por el uso de la marca.

La Red llegó a Argentina en el año 2005 de la mano de Sebastián Sosa y Dotti Peñate. Sebastián Sosa nació en Córdoba y de muy joven se fue a vivir a Bielorrusia junto con su familia. Siempre soñó con regresar a Argentina. Dotti Peñate vivía en Canarias y se conocieron en Estados Unidos mientras estudiaban, al poco tiempo se casaron. Sebastián comenzó a trabajar en RE/MAX y al asistir a una cena de premiación se enteraron que la empresa tenía representación en 50 países. Al volver a su casa descubrieron que no estaba en Argentina y así fue que decidieron viajar a la Convención Internacional en Las Vegas para convencer al Responsable de Franquicias de que ellos eran los mejores candidatos para traer la firma al país.

Luego de un año sin noticias finalmente recibieron el anuncio de que podían instalar la marca en Argentina. Ambos creyeron que en el transcurso de 12 meses podrían abrir 30 franquicias pero fue imposible. La firma no era conocida en Argentina, el modelo era innovador y ellos no tenían experiencia como emprendedores. Les llevó varios años estabilizarse y lograr una empresa rentable tanto para ellos como para sus franquiciados.

En la actualidad Sebastián Sosa es CEO de RE/MAX Argentina y Uruguay y Dotti Peñate, Co-fundadora y Chief Operating & Marketing officer de RE/MAX Argentina - Uruguay. La Red cuenta con más de 170 oficinas, de las cuales 6 se instalaron en el país vecino. Las mismas están distribuidas en más de 50 localidades y ofrecen más de 50 mil propiedades en venta.

A continuación se presentan dos gráficos (imagen 3 e imagen 4) que muestran la evolución histórica en cantidad de oficinas en el país y la distribución geográfica de las mismas en Argentinas y Uruguay al año 2022.

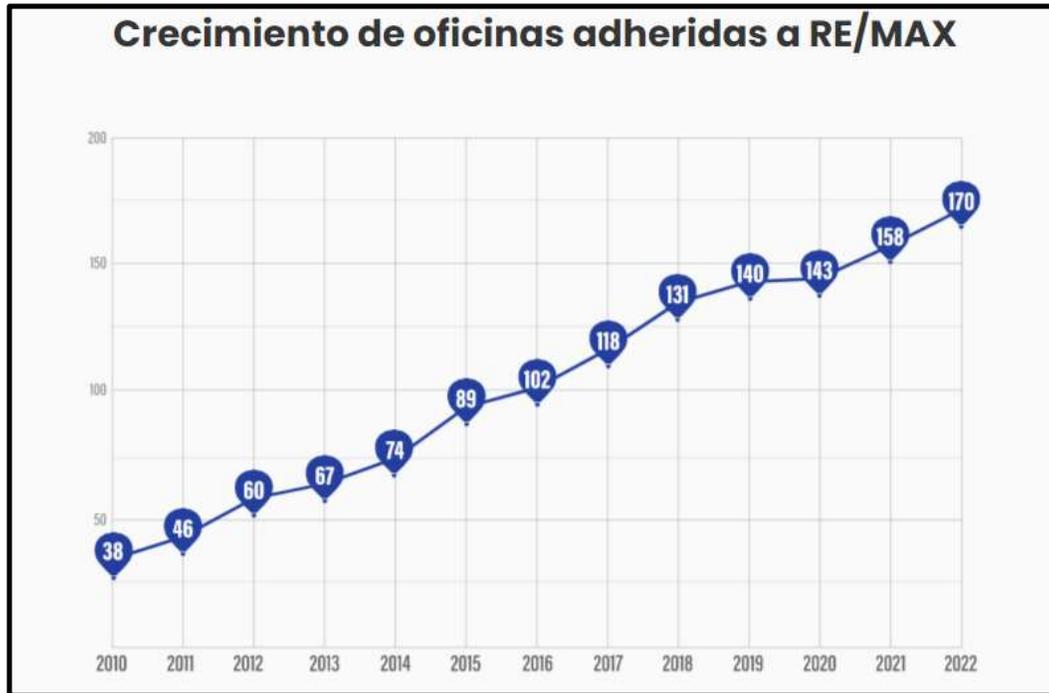


Imagen 3. Evolución de oficinas. RE/MAX Argentina

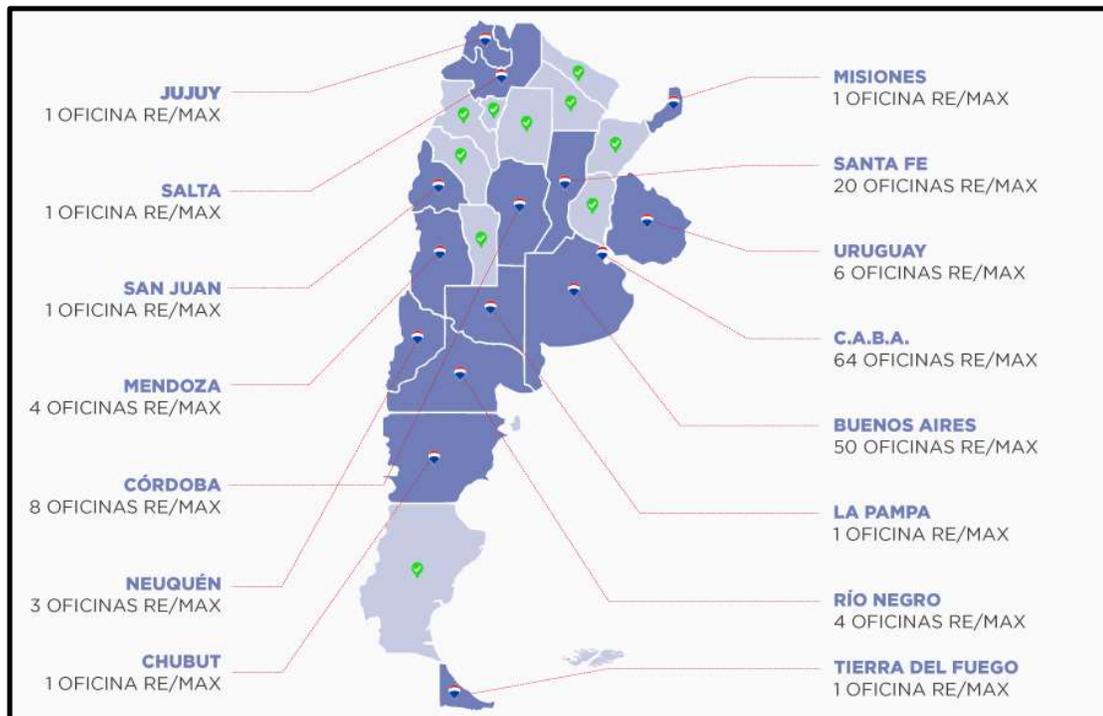


Imagen 4. Distribución territorial . RE/MAX Argentina

## 5.2. Inicio y desarrollo de RE/MAX Región La Plata

RE/MAX funciona en el mercado platense desde el año 2007 y actualmente cuenta con 4 oficinas: Diagonal II (2011), Estilo (2013), Impacto (2013) y Roble (2016). Elio Di Girolamo, hoy Broker Regional, inauguró la primera oficina “RE/MAX Diagonal” en el mes de mayo de dicho año.

Elio Di Girolamo se graduó de Ingeniero Civil en la Universidad Nacional de La Plata, de Ingeniero en Construcciones en la Universidad Tecnológica Nacional y revalidó su título en la Università di Cagliari en Italia. A lo largo de su carrera profesional desempeñó numerosos cargos en organismos públicos y privados. Trabajó tres años como revisor de proyectos en la Dirección de Obras Públicas de la Municipalidad de La Plata. Posteriormente, estuvo diez años ocupando diversos puestos en la empresa Camuzzi Gas Pampeana; primero como jefe de mantenimiento, luego como jefe de operaciones y finalmente como Responsable del Centro Operativo de Lobos. En el año 2004 se asoció en la actividad de desarrollos inmobiliarios para llevar a cabo la construcción y venta de cuatro edificios en Comodoro Rivadavia, Chubut.

En 2006 decide renunciar a Camuzzi, “Estábamos con un socio que es médico y ahí pasé de ser empleado a emprendedor y de hablar de miles de pesos a hablar de miles de dólares” cuenta Di Girolamo en una nota periodística publicada en mayo de 2020. “Eso estaba creciendo y tenía que buscar una actividad en La Plata porque mis vacaciones eran 15 días al año para viajar a Comodoro. Decidí que tenía que encontrar algo en La Plata y cambié aquello en lo que me estaba yendo muy bien por algo totalmente incierto como fue abrir una oficina RE/MAX en La Plata.”

Hasta entonces no había tenido experiencia en el rubro, pero sí había desempeñado distintas posiciones gerenciales vinculadas a la gestión y al manejo y optimización de recursos. A la vez que obtuvo formación en dirección y liderazgo.

En una de las entrevistas realizadas, Elio Di Girolamo comenta que lo que lo llevó a embarcarse en RE/MAX, además del respaldo de una firma internacional, fue la posibilidad de estar en contacto con personas que de otra manera no hubiera interactuado nunca. Aprender, nutrirse y capacitarse para formar a otros. Poder desarrollar su propio equipo de trabajo, escucharlos, hacer crecer a las personas y acompañarlos en su recorrido profesional.

En este sentido, la nota periodística expresa con palabras textuales “Para mí fue un crecimiento personal enorme, la oportunidad de vincularme con otros emprendedores, que son los agentes inmobiliarios y tener sueños comunes, que en una empresa en relación de dependencia no pasa, ya que trabajás por los objetivos de la empresa y acá trabajás por objetivos compartidos.”

La oficina de RE/MAX Diagonal, fundada por Di Girolamo, y ubicada en calle 55 entre 9 y 10, fue la primera de la Red en la ciudad de La Plata. En el año 2011 RE/MAX se expande a City Bell abriendo una segunda oficina, Diagonal II, liderada por Jorge Testa.

Testa es platense y viene de una tradicional familia de clase media. Su padre trabajó siempre de manera autónoma. Su sueño de pequeño era jugar al fútbol y probó suerte en varios clubes hasta llegar a jugar en las inferiores de Gimnasia y Esgrima de La Plata.

Luego de unos años ingresa a trabajar a SEGBA donde prestó servicios durante 17 años. La empresa pasó a denominarse EDELAP y estuvo dirigida por diferentes grupos empresarios. Jorge hizo carrera en la compañía, empezó ocupando posiciones inferiores hasta llegar a desempeñarse en roles jerárquicos. En su paso por la organización, resalta haber recibido formación en metodología y procesos de trabajo, liderazgo e inventiva.

Posteriormente, Testa decide abandonar la compañía y dedicarse al rubro de la indumentaria. Montó tres tiendas de las que se aburrió rápidamente ya que veía al negocio como algo repetitivo y monótono.

Hasta que en el año 2011, ya siendo padre de tres hijos, tiene una reunión con Elio Di Girolamo para interiorizarse en el modelo de RE/MAX y decide apostar a la Red con la apertura de una nueva oficina en City Bell. Jorge Testa comenta que fue un gran desafío ya

que, además de no tener experiencia en el rubro, había en el mercado competidores fuertes e históricos. Sin embargo realizó numerosas reuniones con el Broker Regional y otros Brokers del país, tomó cursos de mentoring y diversas capacitaciones.

Testa formuló un plan ambicioso y conformó un equipo, en una nota periodística publicada en febrero del año 2022 en el medio digital 0221 Jorge Testa resalta que el gran intangible que ofrece RE/MAX es comunidad, contención, capacitación, apoyo y generosidad y que, por su parte, cree haber usado responsablemente la red para lograr lo que se había propuesto.

Jorge Testa se define como un eterno inconformista, le gusta estar todo el tiempo creciendo y aprendiendo algo, se desafía y eso lo motiva. Ganó dos veces el premio al Broker del año de RE/MAX Argentina y actualmente es la franquicia de bienes raíces más importante de La Plata y de la Provincia de Buenos Aires. En enero del año 2022 la Red internacional reconoció su oficina como la número uno de Argentina y Uruguay.

Continuando con la serie histórica, el 2013 podría considerarse como un año de consolidación de la Red en el mercado platense ya que durante los primeros meses abrió la tercer oficina “RE/MAX Estilo” a cargo de Daniel Guindani y meses más tarde inaugura “RE/MAX Impacto” con Pablo Di Girolamo como Broker.

Daniel Guindani es platense, estudió la licenciatura en administración en la UCALP, sin llegar a terminarla. Trabajaba como relacionista público para Wilkenny, uno de los principales bares de la época. Practicó deportes en el Club Los Tilos, el Club Hípico y Estudiantes. De muy joven ingresó como cadete en la Clínica Mater Dei donde fué haciendo carrera hasta llegar a ser el administrador general. En esos años se graduó como Técnico en Gestión PYMES y después de 14 años en trabajar en el sector salud, tomó la decisión de emprender un nuevo camino apostando a RE/MAX.

Guindani expresa en una nota periodística que eligió RE/MAX motivado por el modelo de ser independiente, pero con el respaldo de una marca fuerte y de prestigio. Argumenta “es un modelo que te permite ayudar a otras personas a generar resultados”.

Habiéndose desempeñado varios años en el rubro y habiendo atravesado numerosos ciclos económicos, Daniel Guindani cree que actualmente hay mercado en la ciudad y es optimista. Visualiza oportunidades de crecimiento siempre que se trabaje con eficiencia y responsabilidad.

Durante su desarrollo como Broker, Guindani estudió la carrera de Martillero y Corredor Público, está matriculado y tiene una oficina ubicada en calle 7 y 39, donde más de 40 agentes le brindan servicios. El desafío que se plantea para adelante es llegar a formar un equipo de 80 agentes y crecer ediliciamente.

Por su parte, Pablo Di Girolamo, actual Broker de RE/MAX Impacto comenzó con la idea de emprender en el año 2010 después de trabajar varios años en el sector privado. Pablo es platense, estudió Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

Durante los años de estudiante ayudaba a su padre que se dedicaba a la construcción y venta de propiedades. Una vez recibido, ingresó al Banco Boston donde estuvo 13 años. Primero se desempeñó como Asistente a la Gerencia Regional PBA y luego fue creciendo en el área comercial hasta encargarse de la Banca Premium.

En los últimos años de su paso por el Banco, comenzó a pensar que su vida necesitaba un cambio y tomó la decisión de estudiar la carrera de Martillero y Corredor Público.

Comenzó su entrenamiento como Broker en la oficina de RE/MAX Diagonal, de la mano de Elio Di Girolamo, y empezó a armar su equipo. Pablo Di Girolamo cuenta que aún sin oficina propia, realizaba reuniones en la Confitería “La Modelo” hasta que en el año 2013 inaugura la primera oficina “RE/MAX Impacto” ubicada en diagonal 73 entre 45 y 46 junto a un socio. Iniciaron con un staff de 13 agentes y actualmente cuenta con más de 30.

Pablo Di Girolamo comenta que pasó por muchos momentos y destaca que ha sido un camino de mucha dedicación y esfuerzo pero que le ha dado muchas satisfacciones. Analizando su recorrido, hace hincapié en la posibilidad de formarse con profesionales que lo guiaron y lo hicieron crecer a nivel personal, resalta que el emprendedor debe “estar dispuesto a incomodarse siempre”. También atravesó etapas difíciles como fue la

pandemia por Covid-19 y, a su vez, a principios del año 2020 se separa de su socio, debiendo sortear el contexto y teniendo que rearmar el equipo ya que 12 de los agentes abandonaron el negocio.

Sin embargo, en abril del año 2021 se muda de oficina a un lugar más amplio en calle 13 y 33 y duplica su staff, recibiendo además un reconocimiento en la Región.

Finalmente, en el año 2016 inaugura la oficina “RE/MAX Roble” ubicada en camino Centenario entre 509 y 510, en la localidad de Manuel B. Gonnet liderada por Gerónimo Odriozola, con Romina Chiffel como asociada al negocio.

Gerónimo Odriozola es platense, su familia se ha dedicado al comercio en el rubro automotor donde trabajó desde muy temprana edad. A los 27 años decide dejar la empresa porque no veía posibilidades para seguir creciendo y desarrollarse profesionalmente y se une a RE/MAX como agente. Al poco tiempo abandona la carrera de Abogacía siendo que le quedaban pocas materias para recibirse porque decide enfocarse más en conocer el funcionamiento de la Compañía.

A medida que adquiere formación en el negocio, se plantea la posibilidad de desafiarse y abrir su propia oficina y a los 31 años se convierte en el Broker más joven de la Red.

Romina Chiffel también platense, se graduó como Contadora Pública y Coach. Trabajó en el Estado Provincial ocupando un cargo jerárquico e inicialmente se vinculó a la empresa como Contadora externa. Finalmente dejó sus actividades profesionales y decidió dedicarse full time como socia y Broker.

Ambos se complementan, Gerónimo Odriozola pone el foco en las cuestiones comerciales y Romina Chiffel en la gestión del negocio. Resaltan el beneficio de haber emprendido bajo el respaldo de una marca fuerte y de trayectoria nacional e internacional, con gran soporte en capacitación, información, cultura organizacional y métricas del negocio, que agregan un valor diferencial para la gestión.

RE/MAX Roble está conformado por 50 agentes, tanto Chiffel como Odriozola se sienten motivados por tener una oficina que brinda a muchas personas la posibilidad de

desarrollarse y lograr enormes resultados, impactando directamente en la calidad de vida de muchas personas.

### 5.3. Relevamiento de la situación problemática

Elio Di Girolamo, tras haber estado 15 años operando en la Red y con una amplia trayectoria en la Región, analiza la situación actual de RE/MAX en La Plata y se muestra preocupado por la dificultad de hallar perfiles adecuados de Brokers que deseen abrir una nueva Franquicia en la ciudad.

A continuación se presentan las principales conclusiones extraídas de una reunión con Elio Di Girilamo:

- Di Girolamo comenta que al comenzar a dirigir la Región, se encontró con un mercado que brinda enormes posibilidades de expansión, siendo posible aumentar la participación de mercado que actualmente tiene RE/MAX en la ciudad de La Plata. A su vez cuenta con una vasta trayectoria adquirida a lo largo de los años que le otorga gran experiencia en el rubro, capacidad de acompañar a un equipo de líderes y transmitir sus conocimientos e historia.
- Existen oficinas consolidadas que en los últimos años crecieron a un ritmo exponencial, logrando trascender numerosos ciclos económicos, incluso han atravesado la pandemia y se han adaptado a los tantos desafíos que originó el contexto, desde cambios en los hábitos de consumo del cliente hasta la necesidad de incorporaciones tecnológicas que agregan valor al servicio brindado.
- Han cerrado dos oficinas producto de falencias en la gestión del Broker, no por causas del mercado.
- Actualmente RE/MAX Argentina no cuenta con un proceso de selección de Broker.
- En el mes de septiembre de 2017 llegó Century21 a Argentina y desembarcó en La Plata, actualmente cuenta con 14 oficinas en la Región. A esto se le suma la llegada

de la Keymex a la ciudad en agosto del 2019 y tiene tres oficinas en funcionamiento. Si bien, estas franquicias internacionales son competidores directos de RE/MAX y se han expandido a paso agigantado, tienen una estrategia de penetración diferente, menos requisitos de ingreso, son más nuevas en el mercado y no han alcanzado aún un nivel alarmante de operaciones.

Por lo mencionado anteriormente, Elio Di Girolamo sostiene que existe mercado por captar y no hay motivo por el cual quedarse atrás. Desde su visión, es necesario contar con una definición clara del perfil de Broker y diseñar un proceso de selección que permita validar tales características para llegar a las personas adecuadas.

#### **5.4. Análisis FODA de RE/MAX Región La Plata**

A partir de la investigación realizada y del relevamiento de información primaria (entrevista con Elio Di Girolamo) y la información secundaria, obtenida en el mercado, se confecciona el FODA de RE/MAX Regional:

##### Fortalezas

- RE/MAX constituye una marca que es líder mundial en el segmento inmobiliario, lo que brinda confianza y familiaridad al potencial cliente, habiéndose radicado en Argentina hace más de 15 años.
- Excelencia en el servicio prestado a clientes internos y externos. En el caso del cliente interno, como los corredores inmobiliarios, los agentes y los martilleros que eligen adherirse a la red RE/MAX, complementando su actividad profesional, acceden a herramientas de gestión, administración y servicios que ninguna otra inmobiliaria o red de inmobiliarias en el país puede ofrecerles, ayudando a potenciar su negocio. En el caso del cliente externo, el consumidor final, se le ofrece un servicio de alta calidad, a través de una atención cálida, personalizada y de

acompañamiento durante todo el proceso de compra, logrando relaciones cercanas y duraderas con los mismos.

- Contención de la red a sus integrantes y acompañamiento en los primeros pasos del desarrollo del negocio.
- Alta participación en el mercado platense: 40 %.
- Capacitación constante e innovación permanente, que permite mantener su liderazgo y brindar una mejor experiencia a sus clientes.
- Amplia y reconocida red de contactos que logra a través de distinguidos eventos, capacitaciones y coaching para su equipo de colaboradores.
- Baja estructura de costos laborales como consecuencia de un modelo de negocios marcado por la autonomía de sus agentes y demás clientes internos.

#### Oportunidades

- Expansión frente al crecimiento del mercado.
- Integración vertical: asociarse con empresas constructoras para vender nuevas viviendas.
- Posibilidad de diversificación en productos relacionados con la actividad inmobiliaria (por ejemplo servicio de refacciones, administraciones de consorcio o mantenimiento edilicio y seguros vinculados a la vivienda).
- Migraciones poblacionales que generan necesidad de compra/alquiler de viviendas (efecto Pandemia y post Pandemia, por ejemplo, expansión constante hacia zonas como Gonnet, City Bell, Villa Elisa y alrededores).
- La volatilidad de las variables macroeconómicas, la deficiente ley de alquileres y la falta de políticas de promoción específicas para el sector, trae aparejado el aumento del stock de inmuebles en venta y el consecuente desplome del valor del metro cuadrado. Quienes cuentan con ahorros y desean invertir, pueden percibir el contexto como una oportunidad. A su vez, quienes tienen propiedades y necesitan

liquidez, pueden considerar deshacerse de las mismas si evalúan la tendencia a la baja de los precios del mercado (los cuales han caído un 34% desde 2019).

### Debilidades

- Alto grado de dependencia en la eficacia de los agentes. Un equipo de trabajo desmotivado puede ocasionar bajos niveles de facturación y rentabilidad a la Compañía.
- Dificultad para atraer nuevos franquiciados a la Red por la gran cantidad de capital inicial que se requiere y la complejidad en el perfil buscado.

### Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores y expansión de los existentes (por ejemplo instalación de nuevas oficinas en La Plata de Century 21, que utiliza un modelo de negocio similar y la llegada de Keymex a La Plata, Gonnet y City Bell).
- Políticas gubernamentales dirigidas a regular y reglamentar la actividad inmobiliaria (por ejemplo leyes de alquileres que congelan tarifas o conflicto con el Colegio de Martilleros de La Plata).
- La inestabilidad del contexto, la baja en el poder adquisitivo de las personas producto de una inflación que no muestra índices de desaceleración y el desplome de la clase media con acceso prácticamente nulo a la vivienda, un dólar alto y la falta de créditos hipotecarios, pueden afectar la cantidad de operaciones.

La matriz FODA ayuda a hacer conexiones entre cada elemento del análisis, las cuales servirán para combinar la información disponible y crear estrategias DAFO en búsqueda de oportunidades de mejora.

## 5.5. Oportunidades de Mejora

Para aprovechar las oportunidades de expansión frente al crecimiento del mercado y las migraciones poblacionales producto del efecto post pandemia, RE/MAX La Plata puede apalancarse en las fortalezas que posee relacionadas al conocimiento del mercado, debido a que es la franquicia internacional con más años en la región y en el país, lo cual le otorga confianza, experiencia, trayectoria, consolidación en sus relaciones y redes de contactos. A su vez, su amplia y reconocida red de clientes externos e internos pueden ser un excelente canal que permita forjar la integración vertical, de modo de generar asociaciones con empresas y/o personas dedicadas al rubro de la construcción que permita captar nuevos clientes y ampliar la oferta. (Estrategia FO - Usar fortaleza para aprovechar oportunidades)

Se busca atender a la amenaza originada por la llegada de nuevos competidores al mercado platense (Keymex) y la expansión de los existentes (como en el caso de Century 21), la estrategia está en consolidar los vínculos con los clientes internos y externos de modo de mantener a los existentes y captar nuevos. Respecto a los clientes internos, la forma de lograrlo es utilizando las ventajas que la red ofrece, contención, capacitaciones continuas, trabajo en equipo, mentoring, charlas, coaching, eventos donde se comunique la propuesta y se atraiga a personas interesadas en formar parte.

En cuanto a los clientes externos, los agentes deben trabajar fuertemente en la calidad del servicio brindado, en lograr una excelente atención, escucha, entendimiento y brindar soluciones eficientes a las necesidades de cada uno. Por ejemplo, otorgar asesoramiento en posibilidades de inversiones inmobiliarias o servicios asociados que permitan mejorar la rentabilidad de los clientes. Las oficinas deben poner el foco en sus clientes, lograr referidos, usar la marca y su red de contactos para que cada vez más personas elijan RE/MAX, es decir, tratar de atraerlos, retenerlos y fidelizarlos. (Estrategia FA - Usar fortaleza para minimizar amenazas).

La expansión y el crecimiento del mercado inmobiliario puede llegar a ser apreciado como una oportunidad laboral por personas que estén buscando trabajo o que quieran cambiar su situación profesional y de esta manera poder compensar la debilidad de no contar con

un buen programa de reclutamiento. (Estrategia DO - Minimizar debilidades aprovechando oportunidades).

Poder contar con un adecuado plan de reclutamiento permitiría expandir la Red sumando Brokers a la región y de esta forma generar una barrera de entrada al ingreso de nuevos competidores y/o nuevas oficinas de las cadenas internacionales. (Estrategia DA - Reducir debilidades y evitar amenazas).

En base a lo expuesto, para poder llevar adelante las oportunidades de mejora mediante las diferentes estrategias, es necesario desarrollar un plan de intervención integral que permita garantizar la expansión que Elio Di Girolamo visualiza para la región.

## 6-PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 6.1 Introducción

El propósito de este Plan de Intervención es diseñar un Modelo de Recruitment específico y a medida para la identificación y búsqueda de Brokers para RE/MAX Región La Plata. El modelo comprende desde la definición del perfil del Broker deseado hasta el plan de búsqueda y selección de franquiciados.

Este Plan de Intervención se construye a partir de las principales conclusiones obtenidas mediante un estudio de competencias, habilidades, trayectorias, experiencias, personalidad y formación de un grupo de Brokers exitosos en la red RE/MAX, realizado mediante una serie de entrevistas. Se definen los siguientes lineamientos de acción a desarrollar en cumplimiento de los objetivos formulados:

- Definición del perfil de Broker para RE/MAX Región La Plata mediante la identificación de sus rasgos principales, determinado las principales características, competencias y experiencias previas necesarias para la función.
- Identificación de los canales de acceso al perfil definido y los medios de contacto para el proceso de reclutamiento.
- Diseño de un proceso de selección de prospectos a analizar por la gerencia de RE/MAX Región La Plata

### 6.2 - Determinación de Perfil de Broker

La determinación del Perfil de Broker deseado se ha establecido mediante el siguiente plan de trabajo:

- Análisis de la información del descriptivo de puesto que posee RE/MAX.

- Reunión de trabajo con Franquiciado Master La Plata para entender intereses, expectativas, casos de éxito y fracasos propios.
- Reunión de trabajo con Senior Executive Manager - Expansión, para conocer recomendaciones, parametrizaciones, perfiles exitosos y orígenes de estos.
- Reunión de trabajo con franquiciados exitosos para determinar y evaluar motivaciones, actitudes, creencias y percepciones sobre la función.
- Reunión de trabajo con un vendedor RE/MAX exitoso para conocer su visión sobre liderazgo, trabajo en equipo, estilos de gestión y conducción efectivos.
- Análisis e interpretación de la información recabada y definición de un perfil de franquiciado objetivo a reclutar.

A partir del plan de trabajo se han desarrollado un conjunto de actividades conducentes a la determinación del perfil deseado.

### ***6.2.1 Entrevistas de relevamiento de información***

Para comenzar a relevar el perfil del Broker se realizaron siete reuniones con diferentes personas vinculadas a la Red RE/MAX. La mayoría de los entrevistados se desempeñan actualmente como Brokers, poseen una gran trayectoria y conocimiento del negocio, aportando diferentes puntos de vista asociados a su experiencia y características personales, pero de cada relato, se han extraído rasgos comunes que se exponen a lo largo del informe.

Las entrevistas se realizaron con ejecutivos, Brokers y agentes de la Red RE/MAX Argentina.

### ***6.2.2 Interpretación de los datos e información***

En las sucesivas reuniones se ha intentado que los entrevistados relaten, desde su perspectiva, vivencias, rasgos personales, que los llevó a apostar por la marca RE/MAX.

En cada encuentro, se ha conversado sobre la trayectoria previa de los participantes, experiencias personales, formación, proyectos, viajes, hobbies, cuáles son las cualidades necesarias que, desde su visión debe tener un Broker para ser exitoso y cuáles son aquellas características que no debería tener, así como los canales de búsquedas utilizados, visión de la compañía, entre otras.

De la información relevada, se han destacado las siguientes frases textuales del conjunto de Brokers entrevistados, y que se utilizan como disparadores para la construcción del perfil:

- “RE/MAX es un negocio que enriqueció mi vida”
- “Compraron el sueño”
- “Siempre hice equipo”
- “Compromiso, empatía y gestión”
- “Perseverancia, disciplina y relaciones públicas”
- “El Broker trata de buscar la mejor táctica y estrategia para sortear el mercado. Del mercado conocen los agentes, él no sabe nada”
- “Perfil carismático, típico capitán de rugby”
- “Formación dura, en procesos. Este es un negocio de repetición”
- “Líder positivo, pragmático, con carácter bien usado”
- “La oficina es como un equipo de la Copa Davis, entrenamos juntos, tenemos misma discursiva, seteo, pero en la cancha está cada uno solo”
- “Espíritu de competencia, no me da lo mismo estar primero que quinto”
- “La colectividad puede ser una fuente de Brokers”

- “El liderazgo y seguimiento comercial del equipo es indelegable. Dedicás 10 horas por el resto de tu vida”
- “El sector turismo y el rubro de Laboratorios puede ser orígenes de buenos Brokers”
- “Elegir RE/MAX como estilo de vida: Unir el trabajo a tu vida, a tus amistades, y a tus familiares. Amigos del trabajo y de la vida. Llevar el globito a la escuela de tus hijos.”

### ***6.2.3. Determinación de las competencias y métricas***

El perfil ha sido configurado mediante cuatro rasgos: propios, de personalidad, técnicos y sociales, los cuales, a su vez, agrupan a un conjunto variables descriptivas conformadas por competencias, habilidades y características que las explican.

A continuación, se presentan los rasgos y sus variables descriptivas, con una breve explicación de cada una. Adicionalmente, se exponen las métricas que se van a utilizar para calificar a los aspirantes y determinar el grado que posee sobre cada una de las variables definidas.

Es preciso mencionar que las dieciocho variables agrupadas en los cuatro rasgos se han validado con el Gerente Regional de RE/MAX La Plata, como relevantes y necesarias en el perfil del futuro Broker.

La escala propuesta para la evaluación del perfil se ha establecido en 7 niveles, siendo éstos muy bajo, bajo, medio bajo, medio, medio alto, alto y muy alto. A su vez, los colores rojo, amarillo y verde marcan el grado de cumplimiento observado de dichas variables en cada prospecto. Se identifica con color verde al nivel "Deseable", color amarillo al nivel "Aceptable" y color rojo al nivel "No Aceptable".

SECRETARÍA DE POSGRADO

Es válido aclarar, que se ha establecido como mínimo deseable que el aspirante debe reunir al menos, el 66% de las variables observadas (color verde o amarillo), por sobre el total de las competencias requeridas. Adicionalmente, se valorará que aquellas competencias consideradas “no observadas” (rojo) deberían, en su mayoría, poder ser adquiridas a futuro mediante capacitación o experiencia.

Se determinaron cuatro rasgos definidos por dieciocho variables descriptivas:

I. Rasgos Propios

- i. Edad
- ii. Relacionado
- iii. Capacidad de conducción
- iv. Dedicación full time
- v. Capital moderado

II. Rasgos de Personalidad

- i. Comunicador
- ii. Competitivo
- iii. Resolutivo
- iv. Proactivo
- v. Auto control

III. Rasgos Técnicos

- i. Trayectoria en empresa grande/ multinacional
- ii. Perfil comercial
- iii. Formación dura
- iv. Formación continúa

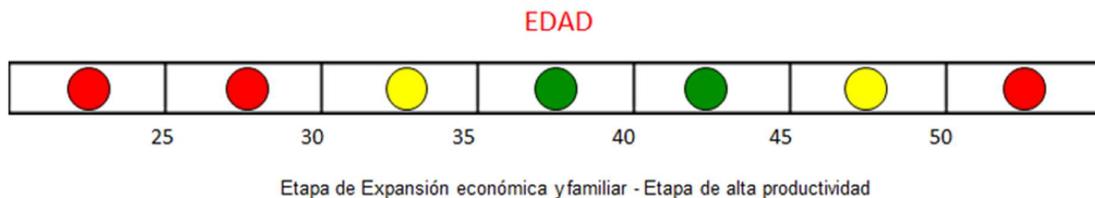
IV. Rasgos Sociales

- i. Práctica deportiva
- ii. Valor por la imagen y la estética.
- iii. Viajado
- iv. Apego a la tecnología

## I. Rasgos Propios

### 1. EDAD

La búsqueda se debe orientar a personas que tengan entre 35 y 45 años de edad, debido a que dicho rango se asocia fundamentalmente, a una etapa de elevada productividad a nivel individual y en continua búsqueda de cambios y desafíos personales vinculados al modelo y a la cultura de RE/MAX. Resulta esencial que la persona se encuentre transitando una etapa de expansión económica y familiar.



Se determina como deseable el rango de 35 a 45 años de edad, como no descartable los rangos de 30 a 35 años y 45 a 50 años, y como no deseable los rangos inferiores a 30 años o superiores a 50 años.

### 2. RELACIONADO

En esta variable descriptiva se busca profundizar sobre las cualidades sociales que presenta el candidato, tales como la empatía, amabilidad, facilidad para generar relaciones y su red de contactos adquiridos.

RELACIONADO



Sociable - Empático - Busca relacionarse - Networking

Se determina un nivel deseado de medio alto a muy alto, sin descartar los niveles medio o medio bajo.

3. CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN

En este punto se busca medir el perfil gerencial del entrevistado, entendiendo que abarca capacidades como la delegación, la motivación y la experiencia en conducción. Se valorará su aptitud para el armado de equipos, que se muestre dispuesto a potenciar el desarrollo personal de cada miembro, a través del acompañamiento, dando el ejemplo, pero a su vez, siendo exigente en la consecución de los resultados.

CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN



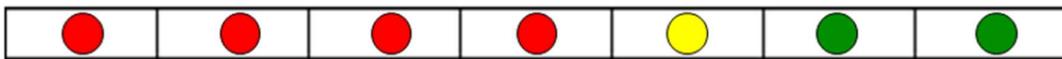
Gerenciamiento - Delegación - Exigencia - Motivación - Dar el ejemplo - Armador de equipos - Experiencia en conducción

Debido a que se considera una variable clave y crítica, se determina un nivel deseado de alto y muy alto, sin descartar un nivel medio alto. Los niveles de medio a muy bajo no son deseables.

4. DEDICACIÓN FULL - TIME

Esta variable es esencial en el análisis del perfil, se debe medir el grado de compromiso que está dispuesto a brindar el aspirante al negocio, entendiendo por tal su presentismo, visibilidad en la oficina, disponibilidad e involucramiento en las operaciones diarias. Debe estar dispuesto a destinar como mínimo 8 horas del día a su trabajo e incluso atender asuntos los fines de semana o feriados. Los agentes deben sentir el acompañamiento del Broker en todo momento.

### DEDICACIÓN FULL TIME



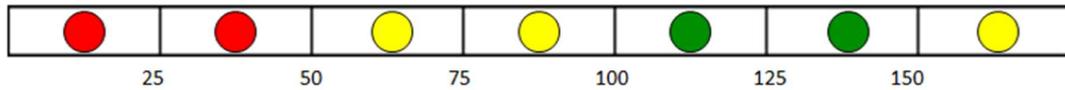
Compromiso - Involucramiento - Responsabilidad - Presencia - Visible

Se determinó un nivel alto o muy alto como deseado debido a ser un aspecto central y esencial en el perfil buscado. Se acepta un nivel medio alto y cualquier nivel entre medio y muy bajo no es aceptable.

### 5. CAPITAL MODERADO

En este punto se mide el capital con el que cuenta el aspirante para realizar la inversión. Teniendo en cuenta que el dinero aproximado para colocar una Franquicia RE/MAX es de USD 80.000, se considera aceptable un capital de USD 100.000 ya que se estima, que un capital moderado, lo llevará a preocuparse por generar crecimiento para el negocio, buscar obtener la mayor rentabilidad en el menor tiempo posible y orientarse rápidamente hacia el logro de resultados. Se estima que debe contar con un 50% adicional como capital de trabajo para sostener el negocio hasta llegar al punto de equilibrio. Se define como "capital moderado", a un monto invertido que represente mayoritariamente el capital personal del Broker. El exceso de capital personal y una situación de holgura económica, puede atentar contra el involucramiento y foco del Broker en el negocio.

**CAPITAL MODERADO**



Capital en juego - Necesita que le vaya bien - Inversión total de ahorros

Se determinó un rango entre 100.000 y 150.000 dólares como capital ideal para quien invierte en el negocio. Un capital disponible menor a 50.000 dólares no es deseable.

**II. Rasgos de personalidad**

**6. COMUNICADOR**

Se va a observar que el entrevistado cuente con habilidades interpersonales y de comunicación bien desarrolladas. Se va a evaluar, en este punto, la influencia que ejerce sobre los otros, la capacidad de persuasión, acercamiento y argumentación utilizada en sus discursos; así como también, la naturalidad, fluidez y carisma con la que se presenta y se relaciona con el público.

**COMUNICADOR**



Influencia - Persuasión - Argumentación - Fluidez - Presentación en público - Carisma

La capacidad de una comunicación efectiva es una competencia adquirible y desarrollable. Se considera una capacidad de media alta a muy alta como deseable, aunque quienes tengan una capacidad media o media baja no se descartan si tienen potencialidad y predisposición al desarrollo de la misma.

**7. COMPETITIVO**

Se valora a una persona que demuestre ser competitiva, ambiciosa y perseverante en sus acciones, orientada a resultados y dispuesta a asumir riesgos en la búsqueda de logros.

### COMPETITIVO



Ambicioso - Perseverante - Tomador de Riesgo

Al ser considerada una variable diferencial en este negocio, es deseable un prospecto con un nivel alto o muy alto. Quienes tengan un nivel medio o menor, no es un perfil deseable.

### 8. RESOLUTIVO

Idealmente, se requiere que el Broker tenga una gran habilidad para responder a diferentes situaciones de manera pronta y positiva, que reaccione rápida y eficazmente ante desafíos que se presenten. Demuestre ser una persona expeditiva y pragmática en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

### RESOLUTIVO



Decisor - Expeditivo - Pragmático - Eficaz

Es otra de las variables diferenciales para la gestión del negocio. Es deseable un prospecto con un nivel alto o muy alto. Se descartan los perfiles de nivel medio o menor.

### 9. PROACTIVO

Es esencial que el candidato sea emprendedor, inquieto y dinámico, que se enfrente al futuro con determinación, sentido de urgencia, en forma enérgica y positiva. Se otorga valor al uso de iniciativa y a la propensión a la acción, así como también, su capacidad para motivar a los demás a que actúen.

PROACTIVO



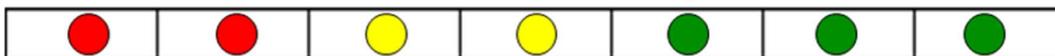
Iniciativa – Acción- Determinación – Positivo - Emprendedor - Dinamismo - Expeditivo

Se define a esta variable como “combustible” del negocio, sin la cual la dinámica del negocio sería otra. Se valora un candidato con nivel alto o muy alto. Perfiles con nivel medio o menor no son deseables.

10. AUTO CONTROL

En este apartado se va a evaluar que el entrevistado cuente con equilibrio emocional, entendiendo como tal, que no manifieste una tendencia extremadamente emocional ni racional en su comportamiento, sino que pueda adaptarse y hacer frente a determinadas situaciones, con templanza y seguridad en sí mismo. Esta competencia está asociada a un elevado nivel de autoestima y control emocional.

AUTO CONTROL



Equilibrio emocional - Autoestima - Temple - Seguridad en sí mismo

El actual desarrollo del negocio requiere de personas con un nivel medio alto a muy alto de autocontrol. Como es una competencia trabajable con capacitación, entrenamiento y experiencia, no se descartan perfiles con nivel medio o medio bajo.

### III. Rasgos Técnicos

#### 11. TRAYECTORIA EN EMPRESA GRANDE/ MULTINACIONAL

Idealmente, se orienta la búsqueda hacia aquellos perfiles que hayan tenido trayectoria en empresas medianas, grandes o multinacionales. El requisito mencionado supone que la persona ha desarrollado metodologías de trabajo y experiencia en trabajar por objetivos y orientado a resultados medibles, que son indispensables para desempeñarse como un Broker efectivo. Estas habilidades están asociadas a la disciplina en la tarea y en los procesos de trabajo, y a un ambiente con valores en la alineación corporativa y el trabajo mediante normas, procedimientos y procesos estandarizados.

#### TRAYECTORIA EN EMPRESA GRANDE/MULTINACIONAL



Alineación - disciplina - Trabajar por objetivos - Foco en resultados - método - procesos

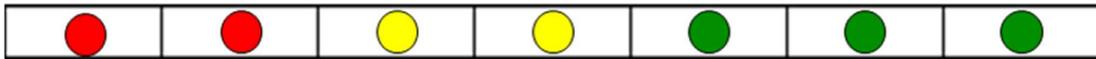
Se considera aceptable (amarillo) una experiencia de 3 años en organizaciones de este tipo. Una trayectoria en cargos gerenciales o directivos, con personas a cargo, proyectos conducidos, resultados obtenidos, experiencia internacional y otros hechos destacables, supondrán niveles de medio a muy alto.

#### 12. PERFIL COMERCIAL

En este punto se va a indagar sobre la actitud del candidato para detectar, abordar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes. Se observará su grado de empatía,

tolerancia y comprensión en el relacionamiento, así como también, su intuición, su talento negociador y su capacidad de transmitir una propuesta de valor.

#### PERFIL COMERCIAL



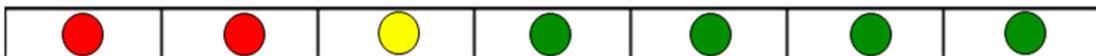
Empático - Intuitivo - Negociador - Orientado al cliente - Premio por resultados

El perfil comercial es desarrollable con capacitación, entrenamiento y experiencia. Se busca de base un nivel medio o medio bajo con potencialidad, aunque es deseable niveles medio alto a muy alto.

#### 13. FORMACIÓN DURA

En este punto se parte de la hipótesis que un Broker cuya formación se asocie a las ciencias duras como por ejemplo la Ingeniería y afines, aportan método vinculado a los resultados, una visión asociada a procesos y lineamientos más rigurosos y exactos en el desarrollo de su trabajo. De todos modos, se valorará la capacidad analítica y el desarrollo del pensamiento crítico que muestre el candidato, independientemente de la profesión que desempeñe.

#### FORMACIÓN DURA



Capacidad Analítica- Visión de procesos - Pensamiento Crítico

Tener una profesión de base vinculada a estas competencias, determinará niveles de medio a muy alto. Candidatos con perfiles alejados a estas competencias, definidos con bajo o muy bajo, no son perfiles deseables.

#### 14. FORMACIÓN CONTINÚA

El deseo que tenga el aspirante por continuar su formación refleja interés en el desarrollo y el desafío personal. Frente a diferentes debilidades internas u obstáculos externos que puedan presentarse, su vocación hacia la formación puede convertirse en un punto ventajoso a la hora de sortear situaciones y hacerse de las herramientas necesarias para gestionar el negocio. Posgrados en diferentes disciplinas vinculadas a la gestión van a ser valorados.

#### FORMACIÓN CONTINUA



Desafío personal - Herramientas de Gestión – Postgrado en Gestión

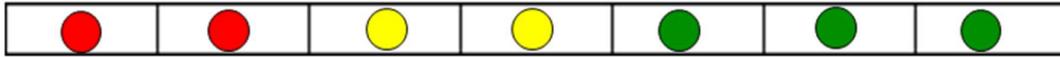
Como es una variable de construcción continua, el interés o deseo de seguir formándose es considerado aceptable. Quienes ya hayan realizado un recorrido de capacitación en temas de gestión, de menor a mayor medida, es valorado en niveles de medio a muy alto, según el grado de desarrollo obtenido.

#### IV. Rasgos sociales

##### 15. PRÁCTICA DEPORTIVA

El deporte practicado a nivel competitivo, amateur o profesional, se valora debido a las habilidades que desarrolla la persona al practicarlo, como ser el trabajo en equipo, la complementariedad de roles, el valor de una dirección técnica, el pensamiento estratégico tanto individual como colectivo y la capacidad para liderar que adquieren ciertas personas. Aunque todos los deportes pueden desarrollar muchas de estas competencias y habilidades, los deportes en equipo lo pueden hacer aún más.

PRÁCTICA DEPORTIVA



Trabajo en equipo - Valor por el liderazgo y la dirección técnica - complementariedad de roles

Una trayectoria personal vinculada al deporte competitivo, preferentemente grupal, califica en nivel medio alto a muy alto. Quienes lo hayan realizado en forma individual pero con soporte de un equipo técnico o en forma grupal pero esporádicamente o un breve tiempo, no se descarta. No son deseables perfiles sin ninguna vinculación a la práctica deportiva.

16. VALOR POR LA IMÁGEN Y LA ESTÉTICA.

Se ha decidido incorporar esta característica al análisis ya que el valor por la imagen y la estética está asociado a la percepción del otro, a la comodidad externa y al posicionamiento social que resulta útil al momento de relacionarse.

Quien entiende el valor de las marcas supone ser una persona aventurera, inquieta, que valora los sistemas y la red, orientada a dar cambios en su vida y que disfruta de alterar las expectativas tradicionales.

VALOR POR LA ESTÉTICA Y LA IMAGEN



Percepción de los otros - valor por las marcas - posicionamiento personal- vanguardia estética

Candidatos con perfiles asociados a una valoración de la estética y la imagen, desde niveles medio a muy alto, se consideran deseables. Quienes no reconocen el valor o son ajenos a su relevancia, no son perfiles aceptables.

## 17. VIAJADO

En este punto es interesante analizar la apertura del candidato hacia la multiculturalidad. Teniendo en cuenta que el trabajo del Broker está asociado al manejo de relaciones humanas y vínculos, en el cual es esencial tener una perspectiva amplia y flexible para relacionarse, quienes hayan vivido, estudiado, trabajado en el exterior o hayan viajado en múltiples ocasiones seguramente habrán desarrollado una visión global, una mente abierta y adaptada a las diferentes perspectivas, personalidades y situaciones con las que se pueda encontrar. También el haber visto o experimentado diferentes culturas nutre para tener una visión más integral, menos conservadora y más abierta a los cambios.



Visión Global - open mind -perspectivas variadas - multiculturalidad

Quienes nunca hayan salido del país o sólo hayan viajado en forma esporádica a destinos cercanos, no son perfiles deseados. El tiempo y veces de experiencias y vivencias en el exterior definen un perfil viajado, desde un nivel medio bajo a muy alto.

## 18. APEGO A LA TECNOLOGÍA

Resulta interesante destacar de este apartado la valoración que le da el candidato a la tecnología en su vida cotidiana. Una persona orientada al consumo de nuevas tecnologías, interesada en incorporar novedosas herramientas, aplicaciones (app) y programas para el desarrollo de su trabajo, da cuenta de un estilo de vida moderno, cambiante, dinámico y con capacidad de adaptación que le permitirá comprender con mayor facilidad las necesidades del entorno.

### APEGO A LA TECNOLOGÍA



Estilo de vida moderno - Vanguardia Tec - Propensión a los cambios

Perfiles con desapego a la tecnología no son deseables. Aquellos candidatos que muestren, en menor o mayor medida, un estilo de vida vinculado al uso de tecnologías se valoran de medio bajo a muy alto, según su grado de vinculación e intensidad.

## 6.3 - Plan de Recruiting

La clara definición de las competencias y las métricas, permite avanzar con el Plan de Reclutamiento que van a atravesar aquellas personas que aspiren a convertirse en Brokers de RE/MAX.

Para el diseño del mismo se propone comenzar con una búsqueda masiva para luego ir filtrando a medida que los candidatos avanzan en el proceso, utilizando el concepto de **Recruitment Funnel o embudo de contratación**. Se trata de un proceso extenso que contiene varios instrumentos y que con diferentes dinámicas, permitirá evaluar las aptitudes y competencias de los candidatos, así como también, la predisposición y persistencia de la persona para sortear cada una de las instancias que se presentan.

El RE/MAX Funnel propuesto (Imagen 1) se divide en dos etapas, en primer lugar se encuentra la instancia de Marketing Recruiting seguida por el Recruiting Process. Éstas a su vez, contienen subetapas las cuales van a ser explicadas a lo largo del trabajo.

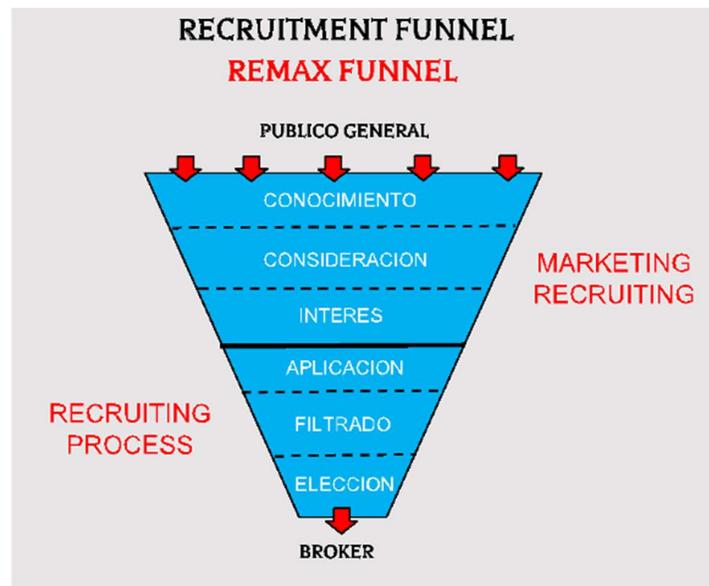


Imagen 5. RE/MAX Funnel. Elaboración Propia

### 6.3.1 - Marketing Recruiting

Se comienza entonces a introducir la importancia que cobra el **Marketing Recruiting** en este proceso y tiene que ver con la capacidad de alimentar la parte superior del embudo de manera tal que se vuelva atractivo y permita captar los talentos suficientes. Para esto es necesario contar con una propuesta de valor clara y una imagen de marca corporativa fuerte. Se definieron tres etapas para la difusión de la oportunidad y la propuesta de valor:

1- Como se observa en la imagen (imagen 2), el primer desafío consiste en salir a buscar los talentos, y hacer que estos lleguen, es decir *darse a conocer*. Para lograrlo, primero hay que comunicar claramente la oportunidad de negocio que significa ser un Broker de RE/MAX. En esta etapa se utilizan medios de comunicación que permitan la difusión de la oportunidad al público en general y que esta llegue al público objetivo.



Imagen 6. Marketing Recruiting. Elaboración propia

El employer branding guarda muchos paralelismos con el mundo del marketing y en plena era de internet y redes sociales, el contenido es central para ser elegido. Es fundamental ofrecer contenido de valor para *atraer a aquellas personas que quieran comprar el sueño de RE/MAX*. Por este motivo, se propone utilizar dos canales de comunicación a fin de captar perfiles interesados:

➤ Canal masivo

- Realizar publicaciones en páginas web y redes sociales Institucionales.
- Diseñar un perfil corporativo de LinkedIn y manejarlo estratégicamente para comunicar el objetivo.
- Generar una serie de notas periódicas a través de medios locales.

➤ Canal selectivo

- Realizar un análisis exploratorio en redes de contactos estratégicos.
- Analizar la red de contactos de RE/MAX y elaborar una propuesta de valor para la red actual de RE/MAX.
- Convocar a un evento empresarial dirigido a un nicho específico, donde se traten temáticas de interés general y se desarrolle la propuesta específica de RE/MAX.

Es importante considerar que en ambos canales de comunicación, la marca debe necesariamente transmitir y generar confianza en los candidatos, de manera tal que éstos la perciban como una oportunidad de negocios seria, confiable y la elijan como proyecto de vida.

2- A quienes manifiesten cierta consideración frente a la oportunidad y busquen mayor información al respecto, debe generarse un espacio adecuado para presentar la propuesta de valor que ofrezca experiencias, refuerce valores y cuente una historia, de manera explícita, sólida y diferencial de forma tal que los talentos quieran ingresar. Se propone realizar esta presentación a través de un workshop o un desayuno de trabajo, que permita comunicar con precisión los aspectos centrales del negocio y la cultura y valores de RE/MAX.

Es clave en esta etapa contar con una propuesta de valor pensada y desarrollada para que genere información precisa y valiosa para el posible prospecto, permita una adecuada valoración de la oportunidad y genere una fuerte motivación. Esta es la etapa donde el posible prospecto “debe elegir RE/MAX”. O en su caso, descartar si la propuesta no está alineada a sus intereses, expectativas y plan de carrera.

3- A su vez, resulta relevante en esta instancia, identificar prospectos con interés real en el negocio. De este modo, aquellas personas interesadas serán invitadas a conocer más acerca del proceso de reclutamiento, brindándoles un brochure explicativo del Recruitment Process. Adicionalmente, para confirmar su decisión y el compromiso de avanzar en el proceso, se va a sugerir al candidato abonar un fee de ingreso a cuenta de su

futura inversión, y en caso de no continuar con las etapas se va a evaluar la posibilidad de reintegrar dicho aporte en su totalidad o en un porcentaje.

Finalmente, aquellas personas interesadas van a avanzar a la segunda instancia siendo ésta el **Recruiting Process**. A continuación, se propone hacer un recorrido detallado por cada una de las etapas que lo componen.

Como se ha mencionado anteriormente, una buena estrategia de Recruitment Marketing va a dar como resultado una lista más extensa de interesados. Las candidaturas que se reciban a través de los diversos canales propuestos, comenzarán a participar del proceso de selección.

### ***6.3.2 - Recruiting Process***

El equipo a cargo del proceso, realizará un análisis cuidadoso y detallado de la información obtenida en cada etapa, con el fin de diagramar el perfil del candidato de acuerdo a las métricas previamente definidas. Cada instancia va a permitir indagar en las variables descriptivas, con el objetivo de ubicar a la persona dentro de la escala (verde, amarillo o rojo), lo cual constituye el filtro para avanzar a la etapa siguiente.

A continuación se procede a enumerar las distintas etapas que conforman el proceso de selección propuesto (imagen 3), para un Broker de RE/MAX, en la ciudad de La Plata.



Imagen 7. Recruiting Process. Elaboración propia

- 1) Los interesados, deberán **aplicar** completando un **formulario de datos** extenso diseñado específicamente para el puesto en cuestión. El mismo va a solicitar el ingreso de datos personales (Nombre y apellido, lugar de nacimiento, lugar de residencia, patrimonio disponible para realizar la inversión, entre otros), como así también, información referida a su trayectoria académica y laboral. Este instrumento va a permitir en primera medida pre-evaluar si el candidato cumple o no con los parámetros establecidos, siendo el propósito preseleccionar perfiles con posibilidades para ser Broker.

En este sentido se van a analizar los distintos formularios recibidos, principalmente considerando aquellos aspectos valorados como fundamentales, por ejemplo, si el aspirante reside en la ciudad de La Plata hace por lo menos cinco años, si cuenta

con un volumen adecuado de capital para iniciarse en el negocio y su trayectoria laboral en puestos gerenciales o afines (empresas medianas o multinacionales).

Luego, se va a buscar arribar a una shortlist de candidatos que solo esté conformada por aquellos que tengan más probabilidades de éxito. Para obtenerla se plantea una instancia de Pitch o video entrevista, donde deben dar respuesta a una consigna pautada en un tiempo estipulado, por ejemplo “¿Qué los motivó a querer invertir en Remax? explicar en 3 minutos”. El video presentado por cada uno de los candidatos va a permitir evaluar diferentes competencias, como su forma de expresión, estilo de comunicación, gestos, extroversión, su percepción del negocio, disponibilidad, entrega y entusiasmo con el mismo.

- 2) Las personas que hayan sido elegidas para continuar con el proceso de selección van a participar de una serie de entrevistas que configuran la etapa de **filtrado**.

En primer lugar, va a participar de una serie de **entrevistas focalizadas**, donde se va a plantear un recorrido por los siguientes ejes:

- Experiencia/trayectoria: Principales roles, tareas y responsabilidades, nivel de reporte, trabajo en equipo, cambios laborales, motivos de egreso, desafíos, logros y oportunidades de mejora.
- Formación/capacitación: nivel de formación y especialización, elección de la carrera, cursos y certificaciones.
- Personal: lugar de origen, hobbies, intereses, círculo social.
- Intereses/ expectativas: Motivación para el cambio y expectativas de desarrollo. Formación continua.

Las entrevistas se deben realizar mediante cuestionarios semi estructurados que permitan indagar sobre los distintos ejes. El aspirante va a ser entrevistado de manera individual por tres personas distintas quienes abordan cada uno de los focos mencionados. El objetivo que se busca, es contrastar y validar las distintas percepciones, realizando un análisis más profundo, objetivo y claro del perfil del

candidato. La clave aquí consiste en seleccionar Talentos con potencialidad para ser Broker.

Durante la entrevista se van a utilizar distintos tipos de preguntas para detectar la presencia y el grado de desarrollo de una competencia, a través de comportamientos que se puedan inferir u observar a partir del discurso.

Para lograrlo, se van a utilizar diferentes técnicas como la entrevista por incidentes críticos que permite indagar sobre situaciones difíciles que haya atravesado la persona y de qué manera intentó resolverlas. A modo de ejemplo se pueden citar las siguientes preguntas:

- Describa alguna situación en la cual tuviste que hacer más de lo que se esperaba en el momento de solucionar un problema a un cliente. (Se analiza la competencia de servicio al cliente).
- ¿Cuál ha sido la situación con mayor dificultad que tuviste en cuanto a la gestión de equipos? (Se analiza la competencia de gestión de personas).

Otra técnica muy utilizada es la metodología STAR, donde se invita al candidato a describir detalladamente situaciones importantes que ocurrieron en su trabajo en un tiempo pasado no muy lejano. Se le va a pedir que recuerde una situación concreta relacionada con alguna competencia clave para el rol que va a desempeñar, pidiéndole que detalle la misma, las tareas que debía realizar en esa situación y sus responsabilidades, que identifique las acciones concretas que realizó para resolver la situación o las decisiones que tomó al respecto y los resultados que obtuvo.

Los candidatos elegidos pasan a la instancia posterior que consiste en realizar un Test de Caso con el propósito de evaluar sus competencias y habilidades en el análisis de problemas y la toma de decisiones. Se utiliza un Caso de Negocio de nivel postgrado que se entrega previamente para trabajarlo y posteriormente se realiza un test con foco en diagnóstico y recomendaciones frente a la problemática

presentada en el caso. El evaluado puede tener el caso y sus papeles de trabajo durante el test. Se busca medir la preparación y análisis previo como también su explicación y argumentación a las preguntas presentadas, así como, los conceptos y herramientas utilizadas para su tratamiento.

Continuando con el proceso, las personas que logren superar la instancia anterior pasan a la etapa de **test psicométricos**, a través de la utilización de distintos cuestionarios que permiten medir características de personalidad en general, tipologías o competencias (liderazgo, relaciones interpersonales, orientación al logro de objetivos, entre otros). Para esto, es necesario recurrir a un/a Licenciado/a en Psicología que aplique distintas metodologías para identificar las competencias esenciales definidas para el cargo de Broker. Entre los test analizados se puede mencionar el cuestionario MBTI o similar.

El MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) mediante una batería de preguntas indica las preferencias en la forma de enfocar la atención (introversión – extroversión), la manera de percibir o adquirir información (sensación -intuición), la forma de tomar decisiones (pensamiento – emoción), el estilo y actitud frente al mundo externo (juicio – percepción). Las ocho preferencias posibles (dos opuestas en cuatro escalas) permiten determinar 16 perfiles mediante la combinación e interacción de estas cuatro preferencias elegidas. No hay perfiles correctos o incorrectos, pero sí perfiles más cercanos a aquel que se ha definido como buscado.

- 3) Luego de realizar un análisis de la información obtenida a lo largo del proceso, se propone elevar una propuesta de 1 a 3 candidatos que superen el 66% de las competencias observables.

La etapa final consiste en la **elección** del Broker. Se sugiere en esta instancia que se realice una ronda de tres entrevistas, comenzando con un encuentro con un Broker de RE/MAX de otra región. Se busca tener una opinión calificada de alguien que conozca la cultura de RE/MAX y pueda dar una mirada adicional.

En segunda instancia se propone una entrevista con la Gerencia de Expansión de RE/MAX Argentina, donde se va a obtener una mirada corporativa y profunda desde la perspectiva de los requerimientos que la marca aspira en un Broker. La experiencia de la Gerencia de Expansión y su visibilidad de los diferentes perfiles de Broker que han operado en la empresa, sus éxitos y fracasos, fortaleza y debilidades, pueden aportar una perspectiva global e integral de valor.

Y por último, se recomienda una entrevista con el Broker Regional de La Plata, quien terminará de validar el proceso recorrido con su trayectoria y experiencia en el desempeño del puesto y su conocimiento de la región de La Plata.

Finalmente se propone una reunión de cierre entre el Broker Regional y las personas encargadas de llevar adelante el proceso de recruiting, para repasar las etapas recorridas, reflexionar sobre la información obtenida y validar o no al prospecto como Broker.

### ***6.3.3 - Plan de Implementación***

Los pasos siguientes corresponden al Plan de Implementación del proceso de difusión (Marketing Recruiting) y el diseño del proceso de selección (Recruiting Process). Para esto es necesario, primero, desarrollar las estrategias que permitan llevar a adelante la comunicación de la oportunidad y la propuesta de valor, y segundo, desarrollar los instrumentos que permitan la evaluación de los prospectos.

#### **EJECUCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE RECLUTAMIENTO**

- Gestionar tareas con terceros derivadas del plan de Marketing Recruiting.
- Desarrollar piezas de comunicación para difundir la oportunidad.
- Diseñar una Propuesta de Valor clara y atractiva.
- Confeccionar una base de prospectos a evaluar.

## DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

- Confeccionar un Formulario de Aplicación.
- Confeccionar cuestionario semi estructurado para entrevista focalizada.
- Seleccionar Caso de Estudio a utilizar.
- Desarrollar con especialistas, test psicotécnico de aptitudes y competencias

## DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

- Preseleccionar a través de Application Form y Pitch.
- Realizar entrevistas focalizadas.
- Desarrollar y evaluar mediante test de Caso de Negocio.
- Evaluar resultados de entrevistas, test de Caso de Negocio y test psicotécnico.
- Coordinar entrevistas de selección final.
- Realizar reunión de cierre para análisis y elección.

El presente Plan de Implementación recopila y explica las diferentes herramientas diseñadas para llevar adelante las etapas de Marketing Recruiting y Recruitment Process con el propósito de buscar y seleccionar un nuevo Broker para RE/MAX La Plata y que se alinee al perfil definido para el puesto.

Estas herramientas e instrumentos se diseñaron a partir del concepto de Recruitment Funnel desarrollado en el apartado 6.3. con la idea de comenzar una búsqueda masiva, al mismo tiempo segmentada a la ciudad de La Plata y a un perfil predeterminado, y luego continuar filtrando a medida que los candidatos probables avanzan en el proceso. Para llevar a cabo el mismo, se lo ha dividido en dos grandes etapas, en primer lugar la instancia de Marketing Recruiting y posteriormente el Recruiting Process.

Partiendo de este propósito se van a presentar las siguientes herramientas:

- Formulación de un programa de comunicación, difusión y promoción para la búsqueda activa de prospectos en la ciudad de La Plata.
- Diseño de un formulario de datos de aplicación para candidatos a Broker, para ser administrado por Google Form.
- Redacción de un instructivo para la realización del Pitch, que sirva de orientación al candidato a Broker al momento de realizarlo.
- Confección de tres cuestionarios semi-estructurados para ser utilizados en las entrevistas técnicas, enfocados en educación y trayectoria laboral, vida personal y social, y plan de carrera y visión a futuro.
- Solicitar a la Gerencia de RE/MAX un Caso de Negocio y confeccionar el correspondiente test de caso que sirva para evaluar habilidades del candidato a Broker en el análisis de problemas y toma de decisiones.
- Definición de los test psicométricos a utilizar para evaluar rasgos de personalidad en función del negocio.

La fuente de financiación del proceso a diseñar de Marketing Recruiting y Recruiting Process se efectuará mediante un porcentaje del fee de ingreso a la franquicia que debe abonar el futuro Broker. La Gerencia Regional, en base a las malas experiencias tenidas en algunas de las elecciones anteriores, ha dispuesto que se destine este porcentaje a mejorar la efectividad y asertividad del proceso de elección de Broker.

Es preciso mencionar que los costos asociados al proceso están conformados por costos hundidos correspondientes a costos de estructura de la Gerencia Regional (por ejemplo diseño gráfico, community manager, mailing, etc.) y costos diferenciales que se absorberán a través del porcentaje de fee de ingreso abonado por el futuro Broker.

## 6.4 - Desarrollo del Plan de Marketing Recruiting

El employer branding es un elemento clave a la hora de buscar candidatos con potencial y tiene dos características que lo hacen especial. Por un lado, entender que el candidato no es en principio cuantificable sino que es algo que se descubre, se desarrolla y que muchas veces está presente sólo en potencial. A su vez, descubrir estos talentos requiere expertise. En segundo lugar, la definición de candidato ideal depende de cada empresa. Para esto se ha desarrollado un perfil de Broker con 18 características a relevar.

Distintas personas lo van a ver de diferente manera. Es necesario establecer un encuentro mutuo, donde coexistan dos aspectos. Como primer insight, es importante generar interés y deseo, es decir, salir a buscar talentos, y hacer que estos lleguen. El siguiente aspecto a considerar es el correcto posicionamiento de la marca empleadora y su propuesta de valor de tal manera que los talentos que ésta necesita se vean seducidos, quieran ingresar y pertenecer a la comunidad RE/MAX.

Para lograr atraer a estos posibles candidatos, se debe construir relaciones y empezar a buscar personas. La presencia de la propuesta de valor en redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram es indispensable, aunque esto no significa restarle importancia a la eficiencia de los portales de empleo o LinkedIn, ya que lo que se busca es conocer a la persona detrás del candidato, a lo largo de todo el proceso.

Se plantea como propósito central: comunicar la propuesta de valor de RE/MAX para atraer nuevos inversores en La Plata. Para ello se fijaron dentro del programa de comunicación las siguientes metas:

1. Generar en la ciudad de La Plata una identidad de marca con más fuerza y una propuesta de valor bien clara y definida.
2. Lograr comunicar la propuesta de valor y difundir la oportunidad de inversión de RE/MAX a través del Marketing Recruitment.

3. Lograr atraer al menos treinta candidatos posibles para seleccionar tres nuevos Brokers en el periodo de un año y medio.

La estrategia principal del programa de comunicación que se desarrollará para lograr los objetivos establecidos, implica:

- Difundir la propuesta de valor de manera clara y comunicar una imagen de marca corporativa fuerte. El primer desafío consiste en dar a conocer esta propuesta. Para lograrlo, primero hay que comunicar la oportunidad de negocio, es decir qué significa ser un Broker de RE/MAX, a través de la utilización de diferentes canales como redes sociales, medios de comunicación locales y campañas de marketing digital. A su vez, los agentes pueden contribuir enormemente en este punto, ya sea que les resulte una oportunidad atractiva para ellos mismos o bien puedan referir a alguien que consideren apto para llevar adelante el negocio.
- Generar un espacio adecuado para presentar la propuesta de valor que ofrezca experiencias, refuerce valores y cuente una historia, de manera explícita, sólida y diferencial de forma tal que los talentos comiencen a vivenciarla y quieran ingresar. Se propone realizar esta presentación a través de workshops o desayunos empresarios/ after office en lugares pensados estratégicamente para lograr transmitir el mensaje mencionado.

Considerando la importancia que tiene lograr un fuerte posicionamiento de la marca RE/MAX dentro del mercado platense, y tomando como referencia los textos que la empresa definió acerca de su misión, visión, valores y creencias, se han adaptado los mismos, con la finalidad de alinearlos al propósito enunciado en el plan de comunicación que se va a desarrollar en el presente trabajo.

Para un correcto posicionamiento de la Propuesta de Valor se partió del análisis de situación (FODA) desarrollado en el Diagnóstico para crear una estrategia de comunicación y difusión efectiva. Se enumeran las principales ventajas de RE/MAX como marca empleadora a utilizar en el Plan de Comunicación:

### Ventajas

- Marca líder a nivel mundial, nacional y regional en el segmento inmobiliario, habiéndose radicado en Argentina hace más de 15 años.
- Excelencia en el servicio prestado a clientes internos, la red RE/MAX complementa su actividad profesional brindando herramientas de gestión y ayudando a potenciar su propio negocio.
- La Red posee planes y programas de capacitación constantes y permanentes, que permite desarrollar la capacidad de liderazgo de sus Brokers para que puedan gestionar sus equipos en forma efectiva y eficiente.
- Desarrollo de eventos, capacitaciones y coaching que brindan la posibilidad de forjar una amplia red de contactos.

En base al diagnóstico se extrae como conclusión que RE/MAX tiene un gran potencial como marca empleadora con un camino recorrido y una imagen reconocida en la mente de todo ciudadano. Gestionar bien la misma será la manera de traccionar las oportunidades, expandiendo su presencia por medio de la atracción de emprendedores con energía y capacidad de agregar valor. De esta manera, RE/MAX va a amortiguar la amenaza que puede representar el avance de nuevos competidores en el mercado.

**PÚBLICO OBJETIVO (TARGET):** La comunicación se va a dirigir a un target que se define a partir de un conjunto de rasgos representativos de un Broker ideal para la red RE/MAX. Los mismos son segmentados en cuatro grupos: propios, de personalidad, técnicos y sociales; cada uno de ellos agrupa variables descriptivas conformadas por competencias, habilidades y demás características que las explican.

A continuación se expresan las variables de cada rasgo las cuales ya fueron descriptas en el apartado de determinación de las competencias y métricas.

A) Rasgos Propios:

Incluye variables como edad, habilidades para relacionarse, capacidad de conducción, dedicación full-time al negocio y disponibilidad de capital moderado.

B) Rasgos de Personalidad

Engloba habilidades y capacidades de comunicación, competencia, resolución, proactividad y autocontrol.

C) Rasgos Técnicos

Comprende aspectos vinculados a la trayectoria en empresas grandes/ multinacionales, un marcado perfil comercial, formación dura e interés por la formación y aprendizaje continuo.

D) Rasgos Sociales

Contempla cuestiones asociadas a la práctica deportiva, el valor por la imagen y la estética, la preferencia por viajar y el apego a la tecnología.

En función del perfil definido anteriormente, para atraer nuevos Brokers a RE/MAX en La Plata, se ha confeccionado un Mapa de Público Objetivo (Cuadro 1) que permite identificar hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos comunicacionales.

Se trata de una herramienta de comunicación en la cual, gracias a la realización de una tabla, se consigue diferenciar los distintos tipos de targets o públicos objetivos de la empresa, centrándose así en los más importantes para la consecución de los objetivos y ayudando a tomar mejores decisiones.

Para comenzar, se debe definir qué grupos son relevantes para los objetivos planteados en el plan de comunicación de RE/MAX. En este sentido, se han elegido los siguientes públicos: empleados, inversores potenciales, asociaciones del sector, medios de comunicación y clientes actuales.

Luego, hay que seleccionar qué factores son los más importantes para RE/MAX, es decir, qué aspectos se deben tener en cuenta para cuantificar y elegir al público objetivo. En este

aspecto, se han identificado los factores referidos a la importancia estratégica, difusión de la imagen y costo de la comunicación.

Por último, se puntúa a cada público dependiendo de la importancia que tenga en cada factor. El valor 1 es el mínimo y el valor 5 el más alto. Luego se obtiene un coeficiente que permite conocer qué públicos o target son los elegidos. Es válido mencionar que el factor “costo de comunicación” funciona a la inversa, es decir, una alta puntuación del mismo significa un costo pequeño.

La herramienta ha dado como resultado que los más importantes son los inversores potenciales y los clientes actuales por lo que deberemos apuntar las estrategias de comunicación internas y externas de forma de llegar a ellos y lograr la identidad de marca deseada.

<b>Factor / Público</b>	<b>Empleados</b>	<b>Inversores Potenciales</b>	<b>Asociaciones del Sector</b>	<b>Medios de Comunicación</b>	<b>Clientes actuales</b>
Importancia Estratégica	2	5	2	3	4
Difusión de la Imagen	3	5	3	4	5
Costo de la comunicación *	4	1	3	1	2
<b>Coeficiente</b>	0,45	0,55	0,4	0,4	0,55
* Una alta puntuación en este factor significa un costo pequeño.					

**Cuadro 1: Mapa de Público Objetivo. Elaboración propia**

Es preciso destacar que los colaboradores y agentes cumplen un rol fundamental al momento de tomar contacto con los actuales clientes de RE/MAX y no descuidar los canales de comunicación interna será un mecanismo que permita lograr una comunicación asertiva y eficaz.

**PROPUESTA DE VALOR:** La propuesta de valor se puede definir en función del concepto de trabajar ON YOUR BUSINESS.

Significa trabajar para construir y hacer crecer el negocio en el que el Broker se convierte principalmente en un proveedor de servicios profesionales para agentes de bienes raíces creando el mejor entorno profesional para el desarrollo del negocio de cada uno de sus vendedores inmobiliarios.

RE/MAX propone un modelo de gasto compartido en el que todos sus agentes contribuyen al soporte de los gastos del negocio y esa es la razón que le permite crecer más rápido soportando un menor riesgo empresarial para el Broker, independientemente del ciclo del mercado en que se encuentre.

RE/MAX entiende al reclutamiento como un proceso permanente que permite aumentar el número de agentes sin aumentar los gastos de forma directamente proporcional. Para poder crear un gran equipo de agentes tiene que existir un buen sistema que permita atraerlos (RECLUTAMIENTO) y conservarlos cuando ya son productivos (RETENCIÓN).

RE/MAX brinda asesoramiento y apoyo para que el Broker logre un exitoso trabajo ON YOUR BUSINESS caracterizado por:

- i. **RECLUTAR BIEN:** siendo el Broker un líder atractivo que ofrece una propuesta de valor, que atrae a un alto número de personas con un buen perfil de emprendedor a los que convence para que se asocien y comprometan en un proyecto empresarial común.
- ii. **DESARROLLAR BIEN A LAS PERSONAS:** no basta con llenar la oficina de agentes, hay que ayudarlos para que tengan éxito en el negocio, así puedan mantenerse en el mismo y seguir creciendo.

- iii. **RETENER A LOS BUENOS:** la única forma para que un buen agente elija quedarse es que piense que está en el mejor sitio posible para desarrollarse, tanto él a nivel personal y profesional como su negocio.
- iv. **PENSAR EN GRANDE:** Brokers que piensan en grande, que no se conforman con tener un negocio aceptable, sino que quieren dar el salto y tener una industria inmobiliaria.
- v. **CRECER:** el negocio crece a la vez que crecen las personas que lo conforman, para lo cual es indispensable delegar y crear estructura.

PLAN DE ACCIÓN: Definido el público objetivo para el perfil buscado, la situación de la marca empleadora y las características de la propuesta de valor, se determina un Plan de Actividades a desarrollar:

- Presentación de la búsqueda a los actuales franquiciados de la Región La Plata.
- E-mailing donde se presente la oportunidad de expansión de REMAX La Plata a todos los asociados, franquiciados, empleados, clientes y proveedores.
- Publicar búsqueda o proyecto en la web oficial.
- Publicitar en el canal digital 0221.
- Realizar campaña en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn).
- Organizar eventos empresariales como desayunos y after office.
- Convocar a charlas informativas destinadas a miembros de diferentes asociaciones y emprendedores vinculados, por ejemplo, a la Usina de ideas de la Facultad de Ciencias Económicas o a Minerva de la Universidad Nacional de La Plata.
- Diseñar folletos y brochures explicativos.

Se evalúan varias alternativas para concretar las acciones, tareas, herramientas y responsables (Cuadro 2).

Acciones	Tareas	Herramientas	Responsable
<b>Gastos en comunicación interna</b>			
1. Presentación de la búsqueda a los franquiciados.	Reunión con Brokers	Power point	Broker Regional Elio Di Girolamo
2. E-mailing donde se presente la oportunidad de expansión de RE/MAX La Plata a todos los asociados, franquiciados, empleados.	Comunicar la búsqueda de nuevos Brokers para RE/MAX La Plata	Mail	Bokers de oficinas de RE/MAX La Plata
<b>Gastos en comunicación externa</b>			
1. E-mailing donde se presente la oportunidad de expansión de RE/MAX La Plata a todos clientes y proveedores.	Comunicar la búsqueda de nuevos Broker para RE/MAX La Plata	Mail	Agentes de las oficinas de RE/MAX La Plata
2. Publicar búsqueda o proyecto en la web oficial.	Diseño del Flyer y publicación	Flyer	Equipo de Comunicación
3. Publicitar en el canal digital 0221.	Redacción publicnota 1	Nota	Equipo de Comunicación
	Redacción publicnota 2	Nota	Equipo de Comunicación
	Redacción Publicnota 3	Nota	Equipo de Comunicación
4. Realizar campaña en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn)	Apertura de LinkedIn. Repostear notas y contenido de 0221. Aumentar la red de contactos. Rediseñar y potenciar perfiles IG, facebook.	Placas de comunicación	Equipo de Comunicación
5. Organizar eventos empresariales como desayunos y after office.	Desayuno en Hotel de City bell: Definir expositor, lugar, invitados.	PPT con temática específica. Invitación. Brochures	Equipo de Recruiting
	After office en Hotel en La Plata: Definir expositor, lugar, invitados		Equipo de Recruiting
	Desayuno en Pinamar/Carilo		Equipo de Recruiting
6. Convocar a charlas informativas destinada a miembros de diferentes asociaciones y emprendedores vinculados, por ejemplo, a la Usina de ideas de la Facultad de Ciencias Económicas y a Minerva de la Universidad Nacional de La Plata.	Definir expositor	PPT con temática específica. Invitación.	Equipo de Recruiting
7. Diseñar folletos y brochures explicativos	Diseñar y realizar los brochures	Brochures	Equipo de Comunicación y Recruiting

**Cuadro 2: Acciones en comunicación interna y externa. Elaboración propia**

TIMMING: Para el desarrollo y ejecución de este plan de comunicación se desarrolla un Gantt (Cuadro 3) con el propósito de controlar la secuenciación de las tareas en el tiempo.

SECRETARÍA DE POSGRADO

ACCIÓN/ TAREAS	ASIGNADO A	PRESUPUESTO	PROGRESO	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>* Comunicación Interna</b>															
<b>1. Presentación del proyecto de expansión a los franquiciados.</b>															
Reunión informativa con los brokers	Elio Di Girolamo	\$0,00	0%	■											
<b>2. Presentación de la oportunidad de expansión de REMAX La Plata a todos los asociados, franquiciados, empleados.</b>															
E-mailing comunicando la búsqueda de nuevos Broker para Remax La Plata	Brokers de Remax La Plata	\$0,00	0%		■	■									
<b>* Comunicación Externa</b>															
<b>3. Presentación de la oportunidad de expansión de REMAX La Plata a clientes y proveedores.</b>															
E-mailing comunicando la expansión con foco en la búsqueda de nuevos Broker para Remax La Plata	Agentes de Remax La Plata	\$0,00	0%			■	■								
<b>4. Publicación del proyecto a todo público.</b>															
Diseño y publicación de la oportunidad para ser Broker en la web oficial	Equipo de comunicación	A definir	0%			■	■								
Publicar en canal digital 0221 Nota Nº 1 (Impacto de la pandemia en el mercado con foco en rubro inmobiliario)	Equipo de comunicación	A definir	0%		■										
Publicar en canal digital 0221 Nota Nº 2 (Entrevista al Broker Nº 1 de REMAX La Plata)	Equipo de comunicación	A definir	0%					■							
Publicar en canal digital 0221 Nota Nº 3 (Oportunidades para emprender en La Plata)	Equipo de comunicación	A definir	0%						■						
<b>5. Realizar campaña de comunicación en redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook)</b>															
Apertura de LinkedIn. Publicación de contenido y armado de red de contactos.	Equipo de comunicación y de Recruiting	A definir	0%				■	■	■						
Reacomodo de perfil preexistente de Instagram y Facebook. Comunicación enfocada en el valor de la marca empleadora	Equipo de comunicación y de Recruiting	A definir	0%					■	■						
Publicaciones impulsando el proceso de recruiting	Equipo de comunicación y de Recruiting	A definir	0%								■	■	■	■	
<b>6. Organización de eventos y experiencias empresariales</b>															
Desayuno en Pinamar/Carilo	Equipo de Recruiting	A definir	0%						■	■					
After office en Hotel en La Plata	Equipo de Recruiting	A definir	0%								■	■			
Desayuno en Hotel de City bell	Equipo de Recruiting	A definir	0%									■	■		
<b>7. Charlas informativas con asociaciones de emprendedores</b>															
Organizar evento por ejemplo con Usina de Ideas de la FCE	Equipo de Recruiting	A definir	0%									■	■		
Diseñar folletos y brochures explicativos	Equipo de Comunicación y Recruiting	A definir	0%							■	■				

**Cuadro 3: Gantt. Elaboración propia**

**CONTROL Y MEDICIÓN:** Se van a establecer reuniones periódicas entre el equipo de comunicación y los involucrados en el plan para supervisar el avance, identificando el cumplimiento de las acciones, posibles desvíos y decisiones vinculadas a corregirlos.

Finalmente para revisar el cumplimiento del objetivo principal del plan, se va a analizar la incorporación de los nuevos brokers y se van a realizar encuestas de conocimiento de marca en la Ciudad de La Plata.

## 6.5 - Diseño del Proceso de Selección y Elección de Broker

En este apartado se realiza una descripción detallada de las herramientas diseñadas que se van a utilizar a fin de comenzar la etapa del embudo relacionada al filtrado y selección de los candidatos adecuados, considerando las características definidas en el perfil de Broker para RE/MAX en la ciudad de La Plata.

Esta etapa genera un primer filtro donde se seleccione entre los candidatos posibles, que han manifestado interés y deseo por la propuesta de RE/MAX, los candidatos más probables que luego van a ser evaluados mediante la segunda etapa del proceso de recruiting.

Con los resultados de la primera etapa se va a realizar un Pre-Informe para la gerencia de RE/MAX, quienes en base al mismo y alguna entrevista propia, decidan si el candidato continúa en el proceso de recruiting y es evaluado en una segunda etapa.

Aquellas personas interesadas en participar del proceso de selección deben, en primer lugar, completar un formulario de datos, que va a permitir comprobar si el candidato cumple o no con los parámetros considerados indispensables para continuar con el proceso.

De este modo, se analizan determinadas cuestiones claves como edad, formación universitaria, composición familiar, trayectoria laboral, liderazgo y capacidad de conducción, actividad deportiva, hobbies y estilo de vida, entre otras.

### 6.5.1 - Formulario de Aplicación y Elevator Pitch

El Formulario de Aplicación se desarrolla en Google Form para compartir el enlace a los candidatos que desean participar del proceso de recruiting.

Link al formulario de datos

<https://forms.gle/FKmpjYtRRmZBm3vd7>

La estructura del formulario es la siguiente:

- 1) Dirección de correo electrónico
- 2) Nombre y apellido
- 3) Edad
- 4) Teléfono de contacto
- 5) ¿Tenes perfil de LinkedIn? Si o No
- 6) Lugar de nacimiento
- 7) Domicilio actual
- 8) Composición familiar: Detallar con quién vivís actualmente, estado civil, edad de tus hijos/as, etc.
- 9) Estudios Universitarios. Título o grado de avance de carrera.
- 10) Carreras o Programas de Posgrado realizados. Institución. Distinguir entre finalizado y en curso.
- 11) Otros intereses de formación pendientes. ¿Tenés planeado alguna carrera o curso a realizar?
- 12) ¿Dictaste cursos, capacitaciones o conferencias? (Pregunta con opciones múltiples)
- 13) Describí tu trayectoria laboral mencionando las organizaciones en las cuales trabajaste, puestos que ocupaste y el tiempo de permanencia en cada organización, puesto o sector.
- 14) En tu trayectoria laboral, ¿qué logros o eventos significativos podés destacar?

SECRETARÍA DE POSGRADO

- 15) Durante tu recorrido laboral, los equipos de trabajo que has tenido que conducir ¿cómo estaban conformados y qué cantidad de personas tenías a cargo? ¿A quién reportabas?
- 16) En una posición de liderazgo, ¿cuáles consideras que son tus principales fortalezas y debilidades para la conducción de equipo?
- 17) ¿Tuviste algún emprendimiento empresarial y/o comercial? Detallar en qué rubro, en qué etapa del ciclo de vida se encuentra o encontraba, durante cuánto tiempo se desarrolló la actividad (vigencia actual o motivos de discontinuación).
- 18) ¿Qué deportes practicaste a lo largo de tu vida y durante cuánto tiempo?
- 19) Menciona hobbies o actividades realizadas habitualmente en tu tiempo libre.
- 20) ¿Con qué tres marcas te sentís más identificado/a?
- 21) ¿Con qué tipo de prenda de indumentaria te sentís más cómodo/a en el ámbito laboral?
- 22) Si tuvieras que elegir una persona que te identifique por su estilo de liderazgo, ¿Cuál sería?
- 23) ¿A qué lugar del mundo siempre volverías?
- 24) ¿Cómo te definirías en una palabra?

El objetivo de la herramienta propuesta en esta etapa es validar, a través de las preguntas formuladas, las siguientes variables descriptivas (cuadro 4):

<b>Rasgos</b>	<b>N° de pregunta que los valida</b>
<b>Propios</b>	

SECRETARÍA DE POSGRADO

Edad	3
Relacionado	5, 18 y 19
Capacidad de conducción	15, 16 y 22
Dedicación Full Time	8 y 17
<b>Personalidad</b>	
Comunicador	12
Resolutivo	14
Proactivo	17
Auto control	16
<b>Técnicos</b>	
Trayectoria en empresa grande/ multinacional	13, 14, 15, 16, y 17
Perfil comercial	13
Formación dura	9 y 10
Formación continúa	11
<b>Sociales</b>	
Práctica deportiva	18 y 19

Valor por la imagen y la estética.	20 y 21
Viajado	19 y 23
Apego a la tecnología	20

**Cuadro 4. Relación entre formulario y variables descriptivas. Elaboración propia**

La evaluación del formulario completado por el candidato va a permitir realizar diferentes observaciones, buscando principalmente poder determinar el grado de alineación que presenta la persona en relación al perfil requerido.

▪ **Observación de rasgos propios a través del Formulario**

En lo que respecta a la edad, la búsqueda se debe orientar a personas que tengan entre 35 y 45 años, ya que dicho rango se asocia a una etapa de elevada productividad a nivel individual y en continua búsqueda de cambios y desafíos profesionales. De todos modos, no se descartan los rangos de 30 a 35 años y 45 a 50 años.

En esta primera instancia, al indagar acerca de la capacidad de relacionamiento que tiene el candidato, buscamos conocer el ámbito profesional en el cual se desarrolla, su círculo social, su amplitud de contactos en redes como LinkedIn, específicamente, su networking.

Dentro del formulario, se han incluido preguntas que permitan tener una idea de la capacidad de conducción y experiencia gerencial que presenta el prospecto, para que luego sea un disparador a profundizar en las futuras entrevistas.

Cuando se habla de dedicación full time y se lo vincula a la composición familiar, se busca medir su disponibilidad para destinar como mínimo 8 horas del día a su trabajo e incluso atender asuntos los fines de semana o feriados, considerando fundamentalmente que se

trata de un negocio que requiere presencia, visibilidad e involucramiento por parte del Broker.

- **Observación de rasgos de personalidad**

En relación a la capacidad de comunicación y considerando la importancia que representa que el Broker cuente con elevadas habilidades interpersonales y de comunicación bien desarrolladas, se ha optado por incorporar una pregunta que permita categorizar inicialmente a los candidatos. Luego se va a validar y observar con mayor profundidad en el Pitch y las entrevistas personales.

A través de ciertas preguntas que den cuenta de la trayectoria, experiencia, motivación y logros se va a poder inferir en cualidades como pragmatismo, dinamismo, determinación, habilidad de emprender y estilo de liderazgo que presenta o ha desarrollado el candidato.

Adicionalmente, las competencias que refieren a la capacidad de resolución de situaciones, proactividad y autocontrol se medirán con mayor grado de detalle en las entrevistas personales y test psicométricos.

- **Observación de rasgos técnicos**

Dada la relevancia de estas variables para avanzar en el proceso de selección, se han incorporado varios apartados con el objetivo de conocer la trayectoria profesional del candidato en empresas medianas, grandes o multinacionales, saber si cuenta con experiencia comercial, formación académica y adicionalmente, si tiene aún intereses de formación pendientes.

La información que brinde el prospecto sobre su trayectoria laboral, permite identificar si el mismo ha podido desarrollar habilidades asociadas a la disciplina en la tarea, el trabajo por objetivos, el cumplimiento y la alineación a las normas, procedimientos y procesos estandarizados. Es importante indagar si ha asumido roles o posiciones comerciales como puntapié a tratar en entrevistas futuras donde se profundice sobre su aptitud para detectar

y satisfacer las necesidades del cliente, su grado de empatía, tolerancia y comprensión en el relacionamiento, talento negociador y capacidad para transmitir una propuesta de valor.

Partiendo de la hipótesis que existe una vinculación entre la personalidad de un individuo, su formación académica y la manera de abordar y resolver diferentes situaciones, es que se considera indispensable conocer, desde el inicio, la formación Universitaria del candidato. Las ciencias duras como por ejemplo la Ingeniería y afines, aportan método vinculado a los resultados, visión asociada a procesos, lineamientos rigurosos y exactos en el desarrollo del trabajo, ideales para desempeñar con éxito el rol de Broker.

Por último, es importante valorar si el aspirante tiene proyectos de continuar su formación, ya que esto refleja su interés en el desarrollo y los desafíos personales, así como la necesidad de incorporar herramientas que le permitan paliar posibles debilidades, siendo aconsejable volver sobre este punto a lo largo del proceso de recruiting.

- **Observación de rasgos sociales**

En lo que respecta a los rasgos sociales, se ha decidido incorporar algunos puntos que permitan conocer si el interesado ha practicado deportes, de qué tipo y durante cuánto tiempo. El objetivo es analizar si la persona ha desarrollado habilidades asociadas a estas actividades como el trabajo en equipo, complementariedad de roles, dirección técnica, pensamiento estratégico, entre otras. A su vez, se formulan otras preguntas en relación al estilo de vida, consumo de determinadas marcas y apego a la tecnología, lo cual supone una persona inquieta, que valora los sistemas y orientada a dar cambios en su vida, siendo características necesarias para emprender la aventura de desempeñarse como Broker.

Finalmente los apartados referidos a viajes y lugares preferidos en el mundo, buscan extraer una idea referida al estilo, los gustos, la visión global y la apertura mental que tiene el candidato.

ELEVATOR PITCH: Para continuar con el proceso, los candidatos deberán realizar un Pitch o video entrevista con el objetivo de evaluar diferentes competencias, como su forma de expresión, estilo de comunicación, gestos, extroversión, su percepción del negocio, disponibilidad, entrega y entusiasmo con el mismo.

El Pitch se construye a partir de la técnica conocida como “Elevator Pitch”, la cual consiste en la formulación de un discurso, breve y conciso, que tiene como objetivo presentar un proyecto, un producto o cualquier emprendimiento en el tiempo que dura un trayecto de ascensor.

La finalidad perseguida mediante el Elevator Pitch es definir, diferenciar y llamar la atención del interlocutor para concertar una entrevista o reunión para más adelante.

Se reconoce como un excelente ejercicio para poner a prueba habilidades tan importantes como la comunicación y la influencia. Además, este revela el autoconocimiento de la persona y la reflexión de sus propias habilidades.

A tales efectos, se va a extender al candidato la siguiente consigna:

”El tiempo determinado para el pitch es de 3 minutos. Durante el mismo se espera que puedas transmitir qué fue lo que te motiva a querer invertir en RE/MAX, qué objetivos te propones alcanzar en el plazo de un año que denoten el éxito de tu Franquicia y qué recursos pondrías en juego para llevarlos a cabo.”

Se diseñó una Rúbrica para evaluación del Pitch en los candidatos sobre cinco secciones en ocho variables de diferente ponderación:

- 1- TIEMPO (5%)
  - Control del tiempo (5%)
2. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL DISCURSO (45%)
  - Inicio y final (20%)
  - Desarrollo (25%)
3. RECURSO ORATORIO Y LINGÜÍSTICO (20%)

SECRETARÍA DE POSGRADO

- Recurso retórico (5%)
- Uso del lenguaje (15%)

4. COMUNICACIÓN NO VERBAL (20%)

- Marcadores de seguridad y nerviosismo (10%)
- La Voz (10%)

5. COMUNICACIÓN NO VERBAL (10%)

- Implicación en el pitch (10%)

El Pitch es una herramienta complementaria y analizada en el contexto de otras herramientas, ya que al aplicar la técnica, pueden aparecer tres tipos de candidatos:

- candidatos que sepan “venderse” muy bien en el pitch, pero que luego, en una entrevista en profundidad, se disipan porque en esencia detrás no podrán demostrar con evidencias lo que los haga adecuados para el puesto.
- candidatos que sepan “venderse” y que luego sí sean capaces de demostrarlo porque efectivamente lo son.
- candidatos que no se muestren entrenados ni sepan “venderse” y que por medio de esta técnica quedarán en el camino, es decir, no pasarán a la etapa siguiente de entrevistas en profundidad.

Una vez culminada la instancia que el candidato haya pasado las dos herramientas mencionadas anteriormente, se realiza un breve informe donde existen dos posibilidades:

1. que se recomiende al candidato, y en ese caso, pase a ser entrevistado por RE/MAX Regional y RE/MAX Argentina,
2. o bien se desestime al candidato por no reunir los requisitos establecidos en las primeras dos instancias.

Si el candidato fuese recomendado, antes de someterlo al resto del proceso de recruiting se recomienda que sea evaluado por RE/MAX, para tener una mirada más amplia y una decisión por parte de la empresa, antes de seguir con el proceso de selección diseñado.

Culminada esta etapa, las personas que hayan sido elegidas para avanzar en el proceso de selección participarán de la segunda etapa del proceso de recruiting.

Se adjunta tabla de rúbrica de evaluación:

RUBRICA DE EVALUACION DEL PITCH					
Categorías evaluadas	0-4	5-6	7-8	9-10	NOTA
<b>TIEMPO (5%)</b>					
1. Control del tiempo (5%)	El pitch se excede en más de un minuto o no llega en más de un minuto al tiempo establecido.	El pitch se excede en un minuto (8') o no llega en un minuto (6') al tiempo establecido.	El pitch se excede en medio minuto (7' 30") o no llega en medio minuto (6' 30") al tiempo establecido.	El pitch se ajusta al tiempo establecido (7').	
<b>ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL DISCURSO (45%)</b>					
2. Inicio y final (20%)	Ni el inicio ni el final están marcados, y el auditorio pierde el interés	O bien el inicio o bien el final del discurso están marcados. El auditorio se implica relativamente en el discurso.	El inicio y el final del discurso están marcados y consiguen la atención del auditorio.	El inicio y el final del discurso están bien marcados y son secuencias altamente seductoras: impactan positivamente en la atención del auditorio, provocan disonancia cognitiva.	
3. Desarrollo (25%)	El discurso no está estructurado. Se repiten, se desdoublan o se explican confusamente los contenidos	La estructura del discurso muestra algún desequilibrio. Se desdoublan contenidos clave o su explicación no es suficientemente precisa.	El discurso tiene una estructura clara, pero descuida algún contenido clave o éste no se explica con precisión.	La estructura del discurso es clara. Incluye los contenidos clave, presentados y explicados con precisión y brevedad.	
<b>RECURSOS ORATORIOS Y LINGÜÍSTICOS (20%)</b>					
4. Recursos retóricos (5%)	Los oradores no introducen recursos retóricos o lo hacen forzadamente.	Los oradores casi no introducen recursos retóricos o lo hacen a destiempo.	Los oradores introducen recursos retóricos, pero no siempre con alto poder persuasivo.	Los oradores muestran un dominio de los recursos retóricos, y los introducen pertinentemente en su discurso persuasivo: humor, storytelling, metáfora, pregunta retórica, etc.	
5. Uso del lenguaje (15%)	El discurso no avanza, la sintaxis está descontrolada, o las frases, inacabadas. Son constantes los sonidos o palabras parásito; el léxico es poco preciso, repetitivo y pobre; el registro es demasiado informal. Son frecuentes expresiones no asertivas. Se usa con frecuencia la primera persona del singular.	El discurso avanza con dificultad, con expresiones dubitativas: sonidos o palabras parásito (eéh, mmmh, bueno), perífrasis reformulativas, etc. El léxico es pobre y en algún momento repetitivo o inadecuadamente informal. Se observan expresiones poco asertivas: condicionales, atenuadores: un poco, un pequeño, etc.	El discurso es fluido, presenta un control de la sintaxis discursiva y oracional, pero el léxico es poco variado o la expresión lingüística no se ajusta totalmente al grado de formalidad del acto.	El discurso es muy fluido, está articulado con una buena sintaxis y con marcadores de cohesión bien enfatizados. El léxico es rico y preciso. La expresión lingüística se ajusta al grado de formalidad del acto.	
<b>COMUNICACIÓN NO VERBAL (20%)</b>					
6. Marcadores de seguridad de nerviosismo (10%)	Los participantes se sitúan en un lugar periférico del escenario. Su cuerpo se muestra rígido o en demasiado movimiento, predominan los gestos adaptadores, y los movimientos oculares y gestuales son espasmódicos.	La postura corporal de los participantes no siempre es estable sobre los dos pies, y hay balanceo. Con cierta frecuencia apartan la mirada o no acaban de conectar el movimiento de las manos o de la sonrisa con el contenido del discurso.	Los participantes ocupan bien el espacio escénico, y la postura corporal es abierta a la comunicación; pero necesitan gestos adaptadores durante los segundos iniciales, cuando acaban de ajustar también la mirada o la sonrisa. Los gestos ilustradores dominan el resto del discurso.	Los participantes se apropian físicamente del espacio escénico. Su postura corporal es vertical, abierta, relajada y activa. Controlan la mirada y la sonrisa. Los gestos de brazos y manos son naturales, ilustradores y simétricos.	
7. La voz (10%)	La entonación es monótona, el volumen es constantemente demasiado bajo o demasiado alto; y la dición deficiente o un ritmo demasiado acelerado hacen incomprensible buena parte del mensaje verbal. No hay pausas, o bien los silencios son demasiado prolongados o la velocidad elocutiva es demasiado rápida o lenta.	Las variaciones de tono, de volumen, de velocidad o de ritmo, o los silencios, no acaban de ajustarse a los contenidos que se transmiten. La dición no es a veces del todo clara o la voz no ocupa toda la sala.	En general, a lo largo del discurso se mantiene el control de la entonación, del volumen, de los silencios, de la proyección de la voz, la dición y la velocidad elocutiva; pero en algún momento puntual se pierde el dominio de alguno de estos aspectos.	La entonación es variada, y la intensidad de la voz enfatiza los marcadores discursivos o las palabras clave. Los silencios se usan de forma dramática y oportuna. La dición es clara, la voz se proyecta por todo el espacio y la velocidad es natural.	
<b>COMPONENTE EMOCIONAL (10%)</b>					
9. Implicación en el pitch (10%)	Los participantes muestran distancia y frialdad en el desarrollo del pitch.	Solo algunos participantes muestran implicación y emoción, y no de forma totalmente sostenida en el desarrollo del pitch.	Todos los participantes muestran implicación y emoción, pero esta actitud no queda totalmente sostenida en el desarrollo del pitch.	Todos los participantes muestran emoción e implicación en el desarrollo del pitch.	

Cuadro 5: Rúbrica de evaluación del pitch. Elaboración propia

### **6.5.2 - Entrevista Focalizada**

Se prevé que los candidatos pasen por tres entrevistas focalizadas, centradas en realizar un recorrido por los siguientes ejes:

- **Experiencia/trayectoria:** Principales roles, tareas y responsabilidades, nivel de reporte, trabajo en equipo, cambios laborales, motivos de egreso, desafíos, logros y oportunidades de mejora.
- **Formación/capacitación:** nivel de formación y especialización, elección de la carrera, cursos y certificaciones.
- **Personal:** lugar de origen, hobbies, intereses, círculo social.
- **Intereses/ expectativas:** Motivación para el cambio y expectativas de desarrollo. Formación continua.

Cada aspirante va a ser entrevistado de manera individual por tres personas distintas quienes abordarán cada uno de los focos mencionados. Las entrevistas se diagraman desde diferentes perspectivas para asegurar conocer en profundidad a la persona, tanto su desempeño en el pasado y en el presente como su visión para el futuro.

El objetivo que se busca, es contrastar y validar las distintas percepciones, realizando un análisis más profundo, objetivo y claro del perfil del candidato. La clave aquí consiste en seleccionar talentos con potencialidad para ser Broker.

Se van a llevar a cabo entrevistas por competencias del tipo semi estructuradas o mixta, combinando preguntas abiertas, donde se personaliza e improvisa, con preguntas predeterminadas, de modo de indagar a todos los participantes sobre los distintos ejes sin dejar ningún aspecto importante por relevar.

Para arribar a un diseño estratégico de las mismas, se confecciona una guía de preguntas contemplando la utilización de las técnicas que se detallan a continuación:

- Entrevista por competencias usual

SECRETARÍA DE POSGRADO

- Entrevistas por Incidentes Críticos
- Técnica STAR

- Entrevistas por competencias usual:

Hace referencia a las preguntas generalmente cerradas que se realizan de manera directa para ahondar más sobre determinadas cuestiones identificadas en la primera etapa, obtener una imagen completa de los antecedentes del candidato como así también para conocer rasgos puntuales de interés de acuerdo al perfil delimitado como ideal.

- Entrevista por Incidentes Críticos

Se basa en la observación del comportamiento humano en determinadas circunstancias (ficticias o reales) a través del propio relato.

Esta forma de entrevista es utilizada frecuentemente en elección de candidatos y fue desarrollada y popularizada por Mc Clelland, partiendo del supuesto de que el mejor predictor del rendimiento futuro de una persona en una tarea concreta es el que tuvo en el pasado con tareas semejantes.

Es así que, dependiendo de la competencia que se quiera analizar, las preguntas irán encaminadas a que el entrevistado busque entre sus recuerdos de experiencias laborales aquellas situaciones que pueda identificar como la que se propone.

De esta forma, en base al comportamiento anterior y a los aprendizajes adquiridos se puede valorar la existencia de competencias concretas que puedan ser útiles (o por lo contrario, poco recomendables) para ejercer el puesto en cuestión.

Mediante esta técnica no sólo se valoran los hechos, sino que también los pensamientos y las emociones que éstos despertaron en el candidato.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, utilizando palabras como “háblame”, “describe”, “relatame”, “explica”, “comenta”, etc. Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, para que narre lo que ocurrió, como él lo vivió, y así poder obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis, se utilizan además preguntas cerradas y más concretas, tales como:

¿Qué pensaste en esa situación?

¿Cuál era tu rol?

¿Qué hiciste?

¿Quiénes intervinieron?

- Técnica STAR

Es en dicho sentido que asociado a la técnica de incidentes críticos, para algunas de las situaciones, se plantea emplear el método STAR: Situación, Tarea, Acción y Resultado.

El método o modelo STAR proporciona una estructura coherente para que el candidato responda con detalle y así evaluar comportamientos que evidencien si posee o no la competencia que se pretende evaluar.

La respuesta del candidato se clasifica en los 4 elementos de la siguiente forma:

S - Situación

Aquí es donde el candidato tendrá que facilitarle al entrevistador una descripción completa del contexto donde se produjo la acción.

Se espera que explique brevemente un proyecto o momento laboral relevante a la pregunta planteada para establecer la situación.

SECRETARÍA DE POSGRADO

T - Tarea

Se trata de desarrollar una idea exacta de las responsabilidades y objetivos que el prospecto tenía en aquella situación específica.

A - Acción

En este punto se enfoca en saber qué acción tuvo lugar, cuál fue la conducta del candidato ante la situación: ¿qué hizo? ¿cómo lo hizo y por qué? ¿Se trabajó en equipo o de forma independiente?

R - Resultado

Finalmente, el entrevistador querrá averiguar el grado de eficacia conductual que mostró el candidato en la resolución del problema y los aprendizajes que obtuvo en el proceso: ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿consecuencias? Se explica el resultado de la planificación y acción y si fue exitoso o no. El candidato debería resaltar por qué cree que tuvo éxito o no, si el resultado fue el esperado y qué aprendió de todo el proceso.

Mediante esta técnica, el entrevistador escuchará de primera mano la experiencia que el candidato tiene en detalle, lo que le dará una mejor idea de sus capacidades, mentalidad y agilidad a la hora de enfrentar nuevas situaciones. Además se demuestra la capacidad de visión de una situación de principio a fin y qué tipo de observador es ante las distintas eventualidades.

Adicionalmente, este tipo de preguntas, al darle una estructura a las respuestas, permite que se puedan comparar entre aquellas formuladas a los distintos postulantes.

Pregunta ejemplo: Háblame de una situación en la que hayas tenido que convencer a tu equipo de trabajo. ¿Qué pasó? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue tu reacción? ¿Cuáles fueron los resultados?

SECRETARÍA DE POSGRADO

Se establecieron tres entrevistas focalizadas en tres aspectos diferentes y complementarios:

Entrevista 1: Formación / Experiencia profesional

Entrevista 2: Vida personal y social

Entrevista 3: Plan de Carrera / Plan de Vida

Se adjunta cuadros de preguntas por tipo de entrevistas:

Entrevistas focalizadas	Enfoques	Competencias	Preguntas
E n t r e v i s t a  1	Experiencia/trayectoria	Dedicación Full-time	Relata un día común de trabajo.
		Trayectoria en empresa grande/ Multinacional:	En cuanto a los diferentes trabajos/areas que has realizado: ¿cuál te ha gustado más y cuál te ha gustado menos? ¿Por qué?
			Describe la última empresa en la que trabajaste, haciendo énfasis en los valores y objetivos. ¿Encontrás relación entre la experiencia comentada y lo que se espera de tu desempeño como Broker de Remax?
			Tuviste la experiencia de conducir equipos de ventas. Describe un día habitual en dicho puesto. A qué área pertenecía? Trabajaste con orientación a objetivos?
			En caso que en el Formulario se detecten sucesivos cambios laborales o poca permanencia en una organización indagar sobre los motivos del cambio o desvinculación.
		Comunicador	¿Has tenido que realizar exposiciones o presentaciones orales en tu trabajo? Comenta cómo las defendiste, qué sensaciones vivís al hacerlo.
	¿Cuál es el mayor problema comunicativo que detectaste en tu último puesto? Qué hiciste al respecto?		
	Háblame de una situación en la que un miembro del equipo no estaba motivado o su comportamiento impactaba negativamente en el entorno laboral. ¿Qué pasó? ¿Cómo interviniste?		
	Resolutivo	En función a la pregunta del formulario, ¿qué tipo de cursos y capacitaciones dictaste? ¿Con qué frecuencia y cuál era el nivel de audiencia?	
		Comenta una situación en la que tuviste que manejar múltiples prioridades y obtener resultados.	
	Formación/capacitación	Capacidad de conducción	En base a la experiencia de mayor logro citada en el formulario: - Por qué fue la que consideraste como tu mayor logro? - Solicitarle que describa Situación, Tarea, Acciones y Resultados (STAR)"
		Autocontrol	Según lo comentado en el formulario, te ha tocado tener gente a cargo, comenta cómo fue la experiencia. Qué tareas y responsabilidades implicaba tu rol?
Háblame de un momento en el que tuviste que influir a otros para que "se subieran a bordo" o Cuenta una situación en la que hayas tenido que convencer a tu equipo de trabajo.			
Formación dura		Háblame de una situación conflictiva que hayas pasado. (STAR)	
	A partir de la respuesta del formulario de la profesión, indagar: ¿Qué conocimientos y habilidades te aportó y qué considerás que puedes aplicar en Remax? Por qué elegiste esa carrera?		
	Si pudieras volver el tiempo atrás la elegirías de nuevo o por cuál optarías? Para mejorar e incorporar nuevos conocimientos y habilidades en qué porcentaje recurrís a formación académica y en qué porcentaje a tus compañeros/colegas?		
Relacionado	¿Tu capacidad para las relaciones sociales te ha facilitado alguna vez la realización de alguna tarea? Háblame de alguna experiencia en la que tuviste que trabajar y resolver un problema con colegas que no conocías /o con miembros de otros equipos.		

Entrevistas focalizadas	Enfoques	Competencias	Preguntas	
E n t r e v i s t a  2	Experiencia/trayectoria	Lugar de origen	Si el candidato no es oriundo de la ciudad de La Plata, preguntar: - Hace cuanto reside? - Te considerás ciudadano platense? Por qué? - Considerás que conocés el mercado platense?	
		Dedicación Full-time	Comenta un momento en el que tuviste que cambiar tus propias prioridades para apoyar mejor las prioridades del equipo y la organización.	
		Perfil comercial	¿Qué considerás como atención al cliente? ¿Cómo afrontás los problemas que surgen con los clientes?	
		Competitivo	Describe una situación en la que dio más de lo esperado a un proyecto / equipo / organización y cuál fue tu función específica.	
			Habla de un momento en el que tuviste que adaptarte a las perspectivas e ideas de otras personas. ¿Qué pasó? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue tu reacción?	
		Autocontrol	Situación: Te vas de viaje al exterior, al arribar al aeropuerto de destino te avisan que tu valija se fue en el vuelo equivocado. Cómo reaccionas?	
		Capacidad de conducción	Teniendo en cuenta el líder mencionado en el formulario: por qué lo elegiste? Qué te identifica?	
			Si tu equipo te organizara una fiesta de cumpleaños, ¿qué cinco palabras crees que utilizarían en la torta para describirte?	
			¿Alguna vez has percibido que tenías influencia sobre otras personas? En qué contexto?	
		Personal	Resolutivo	¿De qué forma simplificás tu vida? (conflictos, problemas, desorganización, malas relaciones con los demás, enredo mental).
	Autocontrol		¿Cómo gestionás tus emociones?	
			Explicame cómo ha sido la última situación difícil con la que te has encontrado.	
	Relacionado		¿Qué hacés para establecer buenas relaciones con tu equipo de trabajo?	
	Práctica Deportiva		Si respondió que practicó deporte en el Formulario: -¿Por qué elegiste ese deporte? ¿Para qué lo practicabas? -¿Por qué dejaste de practicarlo? ¿Continuás relacionándote con tu equipo?	
			Si el candidato no es deportista indagar sobre sus hobbies Tu grupo de amigos principal, ¿de dónde proviene? ¿Qué considerás que te aportó dicho deporte a tu vida? ¿Qué valores y habilidades aportó el deporte a la vida empresarial?	
			Viajado	¿Te gusta viajar? Muchos destinos, pocos, distintos, siempre el mismo? Viajes internacionales o nacionales? ¿Por qué?
				Apego a la tecnología
			Intereses/expectativas	Dedicación Full- time

Entrevistas focalizadas	Enfoques	Competencias	Preguntas		
E n t r e v i s t a  3	Experiencia/trayectoria	Competitivo	En base a tu experiencia e idea de negocio, ¿qué acciones harías si en un futuro la competencia lidera el mercado?		
		Proactivo	¿Cuál fue el proyecto más desafiante que tuviste en el último año? ¿Qué hiciste?		
		Capacidad de conducción	¿Cómo describirías tu estilo conductual utilizando 3 adjetivos? ¿Cuáles son los aspectos que más valoras a la hora de trabajar en equipo?		
	Personal	Relacionado	¿Cuáles crees que serían las ventajas a largo plazo de mantener, acrecentar y afianzar buenas relación con tu entorno (a nivel personal y profesional)?		
		Práctica Deportiva	En relación a su vinculación actual al ámbito deportivo, ¿seguis vinculado activamente? por qué? ¿Desde qué lugar?		
		Viajado		¿Viajás por placer o por negocios? ¿Cómo organizás o planificás tus viajes? ¿Has viajado a otro país? ¿Que aportó dicha experiencia en tu vida tanto a nivel personal como profesional? ¿Cuánto tiempo podrías pasar sin viajar? o Los viajes, ¿Son parte de un estilo de vida que buscás mantener? ¿Qué buscás al viajar? ¿Qué viajes pendientes tenés para hacer?	
			Apego a la tecnología	Uso de aplicaciones. ¿Te sentís cómodo con la tecnología? ¿Te considerarás "tecnológico"?	
				¿Qué redes sociales usas? Con qué fin y con qué intensidad?	
			Intereses/expectativas	Dedicación Full- time	¿Cuántas horas al día estás dispuesto a trabajar?
					Cuando tengas que contratar personal para conformar tu equipo de trabajo ¿qué cualidades buscarías en dichas personas?
		Formación continua	En caso que en el formulario demuestre que aspira continuar formándose, preguntar: - ¿Para qué elegirías realizar dicho curso/ posgrado / capacitación? - ¿Qué herramientas crees que te brindaría para desempeñarte como Broker?		

**Cuadro 6: Entrevistas focalizadas. Elaboración propia**

### **6.5.3 - Test de Caso de Negocio**

Una actividad de estudio de un Caso de Negocio permite trabajar situaciones de análisis de problema y toma de decisiones a través de situaciones análogas. La idea es seleccionar un caso de administración y gestión, donde después de un análisis intensivo se pueda: 1) distinguir las variables relevantes, 2) identificar la relación entre estas variables, 3) definir la naturaleza de un problema u oportunidad presente en la situación de decisión inicial, 4) preparar hipótesis de solución o decisión.

¿Qué es un caso? Un caso es la descripción de una situación que un directivo ha enfrentado en algún momento. Aunque los nombres, lugares, empresas y otros hechos hayan sido modificados en algunas ocasiones, en la mayoría de los casos se utilizan situaciones reales y personas reales. Como los casos están escritos para que sirva de base a una discusión académica, no son lineales. Además, a veces tienen parte de información irrelevante o redundante.

El objetivo de trabajar con un caso de negocio es poner al candidato en situación de una problemática real y en el lugar del que está tomando decisiones. En situaciones reales, los directivos tienen que analizar la situación, determinar con exactitud el problema a resolver, observar las oportunidades que existen, generar y evaluar alternativas de acción y recomendar e implementar un plan de acción. Se espera que el candidato siga todo este proceso al preparar y analizar un caso, salvo la implementación.

La metodología consiste en proponer un caso real con una situación problemática al candidato, que, para solucionarla, deberá basarse en conocimientos previos, revisar y/o estudiar conceptos y herramientas necesarios para el abordaje del estudio del caso.

En síntesis, el Test de Caso busca colocar al candidato frente a una situación problemática, para la cual tiene que hacer una o más sugerencias de solución, conforme a la naturaleza del problema planteado, dejando a cargo de este toda iniciativa para definir los pasos necesarios para resolverlo.

Así, el método enfatiza en el razonamiento, en la reflexión y trata, de modo preponderante, con ideas, en lugar de cosas.

En el estudio de casos no existe una solución única, la solución realizada por el candidato se evalúa a partir de conceptos y herramientas utilizadas; definición y enunciado del problema; clasificación, análisis y crítica de datos; formulación de hipótesis de solución; crítica de hipótesis y selección de una alternativa; verificación de hipótesis elegida.

En la lectura del caso, el candidato a evaluar, debe identificar la situación y entorno del directivo, buscar información relevante pasando por alto lo irrelevante y superfluo, interpretar los hechos, razonar y evaluar posibles cursos de acción y presentar su recomendación. Es importante que identifique la información más relevante, se familiarice con la situación problemática del caso y comprenda por donde pasa el “nudo” de la cuestión.

La resolución de casos se asemeja a una resolución de problemas. El caso contiene la información necesaria para entender la situación (muchas veces el background de conocimientos propios facilita ese entendimiento). A partir de ahí se debe generar las alternativas de solución, y en función de las mismas, elegir (o recomendar) el mejor plan de acción. Cuanto mejor se entienda la situación problemática y se identifiquen las alternativas, más fácilmente se estructura el análisis.

Objetivos del Test:

- a) Evaluar la capacidad de raciocinio.
- b) Evaluar la iniciativa.
- c) Evaluar la capacidad crítica.
- d) Evaluar conocimientos teóricos aplicados en situaciones reales.
- e) Evaluar el análisis de problemas y tomar decisiones.

**DESARROLLO:** La gerencia regional deberá redactar un caso de negocio que cumpla los lineamientos establecidos previamente y permita alcanzar los objetivos planteados. Este caso servirá para evaluar las capacidades del prospecto. El candidato analizará el caso y confeccionará un informe.

**EVALUACIÓN:** A partir del informe presentado por el candidato se evaluará su forma de abordaje, aspectos considerados y no considerados, análisis y diagnósticos realizados, conceptos y herramientas de gestión utilizados, alternativas de solución evaluadas, recomendaciones sugeridas, argumentación realizada y conclusiones establecidas.

#### **6.5.4 - Test Psicométricos**

Debido a la necesidad de incorporar Test Psicométricos al proceso de selección de Brokers se ha realizado una entrevista con la Licenciada en Psicología María Soledad Tonin, Especialista en Evaluación y Diagnóstico Psicológico, quien ha propuesto y desarrollado una batería de pruebas, siendo éstas las utilizadas frecuentemente para evaluar perfiles de este tipo.

La Evaluación Psicolaboral o Test Psicotécnico es la etapa del proceso de selección y evaluación que implica la aplicación de una batería de tests psicológicos para conocer la personalidad del candidato, focalizando en las competencias laborales que le permitan adecuarse de manera eficaz y eficiente al puesto de trabajo requerido. Permite detectar aspectos y variables para inferir el comportamiento futuro en su puesto de trabajo, así como también conocer las fortalezas y aquellas competencias que se deben desarrollar o reforzar. En efecto, para llevar a cabo esta etapa se va a recurrir a un profesional en Psicología.

Dependiendo de la cantidad de test realizados y el alcance de la labor que se desea obtener, la duración del encuentro con cada candidato va a demandar un tiempo que oscila entre 2 y 6 horas de trabajo.

A continuación se expondrán algunos de los test propuestos, incluyendo una breve explicación de las variables que permiten medir cada uno de ellos.

- Entrevista por competencias

Objetivo: obtener información y evidencia concreta de las competencias del perfil.

A lo largo de la entrevista se buscará validar determinados indicadores orientados a conocer la organización del tiempo del trabajo y el tiempo de ocio que presenta el candidato, sus relaciones interpersonales familiares y no familiares, la estabilidad y el estilo de las relaciones establecidas por el mismo. Adicionalmente, se buscará conocer su implicación personal en tareas operativas y laborales, sus habilidades lingüísticas narrativas, grado de extroversión, su capacidad para el estudio y el aprendizaje, percepción de la diversidad en las relaciones interpersonales, entre otros.

- Test de persona bajo la lluvia

Objetivo: Se va a evaluar el equilibrio emocional del prospecto, tolerancia a la presión y a la frustración, así como la seguridad en sí mismo. A su vez, se va a medir la capacidad y modalidad de vinculación: sociabilidad, empatía, trabajo en equipo. También permitirá dar cuenta de su proactividad, dinamismo y capacidad de resolución.

- Test de Zulliger

Objetivo: Permite evaluar la modalidad de procesamiento de los datos, cómo comprende el candidato y cómo asimila la información, su capacidad de análisis y síntesis, pensamiento concreto y sentido común. Adicionalmente, esta herramienta posibilita comprender los

recursos ideacionales y ambiciones del mismo, grado de convencionalidad, creatividad, adaptación a la realidad. Brinda información sobre el control y regulación emocional del prospecto, así como de su autoimagen, autoestima y seguridad personal. Por último permite detectar su capacidad y modalidad relacional y el tipo de actitudes desplegadas en el vínculo con los demás.

- Test de Bender Adultos

Objetivo: Evaluar la madurez visual, la integración visomotora, el estilo de respuesta, la reacción a la frustración, la habilidad para corregir errores, las habilidades de planificación y organización, así como también la motivación.

- Test Desiderativo

Objetivo: Animar al candidato a imaginarse a sí mismo como otra cosa o ser vivo que no sea una persona y permitir al psicólogo ver cómo se identifica y desidentifica. A su vez, observar cómo va enfrentándose a micro-duelos en los que tiene que dejar de ser él mismo para ser de nuevo y, de esta manera, poder investigar las fantasías, las angustias y las defensas entorno a la aniquilación del yo- falta- castración. Asimismo, nos informa acerca de los aspectos más y menos valiosos de sí, autoimagen e imagen corporal, identificación sexual y autoestima.

No obstante, de acuerdo a cada situación particular, los test mencionados se pueden complementar con alguno de los siguientes test:

- HTP: es un test proyectivo gráfico que consta de dibujar una casa, un árbol y una persona con el objetivo de medir ciertos aspectos de la personalidad. Esta técnica permite al sujeto proyectar con más facilidad sus áreas de conflicto y elementos de su personalidad, estableciéndose así un tipo de comunicación eficaz en la que elementos conscientes e inconscientes salen a relucir en un ambiente terapéutico.

- Frases incompletas: es una técnica proyectiva para analizar los sentimientos, valores y actitudes de la persona a través de las palabras.
- Análisis Grafológico: es una técnica que estudia las características psicológicas de las personas a través de la forma y los rasgos de su escritura. Mediante un análisis grafológico se puede identificar patrones de comportamiento, el grado de honestidad, de ética y cómo reacciona una persona ante diferentes contextos. Un aspecto a destacar de esta técnica es que no puede ser manipulada por el postulante; aún así, teniendo el postulante conocimientos de grafología, es imposible que pueda alterar la naturaleza de su letra.
- Test “dos personas trabajando”: se basa en una técnica proyectiva gráfica pero, a diferencia de las demás, se enfoca exclusivamente en la evaluación de la personalidad en el contexto laboral. La situación que plantea la consigna (dibujar dos personas trabajando) permite que afloren en el candidato aquellas características de personalidad puestas en juego en una organización y de esta forma poder evaluar aspectos como: liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, negociación, rendimiento laboral, estabilidad emocional y percepción del entorno laboral.
- Test de Raven: es una herramienta creada para medir la inteligencia y el coeficiente intelectual usando el razonamiento por analogías, la comparación de formas y la capacidad de razonamiento con base en estímulos figurativos. Dicho test, es una de las herramientas más usadas para la capacidad de percepción y abstracción. Adicionalmente, parte de la premisa de que los procesos que se evalúan dentro del test son los que usualmente se usa para la resolución de problemas en la vida cotidiana.
- Test de Stroop: es una prueba atencional que evalúa la capacidad de las personas para clasificar información del entorno y reaccionar de manera selectiva ante esa información.

Después de pasar al candidato por ambas etapas del proceso de recruiting, se va a generar un informe de evaluación que va a ponderar los resultados obtenidos sobre las 18

competencias del perfil, buscando medidas en las diferentes pruebas (form, pitch, entrevistas, test's); y se va a determinar una evaluación final del candidato.

Se va a entregar un informe final con las fortalezas y debilidades del candidato, sus potencialidades y una recomendación de elección o no. Se recomienda realizar una reunión de trabajo entre la gerencia de RE/MAX y el equipo de recruiting participante en el proceso, donde se explique el informe y se aclaren las dudas. La decisión final de elección corresponderá a la Gerencia RE/MAX Región La Plata.

## 7-CONCLUSIONES

El propósito del presente trabajo fue diseñar un Plan de Intervención destinado a dar solución a la problemática de identificación y búsqueda de Brokers para RE/MAX La Plata. Este trabajo comprende desde la definición del perfil del Broker deseado hasta el plan de búsqueda y selección de franquiciados.

La definición del perfil de Broker se construyó a partir de las principales conclusiones obtenidas mediante un estudio de competencias, habilidades, trayectorias, experiencias, personalidad y formación de un grupo de Brokers exitosos en la red Remax, realizado mediante una serie de entrevistas y dirigido a cumplimentar los objetivos plateados. Se identificó el perfil de Broker para RE/MAX La Plata mediante el reconocimiento de sus rasgos principales. Se definieron las principales características, competencias y experiencias previas necesarias para la función.

En el Plan de Intervención propuesto se identificaron y explicaron las diferentes herramientas diseñadas para llevar adelante las etapas de MARKETING RECRUITING y RECRUITING PROCESS con el propósito de buscar y seleccionar un nuevo Broker para RE/MAX La Plata y que se alinee al perfil definido para el puesto.

Estas herramientas e instrumentos se diseñaron a partir del concepto de Recruitment Funnel con la idea de comenzar una búsqueda masiva pero segmentada a la ciudad de La Plata y a un perfil determinado, para luego ir filtrando a medida que los candidatos probables avanzan en el proceso. Para llevar a cabo el mismo, se lo ha dividido en dos grandes etapas, en primer lugar la instancia de Marketing Recruiting y luego el Recruiting Process.

Para este propósito se trabajó en lo siguiente:

- Formulación de un programa de comunicación, difusión y promoción para la búsqueda activa de prospectos en la ciudad de La Plata.
- Diseño de un formulario de datos de aplicación para candidatos a Broker, para ser administrado por Google Form.

SECRETARÍA DE POSGRADO

- Redacción de un instructivo para la realización del Pitch, que sirva de orientación al candidato a Broker al momento de realizarlo.
- Confección de tres cuestionarios semi-estructurados para ser utilizados en las entrevistas técnicas, enfocados en educación y trayectoria laboral, vida personal y social, y plan de carrera y visión a futuro.
- Selección de un Caso de Negocio y confección de un test de caso que sirva para evaluar habilidades del candidato a Broker en el análisis de problemas y toma de decisión.
- Definición de los test psicométricos a utilizar para evaluar rasgos de personalidad en función del negocio.

Con el diseño y desarrollo de este Plan de Intervención se dio cumplimiento a todos los objetivos definidos para el trabajo.

## 8-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alashmawy y Yazdanifard (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. International Journal of Management, Accounting and Economics. Vol 7. 569-581
- Aldave (2005). Franquicias. una perspectiva mundial. Ed Fondo Editorial FCE. México.
- Baker Pam y Snider Emma. (2019) What is recruitment marketing? - Tech Target SearchHRSoftware. Recuperado 15/03/23:  
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/recruitment-marketing>
- Berenstein Marcelo (2010). El Perfil del Franquiciado. Marcelo Berestein. Emprendedores News. 3 de abril, 2010  
<https://emprendedoresnews.com/tips/franquicias/el-perfil-del-franquiciado.html>
- Bermudez Gonzalez (2002) La Franquicias. Elementos, Relaciones y Estrategias.. ESIC. Madrid.
- Gavilan Diana, Avelló María y Fernandez Lores Susana (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Revista aDResearchESIC. N° 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75.
- Borracchia Carolina (2017). Cómo ganar la guerra del talento. [Libro electrónico]. Recuperado de:  
<https://www.amazon.es/C%C3%B3mo-ganar-guerra-talento-ebook/dp/B073ZT3TZG>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. 9° ed. México: McGraw-Hill.
- De Vita Andrea (2020). Embudo de reclutamiento o cómo organizar la cadena del talento. Blog Altamira. Recuperado:  
<https://www.altamirahrm.com/es/blog/embudo-de-reclutamiento>
- Diane Arthur (2001), Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. AMACOM
- Dolan, Valle, Jackson y Schuler "Gestión de Recursos Humanos", 3° ed Mc - Grow Hill 2007
- Fuente Historia de RE/MAX:  
<https://www.historiasqueinspiran.com.ar/remax-argentina-del-mundo-diplomatico-a-emprendedores/>

<https://www.eltribuno.com/salta/nota/2020-7-15-11-49-0-sebastian-sosa-en-vivo-con-dotti-penate>

<https://www.eldia.com/nota/2021-7-26-20-29-0-la-plata-el-mercado-inmobiliario-sigue-planchado-y-la-reactivacion-es-a-cuenta-gotas-la-ciudad>

<https://franquiciaremax.es/broker-inmobiliario-ideal/>

<https://remax-franquicias.com.ar/#form>

- Fuente La Voz Inmobiliaria:

El pionero de Remax en La Plata cumple 13 años en la ciudad de las diagonales.  
23/05/2020

<https://lavoizinmobiliaria.com.ar/nota/905/el-pionero-de-remax-en-la-plata-cumple-13-anos-en-la-ciudad-de-las-diagonales/>

- Fuente Diario Digital 0221:

Renunció a 14 años de actividad y un cargo jerárquico Apostó a un cambio de rubro y le cambió la vida. Hoy sueña con tener un equipo de 80 agentes.  
16/03/2022

<https://www.0221.com.ar/nota/2022-3-16-8-27-0-dejo-una-gerencia-para-convertirse-en-emprendedor-ya-lleva-casi-10-anos-de-exitos>

Fue reconocido como Broker Internacional del Año y está al frente de RE/MAX Diagonal II, empresa líder en servicios inmobiliarios. 19/02/2022

<https://www.0221.com.ar/nota/2022-2-19-7-3-0-la-historia-del-platense-que-se-convirtio-en-un-caso-de-exito-del-mundo-inmobiliario>

La historia del emprendedor platense que dejó una carrera ascendente en el Banco de Boston para emprender su propio camino empresarial. 27/06/2022

<https://www.0221.com.ar/nota/2022-6-27-13-4-0-pablo-di-girolamo-el-broker-que-dejo-las-finanzas-corporativas-para-forjar-su-destino>

RE/MAX Roble, un caso de éxito en la ciudad. 11/01/2022

<https://www.0221.com.ar/nota/2022-1-11-10-45-0-re-max-roble-un-caso-de-exito-en-la-ciudad>

SECRETARÍA DE POSGRADO

- Gómez-Mejía, LR, Balkin, DB, Cardy RL (2016). Gestión de recursos humanos en las empresas. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. 17° ed. Pearson Educación.
- Louart, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mbuvi Harrison (2023) The Recruitment funnel: A Comprehensive Guide. AIHR Academy to innovate HR. Recuperado 15/03/23:  
<https://www.aihr.com/blog/recruitment-funnel/>
- Mohapatra y Sahu (2017). Optimizing the Recruitment Funnel in an ITES Company: An Analytics Approach. Procedia Computer Science 122 (2017) 706–714
- Puchol, Luis (1993): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC.
- Ramirez Hurtado Jose Manuel, Guerrero Casas Flor Maria y Rodan Cataluña P. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. Revista de Economía y Empresa, No 54 y 55 Volumen XXIII (2a Época).
- Saenz Maite. La atracción en modo cortejo: el embudo del reclutamiento se desplaza hacia la izquierda. ORH Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado 15/03/23:  
<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-atraccion-en-modo-cortejo-el-embudo-del-reclutamiento-se-desplaza-hacia-la-izquierda.html>
- Snell,S & Bohlander, G (2012). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning.
- Vicchi Alejandro (2018). Franquicias: una estrategia de exportación para las empresas argentinas. Diario La Nación. 18 de octubre de 2018.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/franquicias-estrategia-exportacion-empresas-argentinas-nid2182649/>
- Villaro Daniela (2011). ¿Qué perfil de franquiciado buscan las marcas?. Diario El Cronista. 28 de abril de 2011.  
<https://www.cronista.com/pymes/Que-perfil-de-franquiciado-buscan-las-marcas-20110428-0008.html>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

## 9- ANEXO I

### **Pasajes de la entrevista con Elio Di Girolamo**

*¿Cuáles fueron los hitos de RE/MAX Región La Plata de los últimos años que te llevaron a pensar en la dificultad de hallar nuevos Brokers?*

“Hace dos años asumí la enorme responsabilidad con RE/MAX Argentina de conducir la Región, esto conlleva nuevos desafíos. Pasé de enfocarme en una sola oficina, a pensar en cinco, cada una de ellas liderada por distintos Brokers con formación, estilos y personalidades diferentes. Se trata de encontrar la manera de transmitir mi experiencia, contando logros y desaciertos, inspirar, motivar a pares, ser un guía y referente para ellos, escucharlos, acompañarlos y discutir el negocio. A su vez, me propuse consolidar una imagen de marca fuerte en la Región, como así también diseñar planes de acción para potenciarla y expandirla.

Este nuevo compromiso me llevó a tener que disponer de más tiempo y así fue que contraté a un Gerente para mi oficina, Diagonal. Al comienzo parecía un modelo que iba a funcionar, pero finalmente los resultados no fueron los esperados. El negocio requiere de un Broker presente, con enormes habilidades de liderazgo, que otorgue acompañamiento al equipo de trabajo, se involucre, los desafíe y ayude a fijar objetivos, les brinde confianza y motivación. No se trata sólo de analizar los números o sacar ratios de funcionamiento del negocio. Sino de poner el foco en las personas, practicar la escucha activa. Se necesita mucha actitud.

Por otro lado, analicé la situación que atravesó la oficina RE/MAX Enfoque que luego de estar en funcionamiento durante tres años en La Plata, cerró sus puertas. Los motivos pueden ser muchos, pero lo cierto es que los resultados fueron insuficientes y la performance inadecuada, mientras que el mercado presentaba oportunidades y se mantenía estable.

Tiempo más tarde llegó la pandemia por Co-vid 19, logramos transitarla con éxito, siempre buscando cómo encontrarle la vuelta a la nueva realidad. Para esto salimos de la queja, del aumento del dólar, hicimos videollamadas con los clientes, repactamos precios, implementamos tecnología, con videos y visitas virtuales, crecimos en participación de mercado, pasando de un 14% en 2019 al 24% en 2020.

Situación que me llevó a pensar que no existe actualmente una clara definición del perfil de Broker ni está establecido un proceso de selección para los mismos.”

*¿Cuál es el sistema de Reclutamiento que utiliza hoy RE/MAX Argentina?*

El sistema de reclutamiento que tiene hoy RE/MAX es: 60 minutos.

Es una reunión en la que se convoca a posibles Brokers, utilizando los canales internos de la Red y se les comenta la propuesta, evaluando sus reacciones e interés en la firma.

*¿Cómo ves el mercado de Bienes Raíces en la ciudad de La Plata?*

Llegaron dos cadenas internacionales: llegada de Century21 y su crecimiento, llegada de Keymex.

Por otro lado las que están consolidadas funcionan muy bien y hay mercado para expandirse porque considera que las inmobiliarias tradicionales son muy conservadoras y le genera oportunidades de mercado.

“El problema es dar con el perfil adecuado de Broker más que la capacidad de mercado.”

“Cuando apareció Jorge Testa con la idea de incorporarse a la Red, estaba *prendido fuego* y yo sabía que la próxima oficina tenía que abrir en City Bell”.

"El entorno inmobiliario veía RE/MAX como una amenaza, veía que iban a crecer y captar el mercado y finalmente fue eso lo que pasó".

"Es difícil conseguir nuevos Brokers y mucho menos que vengan del rubro inmobiliario. Se necesita mucha actitud para incorporarse a este negocio.”

*Hoy una franquicia RE/MAX ¿a qué valor está?*

Aproximadamente según la zona y las instalaciones puede variar entre 80 y 120 mil dólares, incluyendo fee de ingreso, instalaciones y capital de trabajo.

*¿Que atractivo tiene RE/MAX para meterte ahí y no elegir en otra cosa?*

“Tiene una tasa de éxito importante, cierran muy pocas oficinas. Por supuesto te tiene que gustar el negocio inmobiliario pero además liderar un equipo.”

*¿Por qué alguien elegiría RE/MAX?*

“Te puedo decir cómo lo viví yo: A mí me enriqueció la vida RE/MAX, me expandió personalmente y tiene que ver con el desarrollo de la gente (del agente), me abrió a conversaciones más interesantes. Podría haber tenido cualquier otra franquicia o franquicias de otro rubro pero creo que no iba a llegar a tal nivel.

Me gusta ayudar a la gente a desarrollarse y eso para mí fue impagable, ayudar a los agentes a dar el primer paso. Meterte en un mundo para vincularte con gente que sino no hubieras tenido la posibilidad de relacionarte. Hay Brokers que hoy son exitosos y cuando iniciaron no les iba bien y querían dejar todo el negocio, para mí fue importante ayudarlos a buscarle la vuelta para lograr desarrollarse.”

*¿Cómo te parece que se puede hacer para tangibilizar todo esto que vos contas y transmitírselo a alguien que todavía no eligió la franquicia?*

“Posiblemente no todos los Brokers eligieron o van a elegir RE/MAX por esto que te comento, sino que tuvieron o vieron otras cosas. La realidad es que la gente lo elige y se siguen abriendo oficinas. Hoy no sé si yo soy la persona que te puede dar esa respuesta.

Es un negocio donde la tasa de fracaso es estadísticamente mucho menor que en otros negocios y tiene alta rentabilidad si logras el desarrollo de la oficina y el crecimiento de los agentes.”

*Entonces, ¿cuáles son los tips que pueden seducir a elegir RE/MAX?*

“Hay una gran solidaridad, hay mucho interés para que al otro le vaya bien, desde los compañeros hasta RE/MAX Argentina. Todos están para ayudar.

La tasa de éxito puede estar marcada porque es un negocio con bajos costos fijos (3 empleados en la oficina de Diagonal). De 170 oficinas que componen toda la Red, cerrarán 2 por año. La tasa de conflictividad es muy baja a comparación de los lugares que están en relación de dependencia, habrá habido 5 juicios en 15 años, de 10 mil personas que pasaron. Los números son muy buenos.

La Franquicia de RE/MAX te da mucho, te brinda muchos servicios, mucha reunión, cursos, capacitación, motivación, estar encima de la problemática de cada Broker, acompañamiento, es muy personalista.

Los Brokers se reúnen habitualmente.

El tiempo para alcanzar el punto de equilibrio y de ahí a consolidar el equipo puede llevar 2 o 3 años. “

*¿Volverías a invertir en RE/MAX?*

“Si fuera Elio de nuevo, me volvería a meter, haría algunas cosas distintas. Entregué mucho. Es como dijo Emiliano, te tenes que meter.”

*¿Hoy cuáles son tus fortalezas para con el negocio? ¿Desde dónde podrías aportar?*

Estoy intentando que las oficinas tengan las herramientas, ayudarlos a generarlas. Que me ayuden a pensar cómo ser un mejor líder y a su vez, ser un buen embajador de RE/MAX entonces les consulto qué esperan de mí. Estar en momentos claves donde haya que contar la historia, qué es lo que logramos, hablar con gente importante y del sector, posicionar la empresa.

*¿Los Brokers de la Región los buscaste vos?*

Elio respondió que no, la mayoría vino de afuera y alguno surgió por desarrollo interno.