

Roxana García Delgado

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA
MEJORAR EL AJUSTE PERSONA-PUESTO Y REDUCIR LA ROTACIÓN
DEL PERSONAL COMERCIAL EN LAS OFICINAS TECNOCASA
TARRAGONA**

TREBAJO DE FIN DE GRADO

dirigido per la Dr. Sergi Macip

Grado de Psicología



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

**Tarragona
2026**

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo diseñar e implementar un proceso de selección por competencias adaptado a las oficinas Tecnocasa Tarragona, con la finalidad de mejorar el ajuste persona–puesto y contribuir a la reducción de la rotación del personal comercial.

La investigación surge a partir de la elevada rotación detectada en la organización y de la ausencia de un proceso de selección estructurado, basándose actualmente las incorporaciones en entrevistas informales y en la prueba directa del candidato en el puesto de trabajo.

Metodológicamente, el estudio se plantea como una investigación aplicada con enfoque mixto. Para ello, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con uno de los franquiciados de la empresa y un **focus group** con comerciales veteranos, complementado posteriormente con una valoración individual de competencias mediante escala tipo Likert. La información obtenida permitió identificar las competencias clave asociadas al puesto y elaborar una descripción fundamentada del perfil profesional.

A partir de estos resultados, se diseñó un proceso de selección estructurado por fases, incluyendo publicación de oferta, cribado curricular, entrevista telefónica, entrevista presencial por competencias y seguimiento inicial tras la incorporación.

Además, el modelo fue aplicado de forma real en una de las oficinas de Tecnocasa Tarragona, permitiendo seleccionar e incorporar a un candidato mediante el procedimiento diseñado. Los resultados preliminares obtenidos durante el primer mes muestran una evolución positiva y sugieren que la aplicación de procesos estructurados puede contribuir a mejorar el ajuste persona–puesto y reducir potencialmente la rotación temprana.

Abstract

The aim of this Final Degree Project is to design and implement a competency-based selection process adapted to the Tecnocasa Tarragona offices in order to improve person-job fit and contribute to reducing staff turnover among real estate sales employees.

The study arises from the high turnover detected within the organization and the lack of a structured recruitment process, where hiring decisions were mainly based on informal interviews and direct job testing during the first weeks.

Methodologically, the project follows an applied mixed-method approach. A semi-structured interview was conducted with one of the franchise managers, along with a focus group involving senior sales employees, followed by an individual competency assessment using a Likert-type scale. The information collected made it possible to identify the key competencies required for the position and to develop a well-founded job description.

Based on these findings, a structured competency-based recruitment process was designed, including job posting, CV screening, telephone interview, competency-based face-to-face interview, and initial follow-up after hiring.

Furthermore, the proposed model was implemented in a real selection process within one of the Tecnocasa Tarragona offices. Preliminary results obtained during the first month suggest a positive adaptation of the selected candidate and indicate that structured selection processes may contribute to improving person-job fit and reducing early turnover.

ÍNDICE

1- Introducción.....	5
2- Marco Teórico	6
2.1- Gestión Estratégica del talento y contexto actual del mercado laboral	6
2.2- Análisis y descripción del puesto de trabajo.....	8
2.3- Selección por competencias	9
2.4- Técnicas de evaluación en los procesos de selección	10
2.5- Employer Branding y atracción del talento	12
3- Objetivo General y Específico	14
4- Metodología	16
4.1- Organización con la que se trabajará.....	16
4.1.1- Organigrama de la estructura de las oficinas de Tecnocasa Tarragona .	17
4.2- Diseño del proceso de selección.....	18
4.3- Técnicas de recogida de información	18
4.3.1- Entrevista semiestructurada.....	18
4.3.2- Focus Group Sesión con comerciales veteranos y valoración de competencias	19
4.4- Análisis de la información	19
5- Resultados (integrado ambos instrumentos utilizados) ..	21
5.1- Características de la muestra	21
5.2- Resultados del cuestionario de competencias.....	22
5.3- Resultados de la pregunta abierta del cuestionario	23
5.4 Resultados de la entrevista semiestructurada	23
5.5. Integración y triangulación de resultados	24
6- Descripción del puesto de trabajo	25
7- Diseño del proceso de selección	29
7.1- Objetivo del proceso de selección	31
7.2- Fases del proceso de selección	31
7.3- Fases del proceso selectivo	33
7.3.1- FASE 1: Definición y publicación de la oferta	33
7.3.2- FASE 2: Cribado curricular inicial	35
7.3.3- FASE 3: Entrevista telefónica preselección.....	36
7.3.4- FASE 4: Entrevista por competencias presencial	37
7.3.5- FASE 5: Decisión Final y Feedback	40
8- Aplicación práctica del proceso de selección propuesto ..	42
8.1- Seguimiento	43

9- Conclusiones	44
9.1- Limitaciones y futuras líneas de investigación	45
10- Bibliografía:	46
11- Anexos	48
10.1- TRANSCRIPCION DE ENTREVISTA CON FRANQUICIADO	48
10.2- Cuestionario de competencias con focus group LINK:.....	52
10.3- Oferta de infojobs publicada	55
10.4- Reloj de cumplimiento de objetivos del primer mes del candidato seleccionado siguiendo el modelo de selección.	56

1- Introducción

La gestión eficaz de los recursos humanos constituye uno de los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de una organización. En este contexto, el proceso de selección de personal adquiere un papel estratégico, ya que permite filtrar y acercarse lo más posible a un candidato con características que se ajusten a los requerimientos del puesto, así como la adecuación a la cultura organizativa. Una selección inadecuada no solo impacta en el rendimiento individual, sino que genera costes a la organización significativos asociados a la rotación, la pérdida de productividad, el tiempo invertido en formación y la desmotivación que puede generar en el equipo que funciona.

Los modelos actuales de selección por competencias defienden la necesidad de estructurar el proceso mediante fases claramente definidas y herramientas de evaluación alineadas con las exigencias reales del puesto. Este enfoque va a permitir aumentar la validez en la predicción de decisión de candidatos para contratar y reducirá el riesgo de desajuste persona-puesto, especialmente en posiciones con alta exigencia conductual y emocional, como los puestos comerciales.

En el sector inmobiliario, y particularmente en modelos de negocio basados en el trabajo por objetivos con mucha presión en llegar a unos mínimos, la tolerancia a la frustración, la persistencia, la orientación a resultados y las habilidades comunicativas se convierten en variables críticas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. La ausencia de procesos estructurados de selección en este tipo de entornos incrementa la probabilidad de incorporaciones poco ajustadas, lo que se traduce en abandonos tempranos y elevada rotación del personal.

En el caso de las oficinas Tecnocasa Tarragona, la problemática de la rotación del personal comercial ha estado presente desde la apertura de la primera oficina hace aproximadamente 5 años. La gestión del proceso de selección recae directamente en los franquiciados y se basa principalmente en entrevistas informales y en la prueba directa del candidato en el puesto de

trabajo durante las dos primeras semanas, en este tiempo deciden si funciona o no. Esta práctica dificulta la identificación previa de competencias críticas y favorece contrataciones basadas en impresiones subjetivas.

Estas selecciones sin estructuras ninguna genera esa elevada rotación que a su vez tiene un impacto directo en la organización: inversión constante de tiempo en procesos de reclutamiento por parte de los franquiciados que son los que menos tiempo tienen en la organización, necesidad de recurrente formación por parte de los compañeros más veteranos, dificultades para consolidar equipos estables en las oficinas. La incorporación de perfiles con expectativas poco realistas sobre las funciones del puesto de trabajo contribuye a abandonos tempranos que podrían prevenirse mediante una mejor alineación entre candidato y puesto desde el inicio del proceso.

Por tanto, el presente proyecto se justifica como una intervención aplicada y orientada a profesionalizar el proceso de selección de las oficinas de Tecnocasa Tarragona. El diseño de un modelo estructurado y basado en competencias pretende ofrecer una herramienta operativa que permita mejorar el ajuste persona-puesto, reducir la rotación temprana y contribuir a una gestión más eficiente y estratégica del capital humano.

2- Marco Teórico

2.1- Gestión Estratégica del talento y contexto actual del mercado laboral

La gestión estratégica del talento se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento central en la competitividad organizacional. Lejos de concebir los recursos humanos como una función meramente administrativa, los enfoques contemporáneos los sitúan como un factor clave en la generación de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Desde esta perspectiva, las personas constituyen un recurso valioso, difícilmente imitable y estratégico para el desempeño organizativo.

Desde este punto de vista, la selección del personal deja de ser un procedimiento operativo para convertirse en una herramienta estratégica de alineación entre las necesidades de la organización y el capital humano disponible. Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano implica atraer, desarrollar y retener personas con las competencias adecuadas para cumplir los objetivos organizacionales. Una selección inadecuada no solo afecta al rendimiento individual, sino que genera costes asociados a la rotación, la formación y la pérdida de productividad.

El concepto de ajuste persona-puesto ha sido ampliamente estudiado en la literatura organizacional. Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson (2005), en su metaanálisis sobre ajuste persona-organización y persona-puesto, concluyen que en un mayor nivel de ajuste se relaciona significativamente con mayor satisfacción laboral, mejor desempeño y menos intención de abandono. Estos hallazgos refuerzan la importancia de diseñar procesos de selección que evalúen no solo competencias técnicas, sino también características conductuales y actitudinales alineadas con las exigencias reales del puesto.

El contexto actual del mercado laboral añade complejidad a esta realidad. La digitalización, la transformación tecnológica y la evolución de las expectativas profesionales han modificado tanto los procesos de reclutamiento como las dinámicas de atracción y retención del talento. Como señala Rojas (2024), la incorporación de tecnologías como los sistemas de seguimiento de candidatos ha transformado los procesos selectivos, incrementando su eficiencia y velocidad. No obstante, la tecnología por sí sola no garantiza decisiones más acertadas si no existe una definición clara del perfil competencial requerido.

Paralelamente, el mercado laboral contemporáneo se caracteriza por mayores niveles de movilidad y menor permanencia en las organizaciones, especialmente en puestos comerciales y, de entrada. Este fenómeno incrementa la relevancia de diseñar procesos de selección que reduzcan la probabilidad de desajuste inicial y abandono temprano. En entornos donde el desempeño depende en gran medida de competencias conductuales como la

persistencia, la resiliencia o la orientación a resultados, la ausencia de un proceso estructurado puede amplificar los índices de rotación.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento, profesionalizar la selección no constituye únicamente una mejora operativa, sino una decisión organizativa con impacto directo en la estabilidad, productividad y clima laboral. En consecuencia, el diseño de un proceso de selección por competencias se enmarca dentro de una lógica de alineación estratégica entre las necesidades del negocio y las características del capital humano, contribuyendo a mejorar el ajuste persona–puesto y a reducir la rotación organizacional.

2.2- Análisis y descripción del puesto de trabajo

El análisis y la descripción del puesto de trabajo representan el punto de partida de cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal. Antes de iniciar la búsqueda de candidatos, las organizaciones deben identificar cuáles son las funciones del puesto, las responsabilidades asociadas y las competencias necesarias para desempeñarlo de forma eficaz.

El análisis de puestos puede definirse como un proceso sistemático orientado a identificar y describir las tareas, responsabilidades y requisitos asociados a un puesto de trabajo, independientemente de la persona que lo ocupa (Harvey, 1991). Anastasi y Urbina (1997) señalan que el análisis del puesto permite identificar aquellos aspectos del rendimiento laboral que diferencian a los empleados más eficaces, proporcionando información clave para la toma de decisiones en procesos de selección.

A partir de este análisis se elabora la descripción del puesto de trabajo (DPT), documento que recoge de forma estructurada los principales elementos del puesto, como su misión, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos profesionales. Según Dessler (2020), la descripción del puesto permite establecer de manera clara qué se espera de la persona que ocupará el puesto y qué características debe reunir para desempeñarlo con éxito.

La correcta definición del puesto facilita la coherencia del proceso selectivo, ya que permite alinear los criterios de evaluación con las necesidades reales

del puesto. Chiavenato (2009) señala que el análisis de puestos permite identificar las competencias técnicas, habilidades y características personales necesarias para el desempeño eficaz de una actividad profesional.

Además, el análisis del puesto no solo tiene utilidad en los procesos de selección, sino que también contribuye a mejorar otras áreas de la gestión de recursos humanos, como la formación, la evaluación del desempeño o la planificación de carreras profesionales. En este sentido, Robbins y Coulter (2021) destacan que conocer en profundidad las exigencias de cada puesto facilita la asignación eficiente de recursos humanos dentro de la organización.

En el contexto del presente trabajo, el análisis del puesto se ha realizado con el objetivo de identificar las competencias clave necesarias para el desempeño del puesto de comercial inmobiliario en las oficinas de Tecnocasa Tarragona.

2.3- Selección por competencias

En los últimos años, los procesos de selección de personal han ido evolucionando desde modelos centrados únicamente en los conocimientos técnicos, hacia enfoques más integrales basados en competencias. Este cambio responde a la necesidad de identificar no solo lo que la persona sabe, sino también cómo se comporta en determinadas situaciones laborales y que características personales pueden influir en su desempeño.

Boyatzis (1982) definió las competencias como aquellas características subyacentes de una persona que está relacionadas con un desempeño eficaz en un puesto de trabajo. Estas características pueden incluir conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad o motivaciones que influyen en la forma en la que un individuo actúa en su entorno profesional.

Spencer y Spencer (1993) ampliaron este enfoque señalando que las competencias permiten predecir el rendimiento laboral, ya que están directamente relacionadas con comportamientos observables en el puesto de trabajo. Por lo que evaluar competencias permite identificar patrones de

conducta que diferencian a los empleados con alto desempeño de aquellos con un rendimiento medio o bajo.

En el ámbito de los recursos humanos, la selección por competencias se basa en analizar cuáles son los comportamientos y habilidades necesarios para desempeñar correctamente un puesto de trabajo determinado y evaluar en qué medida los candidatos presentan esas características. Esto permitirá mejorar la calidad de las decisiones de contratación, ya que se centran en evidencias conductuales y no únicamente en la experiencia o formación del candidato/a.

La evaluación de competencias resulta especialmente relevante en puestos donde el desempeño depende en gran parte de habilidades interpersonales, comunicativas, orientación a resultados o tolerancia a la frustración. En puestos de este tipo, las características actitudinales pueden tener incluso más peso que los conocimientos técnicos, ya que estos últimos pueden adquirirse mediante formación.

Aplicar un modelo de selección basando en identificar competencias permite mejorar el ajuste entre el candidato y el puesto de trabajo, lo que a su vez contribuye a reducir problemas como la rotación, la baja productividad o la falta de adaptación al equipo. Por este motivo, cada vez más organizaciones incorporan herramientas como entrevistas conductuales, pruebas situacionales o assessment centers para evaluar estas competencias durante los procesos de selección.

En el caso del presente trabajo, el enfoque de selección por competencias resulta especialmente adecuado para el puesto de comercial inmobiliario. Este tipo de puesto requiere competencias por habilidades comunicativas, capacidad de persuasión, tolerancia a la frustración, productividad y orientación a objetivos.

2.4- Técnicas de evaluación en los procesos de selección

Dentro de un proceso de selección se recoge información relevante de los candidatos para conocer su adaptación al puesto, y para ello se utilizan una serie de técnicas, las cuales tienen como objetivo analizar tanto los conocimientos como las habilidades, actitudes y comportamientos de los aspirantes.

Entre las técnicas más utilizadas se encuentra las entrevistas, las pruebas psicométricas, las pruebas de conocimientos y las dinámicas de grupo. La elección de unas u otras dependerá de las características del puesto, del número de candidatos y de los recursos disponibles en la organización.

La entrevista es una de las herramientas más utilizadas para evaluar a los candidatos. Se trata de un proceso de comunicación entre el entrevistador y el candidato cuyo objetivo es obtener información relevante sobre la experiencia laboral, las competencias y las motivaciones del candidato (Dessler, 2020). El entrevistador/a puede profundizar en aspectos que no siempre se reflejan en el CV, como las habilidades comunicativas, la actitud, la forma de resolver problemas.

Existen diferentes tipos de entrevistas como la estructura, la semiestructurada y la abierta. Las entrevistas estructuradas se caracterizan por seguir un guion previamente definido en el que todos los candidatos responden a las mismas preguntas. Este tipo de entrevistas permite comparar de forma más objetiva a los aspirantes y reducir la influencia de sesgos personales y subjetivos durante la evaluación. Por otro lado, están las entrevistas semiestructuradas, las cuales combinan preguntas previamente preparadas con otras abiertas que permiten profundizar en aspectos concretos de la trayectoria del candidato. Las entrevistas no estructuradas o abiertas se caracterizan por no seguir un guion rígido de preguntas, permitiendo que la conversación fluya de forma más natural. Este tipo de entrevista ofrece mayor flexibilidad y facilita conocer aspectos más personales del candidato, aunque también puede implicar un mayor grado de subjetividad en la evaluación.

En los modelos actuales de selección por competencias, las entrevistas suelen centrarse en analizar comportamientos pasados del candidato, partiendo de la idea de que las conductas anteriores pueden predecir comportamientos futuros en situaciones similares. Este tipo de entrevistas se conocen como entrevistas conductuales o entrevistas por competencias y buscan identificar ejemplos concretos de situaciones reales en las que el candidato haya puesto en práctica determinadas habilidades (Alles, 2006).

Muchas organizaciones, además de las entrevistas utilizan pruebas psicométricas para evaluar características como la personalidad o determinadas competencias relacionadas con el puesto,

Las dinámicas de grupo, son una técnica de selección que permite observar el comportamiento de candidatos en situaciones de interacción con otras personas. Resulta especialmente útil cuando se quiere evaluar competencias relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación o cuando las organizaciones necesitan una constante base de candidatos actualizada, como pueden ser las Empresas de Trabajo Temporal (ETT).

En general, la literatura en recursos humanos señala que combinar diferentes técnicas de evaluación permite obtener una visión más completa del candidato y aumentar la fiabilidad del proceso de selección. De este modo, las organizaciones pueden tomar decisiones de contratación más fundamentadas y reducir el riesgo de incorporar perfiles que no se ajusten adecuadamente al puesto o a la cultura organizativa.

2.5- Employer Branding y atracción del talento

En los últimos años el concepto de Employer Branding ha adquirido una gran relevancia dentro de la gestión de recursos humanos. Este término hace referencia a la imagen y la reputación de una organización proyectada como lugar de trabajo, así como a la percepción que tienen los candidatos potenciales sobre la empresa como empleadora.

Según Backhaus y Tikoo (2004), el Employer Branding puede definirse como el conjunto de estrategias destinadas a posicionar a la organización como un empleador atractivo, tanto para atraer nuevos candidatos como para fidelizar a los empleados actuales. Una buena estrategia de marca empleadora permite diferenciar a la empresa en el mercado laboral y atraer perfiles que encajen mejor con la cultura y las necesidades de la organización.

En este contexto, el proceso de reclutamiento no solo consiste en publicar una oferta de trabajo, sino también en comunicar de manera clara y realista las características del puesto, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa. Según Chiavenato (2009), el reclutamiento es también un proceso de comunicación entre la organización y los posibles candidatos, en el que ambas partes intercambian información para evaluar si encajan mutuamente.

La forma en que se presenta una oferta de empleo puede influir significativamente en el tipo de candidatos que se sientan atraídos por la vacante. Una descripción clara de las funciones del puesto, de las competencias requeridas y de las expectativas del trabajo permite que los candidatos valoren con mayor precisión si el puesto se ajusta a sus intereses y capacidades.

Hoy en día la digitalización ha transformado también los procesos de atracción de talento. Las empresas utilizan cada vez más portales de empleo, redes sociales profesionales y plataformas digitales (InfoJobs, Indeed, Jobtoday, etc) para difundir sus ofertas de trabajo, y ampliar el alcance del reclutamiento. Estas herramientas permiten llegar a un mayor número de candidatos y facilitan la gestión de los procesos de selección.

En el caso de la empresa que se abordará, la atracción del talento adquiere especial relevancia debido a la elevada rotación detectada en el puesto de comercia inmobiliario. Una definición clara del perfil profesional y una correcta información sobre el contenido del puesto de trabajo, pueden contribuir a atraer a candidatos más alineados con la exigencia de la empresa, facilitando

así el ajuste entre la persona y el puesto desde las primeras fases del proceso de selección.

3- Objetivo General y Específico

Objetivo General

Diseñar un proceso de selección por competencias adaptado a las oficinas Tecnocasa Tarragona con el fin de mejorar el ajuste persona-puesto y contribuir a la reducción de la rotación del personal comercial

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del proceso de selección en la empresa
- Identificar las competencias claves del puesto de trabajo de comercial inmobiliario
- Elaborar una descripción del puesto de trabajo fundamentada
- Diseñar un proceso de selección estructurado y viable
- Proponer herramientas de evaluación alineadas con el perfil competencial
- Justificar teóricamente el modelo propuesto

El objetivo general del presente trabajo se centra en el diseño de un proceso de selección por competencias adaptado a las oficinas Tecnocasa Tarragona, con la finalidad de mejorar el ajuste persona-puesto y contribuir a la reducción de la rotación del personal comercial.

Para alcanzar este objetivo general, se han definido varios objetivos específicos que responden a la lógica del propio proceso de intervención en gestión de personas.

En primer lugar, resulta imprescindible analizar la situación actual del proceso de selección en la empresa. Este paso permite comprender cómo se están tomando actualmente las decisiones de contratación y qué factores pueden estar influyendo en la rotación detectada. La literatura sobre selección de personal señala que el análisis previo del puesto y del contexto organizativo constituye el punto de partida necesario para diseñar procesos de selección eficaces, ya que permite identificar las demandas reales del puesto y los

criterios relevantes para la toma de decisiones (Gatewood, Feild & Barrick, 2016; Salgado & Moscoso, 2008).

En segundo lugar, se plantea identificar las competencias clave del puesto de comercial inmobiliario. Este objetivo responde a la idea central de los modelos de selección por competencias, que defienden que el rendimiento laboral depende en gran medida de patrones conductuales observables y no solo de la formación o la experiencia previa (Spencer & Spencer, 1993). En el caso concreto del trabajo comercial, esta identificación resulta especialmente relevante, ya que las exigencias del puesto están muy vinculadas a variables actitudinales y motivacionales.

A continuación, se considera necesario elaborar una descripción del puesto de trabajo fundamentada. Tal y como señalan los manuales técnicos de valoración de puestos, la definición sistemática del contenido del puesto constituye la base sobre la que se apoyan los procesos de selección y evaluación del desempeño (Tribunal Laboral de Catalunya, 2018). En el contexto del presente estudio, esta descripción permitirá traducir las demandas reales del puesto a criterios operativos de selección.

Posteriormente, se establece como objetivo diseñar un proceso de selección estructurado y viable. Este paso implica trasladar los resultados del análisis previo a un modelo aplicable en la práctica organizativa. La evidencia empírica muestra que los procesos estructurados aumentan la validez de la decisión de contratación y reducen el peso de la intuición del entrevistador (Gatewood et al., 2016).

Asimismo, se propone definir herramientas de evaluación alineadas con el perfil competencial. No basta con identificar las competencias; es necesario contar con instrumentos que permitan evaluarlas de forma sistemática. La investigación en psicología del trabajo ha demostrado que el uso combinado de entrevistas estructuradas y pruebas situacionales mejora la calidad del proceso de selección (Salgado & Moscoso, 2008).

Finalmente, se incluye el objetivo de justificar teóricamente el modelo propuesto, con el fin de situar la intervención dentro del marco de la

psicología organizacional actual. Los estudios recientes sobre gestión del talento destacan que la selección ha pasado de ser un procedimiento administrativo a convertirse en una herramienta estratégica con impacto directo en la estabilidad de los equipos y en el rendimiento organizativo (Rojas, 2024)

En conjunto, los objetivos definidos permiten avanzar desde el análisis de la situación actual hasta el diseño de una propuesta fundamentada y adaptada al contexto real de la organización.

4- Metodología

4.1- Organización con la que se trabajará

El presente estudio se desarrolla en las oficinas Tecnocasa en Tarragona, las cuales pertenecen al sector de la intermediación inmobiliaria y operan bajo el modelo de franquicia.

La implantación de la primera oficina en la ciudad se inició hace aproximadamente cinco años, periodo durante el cual la red ha experimentado un crecimiento progresivo hasta contar actualmente con cuatro oficinas activas, gestionadas por tres franquiciados, uno de los cuales dirige dos de dichas oficinas.

La estructura organizativa se compone de una plantilla aproximada de 19 comerciales inmobiliarios, 3 administrativas y 3 franquiciados. La actividad principal de la empresa se centra en la captación y comercialización de inmuebles, desarrollándose el trabajo comercial mayoritariamente en una zona geográfica asignada, mediante contacto directo con potenciales clientes, seguimiento comercial, visitas y valoraciones de inmuebles, todo ello bajo un sistema de trabajo orientado a objetivos.

En relación con la gestión de personas, las oficinas no disponen de un departamento propio de Recursos Humanos. Las funciones administrativas relacionadas con la contratación laboral, altas y bajas en la Seguridad Social y gestión de nóminas se encuentran externalizadas a una gestoría, mientras que los procesos de selección de personal se gestionan directamente por los

franquiciados, sin una estructura formal definida. Esta situación ha derivado en un modelo de selección basado principalmente en entrevistas informales y en la prueba directa del candidato en el puesto de trabajo durante las primeras semanas.

Uno de los principales retos detectados en la organización es la elevada rotación del personal comercial, problemática presente desde la apertura de la primera oficina en Tarragona. Esta rotación se asocia, en gran medida, a la incorporación de perfiles con expectativas poco realistas sobre el puesto, así como a la ausencia de un proceso de selección estructurado que permita evaluar previamente el ajuste persona–puesto. Las consecuencias de esta situación se traducen en una inversión constante de tiempo y recursos por parte de los franquiciados, así como en dificultades para consolidar equipos estables.

La elección de las oficinas Tecnocasa en Tarragona como objeto de estudio del presente Trabajo de Fin de Grado responde a su carácter de caso real y accesible. Esta circunstancia ha permitido un acceso directo a la información, a los profesionales implicados y a los procesos internos, favoreciendo un análisis aplicado y contextualizado de la problemática abordada.

En este contexto, el presente trabajo se centra en el diseño de un proceso de selección por competencias adaptado a las necesidades reales de la organización, con el objetivo de reducir la rotación, mejorar el ajuste persona–puesto y contribuir a la profesionalización de la gestión de personas en las oficinas Tecnocasa de Tarragona.

4.1.1- Organigrama de la estructura de las oficinas de Tecnocasa Tarragona



4.2- Diseño del proceso de selección

El presente trabajo se plantea como un estudio aplicado cuyo objetivo es diseñar una propuesta de proceso de selección para el puesto de comercial inmobiliario en las oficinas de Tecnocasa Tarragona. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis previo del puesto de trabajo con el fin de identificar las competencias y características necesarias para desempeñarlo de manera eficaz.

Con el objetivo de obtener información sobre el funcionamiento del puesto y las competencias clave asociadas al mismo, se utilizaron diferentes técnicas de recogida de información dentro de la organización. En concreto, se emplearon una entrevista semiestructurada dirigida a uno de los franquiciados y un cuestionario dirigido a los comerciales que actualmente desempeñan el puesto.

La combinación de estas dos técnicas permitió recoger tanto información cualitativa como cuantitativa sobre las características del puesto y las competencias necesarias para su correcto desempeño.

4.3- Técnicas de recogida de información

Para llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo se utilizaron dos técnicas principales de recogida de información: la entrevista semiestructurada y el cuestionario.

4.3.1- Entrevista semiestructurada

En primer lugar, se realizó una entrevista semiestructurada a uno de los franquiciados responsables de las oficinas de Tecnocasa Tarragona. El objetivo de esta entrevista fue obtener información sobre el funcionamiento del puesto de comercial inmobiliario, las tareas principales del trabajo, las dificultades que suelen encontrar los nuevos trabajadores y las competencias que, según su experiencia, caracterizan a los comerciales que mejor desempeño tienen en la empresa.

La entrevista permitió recoger información cualitativa sobre la realidad del puesto de trabajo y sobre los principales problemas detectados en el proceso actual de selección.

4.3.2- Focus Group Sesión con comerciales veteranos y valoración de competencias

La técnica utilizada se aproxima metodológicamente al modelo de **focus group o grupo focal**, entendido como una técnica cualitativa de recogida de información basada en la interacción grupal y en la discusión guiada sobre una temática concreta.

Con el objetivo de garantizar una comprensión homogénea de las competencias evaluadas, se llevó a cabo previamente una sesión de trabajo grupal con los comerciales veteranos participantes. En dicha sesión se explicó el significado y alcance de cada competencia, incluyendo ejemplos conductuales asociados, con el fin de alinear criterios y reducir posibles discrepancias de interpretación (Tabla 1)

Tras esta explicación, cada participante realizó una valoración individual de la importancia de cada competencia para el desempeño eficaz del puesto de Comercial Inmobiliario, utilizando una escala tipo Likert de 1 a 5 (1 = nada importante; 5 = muy importante) (Anexo 11.2).

Este procedimiento permitió recoger información cuantificable basada en la experiencia directa de los trabajadores, manteniendo al mismo tiempo un enfoque aplicado y contextualizado al entorno organizativo analizado.

Los resultados obtenidos fueron posteriormente analizados mediante el cálculo de medias, permitiendo identificar las competencias consideradas más relevantes para el puesto.

4.4- Análisis de la información

Una vez recogida la información mediante la entrevista y el cuestionario, se procedió al análisis de los datos obtenidos.

En el caso del cuestionario, las respuestas fueron exportadas a una hoja de cálculo para calcular la media de cada una de las competencias evaluadas. Este análisis permitió identificar cuáles eran las competencias consideradas más importantes por los trabajadores del puesto.

Por otro lado, la información obtenida en la entrevista se analizó de forma cualitativa, identificando los temas y competencias que aparecían con mayor frecuencia en las respuestas del entrevistado.

La combinación de ambos resultados permitió elaborar una descripción del puesto de trabajo (DPT) ajustada a la realidad de la organización, que posteriormente sirvió como base para el diseño del proceso de selección propuesto.

Con el objetivo de garantizar una correcta delimitación de las competencias identificadas, se procedió a su **definición operativa (Tabla 1)**, incorporando para cada una de ellas una descripción conceptual y un conjunto de conductas observables asociadas.

Este procedimiento se basa en los modelos de selección por competencias, que destacan la importancia de traducir las competencias en comportamientos observables para facilitar su evaluación en los procesos selectivos (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

A partir de la información obtenida mediante la entrevista y la sesión de trabajo con los comerciales veteranos, se elaboró la siguiente tabla de competencias, que ha servido como base para el diseño del proceso de selección.

Tabla 1

Competencia	Definición	Conductas observables
Tolerancia a la frustración	Capacidad para mantener el rendimiento ante el rechazo y la adversidad	Sigue contactando tras negativas, no abandona la zona, mantiene actitud positiva

Compromiso	Grado de implicación con el puesto y continuidad en el tiempo	Cumple horarios, mantiene constancia, muestra interés por crecer
Seguridad personal	Confianza en uno mismo en situaciones sociales y comerciales	Se comunica sin inseguridad, inicia conversaciones, defiende su discurso
Persistencia	Capacidad de mantener el esfuerzo de forma sostenida	Insiste en contactos, realiza seguimiento, no abandona objetivos
Orientación a resultados	Foco en alcanzar objetivos comerciales	Se organiza por objetivos, mide resultados, prioriza tareas productivas
Flexibilidad	Capacidad de adaptación a situaciones cambiantes	Ajusta discurso, cambia estrategia, se adapta a clientes
Comunicación	Capacidad para transmitir información de forma clara y efectiva	Explica bien, escucha, genera confianza
Empatía	Capacidad de comprender al cliente	Detecta necesidades, adapta discurso
Autonomía	Capacidad de autogestión del trabajo	Se organiza solo, planifica su día
Gestión del estrés	Capacidad de manejar presión laboral	Mantiene calma, prioriza tareas

5- Resultados (integrado ambos instrumentos utilizados)

5.1- Características de la muestra

La muestra estuvo compuesta por seis comerciales inmobiliarios veteranos de las oficinas Tecnocasa de Tarragona, de los cuales cuatro eran hombres y dos mujeres. Todos los participantes cuentan con experiencia en el puesto, lo que permitió recoger información basada en el conocimiento práctico del desempeño real y de los factores asociados al éxito y a la permanencia en el puesto.

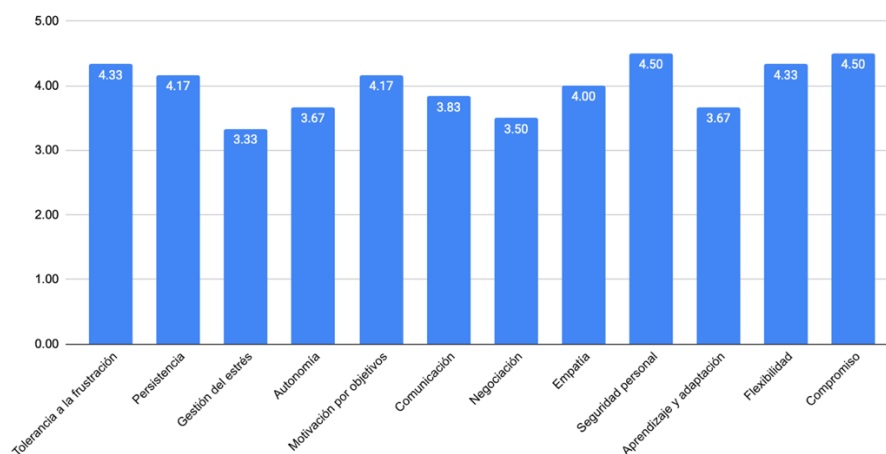
5.2- Resultados del cuestionario de competencias

Con el objetivo de identificar las competencias consideradas más relevantes para el desempeño del puesto de Comercial Inmobiliario, se administró un cuestionario basado en una escala Likert de 1 a 5 (1 = nada importante; 5 = muy importante). El análisis descriptivo de las puntuaciones medias permitió identificar un conjunto de competencias claramente priorizadas.

Las competencias que obtuvieron las **puntuaciones medias más elevadas** fueron **Seguridad personal** (M = 4,50), **Compromiso** (M = 4,50), **Tolerancia a la frustración** (M = 4,33) y **Flexibilidad** (M = 4,33). Asimismo, se observaron puntuaciones altas en **Persistencia** (M = 4,17), **Motivación por objetivos** (M = 4,17) y **Empatía** (M = 4,00), configurando un núcleo de **competencias clave** para el desempeño eficaz del puesto.

Por otro lado, competencias como **Comunicación** (M = 3,83), **Autonomía** (M = 3,67), **Aprendizaje y adaptación** (M = 3,67), **Negociación** (M = 3,50) y **Gestión del estrés** (M = 3,33) obtuvieron puntuaciones medias moderadas, lo que sugiere que, aunque no constituyen el eje central del perfil, resultan necesarias para una correcta adaptación al puesto y para la mejora progresiva del rendimiento.

La **Figura 1** muestra gráficamente las medias obtenidas para cada competencia evaluada.



(Figura 1. Medias de las competencias percibidas como relevantes para el puesto de Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona).

5.3- Resultados de la pregunta abierta del cuestionario

Con el fin de complementar los resultados cuantitativos, se incluyó una pregunta abierta en la que se solicitaba a los participantes que indicaran, desde su experiencia, la característica personal que consideraban imprescindible para funcionar como comercial inmobiliario. El análisis de las seis respuestas obtenidas muestra una clara convergencia temática.

Las respuestas se agrupan principalmente en torno a conceptos como **actitud, perseverancia, ganas de aprender, paciencia, empatía y buena presencia**, destacando especialmente la repetición del término *actitud*, mencionado de forma explícita por varios participantes ("Actitud", "Actitud y ganas", "ACTITUD"). Asimismo, aparecen referencias directas a la **perseverancia** y a la **capacidad de aprendizaje**, lo que refuerza la importancia de la motivación y de la implicación personal en el desempeño del puesto.

Estos resultados cualitativos refuerzan los datos obtenidos en el cuestionario de competencias, especialmente en lo relativo a la tolerancia a la frustración, la persistencia, la orientación a resultados y la empatía, evidenciando una coherencia entre la valoración numérica y el discurso espontáneo de los participantes.

5.4 Resultados de la entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada realizada al franquiciado que gestiona dos de las cuatro oficinas de Tecnocasa en Tarragona permitió contextualizar el puesto y profundizar en los factores asociados tanto al éxito como al abandono del mismo. El análisis del discurso revela que el trabajo de comercial inmobiliario se caracteriza por una elevada carga de prospección en zona, con una exposición constante al rechazo, lo que exige una **alta tolerancia a la frustración**, así como una fuerte **orientación a objetivos** y **compromiso** con la actividad.

El franquiciado identifica como rasgos comunes en los comerciales que mejor funcionan la **organización**, la **capacidad comunicativa**, la **ambición**, la **seguridad personal** y la capacidad de mantener la motivación pese a los “altos y bajos” del trabajo. Por el contrario, señala que los perfiles que abandonan el puesto suelen presentar baja ambición, vergüenza en la interacción social y expectativas poco realistas respecto al contenido real del trabajo.

Asimismo, se pone de manifiesto que el proceso de selección actual se basa en criterios subjetivos y en la prueba directa en el puesto, lo que dificulta la detección previa del ajuste persona–puesto y contribuye a la elevada rotación.

5.5. Integración y triangulación de resultados

La integración de los resultados cuantitativos del cuestionario, las respuestas abiertas y los datos cualitativos de la entrevista muestra una **alta coherencia entre las distintas fuentes de información**. Las competencias que aparecen como prioritarias en las puntuaciones medias — tolerancia a la frustración, compromiso, seguridad personal, persistencia y flexibilidad— coinciden plenamente con los elementos más destacados tanto en la entrevista con el franquiciado como en las respuestas abiertas de los comerciales veteranos.

De este modo, los resultados permiten concluir que el perfil profesional del Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona se sustenta principalmente en **competencias actitudinales y motivacionales**, más que en la experiencia técnica previa, destacando la importancia de la actitud, la perseverancia, la orientación a resultados y la capacidad de afrontar el rechazo. Estos hallazgos fundamentan la posterior definición de la descripción del puesto de trabajo y el diseño de un proceso de selección orientado a la evaluación sistemática de dichas competencias, con el objetivo de mejorar el ajuste persona–puesto y reducir la rotación del personal.

6- Descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es una herramienta fundamental de gestión de recursos humanos que permite definir, de manera sistemática y objetiva, el contenido del puesto, sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para un desempeño eficaz. Su elaboración constituye el punto de partida para múltiples procesos de gestión de personas, como la selección, la formación, la evaluación del desempeño y la planificación de carreras profesionales.

Tal y como señalan los manuales técnicos de valoración de puestos, una correcta descripción debe centrarse en el **puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa**, describiendo las tareas, el nivel de autonomía, la responsabilidad y los conocimientos requeridos, con el objetivo de garantizar criterios homogéneos y comparables en los procesos de toma de decisiones en recursos humanos (Tribunal Laboral de Catalunya, s.f.).

En el ámbito de la selección, la descripción del puesto permite identificar con precisión el perfil profesional buscado, reduciendo la subjetividad del proceso y mejorando el ajuste persona–puesto, especialmente en contextos donde existe una elevada rotación de personal.

La posterior descripción del puesto de trabajo se ha elaborado a partir de un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de obtener una visión completa y ajustada a la realidad organizativa de las oficinas de Tecnocasa en Tarragona.

En primer lugar, se ha realizado un **análisis cualitativo del puesto** mediante una entrevista semiestructurada al franquiciado con mayor número de oficinas y mayor experiencia en la gestión de equipos comerciales. Esta entrevista ha permitido identificar las funciones reales del puesto, la organización del trabajo, las principales dificultades, así como los factores personales y profesionales que diferencian a los comerciales que tienen éxito de aquellos que abandonan el puesto.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un **análisis cuantitativo de competencias** mediante la aplicación de un cuestionario de competencias a

los comerciales en activo, utilizando una escala tipo Likert. Este instrumento ha permitido identificar las competencias más valoradas y necesarias para el desempeño eficaz del puesto, aportando datos objetivos y comparables que complementan la información obtenida en la entrevista.

Este enfoque se alinea con los modelos actuales de evaluación y gestión por competencias, que destacan la necesidad de integrar distintas fuentes de información para aumentar la validez y la capacidad predictiva de los procesos de selección y gestión del talento (Royo & Alcañiz, s.f.).

A partir del análisis realizado, el perfil que presenta mayor probabilidad de éxito en el puesto de Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona es el de una persona con **actitud positiva, ambición profesional, alta tolerancia a la frustración y orientación a resultados**, que concibe el puesto no como un empleo puntual, sino como una **carrera profesional a medio-largo plazo**

NOMBRE DE LA EMPRESA: ASSESSORIA IMPERIAL TARRACO SL	
PUESTO: COMERCIAL	ÁREA: COMERCIAL
DEPARTAMENTO: COMERCIAL	CATEGORÍA: COMERCIAL
MISIÓN DEL PUESTO: El puesto de Comercial Inmobiliario tiene como misión principal la captación, gestión y comercialización de inmuebles dentro de una zona asignada, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos comerciales de la oficina mediante una actividad constante de prospección, atención al cliente y seguimiento, garantizando un servicio profesional y de calidad.	
FUNCIONES PRINCIPALES: • Prospección activa en zona asignada mediante contacto directo con potenciales clientes (puerta fría). • Captación de información relevante sobre inmuebles y propietarios de la zona.	

- Registro y actualización de la información en las herramientas internas de gestión (CRM).
- Contacto telefónico y seguimiento de clientes potenciales.
- Gestión de encargos de venta y valoración de inmuebles.
- Realización de visitas con clientes compradores.
- Negociación y acompañamiento durante el proceso de compraventa.
- Organización y planificación autónoma del trabajo diario.
- Participación en reuniones de equipo y coordinación con otros miembros de la oficina.
- Cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos por la empresa.

DEPENDENCIA DIRECTA DE:

FRANQUICIADO

Nº PERSONAS A CARGO:

0

FORMACIÓN REQUERIDA:

1.- Titulación específica: ESO

2.- Conocimientos específicos:

Los conocimientos específicos asociados al puesto de Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona se adquieren principalmente a través de la formación interna proporcionada por la empresa y de la experiencia progresiva en el puesto, no siendo requisito imprescindible su dominio previo en el momento de la incorporación.

No obstante, para un desempeño eficaz del puesto, el comercial debe adquirir conocimientos en las siguientes áreas:

- **Conocimiento del mercado inmobiliario local**, incluyendo características de la zona asignada, tipología de inmuebles y evolución de precios.
- **Conocimientos básicos de procesos de compraventa y alquiler**, así como de la documentación habitual del sector inmobiliario.
- **Nociones básicas de normativa inmobiliaria y contractual**, relacionadas con la intermediación inmobiliaria.

- **Conocimiento y manejo de herramientas internas de gestión (CRM)** para el registro y seguimiento de clientes e inmuebles.
- **Conocimientos comerciales y de técnicas de venta**, orientadas a la captación de inmuebles y al cierre de operaciones.
- **Conocimiento de los procedimientos internos de la empresa**, incluyendo protocolos de trabajo en zona, atención al cliente y coordinación con el equipo.

3.- Competencias individuales:

Estas competencias han sido identificadas como **nucleares** para el desempeño eficaz del puesto, tanto por los resultados del cuestionario como por la entrevista al franquiciado:

- **Tolerancia a la frustración:** capacidad para mantener el rendimiento y la motivación ante el rechazo y los altibajos propios del trabajo comercial.
- **Compromiso:** implicación con el proyecto profesional y continuidad en el puesto.
- **Seguridad personal:** confianza en uno mismo en la interacción con clientes y en situaciones de negociación.
- **Persistencia:** constancia en la actividad de prospección y seguimiento.
- **Orientación a resultados:** enfoque en el cumplimiento de objetivos comerciales.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a cambios y a situaciones variables del entorno comercial.

Otras competencias importantes (deseables) facilitan el desempeño del puesto y la progresiva mejora del rendimiento:

- **Habilidades de comunicación:** capacidad para establecer relaciones de confianza con clientes.
- **Empatía y orientación al cliente.**
- **Autonomía en la organización del trabajo.**
- **Capacidad de aprendizaje y adaptación.**
- **Gestión del estrés.**

- **Habilidades de negociación.**

OBSERVACIONES:

Se trata de un puesto con una alta exposición al rechazo y a la incertidumbre inicial, lo que puede generar abandono temprano en perfiles con baja tolerancia a la frustración o escaso compromiso. En consecuencia, el éxito en el puesto depende en mayor medida de la actitud, la perseverancia y la orientación a largo plazo que de la experiencia técnica previa.

La presente descripción del puesto constituye la base para el diseño de un **proceso de selección por competencias**, permitiendo evaluar de forma sistemática el ajuste persona–puesto antes de la incorporación, con el objetivo de reducir la rotación y mejorar el rendimiento de los nuevos comerciales.

7- Diseño del proceso de selección

El proceso de selección de personal puede definirse como el conjunto de fases y técnicas orientadas a identificar, evaluar y elegir a la persona más adecuada para un puesto de trabajo concreto, garantizando el mejor ajuste posible entre las características del candidato y los requerimientos del puesto. Su finalidad principal no es únicamente cubrir una vacante, sino **optimizar el ajuste persona–puesto y persona–organización**, contribuyendo al rendimiento, la estabilidad y la sostenibilidad de la organización a medio y largo plazo (Royo & Alcañiz, s.f.).

Desde una perspectiva actual de gestión de personas, la selección ha dejado de entenderse como un proceso puntual para convertirse en una herramienta estratégica. Tal y como se recoge en los modelos de transformación de los procesos selectivos, una selección basada exclusivamente en impresiones subjetivas o en la prueba directa en el puesto incrementa el riesgo de error, especialmente en contextos de alta exigencia emocional y presión por resultados (Hay Group, 2005). En este sentido, la selección por competencias permite evaluar no solo conocimientos o experiencia previa, sino también comportamientos observables, actitudes y patrones de actuación directamente relacionados con el desempeño eficaz.

La literatura técnica sobre valoración y análisis de puestos destaca que un proceso de selección eficaz debe partir necesariamente de una **descripción del puesto de trabajo bien definida**, que permita establecer criterios claros, homogéneos y objetivables para la toma de decisiones (Tribunal Laboral de Catalunya, s.f.). La ausencia de esta base provoca procesos de selección poco estructurados, basados en la intuición del entrevistador y en criterios no sistematizados, aumentando la probabilidad de desajustes y abandonos tempranos.

En el caso concreto de las oficinas de Tecnocasa en Tarragona, el análisis realizado pone de manifiesto un contexto de **elevada rotación de personal**, directamente relacionado con un proceso de selección poco formalizado y centrado en la prueba directa del candidato en el puesto durante las primeras semanas. Tal y como señala el franquiciado entrevistado, la incorporación de perfiles con expectativas poco realistas, baja tolerancia a la frustración o escaso compromiso deriva en abandonos tempranos, con el consiguiente coste en tiempo, recursos y carga de gestión.

De acuerdo con los principios recogidos en los modelos de evaluación y selección por competencias, la implantación de un proceso de selección estructurado permitiría evaluar de forma anticipada aquellos factores que, según los resultados del presente estudio, se muestran críticos para el éxito en el puesto, como la tolerancia a la frustración, la persistencia, la orientación

a resultados y el compromiso (Royo & Alcañiz, s.f.). De este modo, la selección dejaría de basarse en criterios subjetivos para convertirse en una herramienta preventiva orientada a reducir la rotación y mejorar el ajuste persona–puesto.

En consecuencia, el diseño de un proceso de selección por competencias específico para el puesto de Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona se presenta como una intervención necesaria y coherente con los resultados obtenidos, alineando la práctica organizativa con los modelos actuales de gestión de recursos humanos y respondiendo a una problemática real detectada en la organización.

7.1- Objetivo del proceso de selección

Diseñar un proceso de selección estructurado por competencias que permita identificar candidatos con mayor ajuste al puesto de Comercial Inmobiliario, reduciendo la rotación y mejorando el rendimiento desde las fases iniciales de incorporación.

7.2- Fases del proceso de selección

El diseño del proceso de selección propuesto no responde a una secuencia arbitraria de actuaciones, sino que se fundamenta en los modelos actuales de selección por competencias y en la literatura técnica sobre transformación y profesionalización de los procesos selectivos. De acuerdo con estos modelos, un proceso de selección eficaz debe estructurarse en **fases progresivas**, cada una de ellas orientada a evaluar distintos aspectos del ajuste persona–puesto, combinando herramientas de atracción, filtrado y evaluación conductual.

La literatura especializada señala que los procesos de selección contemporáneos se estructuran, de forma general, en **cuatro grandes bloques**: atracción de candidatos, preselección, evaluación y toma de decisiones. Este enfoque secuencial permite reducir la subjetividad, aumentar

la eficiencia del proceso y mejorar la capacidad predictiva del rendimiento futuro (Rojas, 2024).

En primer lugar, la **fase de atracción**, materializada en la publicación de la oferta de empleo, cumple una función clave no solo informativa, sino también de **autoselección del candidato**, ya que permite alinear expectativas desde el inicio del proceso. Tal y como se recoge en los modelos de transformación de los procesos selectivos, una comunicación clara y realista del contenido del puesto contribuye a reducir abandonos tempranos y a mejorar la experiencia del candidato (Rojas, 2024)

En segundo lugar, la **fase de cribado curricular** responde a la necesidad de realizar una primera preselección eficiente, descartando perfiles que no cumplen criterios básicos y focalizando los recursos de evaluación en candidatos con mayor potencial de ajuste. Este tipo de filtrado inicial es habitual en procesos estructurados y se apoya, cada vez más, en criterios objetivos y sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), tal y como se describe en la literatura actual sobre selección (Rojas, 2024).

La **fase de evaluación**, núcleo central del proceso, se apoya en herramientas que permiten observar comportamientos y actitudes relacionadas con el desempeño real del puesto. En este sentido, los modelos de evaluación por competencias y los enfoques destacan la utilidad de pruebas situacionales, dinámicas y entrevistas estructuradas para evaluar competencias transversales como la tolerancia a la frustración, la comunicación o la orientación a resultados, superando las limitaciones de las entrevistas tradicionales basadas únicamente en autoinformes (Royo & Alcañiz, s.f.). Este enfoque resulta especialmente pertinente en puestos con alta carga relacional y emocional, como el comercial inmobiliario.

Finalmente, la **fase de decisión y cierre del proceso** se fundamenta en la integración sistemática de la información recogida en las fases anteriores, permitiendo tomar decisiones basadas en criterios previamente definidos y coherentes con la descripción del puesto. La literatura sobre selección por competencias subraya la importancia de estructurar esta fase para minimizar

sesgos y reducir el coste de las decisiones erróneas, que pueden suponer un impacto económico significativo para la organización

La elección de este modelo de fases resulta especialmente adecuada para el caso de Tecnocasa Tarragona, donde el análisis previo ha puesto de manifiesto una elevada rotación de personal vinculada a procesos de selección poco estructurados y basados en la prueba directa en el puesto. Tal y como señalan los modelos actuales de evaluación del talento, la incorporación de fases de evaluación previas a la contratación permite detectar de forma anticipada factores críticos de éxito y reducir los abandonos tempranos

En este contexto, el proceso de selección propuesto se concibe como una herramienta preventiva, orientada a mejorar el ajuste persona-puesto mediante la evaluación progresiva de las competencias identificadas como clave en el análisis previo, alineando la práctica organizativa con los principios actuales de gestión de recursos humanos y con los modelos de selección por competencias.

7.3- Fases del proceso selectivo

7.3.1- FASE 1: Definición y publicación de la oferta

La oferta de empleo se diseña a partir de la **descripción del puesto de trabajo** elaborada previamente, incorporando tanto las funciones reales del puesto como las competencias clave identificadas en el análisis de resultados. De este modo, la oferta actúa como una extensión operativa de la descripción del puesto, trasladando al mercado laboral los elementos esenciales del perfil buscado.

Se prioriza una redacción clara, directa y honesta, evitando mensajes excesivamente genéricos o idealizados, e incorporando referencias explícitas al trabajo en zona, a la orientación a objetivos y a la necesidad de tolerancia a la frustración, aspectos que se han identificado como críticos para el éxito en el puesto.

PUBLICACIÓN EN INFOJOBS:

Puesto: Comercial Inmobiliario – Tecnocasa Tarragona

Descripción **del** **puesto:**

Buscamos incorporar comerciales inmobiliarios para nuestras oficinas de Tecnocasa en Tarragona. El puesto está orientado a personas con actitud comercial, motivación por el crecimiento profesional y capacidad para trabajar por objetivos. La actividad principal se desarrolla en zona asignada, mediante contacto directo con clientes, captación de información y seguimiento comercial.

Funciones principales:

- Prospección activa en zona asignada.
- Captación y seguimiento de clientes.
- Gestión de visitas y valoraciones de inmuebles.
- Registro y actualización de información en herramientas internas.
- Cumplimiento de objetivos comerciales.

Perfil requerido:

- Alta tolerancia a la frustración y persistencia.
- Seguridad personal y habilidades comunicativas.
- Compromiso y orientación a resultados.
- Capacidad de aprendizaje y adaptación.
- No se requiere experiencia previa en el sector; formación a cargo de la empresa.

Se ofrece:

- Formación inicial y continua.
- Desarrollo profesional dentro de la compañía.
- Incorporación a un equipo dinámico y orientado a resultados.
- Salario fijo 1500euros brutos al mes + comisiones

7.3.2- FASE 2: Cribado curricular inicial

Aunque el cribado curricular no permite evaluar directamente competencias como la tolerancia a la frustración o la persistencia, sí facilita la identificación de **indicadores indirectos** de estas competencias, como la continuidad en experiencias previas, la orientación a objetivos o la implicación en trabajos con componente comercial.

Este enfoque es coherente con los modelos de selección por competencias, que recomiendan utilizar el currículum como una herramienta de **preselección**, reservando la evaluación profunda de competencias conductuales para fases posteriores del proceso.

Para garantizar la objetividad del cribado curricular, se propone el uso de una **matriz de valoración inicial**, basada en indicadores observables en el currículum:

- Experiencia previa en trabajos con contacto directo con clientes (0-2 puntos)
- Experiencia en puestos con objetivos o comisiones (0-2 puntos)
- Estabilidad laboral (duración en empleos anteriores) (0-2 puntos)
- Participación en actividades que impliquen iniciativa o autonomía (0-1 punto)
- Coherencia del discurso profesional (0-1 punto)

Se establece un **umbral mínimo de 4 puntos** para pasar a la siguiente fase del proceso.

Este sistema permite reducir la subjetividad del cribado y optimizar el tiempo invertido en entrevistas.

En el contexto de Tecnocasa Tarragona, donde el proceso de selección actual se basa en gran medida en la entrevista informal y en la prueba directa en el puesto, la incorporación de un cribado curricular estructurado permite **reducir la entrada de perfiles poco ajustados desde fases iniciales**, disminuyendo la carga de entrevistas y el tiempo invertido por los franquiciados.

Asimismo, este cribado contribuye a detectar de manera temprana perfiles con expectativas poco realistas o con baja orientación al esfuerzo comercial, factores que, según la entrevista realizada, se asocian a una mayor probabilidad de abandono temprano.

7.3.3- FASE 3: Entrevista telefónica preselección

La entrevista telefónica de preselección se incorpora como una fase intermedia entre el cribado curricular y la entrevista presencial con el objetivo de realizar una **primera evaluación cualitativa del candidato**, de forma ágil y eficiente. Los modelos actuales de selección estructurada destacan la utilidad de esta fase para filtrar candidatos antes de invertir más tiempo y recursos en entrevistas en profundidad, especialmente en procesos con un elevado volumen de candidaturas.

En el contexto del puesto de Comercial Inmobiliario en Tecnocasa Tarragona, esta fase resulta especialmente pertinente debido a la elevada rotación detectada y a la necesidad de **identificar de forma temprana el ajuste actitudinal y motivacional** del candidato. La entrevista telefónica permite explorar expectativas, motivación y habilidades comunicativas básicas, factores que, según los resultados del presente estudio, se asocian directamente al éxito o abandono temprano en el puesto.

Características de la entrevista telefónica (Universidad de Salamanca, s.f.).

Duración aproximada: 10–15 minutos.

Formato: Entrevista semiestructurada breve.

Responsable: Franquiciado o persona designada.

Momento del proceso: Tras el cribado curricular y antes de la entrevista presencial.

La entrevista se plantea como una conversación guiada, con preguntas abiertas y criterios previamente definidos, evitando improvisaciones y valoraciones exclusivamente subjetivas.

Durante la entrevista se abordan los siguientes bloques:

a) Motivación y expectativas

- Interés por el puesto y por el sector inmobiliario.

- Expectativas sobre el contenido real del trabajo.
- Disponibilidad y compromiso a medio plazo.

b) Actitud hacia el trabajo comercial

- Reacción ante la idea de trabajar en zona.
- Percepción del rechazo y del esfuerzo inicial.
- Orientación a objetivos.

c) Habilidades comunicativas básicas

- Claridad en la expresión.
- Fluidez verbal.
- Seguridad en el discurso.

La entrevista telefónica permite evaluar de manera preliminar las siguientes competencias, identificadas previamente como relevantes para el puesto:

- **Seguridad personal**, a través del tono de voz y la fluidez comunicativa.
- **Motivación y compromiso**, mediante el discurso y las expectativas expresadas.
- **Orientación a resultados**, a través de la forma en que el candidato concibe el trabajo.
- **Tolerancia inicial a la frustración**, explorando su reacción ante el rechazo y la presión comercial.
- **Comunicación**, como competencia básica para el desempeño posterior.

La decisión tras esta fase no se basa en una puntuación numérica, sino en criterios cualitativos previamente definidos, tales como:

- Expectativas realistas respecto al puesto.
- Actitud positiva hacia el trabajo comercial.
- Interés genuino por el desarrollo profesional.
- Ausencia de señales claras de rechazo al trabajo en zona.

Los candidatos que superan esta fase acceden a la entrevista presencial por competencias.

7.3.4- FASE 4: Entrevista por competencias presencial

La entrevista por competencias constituye el **núcleo central del proceso de selección**, ya que permite evaluar de forma estructurada y sistemática las competencias identificadas como críticas para el desempeño eficaz del

puesto. A diferencia de la entrevista tradicional basada en impresiones generales, este tipo de entrevista se centra en **conductas pasadas y situaciones concretas**, partiendo del supuesto de que el comportamiento previo es uno de los mejores predictores del comportamiento futuro en contextos laborales similares.

Los modelos actuales de selección por competencias y evaluación del potencial recomiendan el uso de entrevistas estructuradas para reducir la subjetividad, mejorar la fiabilidad del proceso y aumentar la validez predictiva de las decisiones de contratación. Este enfoque resulta especialmente adecuado en puestos con alta carga comercial y relacional, como el de Comercial Inmobiliario, donde las actitudes, la forma de afrontar la frustración y la orientación a objetivos son determinantes para el éxito.

Se propone una **entrevista individual, presencial y semiestructurada**, con una duración aproximada de **45–60 minutos**. La entrevista se organiza en bloques de preguntas, cada uno orientado a evaluar una competencia específica previamente identificada como clave.

Para garantizar la coherencia y comparabilidad entre candidatos, se utiliza una estructura común basada en la metodología **STAR** (Situación, Tarea, Acción y Resultado), que permite profundizar en ejemplos concretos de comportamiento.

La entrevista por competencias se centra en la evaluación de las siguientes competencias, seleccionadas a partir del análisis de resultados del cuestionario y de la entrevista con el franquiciado: Tolerancia a la frustración; Compromiso; Seguridad personal; Persistencia; Orientación a resultados; Comunicación.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS:

1- Tolerancia a la frustración

- *Cuéntame una situación en la que recibiste repetidas negativas en tu trabajo o estudios. ¿Cómo reaccionaste y qué hiciste para seguir adelante?*

- *Describe un momento en el que sentiste que el esfuerzo no daba resultados inmediatos. ¿Cómo lo gestionaste?*

2- Compromiso

- *Háblame de una experiencia en la que tuviste que mantenerte en un proyecto a pesar de las dificultades iniciales.*
- *Cuéntame una situación en la que decidiste implicarte a largo plazo en un objetivo profesional.*

3- Seguridad personal

- *Explícame una situación en la que tuviste que interactuar con personas desconocidas o en un contexto incómodo. ¿Cómo te desenvolviste?*
- *Cuéntame una experiencia en la que tuviste que defender tu punto de vista frente a otras personas.*

4- Persistencia

- *Describe un objetivo que te costó alcanzar y qué hiciste para no abandonarlo.*
- *Cuéntame un ejemplo en el que insististe en una tarea a pesar de las dificultades.*

5- Orientación a resultados

- *Cuéntame una experiencia en la que trabajaste con objetivos claros. ¿Cómo organizaste tu trabajo para alcanzarlos?*
- *Explícame cómo reaccionas cuando no alcanzas un objetivo en el plazo previsto.*

6- Comunicación

- *Describe una situación en la que tuviste que generar confianza con otra persona.*
- *Cuéntame un ejemplo en el que adaptar tu forma de comunicarte fue clave para lograr un resultado.*

7.3.4.1- Criterios de evaluación

Las respuestas se valoran en función de la **claridad del ejemplo**, la **coherencia del relato**, la **asunción de responsabilidad**, la **capacidad de aprendizaje** y la **adecuación del comportamiento descrito** a las exigencias del puesto. Se recomienda utilizar una ficha de evaluación común para todos los candidatos, con escalas simples que permitan comparar resultados de forma objetiva.

La entrevista por competencias permite evaluar de forma anticipada aquellos factores que, según el análisis previo, se relacionan directamente con el éxito o el abandono temprano del puesto. De este modo, esta fase sustituye la lógica de “probar al candidato en el puesto” por una evaluación estructurada previa, reduciendo el impacto de decisiones erróneas y contribuyendo a una mayor estabilidad del equipo comercial.

7.3.5- FASE 5: Decisión Final y Feedback

La fase de decisión final e incorporación constituye el **cierre del proceso de selección** y tiene como objetivo integrar de forma sistemática la información recogida en las fases anteriores para tomar una decisión fundamentada. Los modelos actuales de selección por competencias destacan la importancia de estructurar esta fase para evitar decisiones basadas exclusivamente en la intuición y reducir el riesgo de error en la contratación.

Asimismo, la incorporación de un feedback al candidato, tanto seleccionado como no seleccionado, contribuye a mejorar la experiencia del candidato y refuerza la imagen profesional de la organización, incluso en contextos de pequeña empresa.

La decisión final se basa en la **integración conjunta** de los resultados obtenidos en las diferentes fases del proceso, priorizando el ajuste persona-puesto por encima de otros factores aislados. En concreto, se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Resultados del cribado curricular inicial.
- Valoración obtenida en la entrevista telefónica de preselección.

- Evaluación de las competencias clave en la entrevista por competencias.
- Coherencia global del perfil con la descripción del puesto y la cultura de trabajo de la empresa.
- Nivel de motivación y expectativas realistas respecto al puesto.

La decisión se toma considerando especialmente el desempeño del candidato en aquellas competencias identificadas como **críticas para el éxito en el puesto**, como la tolerancia a la frustración, el compromiso, la persistencia, la seguridad personal y la orientación a resultados.

La decisión final se realiza de forma consensuada entre el franquiciado y la persona responsable del proceso de selección, utilizando una ficha resumen de evaluación que permite comparar a los candidatos en función de criterios previamente definidos. Este enfoque reduce la subjetividad y facilita una toma de decisiones más coherente y transparente.

En caso de que ningún candidato alcance el nivel mínimo requerido en las competencias clave, se prioriza la continuidad del proceso de selección frente a la incorporación de un perfil poco ajustado, evitando contrataciones precipitadas que puedan derivar en abandonos tempranos.

7.3.5.1- Comunicación de resultados y feedback

Una vez tomada la decisión, se procede a la comunicación del resultado a todos los candidatos que han participado en las fases finales del proceso.

- **Candidato seleccionado:** se le comunica la decisión, se aclaran las condiciones de incorporación y se le informa sobre el proceso de acogida y formación inicial.
- **Candidatos no seleccionados:** se les ofrece un feedback breve y respetuoso, centrado en aspectos generales de adecuación al perfil, evitando valoraciones personales.

El feedback se concibe como una herramienta de mejora y como un elemento de profesionalización del proceso, reforzando la percepción de justicia y transparencia.

7.3.5.2- Incorporación y seguimiento inicial

Tras la incorporación, se establece un periodo inicial de seguimiento, durante el cual el nuevo comercial cuenta con acompañamiento por parte del franquiciado o de un asesor senior. Este periodo permite consolidar el aprendizaje, reforzar las competencias clave y detectar de forma temprana posibles dificultades de adaptación.

Este seguimiento inicial se considera una extensión natural del proceso de selección, ya que permite validar el ajuste persona-puesto y favorecer la integración progresiva del nuevo comercial en el equipo.

La incorporación de una fase estructurada de decisión y feedback supone una mejora significativa respecto al proceso actual, basado en la prueba directa en el puesto. Este enfoque permite reducir contrataciones poco ajustadas, mejorar la experiencia del candidato y contribuir a una mayor estabilidad del equipo comercial, alineando la práctica de selección con los objetivos de reducción de rotación y mejora del rendimiento.

8- Aplicación práctica del proceso de selección propuesto

Con el objetivo de validar de manera aplicada el modelo de selección diseñado en el presente trabajo, se llevó a cabo la implementación real del proceso en una de las oficinas de Tecnocasa Tarragona, concretamente en la que he realizado toda la recogida de información, con la autorización del franquiciado responsable.

El proceso se inició con la publicación de la oferta de empleo en la plataforma InfoJobs, a través de la cual se recibieron un total de 137 candidaturas. (Anexo 11.3)

En la primera fase, correspondiente al cribado curricular, se realizó una preselección de 37 candidatos, siguiendo los criterios definidos previamente en el modelo propuesto.

De estos, un total de 15 candidatos respondieron y continuaron en el proceso, con los que se llevó a cabo una entrevista telefónica de aproximadamente 15 minutos, siguiendo la estructura planteada en el diseño del proceso de selección.

Posteriormente a esta fase, se seleccionaron 5 candidatos que presentaban un mayor ajuste tanto a nivel competencial como en términos de expectativas respecto al puesto.

Finalmente se realizó una entrevista presencial por competencias, en la que participaron el franquiciado, yo en este caso y cada uno de los candidatos de manera individual, siguiendo la metodología propuesta en el modelo diseñado.

Quedó seleccionado un candidato que mostraba un alto nivel de ajuste en las competencias claves identificadas, especialmente en la tolerancia a la frustración, orientación a resultados, persistencia y actitud hacia el trabajo comercial

El candidato seleccionado se incorporó al puesto de trabajo, iniciando su actividad profesional en la empresa.

8.1- Seguimiento

Transcurrido un mes desde su incorporación, se ha realizado un primer seguimiento de su adaptación y rendimiento, a partir de la información proporcionada por el franquiciado. (Anexo 11.4)

Los resultados preliminares muestran una evolución positiva, destacando el cumplimiento de los objetivos iniciales y una adecuada adaptación al ritmo y exigencias del puesto.

Aunque el periodo de tiempo es todavía limitado para extraer conclusiones definitivas, estos resultados iniciales permiten observar una diferencia respecto a la dinámica habitual de incorporación en la empresa.

Según la información facilitada por el franquiciado, en procesos anteriores era frecuente la incorporación simultánea de varios candidatos (aproximadamente cuatro), de los cuales únicamente uno permanecía tras el primer mes. En el caso del proceso aplicado, el candidato seleccionado continúa en el puesto y muestra un desempeño alineado con las expectativas iniciales.

Estos resultados sugieren que la aplicación de un proceso de selección estructurado y basado en competencias puede contribuir a mejorar el ajuste persona–puesto desde las fases iniciales de incorporación, reduciendo potencialmente la rotación temprana.

No obstante, resulta necesario continuar con el seguimiento del candidato a medio plazo para poder evaluar con mayor fiabilidad el impacto del modelo propuesto en términos de permanencia y rendimiento.

9- Conclusiones

El presente Trabajo de Fin de Grado ha permitido diseñar un proceso de selección por competencias adaptado a las necesidades reales de las oficinas Tecnocasa Tarragona, partiendo de una problemática organizativa concreta: la elevada rotación del personal comercial y la ausencia de un sistema de selección estructurado.

Para ello, se realizó una entrevista semiestructurada con uno de los franquiciados y un focus group con comerciales veteranos orientado a consensuar criterios sobre las competencias más relevantes para el desempeño eficaz del puesto. Posteriormente, dichas competencias fueron valoradas mediante una escala tipo Likert, permitiendo complementar la información cualitativa con datos cuantitativos.

Los resultados obtenidos muestran coherencia entre las diferentes fuentes de información utilizadas. Competencias como la tolerancia a la frustración, el compromiso, la persistencia, la seguridad personal y la orientación a

resultados aparecieron de forma recurrente tanto en el discurso del franquiciado como en las valoraciones realizadas por los trabajadores. Esto permitió elaborar una descripción del puesto ajustada a la realidad organizativa y fundamentar el diseño posterior del proceso de selección.

A partir de esta información, se desarrolló un proceso de selección estructurado por fases, incorporando herramientas orientadas a mejorar el ajuste persona-puesto y reducir la subjetividad en la toma de decisiones. Además, el modelo pudo aplicarse de forma real en una de las oficinas de Tecnocasa Tarragona, permitiendo seleccionar e incorporar a un candidato mediante el procedimiento diseñado. Los resultados preliminares observados durante el primer mes muestran una evolución positiva y sugieren que la aplicación de procesos estructurados puede contribuir a mejorar el ajuste persona-puesto y reducir potencialmente la rotación temprana.

Entre las principales aportaciones del trabajo destaca su carácter aplicado y contextualizado, ya que responde a una necesidad real detectada dentro de la organización y ofrece una herramienta útil para profesionalizar la selección de personal.

En conclusión, el presente trabajo pone de manifiesto que la implantación de un proceso de selección estructurado y basado en competencias puede convertirse en una herramienta estratégica para mejorar la calidad de las incorporaciones y favorecer una mayor estabilidad del personal comercial en las oficinas Tecnocasa Tarragona.

9.1- Limitaciones y futuras líneas de investigación

Entre las principales limitaciones del presente trabajo destaca el tamaño reducido de la muestra y el corto periodo de seguimiento realizado tras la incorporación del candidato seleccionado. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra y realizar un seguimiento longitudinal que permita evaluar el impacto del proceso de selección sobre la permanencia y el rendimiento laboral a medio y largo plazo.

10- Bibliografía:

Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Prentice Hall.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2016). *Human resource selection*. Cengage.

Harvey, R. J. (1991). Job analysis. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.

Hay Group. (2005). *Hay job evaluation: Foundations and applications*. Hay Group Inc.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.ª ed.). Pearson.

Rojas, P. (2024). Transformación o evolución de los procesos selectivos: impacto de la inteligencia artificial en la atracción del talento. *Revista Empresa y Humanismo*, 27(1), 157–174.

Royo, C., & Alcañiz, M. (s.f.). *Assessment 3.0: La neurociencia en la atracción de talento*. Harvard Deusto Business Review.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal basada en evidencias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Tribunal Laboral de Catalunya. (s.f.). *Manual de valoración de puestos de trabajo para la industria en general*.

Universidad de Salamanca. (s.f.). *Entrevista de selección*. Servicio de Inserción Profesional, Prácticas, Empleo y Emprendimiento.

11- Anexos

11.1- TRANSCRIPCION DE ENTREVISTA CON FRANQUICIADO

1- ¿Cuántos comerciales trabajan actualmente en las oficinas de Tecnocasa Tarragona?

E: Pues tenemos muchísima rotación la verdad, pero ahora en este instante son de manera general son 19 comerciales, 3 administrativas (la de mi oficina de avenida roma lleva mis dos oficinas) y franquiciados somos 3.

2- ¿Cómo se organiza el trabajo diario de un comercial inmobiliario?

E: El trabajo se divide en un 80% de trabajo de zona (puerta fría), y por otro lado un 20% de desarrollar esa información que se traen de zona o trabajar el piso que tienen en venta

3- ¿Podrías describir un día típico de trabajo de un comercial desde que entra en oficina hasta que termina su jornada?

E: Llegamos todos con tiempo suficiente para tomarnos un café juntos como equipo y ponernos al día. Durante la primera hora de 10H a 11H, se preparan el día de zona organizan, su maletín y salen a buscar información. Sobre la 13H que vuelven de zona dedican la última hora a pasar la información al Tecnoclaud y hacer contactos por llamada. A las 14h plegamos, vamos todos a casa a comer y descansar y volvemos 16:30h, en el caso de los chicos que tienen pisos a la venta, dedican las 2 primeras horas hacer visitas, citas de gestión de encargo, y los chicos que no tienen viviendas a la venta vuelven a zona como en la mañana. Las dos últimas horas de trabajo se dedican a reuniones de valoraciones pendientes de inmuebles y hacer contactos telefónicos hasta las 20.30h que cerramos y vamos todos a casa.

4- ¿Qué tareas consideras imprescindibles dentro del puesto?

E: Contactar con personas, ya sea en la zona como por teléfono, y hacerles seguimiento.

5- ¿Cuáles dirías que son las funciones principales del comercial inmobiliario?

E: Es un poco lo mismo, saber organizarse el tiempo para llegar a todo y dedicarle el tiempo que se merece cada cliente.

6- ¿Qué tareas ocupan más tiempo en su día a día?

E: Hacer contactos en zona

7- ¿Hasta qué punto el comercial trabaja de forma autónoma?

E: La idea es que termine siendo completamente autónomo, pero comienza siendo muy dependiente del franquiciado o el asesor inmobiliario veterano que le forme.

8- Si piensas en los comerciales que mejor funcionan ¿qué características personales comparten?

E: Son organizados, espabilados, saben comunicarse, no se frustran cuando en zona le tratan mal le cierran puertas, y tienen ambición.

9- ¿Qué habilidades consideras clave para tener éxito como comercial en Tecnocasa?

E: Tener chispa, ser resolutivo y tener claro el crecimiento personal y profesional que quiere tener. Este trabajo hay que tomárselo muy en serio.

10- ¿Hay alguna cualidad persona que, si una persona no la tiene, se hará muy difícil que funcione en este trabajo?

E: Tolerancia a la frustración, en este mundo son constantes altos y bajos

11- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran los comerciales cuando empiezan?

E: El que los clientes de su zona, confíen en ellos para darles a vender sus viviendas, y que los compradores confíen en ellos para que tramiten la compra de su casa.

12- ¿Detectas patrones comunes en los comerciales que abandonan el puesto?

E: Son chicos parados, con poca ambición, con la vida resulta y muy vergonzosos.

13- ¿Crees que hay expectativas poco realistas sobre el puesto de trabajo?

E: Mira yo creo que sí, porque me da la sensación de que muchos vienen pensando que es estar en la oficina y venderlos pisos que consiga yo como franquiciado, es decir hacer visitas y oficina. En realidad, es todo lo contrario, ellos se buscan los pisos a vender y los

trabajan, yo como franquiciado simplemente les doy apoyo, conocimientos y experiencia.

14- ¿Qué nivel de tolerancia a la frustración crees que requiera este puesto?

E: Muy alto, te pasas el día escuchando NO, y hay que saber convertir esos no en SÍ.

15- ¿Cómo gestionan el estrés los comerciales que funcionan mejor?

E: No les dan importancia a las cosas que no hay que darle, su cerebro está concentrado en facturar y le dan prioridad a eso.

16- ¿La motivación personal influye más que la experiencia previa?

¿Por qué?

E: Pues sí, ellos entran aquí con la idea de un trabajo más para sobrevivir, y poco a poco van viendo que es una carrera, es una profesión y una forma de vida. Entonces la motivación de tener su propio punto de venta, su propio equipo, su crecimiento, hace que la motivación aumente, y esa motivación es la que los mueve.

17- ¿Es imprescindible tener experiencia previa para el puesto?

E: Para nada, de hecho, no queremos que tengan, para eso nosotros los formamos de 0 y le ofrecemos un curso en la Escuela de Formación de Tecnocasa donde los forman tanto comercial, como jurídico, en general los preparan para que dominen el mercado inmobiliario.

18- ¿Qué se aprende realmente una vez empiezan a trabajar?

E: Aprenden a perder la vergüenza, a buscar la manera de sacar conversación e información a las personas, a gestionar el tiempo y darle prioridad a lo que lo requiere.

19- ¿Cuánto tiempo dirías que tarda una persona en empezar a rendir de forma autónoma?

E: A partir del año ya son bastantes autónomos.

20- ¿Cómo se realiza actualmente la selección de comerciales?

E: Bueno la verdad es que ponemos una publicación en InfoJobs y entre todos los franquiciados vamos revisando cuales nos pueden encajar y citamos para entrevista, luego no viene casi ninguno y de los que vienen pues si vemos alguno así que al presentarle el trabajo no se asusta lo probamos.

21- ¿Qué criterios se tienen en cuenta a la hora de incorporar a un chico nuevo al equipo?

E: La verdad es muy a ojo, que en la entrevista me dé la sensación de espabilado y que tenga ganas de trabajar.

22- ¿Crees que el proceso actual permite identificar si una persona encajará en el puesto?

E: Bueno la verdad es que no, yo los pruebo y veo si a los 15 días-1mes lo veo bien que aguanta y va sacando cosas lo dejo, sino fuera.

23- ¿Qué cambiarías del proceso de selección actual?

E: La verdad que quiero profesionalizarlo, que lo que me llegue a entrevista ya sea lo bueno, y que cuando un chico empieza ya me funcione, porque esa alta rotación me hace perder mucho tiempo.

24- ¿Qué valores personales encajan mejor con la forma de trabajo de la empresa?

E: Que sean transparente, que hagan equipo y se apoyen entre ellos, para eso dividimos el trabajo en zona, para que cada uno trabaje su zona y no se pisen, sino que se ayuden y trabajen en red. Que tengan las cosas claras y que sean ambiciosos.

25- ¿Qué esperas de un comercial a corto plazo?

E: Que me venga con información de zona, aunque en los primeros 4 meses no capte una vivienda, que me traiga información y que llegue a sus objetivos mínimos.

26- ¿Qué aspectos te gustaría poder detectar mejor en una entrevista antes de contratar?

E: Si buscan crecimiento personal, si se ven con cargos de responsabilidad en pocos años, si tienen las cosas claras, si son ambiciosos y se comunican bien. Bueno en general un poco lo que te he ido comentando antes.

27- Desde su experiencia qué cree que debería evaluarse mejor en un proceso de selección para reducir la rotación y mejorar el rendimiento de los comerciales

E: Que sepan a lo que se enfrentan en zona, y en el puesto en general. El nivel de compromiso, de tolerancia a la frustración, la forma de comunicarse.

1 2 3 4 5

Nada Importante ○ ○ ○ ○ ○ Muy Importante

Autonomía en la organización del propio trabajo *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Motivación por trabajar con objetivos y resultados *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Habilidades de comunicación con clientes *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Capacidad de negociación *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Empatía y orientación al cliente *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Seguridad y confianza en uno mismo al tratar con clientes *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevos procedimientos *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Flexibilidad ante cambios y nuevas exigencias del trabajo *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Compromiso e implicación con la empresa *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Importante

Desde tu experiencia, ¿qué característica personal consideras imprescindible para que una persona funcione como comercial inmobiliario? *

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

11.3- Oferta de infojobs publicada

Datos de la oferta

Editar

Puesto

Puesto: Agente inmobiliario sin experiencia

Número de vacantes: 2

Referencia:

Nivel del puesto: Empleado/a

Personal a cargo: 0

Ubicación

País: España

Código postal: 43001

Provincia: Tarragona

Modalidad de trabajo: Presencial

Descripción del puesto

Agente Inmobiliario sin Experiencia

¿Estás interesado en desarrollar una carrera en el emocionante mundo de la venta de propiedades? Nos complace anunciar una oportunidad única para aquellos que carecen de experiencia previa, pero que poseen un espíritu emprendedor y una pasión por el **sector inmobiliario**.

Como **Agente Inmobiliario**, serás responsable de:

- **Comunicación eficaz** con clientes, tanto en persona como a través de medios digitales, para comprender sus necesidades y brindarles un asesoramiento personalizado.
- Utilizar tus habilidades de **marketing comercial** para promocionar propiedades y generar interés entre los posibles compradores.
- Realizar visitas a **inmuebles** y presentar sus características de manera atractiva a los clientes.
- Trabajar de manera proactiva y orientada a **objetivos** para cerrar operaciones de compraventa satisfactorias.
- Desarrollar **relaciones con clientes** a largo plazo, brindando un excelente servicio de **asesoramiento** y seguimiento.

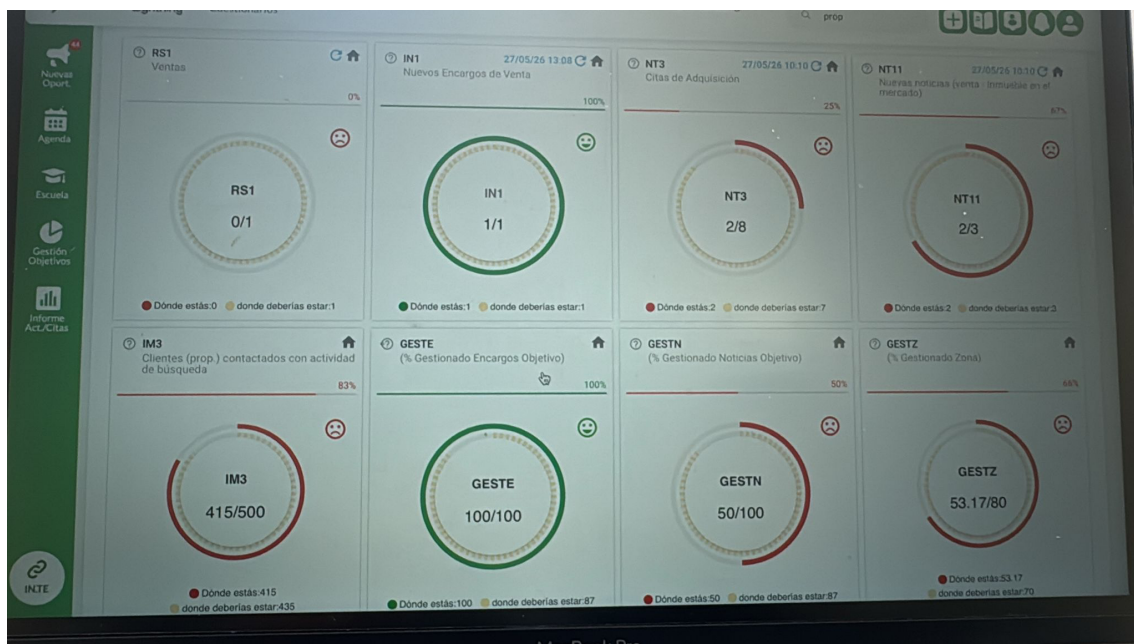
Para unirte a nuestro equipo, buscamos candidatos con las siguientes características:

- Excelentes habilidades de **comunicación** y capacidad para conectar con personas de diversos perfiles.
- Espíritu **emprendedor** y disposición para aprender y adaptarse a un entorno dinámico.
- Interés y curiosidad por el **sector inmobiliario**, sus tendencias y oportunidades.
- Habilidad para trabajar de manera autónoma y bajo presión, cumpliendo con **objetivos** de ventas.
- Capacidad para desarrollar estrategias de **marketing** efectivas y creativas.

Ofrecemos una sólida formación inicial, un entorno de trabajo estimulante y oportunidades de crecimiento profesional en una de las **inmobiliarias** líderes del mercado. Únete a nuestro equipo y conviértete en un experto en **compraventa inmobiliaria**.

Salario	Contrato y categoría
Tipo (bruto): Mes	Tipo de contrato: Indefinido
Salario mínimo: 1.300 €	Jornada laboral: Completa
Salario máximo: 2.300 €	Categoría: Comercial y ventas
Sólo el salario mínimo se muestra en la oferta	Subcategoría: Agente comercial
Beneficios: Comisiones por venta	Sector: Otras actividades
Requisitos Editar	
Perfil del puesto	
Años de experiencia mínima en el puesto: No Requerida	
Estudios mínimos: Sin estudios	
Idiomas: Español-Básico	
Conocimientos: Comunicación eficaz, Emprendimiento, Marketing comercial, Inmuebles, Trabajo por objetivos, Asesoramiento, Sector inmobiliario, Inmobiliaria	
Descarte automático	
Descarte automático de CVs	
Descartar CVs por: Provincia del puesto vacante (Tarragona)	

11.4- Relojes de cumplimiento de objetivos del primer mes del candidato seleccionado siguiendo el modelo de selección.



Donde lo más importante en los primeros meses para el franquiciado son los IM3, que está muy próximo de cumplir, ya tiene 1 encargo de venta, y el GESTZ, que es el gestionado de su zona va a más del 50% que para solo 1 mes de trabajo está muy bien.