AAU1007 BN: 189315

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AAU1007000100000

TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES QUE OPERA BAJO EL RÉGIMEN DE FRANQUICIA

Autora: Ing. María Lourdes Rausell Naranjo
Profesor Guía: Ing. Ricardo Petit

Caracas, Marzo de 2007

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

I.- MARCO TEÓRICO

I.2.- CONCEPTOS
I.2.1.-DEFINICIÓN DE FRANQUICIA
I.2.1.1.-ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA
I.2.1.2.-VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA
I.2.2.-FRANQUICIA CENTURY 21
I.2.2.1.- RESEÑA HISTÓRICA CENTURY 21
I.2.2.2.- DEFINICIONES
I.2.2.3.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
A. DEFINICIÓN DE LOS MANUALES
B. TIPOS DE MANUALES
I.2.3.-CLIMA ORGANIZACIONAL
I.2.3.1.- DEFINICIÓN
I.2.3.2.- ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
I.2.3.3.- DIMENSIONES DEL CLIMA
I.2.3.4.- DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES
I.2.3.5.- CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE CLIMA
I.2.4.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA
I.3.- OBJETIVOS DEL TRABAJO
I.4.- ALCANCE DEL TRABAJO

II.- MARCO METODOLÓGICO

II.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
II.2.- MÉTODO UTILIZADO
II.2.1.- ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN
II.3.- PROCEDIMIENTO GENERAL
II.3.1.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO
Tabla Nº 1.- Definición de los Factores e indicadores correspondientes
Tabla Nº 2.- Instrumento Multifactorial. Factores e Ítems asociados
Tabla Nº 3.- Escala del Instrumento
Tabla Nº 4.- Instrumento Multifactorial. Valores máximo y mínimo.
II.3.2.- PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO
II.3.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA
II.3.4.- CRITERIOS DE CORRECCIÓN

III.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

IV.- CONCLUSIONES

V.- RECOMENDACIONES
VI.- PROPUESTAS
ENTREVISTA DE SELECCIÓN
PERFIL DE COMPETENCIAS
CURSO DE INDUCCIÓN

VII.- BIBLIOGRAFIA

VII.- ANEXOS
ANEXO 1: CUESTIONARIO
ANEXO 2: CUADRO RESUMEN RESULTADOS PRE Y POST-TEST
ANEXO 3: CONTRATO PSICOLÓGICO
ANEXO 4: PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA
ANEXO 5: PASOS DE LA OPERACIÓN INMOBILIARIA
ANEXO 6: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
ANEXO 7: LOS CINCO VALORES DEL SISTEMA CENTURY 21

INTRODUCCIÓN

Hoy en día resulta muy familiar encontrar que los establecimientos comerciales de la más diversa índole, la distribución de los locales, las decoraciones, los productos que ofrecen y hasta el personal luzcan muy parecidos, sin importar el país o ciudad donde se encuentren.

Esta familiaridad viene acompañada de una gran cantidad de productos y/o servicios de probada reputación (marcas), que por un lado son garantía de éxito y, por el otro, disminuyen el riesgo de fracaso a la hora de iniciar un nuevo negocio.

Esta multiplicación mundial de cadenas vendedoras de éxitos empresariales "seguros", ha sido posible gracias a la rápida evolución de un sistema de comercialización llamado "Franquicia" y por ende, de una nueva forma contractual que enmarca las múltiples relaciones jurídicas y económicas involucradas en cada iniciación.

Las franquicias son percibidas como un negocio seguro y con éxito, debido en gran parte a que el nuevo empresario tiene la posibilidad de manejar un negocio propio y sin riesgo, a través de un sistema comprobado que funciona y rinde sus frutos.

La empresa objeto de este estudio es una empresa de bienes raíces que opera bajo el régimen de franquicia y forma parte de un conjunto de oficinas hermanas pertenecientes a un mismo grupo de socios. Comenzó a operar hace un par de años, para aprovechar las ventajas estratégicas que ofrecía su ubicación geográfica, aún no cubierta por otra oficina de la franquicia y el nivel socioeconómico de los clientes potenciales.

Sin embargo, a pesar de que las otras oficinas del grupo se ubican en el tope de la lista de ventas a nivel nacional, esta empresa no ha logrado alcanzar los niveles óptimos de productividad y calidad en la prestación de sus servicios, lo cual se ve reflejado en su volumen de ventas, entre otros aspectos.

De continuar operando en los niveles actuales, la organización corre el riesgo de perder espacios de mercado importantes, con merma en los ingresos y en consecuencia, podría llegar a convertirse en un negocio no rentable económicamente, lo que ocasionaría su desaparición del mercado, con las consabidas consecuencias tanto para el personal como para los socios propietarios.

Observaciones de primera mano de la autora de este estudio (quien forma parte del grupo de Asesoras), tales como ciertos niveles de conflictividad en las relaciones interpersonales, estrés, alta rotación del personal, ausentismo, desmotivación, etc. llevaron a enfocar el presente trabajo en la evaluación del clima de la organización y el análisis de las posibles causas subyacentes.

Por su dimensión esta investigación será de tipo no experimental ya que se centra en analizar cuál es el nivel o estado de diversas variables en un momento dado y en determinar cuál es la relación entre las mismas. Por su tiempo de recolección de datos será de tipo transversal, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para ello se utilizará el cuestionario escrito, instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, con el cual se intentará trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de la organización.

MARCO TEÓRICO

I.- MARCO TEÓRICO

I.2.- CONCEPTOS

I.2.1.-DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

La franquicia es un método de comercialización de bienes o servicios en el que una persona llamada *Franquiciante* transmite a otra llamada *Franquiciado*, la licencia de uso de una marca, así como de métodos y procedimientos que le permitan a este último operar un negocio.

Se trata a grandes rasgos, de la venta que hace un productor original, de un formato o negocio, concepto que incluye derechos, estrategias de servicio e incluso el "good will". El comprador se hace a unos derechos, para establecer su propio negocio, explotando los productos y marcas ya posicionadas en el mercado y que por ende, tienen un prestigio ganado.

Una franquicia es, al mismo tiempo, un arreglo entre el proveedor de un producto o servicio estandarizado y otras empresas que actúan como distribuidoras o repartidoras de este bien o servicio, bajo el nombre del proveedor y el contrato a través del cual dicha empresa autoriza a alguien a usar su marca y vender sus productos, bajo determinadas condiciones, que usualmente incluyen servicios de capacitación y/o asistencia técnica.

I.2.1.1.-ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

Entre los elementos más comunes que conforman las franquicias, la doctrina ha considerado los siguientes:

1.- La propiedad, la existencia de un propietario que es poseedor de un nombre, una idea, un proceso o un procedimiento secreto, una pieza de un equipo especializado y un know-how (saber hacer/conocimiento práctico) asociado e involucrado al producto y/o servicio mismo. Igualmente, se incorpora el goodwill en tanto valor "clave" del fondo de comercio.

2.- La cesión de una licencia por parte del propietario, a nombre de otra persona, permitiendo el uso de un nombre, idea, proceso o equipo, así como el know-how y el goodwill. Esta cesión implicará necesariamente la existencia de una relación contractual.

3.- La inclusión en el acuerdo de cesión de licencia de las obligaciones y deberes de cada una de las partes relacionadas con la operación del negocio. Esto incluye la asistencia técnica continua por parte del Franquiciante.

4.- El pago de una contraprestación, royalty o regalía por los derechos cedidos por todo el servicio que el franquiciante proveerá al franquiciado; de igual forma, el pago por el abastecimiento de mercancías o productos en exclusividad.

Estos elementos básicos son los que normalmente encontramos cuando estamos en presencia de un negocio de franquicias. Sin embargo, las franquicias con el paso del tiempo han evolucionado tanto, que hoy día prácticamente cada nuevo acuerdo de franquicia puede parecer una figura contractual diferente. Es por ello que cada contrato formal, constituirá un tratado independiente que redescubrirá la relación de franquicia punto por punto, marcando las características propias con el afán de describir lo más detalladamente posible las características inherentes al negocio en desarrollo.

I.2.1.2.-VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA

La dinámica del sistema de franquicias está hoy día en evolución y crecimiento. En este sentido, cabe señalar que existe una serie de ventajas y desventajas que se presentan para las partes involucradas en el negocio de las franquicias.

A.- Ventajas del franquiciante:
Entre las ventajas del franquiciante tenemos las siguientes:

a.- El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas.
b.- La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.
c.- La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, obviamente respecto a una organización vertical propia y extendida.
d.- La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.
e.- Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de un mayor volumen en la actividad.

B.- Desventajas del franquiciante:

Aunque en principio no pareciera que existiesen desventajas para el franquiciante, cabe mencionar que la doctrina estima que ciertas situaciones del negocio de franquicias pudiesen considerarse como poco ventajosas para el franquiciante, a saber:

a.- Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado.
b.- Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.
c.- Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
d.- Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.

C.- Ventajas del franquiciado:

El comerciante con la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que conlleva el inicio de cualquier negocio y se involucra en una actividad comercial ya instalada que sin duda le deja, entre otros beneficios, los siguientes:

a.- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.

b.- Acceso inmediato a beneficios.

c.- Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.

d.- Participación y provecho de la notoriedad de una marca.

e.- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoria interna, etc.

D.- Desventajas del franquiciado:

Así como hemos visto la serie de ventajas que ofrece este negocio para el franquiciado, es importante igualmente hacer mención a los inconvenientes que pueden presentarse para el franquiciado, entre ellos, podemos citar:

a.- Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.

b.- Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.

c.- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.

d.- La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

I.2.2.-FRANQUICIA CENTURY 21

El Sistema CENTURY 21® es la organización de venta y alquiler de bienes raíces más grande del mundo. Provee entrenamiento de alto nivel, gerencia, soporte de mercadeo y administrativo para el sistema de CENTURY 21, el cual está conformado por más de 8.000 Oficinas franquiciadas de propiedad y operación independiente a lo largo de 41 países (85 de ellas en Venezuela) y más de 150.000 asesores inmobiliarios trabajando en la red a nivel mundial.

El éxito del Sistema CENTURY 21, consiste fundamentalmente en la fuerza generada por una red de oficinas inmobiliarias, que bajo el mismo nombre e imagen, pero en forma independiente, desarrollan un sistema perfectamente estructurado de servicios inmobiliarios, que permite otorgar al público que lo solicita, la mejor atención y orientación profesional.

I.2.2.1.-RESEÑA HISTÓRICA CENTURY 21

La Compañía **CENTURY 21** surgió en los Estados Unidos a mediados de los años 70, debido a la transformación del negocio inmobiliario que se produjo específicamente en la ciudad de Los Ángeles, California.
Hasta ese momento, el negocio estaba en manos de un conjunto de Corredores o Asesores independientes, sin ninguna relación entre sí, que disponían de sus propias carteras de clientes y ofertaban sus propiedades a través de anuncios clasificados en la prensa local.
En vista de lo atractivo del negocio, un grupo de bancos liderados por el Bank of America, decidió lanzar una propuesta que conjugaba la oferta de toda una serie de proyectos nuevos con planes de créditos hipotecarios, lo cual afectó negativamente la actividad de los Corredores independientes.
Para contrarrestar esto, algunos de los antiguos Corredores independientes decidieron unirse, constituyéndose en una empresa que adoptó el nombre de **CENTURY 21**, la cual ofrecía a sus asociados la posibilidad de publicar de manera conjunta todas las propiedades que ofertaban, a fin de reducir los costos de publicidad y atraer clientes.
Esta idea tuvo gran éxito y más tarde se extendió a otros estados del país, mediante la modalidad de franquicia, forma de negocio a través de la cual el inversor interesado adquiere los derechos a usar el concepto de la empresa mediante el pago de un monto inicial estipulado y otros pagos posteriores denominados Royalties o regalías, durante todo el tiempo de duración de dicha franquicia.

La franquicia **CENTURY 21 Venezuela** (casa matriz de la empresa en nuestro país) fue otorgada en agosto de 1999, comenzando a operar plenamente en enero del año 2000, a un costo de 1 millón US$, siendo su propietario el Fondo de Valores Inmobiliarios de Venezuela. La Oficina Nacional de CENTURY 21 Venezuela está ubicada en la Av. Venezuela de El Rosal, Caracas.

La oficina objeto del presente trabajo, forma parte de un conjunto de tres oficinas pertenecientes a un mismo grupo de accionistas, quienes participan de la franquicia en distintas proporciones. Las tres constituyen lo que se ha denominado "Oficinas Hermanas", se encuentran ubicadas en el Municipio El Hatillo de Caracas y son, como se detalla:

- **C21 Inmobiliaria La Lagunita**. Comenzó a operar en noviembre de 1999. El costo de adquisición de esta franquicia fue de 32 mil US$, con una duración de 10 años. Cuenta con 01 Gerente y 17 Asesoras.

- **C21 Inmobiliaria Los Naranjos**. Se adquirió en octubre de 2001, por un monto de 20 mil US$ (por tratarse de una sucursal de la anterior) con una duración de 5 años. Debido a los problemas generados durante el paro general de finales de 2002, esta oficina cerró, perdiendo el Franquiciado todos los derechos, teniendo que adquirirlos nuevamente en fecha reciente. Cuenta con 01 Gerente y 16 Asesoras.

- **C21 Inmobiliaria La Boyera**. Comenzó a operar en enero de 2005, como sucursal de C21 La Lagunita, a un costo de 20 mil US$ (el costo de adquisición

de una franquicia nueva en la actualidad es de 40 mil US$, mientras que las sucursales cuestan la mitad). Su duración es de 5 años. Cuenta con 01 Gerente y 10 Asesoras.

Estas sucursales se abrieron con el objeto de aprovechar la ventaja competitiva que ofrecía su ubicación geográfica, el target o segmento de mercado al cual va dirigida la prestación de sus servicios y el costo menor de una sucursal con relación a una oficina nueva.
Las ganancias de los accionistas del negocio así como las de las Asesoras Inmobiliarias derivan de un sofisticado sistema de repartición de comisiones, que incluye el pago de publicidad, los gastos de operación de las oficinas y el pago de royalties tanto a la casa matriz en Venezuela como en Estados Unidos.

I.2.2.2.- DEFINICIONES

- **Corredor Responsable**

El corredor responsable es la persona con licencia, responsable bajo las leyes locales o estadales, o ante la Oficina Nacional CENTURY 21 de las operaciones comerciales de bienes raíces del Franquiciado.

- **Franquiciado**

El Franquiciado es la persona, socio, corporación, compañía anónima o sociedad de responsabilidad limitada que ha celebrado con CENTURY 21 (el Franquiciante) un Contrato de Franquicia de Bienes Raíces.

- **Franquiciante**

El Franquiciante es la Oficina Nacional CENTURY 21. El Franquiciante es el Licenciatario exclusivo de ciertas marcas y servicios registrados, incluyendo las marcas servicio "CENTURY 21" utilizadas en el Sistema CENTURY 21.

- **Contrato Franquicia**

El Contrato Franquicia es aquel Contrato Franquicia de Bienes Raíces CENTURY 21, al cual estarán ligados un Franquiciado en particular y el Franquiciante.

- **Oficina Principal**

La Oficina Principal es la ubicación física aprobada por el Franquiciante, desde el cual el Franquiciado establece su negocio como Franquiciado CENTURY 21. En determinadas instancias cuando el contexto de este trabajo hace referencia a una "Oficina" también podrá referirse al Franquiciado.

- **Oficina de Personal**

La Oficina de Personal incluye quienes trabajan para o con un Franquiciado, o en la Oficina Principal del Franquiciado ya sea en ventas, posición gerencial u oficinista, ya sea como empleado o contratista independiente.

- **Asesores Inmobiliarios**

Los Asesores Inmobiliarios o de Ventas son vendedores (incluyendo agentes de ventas y corredores asociados) que trabajan para o con un Franquiciado ya sea como empleados o como contratistas independientes.

- **Afiliados del Franquiciado**

Los Afiliados del Franquiciado incluyen: (a) cada socio, corredor responsable (tal como se define en el Contrato Franquicia), funcionario o director del Franquiciado, y/o cualquier accionista que sea propietario (directa y/o en beneficio) de veinticinco por ciento (25%) o más de cualquier clase de acciones del Franquiciado incluyendo corporaciones u otras entidades que controlan, son controladas por, o están bajo control común con el Franquiciado o sus otros Afiliados; (b)si el Franquiciado es una sociedad, cada uno de los socios, y cada funcionario, director o accionista que sea propietario (Directamente y/o en beneficio) del veinticinco por ciento (25%) o más de las acciones socio corporativo; (c) el cónyuge, padres, hermanos e hijos de cualquiera de las personas arriba mencionadas; y (d) Asociados de/en Ventas u otro personal de Oficina.

- **El Sistema CENTURY 21**

El Sistema "CENTURY 21" es aquel Sistema desarrollado y perteneciente al Franquiciante para la promoción y asistencia a Franquiciados, incluyendo políticas, procedimientos y técnicas diseñadas para permitirle a los franquiciados el poder competir en forma más efectiva en el mercado de ventas de bienes raíces. El Sistema CENTURY 21 incluye, pero no está limitado a: uso común y promoción de determinadas marcas CENTURY 21, marcas registradas, secretos de oficio, programas de publicidad centralizados, programas de reclutamiento, programas de referencia y programas de capacitación de ventas y administración, si bien el Franquiciante ha revisado y actualizado de tiempo en tiempo el Sistema CENTURY 21, y se ha reservado el derecho a hacerlo a su criterio conforme sea requerido, el Sistema CENTURY 21, para propósitos del Contrato Franquicia y de este trabajo consistirá únicamente en aquéllas marcas, marcas registradas, secretos de oficio y programas referidos en el Contrato Franquicia y en este trabajo En determinadas instancias, cuando el contexto de este trabajo lo requiera, referencia al Sistema "Sistema CENTURY 21" también podrá referirse al franquiciante, sus Divisiones Operativas y los Franquiciados CENTURY 21 y sus negocios.

- **SANAF** (South American National Advertising Found):

Permite consultar la inversión realizada y por venir en los principales medios masivos de comunicación del país, así como también el histórico de egresos e ingresos y las cuentas por pagar de todos los afiliados.

- **Nombre de la Compañía**

El Nombre de la Compañía es el nombre bajo el cual opera el Franquiciado, el cual es aprobado por el Franquiciante. El Nombre de la Compañía comprenderá las palabras "CENTURY 21" en conjunción con la identificación de la oficina Individual, ejemplo: "CENTURY 21 Sánchez Bienes Raíces". "El Nombre de la Compañía" podrá también referirse a la identificación de la Oficina Individual

aplicada con el Logo en un exhibidor con el formato consistente Pac Público (Publi-Pack). El Franquiciado siempre deberá referirse a sí mismo por el nombre completo de la compañía. Este reglamento se extiende a todas las referencias de la oficina del Franquiciado, incluyendo la bienvenida que utilizan las Recepcionistas y los Asociados de Ventas, al responder las llamadas telefónicas.

- **Logo de Construcción Moderna**

El Logo de Construcción Moderna o "Logo" está exhibido en el Pac Público. El "Logo" es la representación gráfica del Sistema CENTURY 21 y es su símbolo comercial más importante.

- **Reglamentos**

Las líneas que forman la porción constructiva del Logo son conocidas como "Reglamentos". Un "Reglamento" también separa el Logo del número telefónico en el anuncio.

- **Identificación de Oficina**

La Identificación de la Oficina es el nombre de la Oficina después de las palabras CENTURY 21 o que aparece abajo del Logo.

- **Marca registrada**

Una Marca Registrada es el Nombre bajo el cual opera comercialmente una compañía. En el contexto de este trabajo una marca Registrada es sinónimo con el Nombre de la Compañía. Cada Nombre Registrado del Franquiciado empieza con las palabras CENTURY 21. "CENTURY 21 Sánchez Bienes Raíces" es un ejemplo de un Nombre Registrado de un Franquiciado.

- **Marca de Servicio**

Una Marca de servicio es una palabra, nombre, símbolo, dispositivo, o cualquier combinación de éstos, utilizado por un fabricante, o un comerciante para identificar sus bienes y distinguirlos de los bienes fabricados o vendidos por otros.

- **Slogan (Lema)**

Un Slogan puede funcionar como una Marca Registrada o Marca de Servicio si es utilizado consistentemente y en una forma tal como para identificar y distinguir los bienes o servicios del vendedor de los demás. Un ejemplo de un Slogan que es una Marca de Servicio es "Pon el Nº 1 a trabajar para ti" el cual identifica los servicios de correduría de Bienes raíces de CENTURY 21.

- **Aclaratoria**

Cuando se utiliza el Logo y/o el Nombre de la Compañía, también deberá aparecer la aclaratoria "Cada Oficina es de propiedad y operación independiente".

- **Proveedor Aprobado**

Un "Proveedor Aprobado" es una compañía a la cual el Franquiciante ha otorgado una licencia para utilizar sus Marcas para el propósito de promover productos y servicios aprobados relevante a la operación de una oficina CENTURY 21.

I.2.2.3.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CENTURY 21

A. DEFINICIÓN DE LOS MANUALES

"Los Manuales" es el nombre genérico que se aplica a un compendio de manuales que establecen las normas bajo las cuales el Franquiciado deberá operar su Oficina dentro del Sistema CENTURY 21, mismos que forman parte íntegra del Contrato de Franquicia. (CENTURY 21 Venezuela, C.A. en lo sucesivo se denominará como "El Franquiciante").

El contrato Franquicia estipula que los Franquiciados CENTURY 21 deberán regirse por los términos de los Manuales y supervisar a sus afiliados para garantizar el cumplimiento con sus términos. Por esta razón, los Franquiciados CENTURY 21 están contractualmente ligados por las provisiones obligatorias de estos Manuales (ejemplo: aquellas provisiones las cuales estipulan que el Franquiciado, Corredor u Oficina "Debe", "Deberá" o "Cumplirá", o que de otra forma expresa la naturaleza obligatoria de los mismos. Los Franquiciados no solo están obligados por las provisiones que aparecen en estos Manuales, su incumplimiento con estas provisiones es motivo para dar por terminado el Convenio Franquicia a opción del Franquiciante.

Además, el Contrato Franquicia estipula que los Franquiciados estarán ligados por las provisiones obligatorias de los manuales, ya que pueden, de tiempo en tiempo ser revisados y/o suplementados. De esta manera, el Franquiciante enviará periódicamente adiciones y modificaciones a estos Manuales, junto con instrucciones donde colocarlos. Los Franquiciados se responsabilizarán de garantizar que la información en los Manuales esté actualizada e insertada apropiadamente.

En la eventualidad de un conflicto entre los términos de estos Manuales y aquéllos del Contrato Franquicia, las provisiones del Contrato Franquicia gobernarán.

Si las Leyes Nacionales, Estadales, Municipales, Ordenanzas o reglamentos requieren que el Franquiciado opere en concordancia con una política diferente a aquélla estipulada en los Manuales el Franquiciado cumplirá con dichas leyes, ordenanzas o reglamentaciones, sin embargo, el Franquiciado notificará al Franquiciante por escrito sobre cualquiera de tales leyes, ordenanzas o reglamentaciones.

Todos los Franquiciados CENTURY 21 deberán leer y entender los manuales, referirse a ellos, depender de ellos y hacerle seguimiento. El hacer esto beneficiará a los franquiciados y al Sistema CENTURY 21.

B. TIPOS DE MANUALES

Manual I denominado "Políticas y Procedimientos CENTURY 21"
Este Manual contiene las políticas y procedimientos genéricos que deberá observar el Franquiciado en el desempeño de sus actividades, independientemente de que en los siguientes manuales también se establecen políticas y procedimientos, pero en forma específica.

Manual II denominado "Operación Interna de El Franquiciado"
Este Manual está dividido en dos partes. La parte "A" comprende todos lo estándares del sistema que, aprobados por el Consejo Nacional de Afiliados, son obligatorios para todos los Franquiciados. La parte "B" deberá ser compilada por el propio Franquiciado con las Políticas, Procedimientos y Reglamentación interna de su oficina, mismas que deberá elaborar con base en el curso denominado "Desarrollo Gerencial Inmobiliario I-Planificación y Organización".

Manual III denominado "Formas"
Este manual contiene todas las formas, tanto obligatorias como sugeridas, que le permiten al Franquiciado llevar a cabo las tareas básicas de su oficina de manera organizada y eficiente.

Manual IV denominado "Publi-Pac"
Este manual contiene las reglas para el uso del logotipo CENTURY 21 en sus diversas modalidades así como las distintas formas de realizar una publicidad adecuada dirigida a diferentes segmentos.

Manual V denominado "Proveedores"
Este manual contiene los datos de todos los proveedores oficiales autorizados por CENTURY 21 Venezuela.

Manual VI denominado "Contabilidad"
Este manual establece los procedimientos bajo los cuales el Franquiciado debe reportar todas sus operaciones a la Oficina Nacional y llevar su contabilidad interna, incluyendo el catálogo de cuentas correspondiente.

Manual VII denominado "Reportes de la Oficina Nacional"
Este manual debe se compilado por el propio Franquiciado con los reportes que mensualmente le envía la Oficina Nacional.

Manual VIII denominado "Manual del Sistema Integral de Cómputo Inmobiliario" (Sistec)
Este manual deberá ser compilado por el propio Franquiciado con la información que le proporcione la Oficina Nacional.

Manual IX denominado "Reporte Sistec-Mensuales"
Este manual deberá ser compilado por el propio Franquiciado con los reportes mensuales que genere su oficina con este sistema.

Manual X denominado "Reporte Sistec-Sumarias Mensuales"
Este manual deberá ser compilado por el propio Franquiciado con las sumarias mensuales que genere su oficina con este sistema.

I.2.3.-CLIMA ORGANIZACIONAL

I.2.3.1.- DEFINICIÓN

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el Clima Organizacional.
De todos los enfoques sobre el concepto de Clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Goncalves (1997) define el Clima Organizacional como ***"un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc."***

I.2.3.2.- ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

A fin de comprender mejor el concepto de Clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

I.2.3.3.- DIMENSIONES DEL CLIMA:

Debe quedar claro que entendemos como clima organizacional a aquél que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.
Es por eso que los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

En el siguiente cuadro se enlistan algunos puntos básicos para un mejor clima organizacional de acuerdo a diferentes investigadores.

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MAGULES	GAVIN	LAWLER ET AL
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia/eficacia.
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos y trabas.	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico/ concreto
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo
5. Orientación de fines.	5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento sobre la producción	6. Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

Otros investigadores dicen lo siguiente:

LIKERT	LITWIN Y STRINGER	MEYER	PAYNE ET AL
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Normas.	
	4. Riesgo.	4. Recompensa	
		5. Claridad organizacional.	

4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	5. Apoyo.	6. Espíritu de trabajo.
5. Toma de decisiones.	6. Normas.	
6. Fijación de los objetivos o de las direcciones.	7. Conflicto.	
7. Procesos de control		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamientos.		

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Ya que los factores necesarios a considerar en un clima organizacional se diferencian entre organizaciones y cada empresa posee características únicas, a los fines del presente Trabajo, se consideró que las dimensiones más adecuadas son las siguientes, de acuerdo a la clasificación de **Davis y Newstrom** (1999) y **Robbins** (1999):

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

I.2.3.4.- DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES

Motivación:

Motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Robbins, 1999)

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber:

- *La motivación intrínseca.* Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- *La motivación extrínseca.* En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- *La motivación trascendente.* Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él".

López (s.f.) propone el postulado de que sin motivación no puede haber satisfacción. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma.

Actitud:

Es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

Robbins (1999) define las actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento". Según Ajzen (1989), la actitud en sí misma no es directamente observable, sino que debe ser inferida de ciertas respuestas mensurables y que refleja, en última instancia, una evaluación positiva o negativa del objeto de la actitud. En

sentido estricto, conocer una actitud implica conocer en detalle cada uno de sus tres componentes.

A su vez, Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine hastío, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la **inadaptación laboral**, entre los que se han señalado los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- La escasa significación del colectivo laboral.
- Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad".

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de **estrés** arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo.

Satisfacción laboral:

Márquez (2001) menciona que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom (1999) definen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Robbins (1999) además establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez (2001) menciona que además se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo tales como reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo y políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Involucramiento:

Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es uno de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

El compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral.
El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

De acuerdo con Arciniega (2002) existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.

- Compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.
- Compromiso normativo es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa para la que actualmente labora.

Empowerment:

Para Davis y Newstrom (1999) el empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

Para Molina (1996) el término empowerment significa "habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros".

El empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional .

De acuerdo con Johnson (2002) para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Al mismo tiempo, Johnson (2002) menciona que los resultados positivos del empowerment en las personas son:

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.

- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

Por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

- La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada.
- Un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo.
- Ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades.
- Hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.
- Brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta.

Estrés o tensión:

Robbins (1999) define el estrés o tensión como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Según Robbins (1999) y Ramos (1999) los agentes del estrés se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- Individuales: la sobrecarga de trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros
- Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

Conflicto:
Robbins (1999) define conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Davis y Newstrom (1999) definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas".

Para Robbins (1999) el conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo. Para este autor, el conflicto no puede ser eliminado y más bien debería mantenerse en un nivel mínimo, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.

Valores:

Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Olivares (1999) menciona que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización del nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de misión, visión y valores.

Olivares (1999) menciona que "La misión y la visión requieren estar firmemente apoyadas por valores, ya que éstos son la base para formar la cultura de trabajo, la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización".

Olivares (1999) enumera los valores comunes de las empresas de clase mundial:

- Enfoque al cliente
- Obsesión por la calidad
- Fomento de calidad de vida
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Seguridad ante todo ética y honradez
- Respeto por la dignidad humana
- Comunicación abierta
- Sentido de urgencia
- Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo
- Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Cultura organizacional:

Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad. La cultura, como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización.

Davis y Newstrom (1998) la definen como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización".

- Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
- El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el 'software' de la empresa o como el 'logical' que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización (García, 1999).
- Conceptuales o simbólicas: La filosofía, que refleja el ideal que se pretende alcanzar; y los símbolos, que son la disposición física de la corporación.
- Manifestaciones conductuales. El lenguaje: está conformado por palabras, expresiones, modismos, giros y claves que utilizan las personas para comunicarse verbalmente y que cada organización desarrolla su manera particular de comunicación.
- Manifestaciones estructurales: Son aquéllas con las que de una manera directa pretende asegurarse el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Manifestaciones materiales: Son todos los recursos físicos que desarrolla la organización, con los cuales se apoya para llevar a cabo sus diferentes actividades y que los conserva lo mejor posible.

I.2.3.5.- CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE CLIMA

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas de las veces, su validez es solo aparente y, algunas veces es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Conviene mencionar que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que estos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar como se percibe la situación actual y también como le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o forma de hacerlo, es decir, de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta que punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también indican las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

La investigación del clima en las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones.
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes en el ambiente por estudiar.

I.2.4.-MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA

La **Investigación Evaluativa** es un método de investigación utilizado en el campo de las ciencias sociales, que tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de los programas, proyectos, planes o intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996). El problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios-fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones y se fundamenta en el enfoque de sistemas. La principal acción a desarrollar puede utilizar los siguientes verbos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar. Es un tipo de investigación que corresponde a los proyectos de aplicación en los programas de especialización.

La investigación evaluativa es una combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas. En las investigaciones de carácter cuantitativo, predomina la investigación por encuesta, seguida de los estudios cuasi – experimentales, mientras que en las de tipo cualitativo, se indican una serie de estrategias que suelen tener combinaciones a lo largo de la investigación.

I.3.- OBJETIVOS DEL TRABAJO

General

Diagnosticar y evaluar el clima organizacional prevaleciente entre el personal de Asesoras Inmobiliarias de la Empresa CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera, C.A.

Específicos

- Conocer el nivel actual de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como: motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional , estrés y conflicto entre el personal de Asesoras de la Empresa.
- Proveer retroalimentación de información a la organización acerca de los factores que determinan o afectan su clima organizacional.
- Proponer algunas técnicas de desarrollo organizacional para que los sujetos objeto del estudio sean actores y copartícipes de los cambios requeridos.

I.4.- ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se llevó a cabo en la empresa CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera, C.A. específicamente entre el personal de Asesoras Inmobiliarias pertenecientes a la organización. Se trata de un grupo conformado principalmente por profesionales universitarias en diferentes disciplinas, entre las cuales se encuentran ingenieros, abogadas, docentes y profesionales de otras ramas.
Esta Empresa está dedicada al negocio de Bienes Raíces bajo el régimen de Franquicia y se encuentra ubicada en La Boyera, Municipio El Hatillo de Caracas.

MARCO METODOLÓGICO

II.- MARCO METODOLÓGICO

II.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La franquicia inmobiliaria CENTURY 21 es la organización de venta y alquiler de bienes raíces más grande del mundo; provee entrenamiento de alto nivel, gerencia, soporte de mercadeo y administrativo para el sistema de CENTURY 21, el cual está conformado por más de 8.000 Oficinas franquiciadas de propiedad y operación independiente a lo largo de 41 países (85 de ellas en Venezuela) y más de 150.000 asesores inmobiliarios trabajando en la red a nivel mundial.

La Organización objeto del presente Trabajo, CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera, C.A. es una empresa de Bienes Raíces que opera bajo esta modalidad y forma parte de un grupo de tres "Oficinas Hermanas" pertenecientes a un mismo grupo de socios, ubicadas en el sureste de la ciudad Capital (Municipio El Hatillo) y operando cada una de manera independiente.

El personal de la oficina Inmobiliaria La Boyera consiste en una (1) Gerente, diez (10) Asesoras Inmobiliarias y una (1) Secretaria.

II.2.-MÉTODO UTILIZADO

El método utilizado en el presente trabajo es el de **Investigación Evaluativa,** mediante el cual se pretende recopilar información acerca de las dimensiones que conforman el clima de la organización de acuerdo con los autores seleccionados e interpretar los datos recabados a fin de emitir un diagnóstico acertado del clima organizacional prevaleciente y de los niveles de las variables intervinientes.

Etapas en la Investigación:

- Preparación - identificación del problema.
- Planificación - hipótesis generales
- Ejecución de la Investigación
- Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Recomendaciones

Para la recolección de la información se utilizaron métodos tradicionales, tales como entrevistas y encuestas, según las técnicas probadas para estos Instrumentos.
La interpretación de los datos se hizo de acuerdo a los métodos estadísticos conocidos y sustentada además en las observaciones de la Consultora durante su permanencia en la organización.
En el transcurso del trabajo también se utilizaron otras técnicas de desarrollo organizacional, según se consideró necesario.

II.3.- PROCEDIMIENTO GENERAL

Para acometer este trabajo se procedió inicialmente a recabar toda la información posible acerca de la organización y del grupo de asesoras objeto del presente estudio, a través de material escrito, entrevistas personales con la gerente y el propietario de la empresa, así como observaciones y experiencias de primera mano de la Consultora, a fin de conocer mejor la estructura de la organización, la naturaleza del trabajo y los servicios que ofrece la empresa.

Con base en las características de la organización y el aspecto que se quiere evaluar, en este caso el Clima Organizacional prevaleciente entre el personal de asesoras y en concordancia con la revisión bibliográfica presentada en el marco teórico y las Normas de la APA (American Psychological Association), se procedió a la construcción del instrumento de medida, un cuestionario escrito.

Para ello, se definieron cuidadosamente las dimensiones, de modo que cada definición abarcara los aspectos identificables y las características relevantes que nos interesaba investigar en detalle y a partir de allí, se elaboró un listado de indicadores (evidencias conductuales observables claras y precisas). Dicho listado se redujo posteriormente a fin de hacer manejable el instrumento, sin descuidar los objetivos que perseguimos con esta investigación y fue aprobado por la gerencia de la organización. Las dimensiones consideradas en el instrumento son: Motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto.

II.3.1.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El Instrumento consiste en un Cuestionario escrito donde se presentan 60 ítems sin un orden predeterminado, cada ítem representando un indicador particular. Los ítems que aparecen en el instrumento son de tipo cerrado, presentados en forma de afirmaciones o juicios mientras que las opciones de respuesta se ofrecen en una escala de actitud creciente simétrica (escala de Likert).

Las posibles respuestas están dentro de una escala de actitudes del 1 al 4 que representan rótulos verbales: Definitivamente si, Quizás si, Quizás no, Definitivamente no. El número par de opciones pretende evitar las respuestas neutras y propicia respuestas que indican cierto grado de direccionalidad en la manifestación de la opinión. El post-test consistió en un cuestionario similar, donde se modificó el orden de los ítems para evitar el efecto memoria. (Para ver el Instrumento, remitirse al **Anexo 2**).

En el encabezado del cuestionario se colocaron las instrucciones correspondientes y un ejemplo de práctica. Para lograr la máxima colaboración posible y la sinceridad en las respuestas de las personas participantes en el estudio, la encuesta fue de carácter anónimo y se le indicó que los resultados obtenidos serían utilizados únicamente con fines académicos, por lo cual se garantizaba la absoluta confidencialidad de los datos.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las competencias seleccionadas para el estudio, junto con los ítems o indicadores correspondientes.

Tabla Nº 1.- Definición de los Factores e indicadores correspondientes

DIMENSIÓN DEL CLIMA/ DEFINICIÓN	INDICADORES
MOTIVACIÓN: Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual: intrínseca, extrínseca o trascendente.	Los beneficios económicos de mi trabajo cubren mis expectativas o necesidades.
	Mi trabajo resulta altamente estimulante y motivador.
	El ingreso de mi grupo familiar depende fundamentalmente de mi trabajo.
	Si cambiara mi empleo por otro, sería en el mismo campo de ocupación.
	Mi trabajo me hace sentir útil a mí misma y a la sociedad.
SATISFACCIÓN: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, en base a las características actuales del puesto así como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".	Me gusta mucho mi trabajo actual.
	Mi trabajo tiene mucho que ver con mi profesión.
	Las relaciones personales con mis compañeras son excelentes.
	Recibo siempre un trato cortés y respetuoso de parte de mi gerente.
	Las herramientas y equipos que utilizo: computadoras, teléfonos, fotocopiadora, cámara, celular, etc., están siempre disponibles y operativos.
	Los beneficios económicos que recibo están acordes con el esfuerzo y el tiempo dedicados al ejercicio de mis labores.
	El ambiente físico de trabajo: mobiliario, temperatura, espacio físico, niveles de ruido, limpieza, etc. es excelente.
INVOLUCRAMIENTO: acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.	Nuestra compañía es la mejor de todas.
	Conozco y entiendo las metas, prioridades y objetivos de la empresa, lo cual me permite saber hacia donde vamos.
	Conozco ampliamente las normas y procedimientos administrativos que rigen las funciones inherentes a mi trabajo diario.
	Me identifico ampliamente con los símbolos de la Empresa: logotipo, slogans y colores propios.
	Dedico todo mi esfuerzo y entusiasmo al logro de mis metas laborales.
	Permanecería en este trabajo aunque me pagaran lo mismo en cualquier otro lugar.

ACTITUDES: Sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento	Mis ideas, opiniones y reclamos son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo.
	Tomo en cuenta las opiniones y comentarios de mis compañeras
	Cumplo responsablemente con el horario y las tareas inherentes a mi cargo.
	Existe integración y entendimiento entre las compañeras de trabajo
	Me siento bien trabajando en un lugar así.
	Considero que hago un valioso aporte al logro de los objetivos de la organización.
	Participo activamente en todas las actividades que se programan fuera de mi horario regular.
VALORES: principios o pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo. E= Empleados Cl= Clientes Co= Competidores S= Sociedad T= Todos	Los gerentes ejercen su autoridad con base en las políticas y normas de la empresa.(T)
	El trato de los gerentes hacia las asesoras es siempre justo y equitativo(E)
	La relación de trabajo entre las asesoras es de respeto y cooperación mutua.(E)
	Los gerentes expresan su satisfacción con el trabajo realizado.(E)
	Las relaciones con otras oficinas son cordiales, armoniosas y de mutua cooperación.(Co)
	El respeto y la honestidad marcan mis relaciones con los clientes y compañeras de trabajo.(Cl)
	Como asesora, estoy consciente de mi rol como imagen de la organización.(S)
CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, valores, normas, costumbres, capacidades y hábitos que comparten los miembros de la organización.	La visión, misión y objetivos de la organización están claramente definidos.
	Se encuentran claramente establecidas las responsabilidades y tareas inherentes a mi cargo.
	Conozco con precisión el sistema de compensaciones económicas de la empresa.
	Conozco las normas y procedimientos internos que rigen el trabajo en mi oficina.
	La comunicación con los gerentes es abierta y de fácil acceso.
	Existe una cultura de trabajo en equipo entre los miembros de la organización.
	Los gerentes cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes para la resolución de los problemas que se presentan.

	La organización prepara adecuadamente a los nuevos empleados
ESTRÉS: condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.	Dispongo de tiempo para dedicarme a otras actividades que son de mi interés personal.
	Los clientes tienen expectativas realistas en cuanto al alcance de los servicios que le presta la empresa.
	El ambiente del lugar de trabajo es agradable y estimulante.
	Mis necesidades económicas están cubiertas en el corto plazo.
	Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre todas las asesoras.
	Cuento con el apoyo de mis compañeras y/o gerentes cuando se me presenta algún problema.
	Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo en otros.
CONFLICTO: proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.	Los superiores intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.
	Están claramente definidos el alcance y las funciones de cada cargo.
	Se realizan actividades extraordinarias que fomentan la integración e interrelación personal.
	La información llega a todas las personas de manera efectiva y oportuna.
	Existe un ambiente de camaradería y cooperación en mi trabajo.
	Todas las asesoras cuentan con iguales oportunidades de negocios.
	Los beneficios económicos que brinda la empresa son amplios y satisfactorios.
EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO): proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.	Constantemente recibo cursos de adiestramiento y mejoramiento profesional
	En la empresa existen amplias oportunidades de crecimiento profesional.
	Los gerentes toman en cuenta a las asesoras a la hora de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.
	Regularmente hay reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.
	Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.

	Conozco claramente las funciones y responsabilidades de mi cargo.
	La organización me brinda los recursos materiales necesarios para realizar las actividades diarias, de manera suficiente y oportuna.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar las dimensiones seleccionadas y el número de identificación en el Instrumento de los ítems asociados a cada factor.

Tabla Nº 2.- Instrumento Multifactorial. Factores e Ítems asociados

FACTORES E ITEMS ASOCIADOS		
DIMENSIÓN	**ITEMS (*)**	**Nº**
Motivación	1,2,3,4,5 (1,14,29,44,58) (43,57,3,15,25)	5
Satisfacción	6,7,8,9,10,11,12 (2,19,37,45,3,16,30) (7,35,40,37,11,52,42)	7
Involucramiento	13,14,15,16,17,18 (46,4,23,38,47,5) (33,8,16,53,20,55)	6
Actitudes	19,20,21,22,23,24,25 (17,31,48,60,6,25,39) (2,50,45,24,59,32,27)	7
Valores	26,27,28,29,30,31,32 (49,7,18,32,50,8,26) (30,21,36,56,14,39,19)	7
Cultura Organizacional	33,34,35,36,36,38,39,40 (40,51,9,20,33,52,10,27) (29,41,10,6,44,26,4,47)	8
Estrés	41,42,43,44,45,46,47 (41,53,11,21,34,54,12) (38,18,46,49,13,51,31)	7
Conflicto	48,49,50,51,52,53,54 (28,42,55,13,22,35,56) (22,54,17,34,9,58,28)	7
Empoderamiento	55,56,57,58,59,60 (59,15,24,36,43,57) (60,1,23,5,12,48)	6
TOTAL		60

(*) Nota: Los números dentro de los paréntesis corresponden al orden aleatorio de cada ítem en el pre-test y post-test, respectivamente.

En el siguiente cuadro se muestra el tipo de escalamiento de cuatro categorías de respuesta seleccionado para el Instrumento.

Tabla Nº 3.- Escala del Instrumento

ESCALA DEL INTRUMENTO			
Definitivamente si	Quizás si	Quizás no	Definitivamente no
4	3	2	1

Tabla Nº 4.- Instrumento Multifactorial. Valores máximo y mínimo. Amplitud

INSTRUMENTO MULTIFACTORIAL VALORES MAXIMO Y MINIMO PARA CADA FACTOR Y AMPLITUD			
FACTOR	**MINIMO**	**MAXIMO**	**AMPLITUD**
Motivación	5	20	15
Satisfacción	7	28	21
Involucramiento	6	24	18
Actitudes	7	28	21
Valores	7	28	21
Cultura Organizacional	8	32	24
Estrés	7	28	21
Conflicto	7	28	21
Empoderamiento	6	24	18
TOTAL	60	240	180

II.3.2.-.- PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El Cuestionario se elaboró en dos modalidades: pre-test y post-test, conteniendo ambos los mismos ítems pero en diferente orden. La primera prueba fue distribuida a todas las asesoras en sus puestos de trabajo, luego de darle las indicaciones verbales correspondientes para su correcto llenado.

Una vez recogida la primera prueba y transcurrida una semana, se procedió a la distribución de la segunda prueba o post-test. Se verificó que cada participante hubiera identificado ambas pruebas con un mismo número a fin de poder procesar la información allí suministrada. Los resultados de ambos cuestionarios pueden consultarse en el **Anexo 3**.

II.3.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

El Instrumento antes descrito fue aplicado a un grupo de 10 personas, que conforman el equipo de Asesoras Inmobiliarias de la empresa, todas ellas profesionales en distintos campos de especialización: ingenieros, abogadas, docentes, etc. La antigüedad promedio en la empresa es de 18 meses y las edades oscilan entre los 35 y 55 años.

Si bien el grupo estuvo integrado por un número mayor de personas en un momento dado de la investigación, sólo se consideraron aquéllas participantes que se mantuvieron dentro de la organización durante la aplicación de ambos tests. Debido al tamaño de la población y a la naturaleza del trabajo que realizan, se decidió tomarla en su totalidad. De modo que:

Tamaño de la muestra = Tamaño de la población = 10 individuos

II.3.4.- CRITERIOS DE CORRECCIÓN

Luego de aplicar el Instrumento, se procedió a tabular las respuestas proporcionadas por cada asesora a todos y cada uno de los ítems. Una vez tabuladas, se sumaron las respuestas por individuo, tanto en el pre-test como en el post-test, por cada una de las dimensiones evaluadas.

El análisis estadístico de los datos consistió en obtener el Coeficiente de Correlación de Pearson entre la variable x (pre-test) y la variable y (post-test). Para este estudio, como la mayoría de los estudios en ciencias sociales, un valor de Rxy= 0.8 se considera aceptable para decidir una explicación satisfactoria del factor medido por los ítems que se le asocian. Además del Coeficiente de Correlación, se procedió a calcular la Desviación Típica y el Error de Medición para cada uno de las competencias.

En esta primera fase se descartó a una (01) participante debido a la baja correlación entre las respuestas dadas en ambas pruebas, lo cual las invalidaba, de modo que la muestra se redujo a nueve (09) individuos.

Debido al reducido tamaño de la muestra, la interpretación de los resultados se basó primordialmente en un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas.

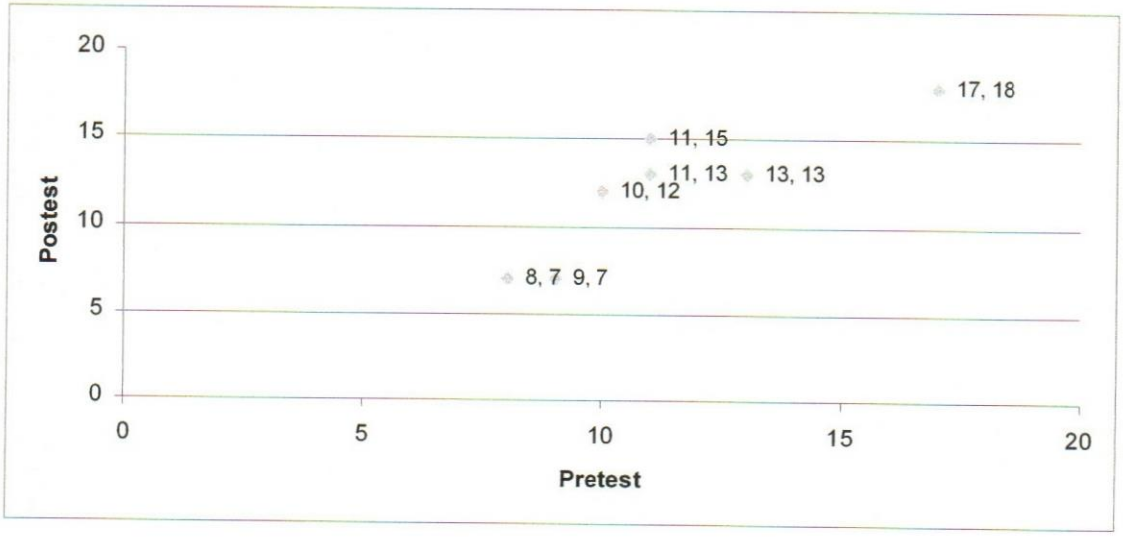
III.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En esta parte se intentará interpretar la relación existente entre las definiciones teóricas expresadas anteriormente y los resultados obtenidos durante el estudio.

MOTIVACIÓN

# item pretest	# item postest	**Motivación** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual: intrínseca, extrínseca o trascendente	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
1	43	Los beneficios económicos de mi trabajo cubren mis expectativas o necesidades.	0,8718	0,7600	2,1561
14	57	Mi trabajo resulta altamente estimulante y motivador.			
29	3	El ingreso de mi grupo familiar depende fundamentalmente de mi trabajo.			
44	15	Si cambiara mi empleo por otro, sería en el mismo campo de ocupación.			
58	25	Mi trabajo me hace sentir útil a mí misma y a la sociedad.			

Ind	Pretest					Postest					ΣX	ΣY
1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	9	7
2	1	3	1	3	3	2	3	1	3	4	11	13
3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	17	18
4	3	3	1	2	4	2	3	2	3	3	13	13
5	1	2	1	2	4	2	3	1	2	4	10	12
6	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	8	7
9	2	2	1	3	3	4	3	1	3	4	11	15
	13	17	9	17	23	16	18	11	17	23		



Motivación

En la encuesta se intentó medir el nivel de motivación de las asesoras, de acuerdo a una clasificación en tres tipos, teniendo en cuenta los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente su conducta. A saber: motivación intrínseca, extrínseca y trascendente, siendo la motivación intrínseca, la que siente la persona por la tarea o trabajo que realiza, mientras que la motivación extrínseca es la que mueve a la persona por el beneficio, económico en este caso, que obtiene de su trabajo.

En el grupo estudiado, se observa que éste último aspecto es el peor evaluado, es decir, que la mayoría de las asesoras encuestadas considera que aún cuando el ingreso económico que perciben no es el ingreso principal del cual depende su grupo familiar, tampoco satisface sus expectativas y/o necesidades.

Por su parte, la satisfacción que derivan de su trabajo (motivación intrínseca) y que viene dada por la naturaleza de la tarea, no es percibida como un fuerte motivador del desempeño, porque aún cuando encuentran estimulante su trabajo, si llegasen a cambiar de empleo, considerarían la posibilidad de dedicarse a otro tipo de actividad.

El aspecto mejor evaluado por la mayoría de las asesoras es el que se refiere a la motivación trascendente: la mayoría de las asesoras considera que su trabajo le permite sentirse útil a sí mismas y a los demás.

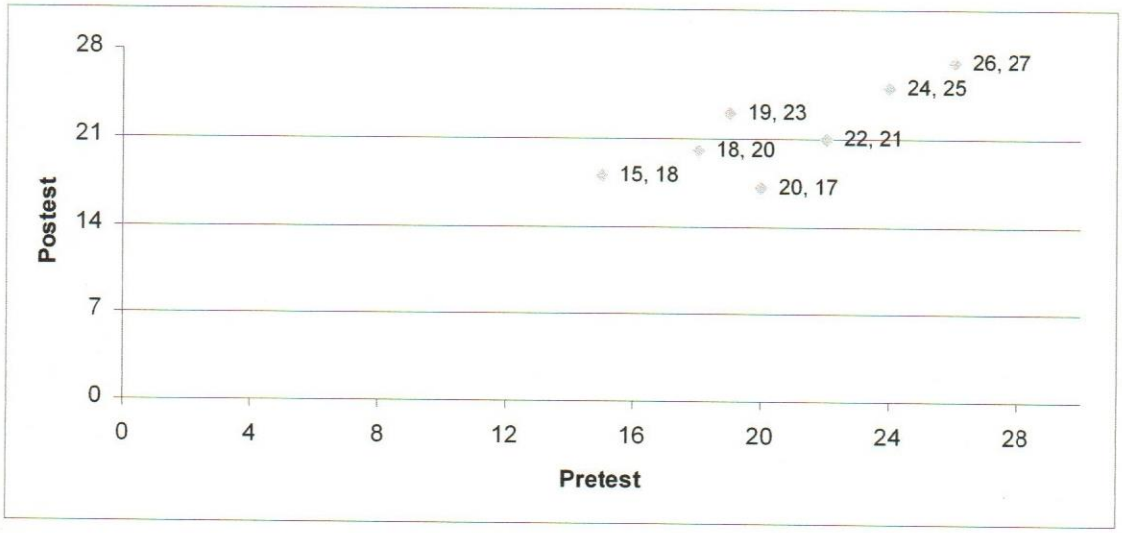
En conclusión, podemos decir que las asesoras se dedican a su trabajo motivadas fundamentalmente por motivos de tipo social (afiliación) y de estima (sentimiento de utilidad y reconocimiento), pero que encuentran un interés regular en el tipo de tareas que realizan y se hallan desmotivadas por el nivel de ingresos que perciben como producto de su trabajo y por la importancia o peso que dicho ingreso representa en el ingreso familiar.

En el gráfico se observa que el nivel general de Motivación se encuentra en la zona que podríamos denominar como regular, con dos casos extremos hacia abajo (baja motivación) correspondientes a las asesoras que peor perciben su ingreso y un caso por encima del promedio, correspondiente a la asesora que mejor evalúa el beneficio económico que percibe por su trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL

# item pretest	# item postest	**Satisfacción Laboral** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, en base a las características actuales del puesto, así como en las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser"	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
2	7	Me gusta mucho mi trabajo actual.	0,7922	0,6276	2,43671
19	35	Mi trabajo tiene mucho que ver con mi profesión.			
37	40	Las relaciones personales con mis compañeras son excelentes.			
45	37	Recibo siempre un trato cortés y respetuoso de parte de mi gerente.			
3	11	Las herramientas y equipos que utilizo: computadoras, teléfonos, fotocopiadora, cámara, celular, etc., están siempre disponibles y operativos.			
16	52	Los beneficios económicos que recibo están acordes con el esfuerzo y el tiempo dedicados al ejercicio de mis labores.			
30	42	El ambiente físico de trabajo: mobiliario, temperatura, espacio físico, niveles de ruido, limpieza, etc. es excelente.			

Ind	Pretest							Postest							ΣX	ΣY
1	1	1	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	2	3	18	20
2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	22	21
3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	24	25
4	4	1	3	4	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	20	17
5	3	1	3	4	3	2	3	4	2	4	4	3	2	4	19	23
6	2	2	2	3	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	15	18
9	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	26	27
	20	16	22	27	20	17	22	22	18	25	26	20	17	23		



Satisfacción Laboral

La satisfacción de las asesoras, derivada de su actividad laboral, es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las cuales éstas consideran tanto las características actuales de su trabajo como la percepción que tienen de lo que "debería ser".

En este sentido, los dos aspectos peor evaluados tienen que ver la escasa relación que las asesoras observan entre su formación profesional y el trabajo que desempeñan, así como la no correspondencia entre el nivel de esfuerzo y el tiempo invertidos con la retribución económica producto de dicho esfuerzo.

Esta insatisfacción se ve reforzada por la percepción que las asesoras tienen de que las herramientas y equipos de trabajo que utilizan no siempre están disponibles y operativos, lo cual podría ser causa de limitaciones en el ejercicio de sus tareas y por tanto, de frustración. Sin embargo, en general el ambiente físico de la oficina se encuentra en condiciones satisfactorias para las asesoras.

Los aspectos mejor evaluados se refieren a las relaciones interpersonales y especialmente lo ateniente al trato que reciben de los gerentes, el cual es evaluado como cortés y respetuoso.

Conclusión: El nivel de satisfacción laboral del grupo de asesoras se encuentra en niveles que oscilan de regular a bueno (en similares proporciones), aún cuando la mayoría lo percibe como regular. Los casos extremos hacia arriba de la escala de valuación corresponden con las asesoras que encuentran una alta relación entre su profesión y su trabajo actual. Estas asesoras, a su vez, se encuentran altamente motivadas (ver análisis anterior) ya que perciben que sus ingresos satisfacen sus expectativas y/o necesidades.

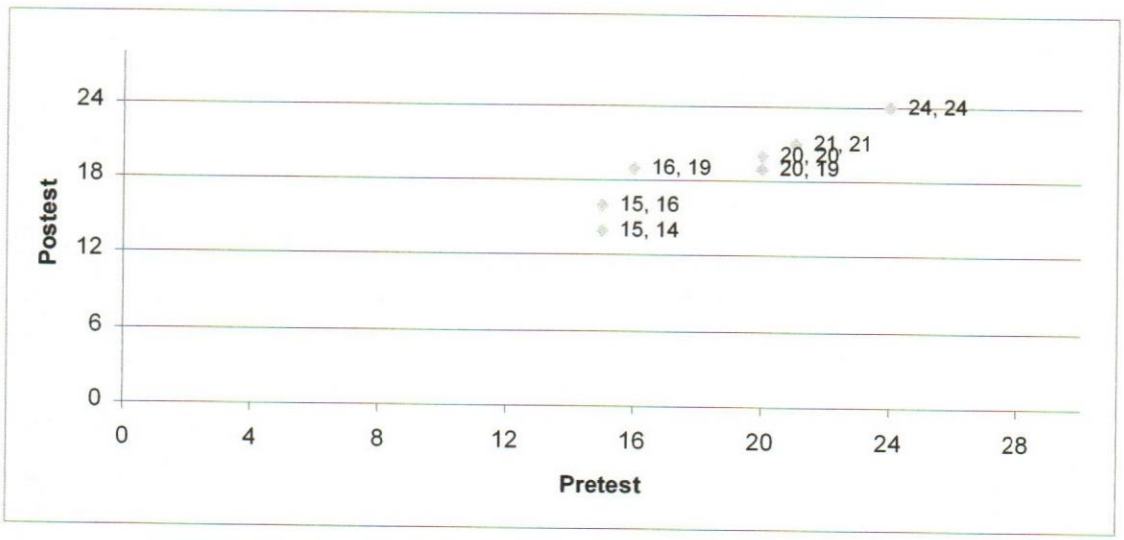
Del mismo modo, aquéllas asesoras que apuntaron niveles de satisfacción más bajos, se corresponden con las que perciben sus ingresos económicos como insuficientes, de acuerdo al análisis anterior.

Podemos decir que el nivel de satisfacción de las asesoras está determinado por el grado de significación que encuentran en su trabajo, en relación a su formación profesional y la diferencia existente entre los beneficios económicos que perciben y la cantidad que ellas creen que deberían percibir. El aspecto de las relaciones sociales y personales, al igual que en la dimensión anterior, se encuentra en los niveles altos de la valuación.

INVOLUCRAMIENTO (COMPROMISO)

# item pretest	# item postest	**Involucramiento (Compromiso)** Acuerdo del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo en el cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
46	33	Nuestra compañía es la mejor de todas.	0,9170	0,8409	1,4272
4	8	Conozco y entiendo las metas, prioridades y objetivos de la empresa, lo cual me permite saber hacia donde vamos.			
23	16	Conozco ampliamente las normas y procedimientos administrativos que rigen las funciones inherentes a mi trabajo diario.			
38	53	Me identifico ampliamente con los símbolos de la Empresa: logotipo, slogans y colores propios.			
47	20	Dedico todo mi esfuerzo y entusiasmo al logro de mis metas laborales.			
5	55	Permanecería en este trabajo aunque me pagaran lo mismo en cualquier otro lugar.			

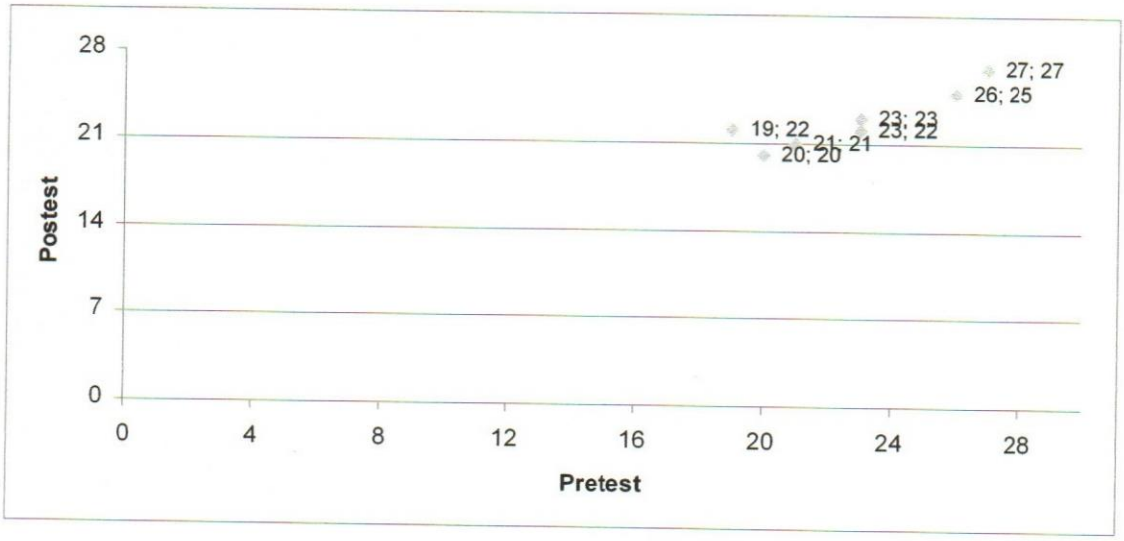
Ind	Pretest						Postest						ΣX	ΣY
1	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	15	14
2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	20	20
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	24
4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	20	19
5	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	16	19
6	2	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	1	15	16
9	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	21	21
	22	24	23	22	21	19	23	23	22	23	23	19		



ACTITUDES

# ítem pretest	# ítem postest	**Actitudes** Sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento.	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
17	2	Mis ideas, opiniones y reclamos siempre son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo.	0,8971	0,8048	1,1666
31	50	Tomo en cuenta las opiniones y comentarios de mis compañeras.			
48	45	Cumplo responsablemente con el horario y las tareas inherentes a mi cargo.			
60	24	Existe integración y entendimiento entre las compañeras de trabajo.			
6	59	Me siento bien trabajando en un lugar así.			
25	32	Considero que hago un valioso aporte al logro de los objetivos de la organización.			
39	27	Participo activamente en todas las actividades que se programan fuera de mi horario regular.			

Ind	Pretest							Postest							ΣX	ΣY
1	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	21	21
2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	2	23	23
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	27	27
4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	23	22
5	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4	2	3	3	2	19	22
6	4	4	4	2	1	4	1	4	4	4	2	2	3	1	20	20
9	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	26	25
	25	26	25	20	23	21	19	26	26	26	20	23	21	18		



Involucramiento (Compromiso)

Este análisis intenta descubrir cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los vínculos que pueden apegar a las empleadas hacia la empresa y, por supuesto, qué variables o factores influyen en el desarrollo de dichos vínculos, para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

El grado de compromiso de las asesoras se encuentra, en promedio, en niveles que van de regular a bueno, con dos casos extremos hacia abajo, dentro de un nivel que podríamos considerar como regular o medio y un caso extremo hacia arriba, con un grado de compromiso alto. Ningún caso se encuentra en el nivel bajo de compromiso.

Los aspectos peor evaluados corresponden al grado de esfuerzo y entusiasmo que las asesoras están dispuestas a poner en el cumplimiento de sus tareas y la intención de seguir trabajando en la empresa, aún cuando consiguiesen otro trabajo en el cual percibieran los mismos niveles de ingreso que en el actual. Los casos que muestran niveles más bajos de compromiso corresponden con las asesoras que se encuentran menos motivadas económicamente (ver aspecto de Motivación), particularmente en lo que se refiere a su deseo de permanencia en la empresa.

Del análisis de las respuestas dadas por las asesoras en este aspecto, se observa que el compromiso es principalmente de tipo material y de tipo formal, el grado de acuerdo con las normas, metas y procedimientos administrativos, los cuales manifiestan conocer ampliamente, más que un involucramiento de tipo emocional o afectivo con la organización.

Actitudes

Este aspecto tiene que ver con la disposición de cada asesora a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. Estas actitudes pueden ser positivas o negativas y estar causadas tanto por factores internos como ajenos a la organización. También pueden definirse las actitudes como "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: cognoscitivo, afectivo y del comportamiento".

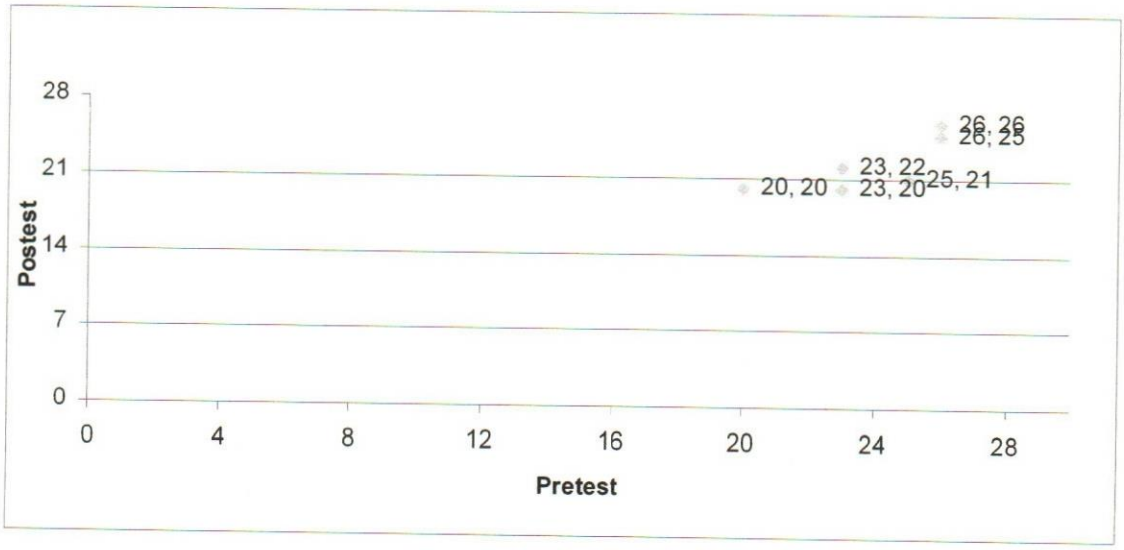
En promedio, este aspecto se muestra bien evaluado por las asesoras, quienes dieron gran importancia al hecho de que sus opiniones y comentarios sean tomados en cuenta, a la vez que mostraron su disposición a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los demás. Las asesoras se evalúan a sí mismas como responsables en el cumplimiento de su trabajo y de los horarios, a la vez que se muestran satisfechas de trabajar en este lugar.

Sin embargo, en general no perciben que su trabajo represente un aporte importante al logro de las metas de la organización, consideran que no existe una elevada integración entre las asesoras y se muestran poco dispuestas a participar en actividades fuera del horario de trabajo.

VALORES

# item pretest	# item postest	**Valores** Principios o pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo (respecto de los otros empleados, los clientes, los competidores y la sociedad)	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
49	30	Los gerentes ejercen su autoridad con base en las políticas y normas de la empresa.	0,7784	0,6060	1,6231
7	21	El trato de los gerentes hacia las asesoras es siempre justo y equitativo.			
18	36	La relación de trabajo entre las asesoras es de respeto y cooperación mutua.			
32	56	Los gerentes expresan su satisfacción con el trabajo realizado.			
50	14	Las relaciones con otras oficinas son cordiales, armoniosas y de mutua cooperación.			
8	39	El respeto y la honestidad marcan mis relaciones con los clientes y compañeras de trabajo.			
26	19	Como asesora, estoy consciente de mi rol como imagen de la organización.			

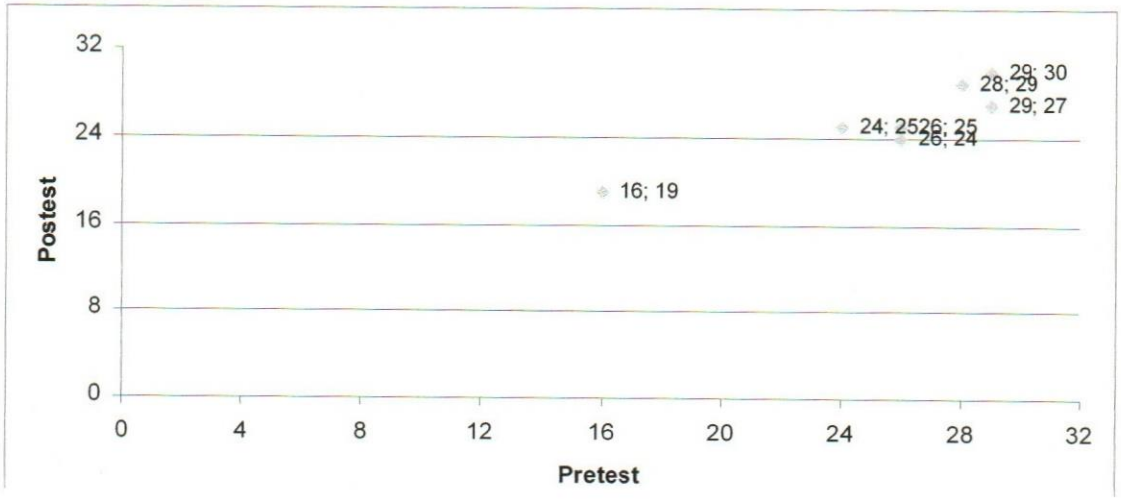
Ind	Pretest							Postest							ΣX	ΣY
1	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	2	25	21
2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	2	23	22
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	26	26
4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	4	3	23	20
5	3	4	2	4	2	4	4	4	3	2	3	2	4	4	23	22
6	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	20	20
9	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	26	25
	24	26	21	24	17	28	26	22	25	20	24	16	27	22		



CULTURA ORGANIZACIONAL

# item pretest	# item postest	**Cultura Organizacional** Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, valores, normas, costumbres, capacidades y hábitos que comparten los miembros de la organización	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
40	29	La visión, misión y objetivos de la organización están claramente definidos.	0,9192	0,8450	1,5721
51	41	Se encuentran claramente establecidas las responsabilidades y tareas inherentes a mi cargo.			
9	10	Conozco con precisión el sistema de compensaciones económicas de la empresa.			
20	6	Conozco las normas y procedimientos internos que rigen el trabajo en mi oficina.			
33	44	La comunicación con los gerentes es abierta y de fácil acceso.			
52	26	Existe una cultura de trabajo en equipo entre los miembros de la organización			
10	4	Los gerentes cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes para la resolución de los problemas que se presentan.			
27	47	La organización prepara adecuadamente a los nuevos empleados.			

Ind	Pretest								Postest								ΣX	ΣY
1	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	26	24
2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	29	27
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	29	30
4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	26	25
5	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3	24	25
6	1	2	3	2	3	1	3	1	2	2	3	3	4	1	3	1	16	19
9	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	28	29
	22	24	22	23	27	20	22	18	22	23	22	26	26	18	25	17		



Cultura Organizacional

Cultura Organizacional puede definirse como "el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de la organización" y también como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de la organización". Cultura Organizacional es además "un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otra".

Desde el punto de vista de estas definiciones y en base a las puntuaciones asignadas por las asesoras a cada uno de los ítems, se infiere que los elementos que conforman la cultura de la organización están claramente definidos y asumidos como parte del quehacer diario de la empresa.

El aspecto peor evaluado es el referente a la inducción o preparación que reciben las nuevas empleadas al ingresar a la organización, lo cual contradice en parte la conclusión anterior, por cuanto la inducción permite la captura y asimilación de los procedimientos, normas, valores y leyes por las cuales se rige el trabajo en la organización.

Otro de los aspectos que obtuvo una baja calificación por parte de las asesoras fue el relativo al trabajo en equipo, mientras que la comunicación con los gerentes es percibida como abierta y de fácil acceso.

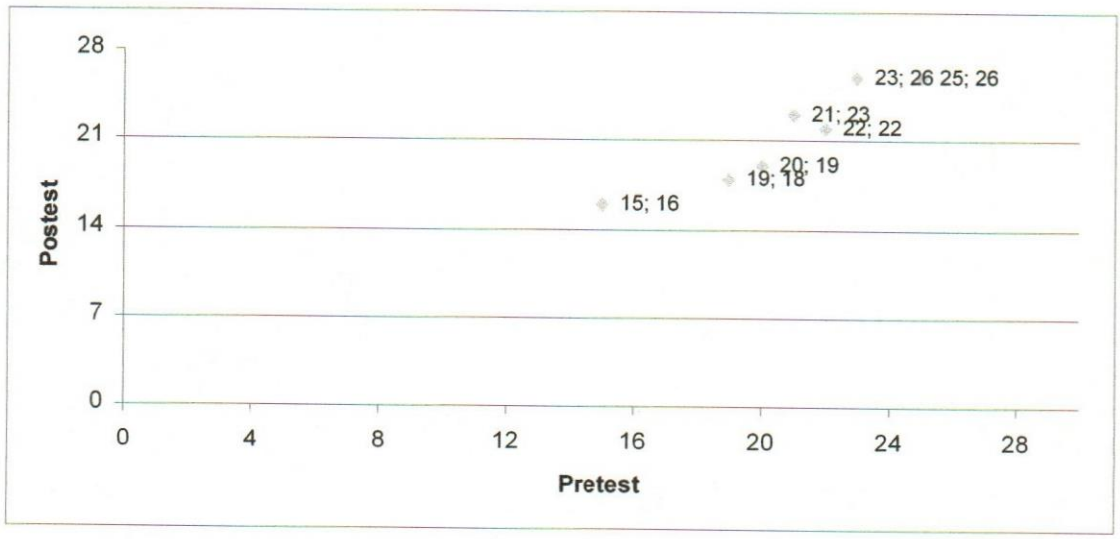
De lo anterior puede concluirse, en cuanto a esta dimensión, que el trabajo en equipo no es considerado como un elemento relevante de la cultura de la organización y que se da una elevada importancia a la facilidad de comunicación con los gerentes.

Si bien la mayoría de las asesoras manifiesta conocer la misión, visión, objetivos, procedimientos y normas, en la práctica pudiera no resultar tan cierto. Sin embargo, la cultura de la organización se percibe como sólida y bien estructurada, en el sentido de que las normas y procedimientos existen y están allí para cuando se requiera consultarlos y se confía en la preparación y el conocimiento de los gerentes para resolver los problemas que se presenten.

ESTRÉS

# item pretest	# item postest	**Estrés** Condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o una demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado es percibido como incierto a la vez que importante	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
41	38	Dispongo de tiempo para dedicarme a otras actividades que son de mi interés personal.	0,9307	0,8662	1,5667
53	18	Los clientes tienen expectativas realistas en cuanto al alcance de los servicios que le presta la empresa.			
11	46	El ambiente del lugar de trabajo es agradable y estimulante.			
21	49	Mis necesidades económicas están cubiertas en el corto plazo.			
34	13	Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre todas las asesoras.			
54	51	Cuento con el apoyo de mis compañeras y/o gerentes cuando se me presenta algún problema.			
12	31	Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo en otros.			

Ind	Pretest							Postest							ΣX	ΣY
1	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	20	19
2	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	22	22
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	25	26
4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	19	18
5	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	21	23
6	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	4	3	2	15	16
9	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	23	26
	22	18	22	19	22	22	20	21	19	24	18	24	24	20		



Estrés

Anteriormente hemos definido el estrés como una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, restricción o demanda relacionadas con lo que ese individuo desea y para lo cual el resultado es percibido a la vez como importante e incierto.

Los niveles de estrés percibidos por las asesoras y que están relacionados con su trabajo, oscilan en un amplio rango que se extiende de manera más o menos uniforme entre regular y bueno.

Los factores peor calificados y que generan mayor estrés entre las asesoras tienen que ver, en primer lugar, con las expectativas poco realistas de los clientes, cuyas demandas son consideradas como importantes pero difíciles de satisfacer y por otro lado, la incertidumbre económica de la labor que realiza, la cual impide a la asesora prever la cobertura de sus necesidades económicas a corto plazo.

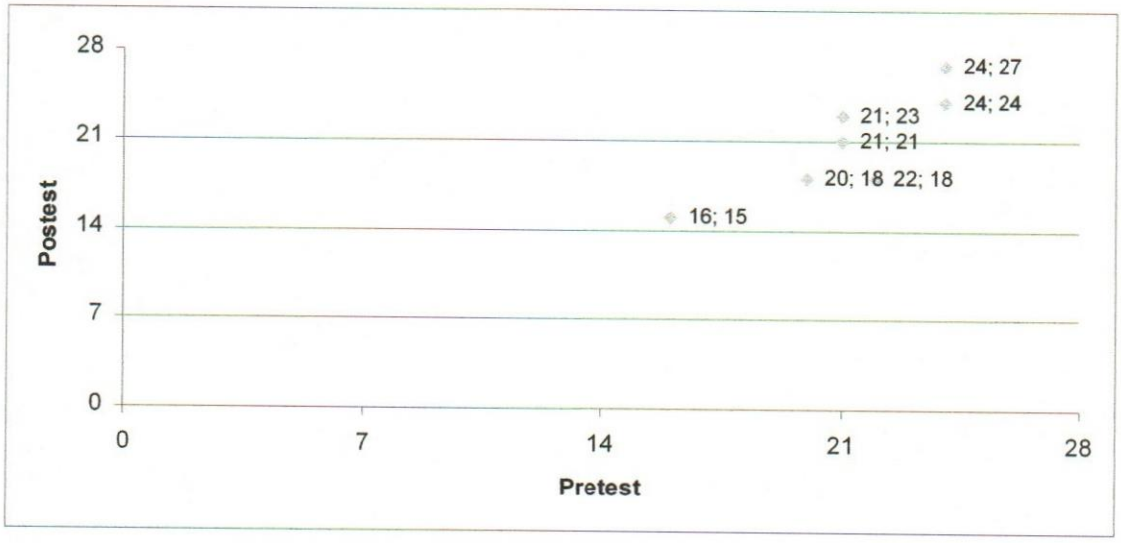
Otro agente generador de estrés tiene que ver con las limitaciones para delegar responsabilidades en otros, lo cual está relacionado con la naturaleza misma de las tareas que tiene que llevar a cabo la asesora y su deseo de disponer de tiempo para dedicarse a otras actividades de su interés personal.

Se perciben en niveles satisfactorios los aspectos relacionados con el ambiente físico del lugar de trabajo y el apoyo de los gerentes y asesoras en la resolución de los problemas.

CONFLICTO

# item pretest	# item postest	**Conflicto** Proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
28	22	Los superiores intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.	0,8413	0,7077	2,4521
42	54	Están claramente definidos el alcance y las funciones de cada cargo.			
55	17	Se realizan actividades extraordinarias que fomentan la integración e interrelación personal.			
13	34	La información llega a todas las personas de manera efectiva y			
22	9	Existe un ambiente de camaradería y cooperación en mi trabajo.			
35	58	Todas las asesoras cuentan con iguales oportunidades de negocios.			
56	28	Los beneficios económicos que brinda la empresa son amplios y satisfactorios.			

Ind	Pretest							Postest							ΣX	ΣY
1	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	21	21
2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	21	23
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	24	24
4	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	20	18
5	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	22	18
6	4	1	4	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	16	15
9	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	24	27
	24	21	27	20	19	20	17	22	21	18	22	21	22	20		



Conflicto

Se define el conflicto como un proceso interpersonal que surge de los desacuerdos sobre las metas por alcanzar y los métodos a utilizar para cumplir esas metas. Otro autor lo define también como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está por afectar negativamente algo que le interesa a la primera.

Los niveles de conflicto dentro de la organización, según son percibidos por las asesoras, oscilan en un amplio rango que se extiende de manera más o menos uniforme entre regular y bueno.

Dado que son los aspectos peor evaluados, se infiere que los principales generadores de conflicto en la organización tienen que ver con la naturaleza de los beneficios económicos que brinda la empresa y el ambiente de poca camaradería y cooperación entre asesoras. En menor medida, la percepción de cierto grado de desigualdad en las oportunidades de negocios y la delimitación poco clara del alcance y funciones de cada cargo.

Podría deducirse, de estos dos aspectos, que la competencia entre asesoras es la principal causa de conflicto en la organización, por la importancia que éstas dan al aspecto económico, el cual deriva exclusivamente de la concreción de algún negocio inmobiliario.

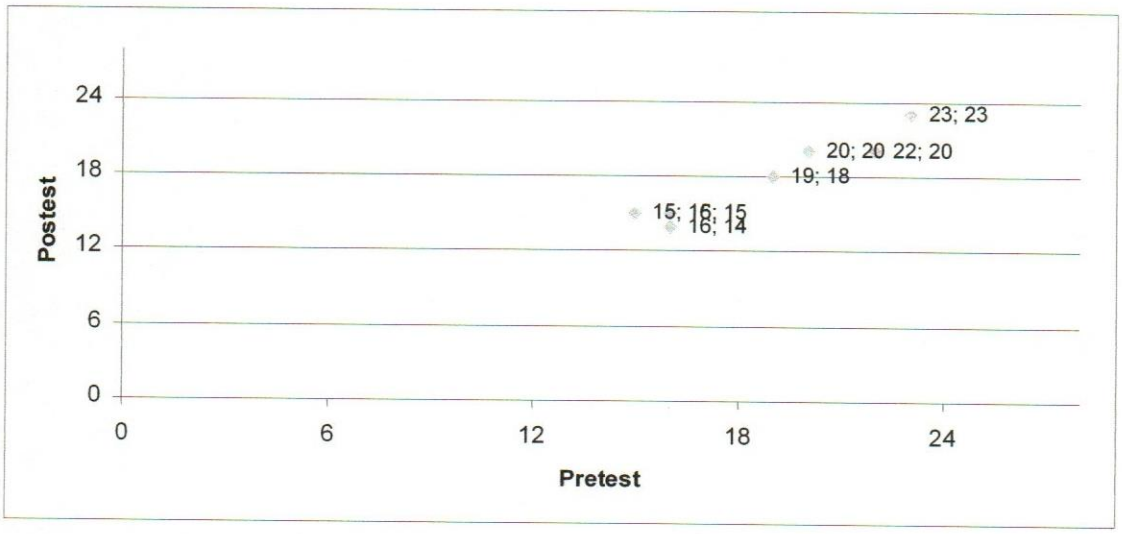
Si bien la gerencia propicia actividades tendientes al fomento de la integración e interrelación personal entre las asesoras (aspecto que mostró la mayor inconsistencia en las respuestas del pre-test y post-test), la intervención de los gerentes es el método principal de resolución de conflictos en la organización.

La inconsistencia observada en las respuestas dadas a este ítem pudiera deberse a eventos ocurridos en el lapso entre ambas pruebas, que no viene al caso analizar y que estaban relacionados directamente con tal aspecto.

EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)

# ítem pretest	# ítem postest	**Empowerment (Empoderamiento)** Proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral	Coeficiente de correlación	Determinación	Error de medición
59	60	Constantemente recibo cursos de adiestramiento y mejoramiento profesional.	0,9632	0,9278	0,9828
15	1	En la empresa existen amplias oportunidades de crecimiento			
24	23	Los gerentes toman en cuenta a las asesoras a la hora de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.			
36	5	Regularmente hay reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.			
43	12	Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.			
57	48	La organización me brinda los recursos materiales necesarios para realizar las actividades diarias, de manera suficiente y oportuna.			

Ind	Pretest						Postest						ΣX	ΣY
1	2	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	19	18
2	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	22	20
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	23	23
4	2	1	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	16	15
5	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	15	15
6	1	2	3	4	3	3	1	1	3	4	3	2	16	14
9	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	20	20
	17	19	23	27	22	23	15	20	23	26	20	21		



Empowerment (Empoderamiento)

A través del empowerment, los empleados se sienten facultados para enfrentar distintas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se le presentan, lo cual sólo es posible a través de la obtención del conocimiento y la experiencia guiada, la adquisición de una mayor autonomía por medio del acceso a información relevante y el control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

En este sentido, los aspectos peor evaluados son los que se refieren a la obtención de cursos de mejoramiento profesional y las escasas oportunidades que la organización ofrece para el crecimiento profesional. La oportunidad en la recepción de la información requerida es otra de las limitaciones observadas, mientras que los recursos materiales son recibidos, pero tal vez no de manera oportuna y/o suficiente.

Los aspectos mejor evaluados, se refieren a la regularidad de las reuniones que sostienen los gerentes con su personal y a su actitud receptiva hacia las asesoras a la hora de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

La percepción de esta dimensión se extiende de manera uniforme entre regular y bueno y está afectada principalmente por la ausencia de cursos de adiestramiento y la escasez de oportunidades de crecimiento profesional, como se destacó anteriormente.

IV.- CONCLUSIONES

En la evaluación del Clima Organizacional de la empresa CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera y de acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que los aspectos que más afectan dicho clima son: la motivación, la satisfacción laboral y el involucramiento o compromiso, seguidos del empoderamiento, el estrés y el conflicto. En menor medida, la cultura organizacional, los valores y las actitudes.

En cuanto a la **motivación**, aspecto que mostró tener el mayor peso en los resultados, sabemos que ésta está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, en este caso, laboral. Los factores que determinan el nivel de motivación en el empleado son: el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, el crecimiento personal y profesional, la realización, el reconocimiento, la posición, las relaciones interpersonales, la supervisión, los colegas, las políticas administrativas, la estabilidad en el cargo, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, el salario y la vida personal.

En este sentido y tras analizar las respuestas obtenidas de las asesoras, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La principal motivación al desempeño entre el personal de asesoras es el beneficio económico obtenido como resultado de su esfuerzo.
- Mientras no se alcancen los beneficios económicos esperados o éstos no se perciban como justos con relación a la cantidad de esfuerzo dedicado a alcanzarlos, la motivación de las asesoras se encontrará en niveles bajos.
- Otro fuerte elemento motivador tiene que ver con las relaciones interpersonales, el sentido de utilidad y trascendencia, el sentimiento de valía tanto personal como profesional, el trato que la asesora recibe de sus superiores así como el respeto y reconocimiento por parte de las otras asesoras.
- En la medida en que alguno de estos elementos falle o se debilite, la motivación de las asesoras se encontrará en niveles bajos. Esto se observa particularmente en las relaciones entre asesoras, las cuales se perciben como de poca cooperación y competitivas o en las relaciones con personal de otras oficinas y con algunos clientes exigentes.
- La motivación por la tarea en sí tiene poco peso en el clima organizacional de la empresa.

La **satisfacción** es otro de los elementos importantes en la determinación del clima laboral de la organización y ha sido conceptualizada como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Los factores que la determinan tienen que ver con la naturaleza del trabajo, el sistema de compensaciones, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

En este aspecto, podemos exponer las siguientes conclusiones, con base a los resultados obtenidos:

- Las asesoras encuentran una escasa vinculación entre su profesión o formación académica y el trabajo que actualmente desempeñan, lo cual es motivo de ciertos niveles de insatisfacción.
- Los beneficios económicos obtenidos de la tarea son percibidos como no acordes con el esfuerzo y tiempo dedicados al trabajo, lo cual genera insatisfacción laboral en la mayoría de las asesoras.
- Las asesoras que muestran niveles de satisfacción más altos son aquéllas que encuentran una fuerte relación entre su profesión y su trabajo actual. Coincidencialmente, son las mismas asesoras que perciben sus ingresos como satisfactorios o acordes con el tiempo y esfuerzo que le dedican a sus labores.
- Las herramientas y equipos no siempre están disponibles u operativos, en los niveles requeridos por las asesoras, lo cual es motivo de frustración e insatisfacción.

Otro aspecto importante del clima organizacional es el **compromiso**, el cual suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. En este aspecto, podemos llegar a algunas conclusiones:

- El compromiso afectivo de las Asesoras con la organización se encuentra en un nivel medio-bajo. De acuerdo con las respuestas obtenidas en el estudio, el apego emocional, la identificación e implicación con la organización no parecen ser los vínculos principales del personal con la empresa.
- El compromiso continuo revela el apego de carácter material que el personal tiene con la empresa y el reconocimiento de los costos económicos asociados con dejar la organización.
- Además, existe un compromiso de carácter normativo que se expresa por la manifestación del conocimiento y apego a las normas y procedimientos administrativos, lo cual debe traducirse a la larga en un beneficio económico para la Asesora. Este es un compromiso tácito y recíproco, por cuanto no existe ningún contrato formal entre la organización y el personal de Asesoras. Si el beneficio material no se produce, este tipo de compromiso pierde su razón de ser.

En cuanto al **empoderamiento**, los resultados arrojan opiniones que se extienden en un amplio rango, pero que en general se percibe en niveles entre regular y bueno. De este aspecto se puede concluir:

- Las asesoras no reciben los cursos de adiestramiento y mejoramiento profesional que requieren, o los mismos existen pero no son accesibles a las asesoras por diversas razones.

- Las asesoras no perciben que existan oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
- La información requerida por las asesoras no llega a tiempo o en cantidad suficiente.
- Debido a todas estas limitaciones, las asesoras dependen en gran medida del apoyo y orientación de los gerentes para la toma de decisiones y la resolución de problemas o conflictos, por lo cual se le da gran importancia a las comunicaciones con los gerentes y a las reuniones que éstos llevan a cabo en forma periódica con el personal.

Es de hacer notar que el elemento más representativo de la **cultura organizacional** de la empresa es el denominado *Sistema CENTURY 21*, compuesto por un subconjunto de sistemas de marketing, gestión comercial, formación, prospección, captación y venta de propiedades, reclutamiento, selección y asistencia jurídica, conjuntamente con el soporte continuo a los franquiciados.
Este Sistema cuenta con un conjunto de herramientas tecnológicas que incorporan un sistema propio de gestión de propiedades, un portal Web, una intranet de uso exclusivo para franquiciados y un sistema de referidos que permite obtener negocios de otras redes colaboradoras a nivel nacional e internacional.

Relacionando este aspecto con los resultados de la investigación, podemos llegar a algunas conclusiones:

- Se observa que existen algunas deficiencias en la forma actual de incorporación de las nuevas Asesoras a la cultura de la Organización, ya que no se dispone de un programa de inducción y adiestramiento que les permita asimilar los elementos más destacados de la cultura organizacional contenidos en el mencionado Sistema y adquirir las destrezas y habilidades instrumentales que requieren para desempeñarse con éxito en el ejercicio de sus tareas diarias.
- Los programas de adiestramiento diseñados por la Casa Matriz nacional, son de carácter optativo (voluntario) y deben ser auto-financiados por las propias Asesoras. Además, están sujetos al cronograma que establezca dicha Casa Matriz. Todos estos factores inciden en un bajo nivel de adiestramiento de las nuevas Asesoras.
- La carencia de tales destrezas y habilidades, además de los errores cometidos como consecuencia de tales deficiencias, puede dar lugar a sentimientos de inadecuación, inadaptación y desmotivación del personal nuevo, lo cual explica parcialmente la elevada rotación del personal.
- Por otro lado, debido a la naturaleza de las compensaciones económicas derivadas de la tarea, aquéllas Asesoras que carezcan de las destrezas requeridas para el hábil manejo del Sistema, pueden percibir que se encuentran en situación de desventaja con relación al resto de las Asesoras, lo cual se traduce en pérdida de oportunidades de negocios y es un elemento generador de conflictos y estrés.
- El Trabajo en Equipo no parece formar parte de la cultura de la organización, a pesar de las intenciones de la Gerencia en ese sentido. Esto se explica por la

naturaleza de la tarea y la escasa interdependencia existente entre los miembros de la organización para el desempeño de sus funciones.

Los aspectos del clima que tienen que ver con **estrés** y **conflicto** se encuentran dentro de niveles aceptables. De ellos podemos concluir:

- Las principales causas de estrés tienen que ver con la inseguridad económica a corto plazo y las demandas que derivan de las expectativas, en algunos casos poco realistas, que tienen los clientes con relación a los servicios que ofrece la empresa.
- Las principales causas de conflictos derivan de la naturaleza competitiva de la tarea y de la personalidad de las asesoras, dado que los beneficios económicos esperados dependen exclusivamente de las oportunidades de negocio que se concreten.
- El método de resolución de conflictos por excelencia en la organización es la intermediación de los gerentes.

Los aspectos que se perciben como más sólidos o en niveles positivos para el clima organizacional son los referidos a los **valores** y las **actitudes** y, según manifiestan las asesoras, parecen estar alineados y en coincidencia con la misión, visión y valores de la organización.

En general el clima de la organización se encuentra dentro de niveles que podemos considerar como aceptables, excepto dos o tres dimensiones que ya analizamos con anterioridad, si bien dista mucho de funcionar a de los niveles de excelencia y competitividad requeridos para el tipo de negocio al que se dedica y dentro del contexto económico y social adverso al que se enfrentan las empresas nacionales de todo índole en los actuales momentos.

V.- RECOMENDACIONES

En un estudio de esta naturaleza, evidentemente, debemos pensar no sólo en el diagnóstico sino también en las formas más recomendables para mejorar el clima en la organización.

Si bien los aspectos o dimensiones del clima que se analizaron, son en realidad los síntomas o claves que nos permiten diagnosticar cuál es el clima de la organización en un momento dado, las causas subyacentes no son tan fáciles de reconocer a simple vista. En el fondo, la raíz del problema tiene mucho que ver con otros aspectos o formas de hacer las cosas en la organización.

Uno de esos aspectos tiene que ver con la competencia de la gente. Si las personas no son competentes no es posible motivarlas y por ello es fundamental dotarlas de las competencias necesarias.

Desde este punto de vista, competencia y disposición son imprescindibles y ello está estrechamente ligado con las **políticas de reclutamiento y selección** de la organización, así como con los sistemas de **inducción y adiestramiento** de que dispone. Para tener un personal altamente motivado, se requiere no sólo que el personal tenga la disposición natural para asumir una tarea sino también la oportunidad para adquirir las competencias necesarias que le permitan un desempeño exitoso, que se traducirá en una mayor motivación al logro, mayor satisfacción por la tarea realizada y un grado de compromiso más elevado.

La piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización del nuevo milenio en forma planeada, la conforma la declaración de misión, visión y valores. Esa misión y visión requieren, a su vez, estar firmemente apoyadas por valores, ya que éstos son la base para formar la **cultura** de trabajo, disciplina esencial necesaria para alcanzar el éxito en cualquier organización. Estos tres aspectos están íntimamente relacionados.

Para mejorar el clima laboral se pueden adoptar las siguientes medidas:

- Utilización de técnicas que permitan mejorar los procesos de gestión de recursos humanos, en aspectos que incluyan, entre otros:

    - Diseño y puesta en práctica de políticas de Reclutamiento y Selección.
    - Definición de roles.
    - Delimitación de funciones y responsabilidades.
    - Diseño de Perfiles de Competencias.
    - Diseño de sistemas de mejora en las comunicaciones.
    - Descentralización de las decisiones en los niveles más bajos posibles de ejecución.
    - Empoderamiento del personal.

- Favorecer el desarrollo personal y profesional mediante la formación del recurso humano en aspectos específicos relacionados con su tarea. Este aspecto es de vital importancia en la organización objeto de este estudio, por cuanto ello permitiría la asimilación de dicho recurso humano dentro de la Cultura Organizacional de CENTURY 21:

    - Diseño de un Curso de Inducción para nuevas Asesoras Inmobiliarias, en todos los aspectos que tienen que ver con el negocio y la tarea, de exclusiva aplicación en la organización e independientemente de cualesquiera otros cursos diseñados por la Casa Matriz nacional.
    - Implementación de dicho Programa de Inducción a través de la técnica de Coaching gerencial.
    - Aumentar las destrezas gerenciales de la Gerente mediante cursos relacionados con aspectos de la gestión humana en la empresa, adicionales a los aspectos meramente administrativos del negocio, tales como: Desarrollo Gerencial, Resolución de Conflictos y otros.
    - Cursos de formación continua en otros aspectos que pudieran considerarse beneficiosos para el personal y la organización, tales como: banca y finanzas, manejo de herramientas informáticas, manejo de estrés, etc. Estos cursos pueden ser dictados in-situ a fin de reducir costos, ahorrar tiempo y lograr una mayor participación del personal.

- Una tercera vía podría considerar la utilización de técnicas de Desarrollo Organizacional para el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos, a fin de mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Una intervención de este tipo conllevaría cambios más profundos, que implicarían el compromiso de todos los miembros de la organización pero particularmente de la alta gerencia y la "ayuda de un agente de cambio" o Consultor en Desarrollo Organizacional. La aplicación de un programa de esta naturaleza se realiza a lo largo de varios meses, con objetivos y plazos definidos para cada etapa e implica una evaluación final, con las recomendaciones acerca de los correctivos que se considere necesario aplicar.

Sin embargo, está fuera del alcance y la naturaleza de este Trabajo, llevar a cabo tal tipo de Intervención y de acuerdo al criterio de la Consultora, los niveles observados de las variables que conforman el clima de la organización pueden ser mejorados significativamente con algunas medidas sencillas de pronta aplicación.

Básicamente y para resumir lo anteriormente expuesto, esta Consultora recomienda hacer énfasis en los aspectos que tienen que ver con el diseño y implementación de un sistema de Captación y Selección del personal de Asesoras y el diseño de un programa de Inducción a ser aplicado mediante la técnica de Coaching gerencial.

VI.- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS ASESORAS INMOBILIARIAS

GUÍA PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CURSO DE INDUCCIÓN PARA ASESORAS INMOBILIARIAS

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS
ASESORAS INMOBILIARIAS

Pasos:

Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes en el proceso de determinación de los perfiles de competencias.

1. **-Análisis y descripción de las características del trabajo; los valores organizacionales y determinación de modo directo de los requerimientos humanos**
   - Determinar los objetivos del empleo del análisis de cargos.
   - Elaboración del modelo teórico del análisis.
   - Preparación del personal que efectuará el análisis.
   - Definir los cargos que serán objeto de análisis.
   - Definir las fuentes de información a emplear.
   - Involucrar a los participantes.
   - Reunir la información existente sobre los cargos.
   - Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información.
   - Entre los principales métodos y técnicas empleados se encuentran:
     Método de observación directa, mediante una serie de técnicas e instrumentos como son las fotografías del día, guías de observación y listas de comprobación; la auto-observación a través de los denominados diarios de trabajo; análisis de documentos tales como manuales de trabajo, calificadores y otros; cuestionarios: entrevistas; técnica de los incidentes críticos y métodos de expertos entre los que se pueden mencionar el método Delphi, Phillip 66, grupos nominales.
   - Recogida de la información.
   - Organización y procesamiento de la información.
   - Organización y procesamiento de la información.
   - Confección de la descripción del cargo.
   - Aspectos a reflejar.

     - Nombre del cargo u ocupación.
     - Objetivos.
     - Principales funciones y tareas a desempeñar.
     - Principales acciones y operaciones a desarrollar.
     - Condiciones de trabajo.
     - Principales riesgos.
     - Responsabilidades.
     - Valores organizacionales.
     - Requerimientos humanos obtenidos de forma directa.

2. - Identificación de los elementos y unidades de competencias a partir del análisis diferenciado de las características del trabajo, los valores organizacionales y la información directa de los requerimientos humanos

- Propuesta inicial de especificaciones del cargo.
- Búsqueda de consenso sobre las especificaciones.
- Elaboración de las especificaciones del cargo.
- Los principales aspectos que deben reflejar las especificaciones del cargo son los siguientes:

  - **Datos generales:**
    - Nombre del puesto
    - Información sobre el trabajo
    - Objetivos
    - Principales funciones y tareas
  - **Esfera cognitiva**
    - Inteligencia general
    - Nivel de escolaridad requerido
    - Calificación técnica necesaria
    - Conocimientos necesarios
    - Experiencia
    - Aptitudes
    - Habilidades específicas
  - **Esfera afectiva**
    - Equilibrio emocional
    - Características personales
  - **Esfera física**
    - Habilidades físicas
    - Edad
    - Condiciones físicas necesarias
    - Estado de salud
  - **Esfera Social**
    - Conducta social
    - Valores personales
    - Prestigio
    - Ejemplaridad
    - Imagen
    - Status social, personal, familiar
  - **Valores organizacionales**

3. -Integración de las características laborales, los valores organizacionales y las características personales

4. -Elaboración de la matriz de competencias.

PERFIL DE COMPETENCIAS
(MODELO)

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	**No Exigido**	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Formación Académica:				
- Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima:				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	**No Exigidos**	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Requisitos Físicos.	**No Exigidos**	**Bajos**	**Medio**	**Altos**
Condiciones de Trabajo	**No Exigidos**	**Bajos**	**Medio**	**Altos**
Requisitos de Responsabilidad.	**No Exigidos**	**Bajos**	**Medio**	**Altos**
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Autorizado por:**

GUÍA PARA ENTREVISTA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Preselección de candidatos (as):

Antes de dar inicio al proceso de Reclutamiento, debe procederse a hacer una pre-selección de los(as) candidatos(as) a través de sus Currículos Vitae, a fin de descartar a aquéllos postulantes cuyos currículos no se aproximen al perfil requerido.

A la hora de juzgar la idoneidad de un currículo vitae, debemos tener en cuenta tanto el fondo como la forma. Si bien es cierto que ningún candidato que no cumpla las exigencias del puesto debería continuar en el proceso, también lo es que el currículo refleja la personalidad del candidato y por tanto, deberán seleccionarse los más atractivos y organizados.

Aspectos a considerar:

-Forma de presentación: tipo de sobre, papel empleado, color y limpieza.
-Distribución y estilo seleccionados.
-Contenido.

En esta primera fase sólo deben descartarse aquellos candidatos que claramente no encajen en el perfil del cargo, ya que algunos currículos pueden estar incompletos o incluir algunos errores.

Secuencia de la entrevista

Toda Entrevista de Trabajo a un posible candidato debe seguir una secuencia lógica, a través de una serie de pasos que se detallan a continuación:

1.- **Preparación**: el entrevistador debe preparar dos aspectos fundamentales

-Medio físico: es el entorno en el que se desarrolla la entrevista. Se debe emplear un entorno adecuado para el desarrollo de la entrevista y evitar las interrupciones.
-Contenido de la entrevista: antes de comenzar la entrevista, el entrevistador debe revisar el currículo vitae del candidato y anotar las preguntas importantes que desea hacer.

2.- **Recepción**: es muy importante cuidar todos los detalles, ya que la primera impresión que tenga el candidato sobre el entrevistador y sobre la organización, van a ser fundamentales para el posterior desarrollo de todo el proceso de selección.

Es importante tener en cuenta aspectos como:

- Actitud receptiva frente al candidato
- Puntualidad
- Ganarse la confianza del candidato
- Administrar los silencios durante la entrevista

3.- **Presentación de la empresa**: al comenzar la entrevista, el entrevistador dará inicio a la conversación presentándose a sí mismo. Luego debe ofrecer información al candidato, tanto de la empresa como del tipo de actividad a la que se dedica la organización. Dicha introducción deberá ser breve, no más de cinco minutos.

4.- **Presentación del puesto de trabajo**: en este paso, el entrevistador debe ser objetivo presentando el puesto. Debe suministrar datos generales sobre los conocimientos y la experiencia que precisa el puesto, ya que si se ofrecen datos de carácter concreto, el candidato puede modificar su presentación para lucir como el candidato idóneo para ocupar el mismo.

5.- **Agenda de la entrevista**: debe explicársele al candidato en que punto se encuentra dentro del proceso de selección y qué temas van a ser tratados en la entrevista.

6.- **Datos personales**

7.- **Formación académica**

8.- **Experiencia profesional**

9.- **Otros datos de interés (aspectos personales):**

-Valoración de sí mismo
-Planes de futuro
-¿A qué dedica el tiempo libre?
-Otros aspectos que se consideren relevantes

10.- **Proceso futuro**: el entrevistador debe explicarle al candidato las posibilidades de proyección que ofrece el puesto.

11.- **Preguntas**: en este punto de la entrevista se le ofrece al candidato la posibilidad de hacer preguntas y aclarar las dudas que pueda tener respecto al cargo para el que está postulando o sobre el proceso de selección. Si el candidato plantea preguntas, éstas deberán ser de interés por el puesto: tipo de contrato, fecha de incorporación, sueldo, planes de formación y carrera.

12.- **Despedida**: al momento de despedir al candidato, el entrevistador debe hacer un resumen de todo lo dicho y deberá cuidar los detalles con el mismo interés que en la presentación, puesto que si el candidato es descartado en el presente proceso, podría ser un candidato potencial para ser considerado en procesos futuros.

CURSO DE INDUCCIÓN
PARA ASESORAS INMOBILIARIAS

Dirigido a: Asesoras Inmobiliarias que recién ingresan a la Organización

Tipo de Curso: Presencial

Sede: Oficina de la empresa

Duración: 20 horas

Modo de Facilitación: Coaching

Facilitador: Coach externo o Asesora Inmobiliaria que haya completado el Curso DAI correspondiente al nivel a facilitar.

Costo: Honorarios por hora, a convenir con el Facilitador externo o interno previamente al Curso.

Recursos materiales y/o tecnológicos:

Computador personal, impresora, teléfono, conexión a Internet Banda Ancha, material de papelería y oficina de uso corriente.

Descripción del Curso:

Se trata de un Curso Introductorio al Sistema CENTURY 21, para nuevos Asesores (as) Inmobiliarios (as), el cual cubre los aspectos básicos que debe conocer todo Asesor Inmobiliario dentro del Sistema C21, a fin de alcanzar un desempeño óptimo dentro de la organización de venta de Bienes Raíces más grande del mundo.

Contenido:

Nivel I.- Introducción al Sistema CENTURY 21
- Principios de ventas
- Conceptos básicos
- Presentación de los Programas, Manuales y página Web.

Nivel II.- Sistema de Ventas inmobiliarias de CENTURY 21
- Siembra
- Captación
- Contrato de exclusividad
- Determinación del valor de mercado
- Referidos
- Ventas compartidas

Operaciones de venta y alquiler
Protocolización y Registro
Cálculo de comisiones

Nivel III.- Sistema MLS (Sistema de Listados Múltiples)
Sistema AMC (Análisis de Mercado Comparativo)
Sistema SIGI (Sistema de Información Gerencial Inmobiliaria)

Nota: cada uno de estos aspectos se desarrollará en concordancia con el contenido de los cursos DAI (Desarrollo del Asesor Inmobiliario) y los Manuales de Normas y Procedimientos de la Casa Nacional, así como aquéllos Manuales internos de la Oficina.

Material de apoyo:

Guías y ejercicios escritos, material multimedia, trípticos, volantes, encartes y publicaciones.

Forma de Evaluación:

Registro de asistencia a la totalidad de las horas programadas de inducción.
Cuestionario escrito de selección simple.

La aprobación de este curso deberá ser requisito indispensable para que la Asesora se incorpore formalmente al equipo de trabajo de la Oficina.

Certificación:

Certificado interno de aprobación del Curso de Inducción, avalado por el Facilitador (a) encargado de la inducción y por la Gerente o Socio-propietario.

VII.- BIBLIOGRAFIA

Actitud laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2006, de http://www.sinpromi.es/ biblioteca/a.htm

Actitud laboral (s.f.). Recuperado enero 2, 2007, de http://www.canalwork.com/ titulados/ glosario/glosarioa.html

Alvarado, O. (2002). *Valores del empresario*. En *Dirección Estratégica* septiembre noviembre, 14-15.

Alvarado Gudiño, L. (1998) "*Los valores en la misión de la empresa*". En *Adminístrate Hoy*, *(47)*, 13-14.

Álvarez, Sara y Goncalves, María O., *Las franquicias, ventajas y desventajas.* Recuperado noviembre 20, 2006 de: http://www.procompetencia.gov.ve/ franquicias.html#1#1.

American Psychological Association. (2001). *Manual of the American Psychological Association* (5ª ed.). Washington, D.C.: Autor.

Arciniega, L. (2002). "*Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?".* En: *Dirección estratégica*, Julio-Agosto, 21-23.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D. F.: Trillas.

Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional. Recuperado Marzo 02, 2007 de: www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/ capitulo10. htm.

Davis, K y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Domínguez, B. (1999). "*El estrés en la sociedad urbana*". En: *Adminístrate Hoy, 66*, 40-42.

Flores, J. (1997). "*Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década*". En: *Adminístrate Hoy, (37),* 7-8.

Fordyce, J. y Weil R. (1976) *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.* USA: *Fondo* educativo Interamericano, S. A.

Franco, M. (2001). *Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? en el trabajo a diario.* Recuperado enero 2, 2003 de: http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm

García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). "*Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva*". En *Adminístrate Hoy, (66)*, 11-19.

García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). "*Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional*". En *Adminístrate Hoy, (67),* 15-23.

Goncalves, A. (1997). C*lima organizacional*. Recuperado noviembre 16, 2002 de http://www.phpartners.com/articulos/download.asp

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* 3ª Ed. México: Mc Graw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional.* (5ª ed.). México: Prentice Hall, 24-62.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill.

http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia

http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml

Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. *Ambiente laboral* (1996). Recuperado enero 2, 2003 de: http://www.sld.cu/instituciones/ inhem2/ curso/clase23.html.

Isaacson, R. (2002). *Gestión de Calidad Total en ¡Administración*. Recuperado enero 2, 2003 de: http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm

Johnson, Y. (2002). *Empowerment*. Recuperado diciembre 21, 2002 de: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm

Kerlinger, F. N., Howard B. L. (2001). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales,* (4ª ed.).México: McGraw-Hill.

López, A. (s.f.). *La motivación*. Recuperado diciembre 24, 2002, de: http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml

Oficina Nacional. (1999). *Manual de políticas y procedimientos CENTURY 21*. Venezuela.

Márquez Pérez, M. (2001) *Satisfacción laboral*. Recuperado enero 2, 2003 de: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm

Martínez, L. (2001.). *Medición de clima organizacional* .Recuperado enero 2, 2003 de: http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml

Molina, R. (1996). "*Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?*". En: *Adminístrate Hoy, (27),* 33-34.

Montes Barreto, R. (1998).*Comportamiento y motivación del trabajador mexicano*". En: *Adminístrate Hoy, (48),* 36-38.

Morales, J. Francisco et al. (1999). *Psicología Social. Actitudes.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. 18, 496-524.

Moreno, M. (2001). *Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral*. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web:". www.uch.edu.ar/.../ Clima %20Laboral/

Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc

Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de: http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm

Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración.* México: Trillas

Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas

Olivares Ramírez, B. (1999). "*Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy".* En: Adminístrate Hoy 63 47-50

Palafox de Anda, G (1995). "La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano". En: Adminístrate Hoy 9 42-44

Ponce de León Gutiérrez, J. (1997) "*Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa*". En: Adminístrate Hoy 43 38-42

Ramos, J. (1999). "Manejo productivo del estrés en las empresas". En: *Adminístrate Hoy, (68),* 42-44.

Reyes, I. F., Goyenechea, I. y Baeza Weinmann, R. *Aplicación del modelo de competencias: experiencia en algunas empresas chilenas.* Recuperado Marzo 02, 2007 de www.monografias.com/trabajos13/monocom/monocom.shtl. Santiago.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica.* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Sánchez Soto, G. (1999) "*Metas del negociador*". En: *Adminístrate Hoy, (60),* 8-10.

Santalla Peñaloza, Z. R. *Guía para la elaboración formal de Reportes de Investigación*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2006

Valdez Alejandro F. J (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto*. En: *Adminístrate Hoy, (45),* 44-46.

Vásquez, Irene. (1990). *La empresa como sistema. Cultura y clima organizacional.* Empresa y grupo. Barcelona: EADA Gestión, 93-121.

Zayas, Agüero, P. M., *El proceso de determinación de las competencias.* Recuperado el 02/03/2007 de: http://www.monografias.com/trabajos16/determinar-competencias/determinar-competencias.shtml

ANEXO 1

CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL

Este Cuestionario tiene como finalidad medir el Clima Organizacional de la Empresa donde trabaja, entendiendo como Clima el conjunto de aspectos organizacionales tales como: ambiente de trabajo, cultura organizacional, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

Los resultados obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, como parte de un Trabajo de Grado del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

En tal sentido agradecemos su colaboración y le instamos a responder con la mayor honestidad a cada uno de los planteamientos que a continuación se presentan, de acuerdo a una escala preestablecida. **(Se garantiza absoluta confidencialidad)**

Ejemplo: Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los enunciados que a continuación se le presentan:	Definitivamente si	Quizás si	Quizás no	Definitivamente no
1. Todos los días llueve en la ciudad de Caracas.				

Nº _____

Indicadores	Definitivamente si	Quizás si	Quizás no	Definitivamente no
1. Los beneficios económicos de mi trabajo cubren mis expectativas o necesidades.				
2. Mi trabajo resulta altamente estimulante y motivador.				
3. El ingreso de mi grupo familiar depende fundamentalmente de mi trabajo.				
4. Si cambiara mi empleo por otro, sería en el mismo campo de ocupación.				
5. Mi trabajo me hace sentir útil a mí misma y a la sociedad.				
6. Me gusta mucho mi trabajo actual.				
7. Mi trabajo tiene mucho que ver con mi profesión.				
8. Las relaciones personales con mis compañeras son excelentes.				
9. Recibo siempre un trato cortés y respetuoso de parte de mi gerente.				
10. Las herramientas y equipos que utilizo: computadoras, teléfonos, fotocopiadora, cámara, celular, etc., están siempre disponibles y operativos.				
11. Los beneficios económicos que recibo están acordes con el esfuerzo y el tiempo dedicados al ejercicio de mis labores.				
12. El ambiente físico de trabajo: mobiliario, temperatura, espacio físico, niveles de ruido, limpieza, etc. es excelente.				
13. Nuestra compañía es la mejor de todas.				
14. Conozco y entiendo las metas, prioridades y objetivos de la empresa, lo cual me permite saber hacia donde vamos.				
15. Conozco ampliamente las normas y procedimientos administrativos que rigen las funciones inherentes a mi trabajo diario.				
16. Me identifico ampliamente con los símbolos de la Empresa: logotipo, slogans y colores propios.				
17. Dedico todo mi esfuerzo y entusiasmo al logro de mis metas laborales.				
18. Permanecería en este trabajo aunque me pagaran lo mismo en cualquier otro lugar.				
19. Mis ideas, opiniones y reclamos siempre son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo.				
20. Tomo en cuenta las opiniones y comentarios de mis compañeras.				
21. Cumplo responsablemente con el horario y las tareas inherentes a mi cargo.				
22. Existe integración y entendimiento entre las compañeras de trabajo.				
23. Me siento bien trabajando en un lugar así.				
24. Considero que hago un valioso aporte al logro de los objetivos de la organización.				
25. Participo activamente en todas las actividades que se programan fuera de mi horario regular.				
26. Los gerentes ejercen su autoridad con base en las políticas y normas de la empresa.				
27. El trato de los gerentes hacia las asesoras es siempre justo y equitativo.				
28. La relación de trabajo entre las asesoras es de respeto y cooperación mutua.				
29. Los gerentes expresan su satisfacción con el trabajo realizado.				
30. Las relaciones con otras oficinas son cordiales, armoniosas y de mutua cooperación.				
31. El respeto y la honestidad marcan mis relaciones con los clientes y compañeras de trabajo.				

32. Como asesora, estoy consciente de mi rol como imagen de la organización.				
33. La visión, misión y objetivos de la organización están claramente definidos.				
34. Se encuentran claramente establecidas las responsabilidades y tareas inherentes a mi cargo.				
35. Conozco con precisión el sistema de compensaciones económicas de la empresa.				
36. Conozco las normas y procedimientos internos que rigen el trabajo en mi oficina.				
37. La comunicación con los gerentes es abierta y de fácil acceso.				
38. Existe una cultura de trabajo en equipo entre los miembros de la organización				
39. Los gerentes cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes para la resolución de los problemas que se presentan.				
40. La organización prepara adecuadamente a los nuevos empleados				
41. Dispongo de tiempo para dedicarme a otras actividades que son de mi interés personal.				
42. Los clientes tienen expectativas realistas en cuanto al alcance de los servicios que le presta la empresa.				
43. El ambiente del lugar de trabajo es agradable y estimulante				
44. Mis necesidades económicas están cubiertas en el corto plazo.				
45. Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre todas las asesoras.				
46. Cuento con el apoyo de mis compañeras y/o gerentes cuando se me presenta algún problema.				
47. Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo en otros.				
48. Los superiores intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.				
49. Están claramente definidos el alcance y las funciones de cada cargo.				
50. Se realizan actividades extraordinarias que fomentan la integración e interrelación personal.				
51. La información llega a todas las personas de manera efectiva y oportuna.				
52. Existe un ambiente de camaradería y cooperación en mi trabajo.				
53. Todas las asesoras cuentan con iguales oportunidades de negocios.				
54. Los beneficios económicos que brinda la empresa son amplios y satisfactorios.				
55. Constantemente recibo cursos de adiestramiento y mejoramiento profesional.				
56. En la empresa existen amplias oportunidades de crecimiento profesional.				
57. Los gerentes toman en cuenta a las asesoras a la hora de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.				
58. Regularmente hay reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.				
59. Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.				
60. La organización me brinda los recursos materiales necesarios para realizar las actividades diarias, de manera suficiente y oportuna.				

ANEXO 2

CUADRO RESUMEN RESULTADOS PRE Y POST-TEST

ANEXO 3
CONTRATO PSICOLÓGICO

La Empresa *Avance Consultores* (en lo adelante, *la Consultora*) propone realizar una intervención de Desarrollo Organizacional en la Empresa Cliente *CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera* (en lo adelante, *el Cliente*), en el aspecto de Clima Organizacional, de acuerdo a las condiciones generales que se detallan a continuación:

- En cuanto al Cliente:
  - *El Cliente* se compromete a suministrar toda la información requerida por *la Consultora*, relacionada con la intervención que ésta llevará a cabo en la Organización, en lo referente a la Organización en sí, las políticas y procedimientos vigentes y cualquier otra que sea considerada como indispensable para la exitosa ejecución de dicha intervención.
  - *El Cliente* se compromete a utilizar sus buenos oficios a fin de facilitar la labor de *la Consultora*, en cuanto a: convocatoria del personal, canales de comunicación, participación activa en las dinámicas propuestas, contactos personales y cualesquiera otros que se consideren necesarios para el desempeño de *la Consultora* en su intervención.
  - *El Cliente* se compromete a facilitar a *la Consultora* el uso de la infraestructura de la Empresa dentro de los límites de la intervención, en cuanto a los siguientes aspectos: utilización de las instalaciones físicas de la Empresa (Oficina), de los equipos (computadoras, impresoras, fotocopiadora, fax, teléfonos, etc.) y otros de que se disponga en el momento.
  - *El Cliente* se compromete a apoyar logísticamente a *la Consultora* en lo referente a material de oficina, tales como: papel para impresión, marcadores, resaltadores, bolígrafos y otros materiales requeridos para la realización de las diferentes actividades. En cuanto a los materiales que se requieran y no estén disponibles en la Oficina, se acordará previamente cuál de las partes cubrirá los costos en que se incurran.
  - *El Cliente* facilitará y acordará con *la Consultora*, aquéllas actividades que deban llevarse a cabo fuera de las instalaciones físicas de la Empresa

(actividades extramuros) tales como Talleres y Convivencias, apoyo a expositores invitados y otras que surjan en el transcurso de la Intervención, en lo referente a los costos de alquiler de instalaciones, transporte, refrigerios y pago de honorarios de el(los) expositor(es), en caso de que se decidiera por ambas partes que dichas actividades son necesarias para el exitoso resultado de la Intervención.

- En cuanto a la Consultora:
  - *La Consultora* se compromete a llevar a cabo todas las actividades necesarias para ejecutar la intervención de Desarrollo Organizacional en la empresa cliente, en el aspecto de Clima Organizacional que se ha delimitado, en todas sus etapas: diagnóstico, ejecución y conclusión.
  - *La Consultora* suministrará al Cliente un cronograma de las actividades que llevará a cabo en la Empresa, dentro de los límites de dicha intervención.
  - *La Consultora* entregará *al Cliente*, para fines exclusivamente informativos, una Propuesta Económica de Intervención (Presupuesto), dada la naturaleza pedagógica del trabajo que *la Consultora* llevará a cabo en la Empresa.
  - *La Consultora* suministrará y solicitará *al Cliente* de manera oportuna toda la información que se considere necesaria y pertinente a la intervención propuesta.
  - *La Consultora* acordará con *el Cliente*, en cada una de las partes del proceso de intervención, los requerimientos logísticos y financieros que implican cada una de las actividades.
  - *La Consultora* suministrará *al Cliente* un Informe de los resultados de la intervención, donde se incluirán propuestas y recomendaciones para que el personal, con el debido apoyo y compromiso de la Gerencia, lleve a cabo el proceso de crecimiento y mejoramiento continuo que implica una intervención de Desarrollo Organizacional.

Nota: Las cláusulas anteriormente expuestas no se consideran excluyentes ni exhaustivas, pudiéndose ampliar de mutuo acuerdo de las partes, si se considera necesario para la exitosa ejecución de la Intervención.

ANEXO 4

PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

La Consultora entregará al Cliente, la empresa CENTURY 21 Inmobiliaria La Boyera, C. A., una Propuesta Económica de Intervención (Presupuesto), sólo con fines informativos, dada la naturaleza estrictamente académica del trabajo que la Consultora llevará a cabo en dicha organización.

A tales fines, se estimaron los siguientes costos en Bs. / Hora-Hombre:

- Consultor de Desarrollo Organizacional = 120.000 Bs./HH
- Conducción de Talleres = 60.000 Bs./HH
- Aplicación de encuestas = 60.000 Bs./HH
- Pool de Asesores = 150.000 Bs./HH

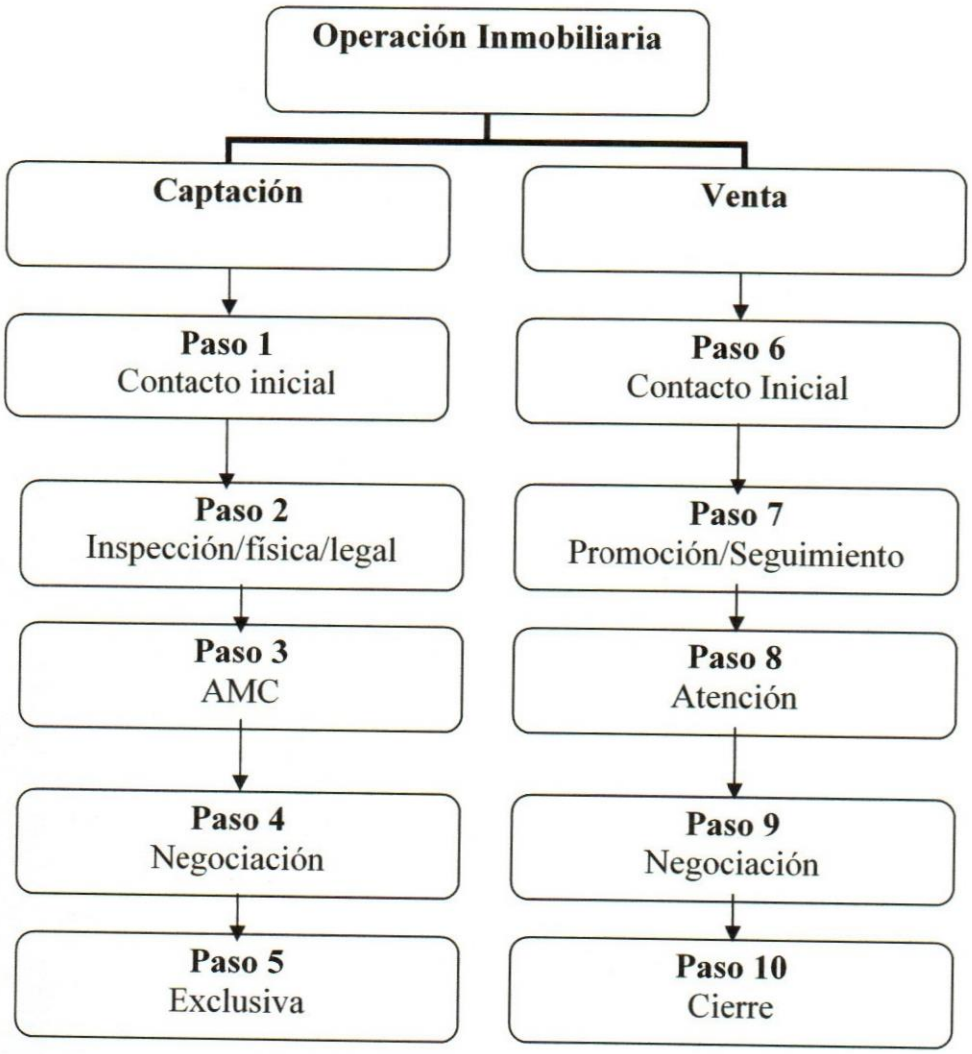
A los fines de este trabajo, no se estimaron los costos referentes a las partidas de viáticos, gastos de oficina, reproducción, deducciones, etc.

El cliente, mediante un Contrato Psicológico incluido en la sección de Anexos del Informe Final, se compromete a colaborar y apoyar logísticamente a la Consultora en lo referente a material de oficina, uso de la infraestructura física de la Empresa y suministro oportuno de toda la información requerida para llevar a cabo la ejecución de este Trabajo.

ETAPA	Fecha tope	DURACIÓN H/H	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (Bs.)
Preparación e Identificación	Culminado	2	120.000	240.000
Planificación /Elaboración de encuestas	27/10/2006	24	120.000	2.880.000
Validación	30/10/2006	1	120.000	120.000
Aplicación de encuestas (Pre-test)	02/11/2006	3	60.000	180.000
Aplicación de encuestas (Post-test)	09/11/2006	3	60.000	180.000
Interpretación de data	14/11/2006	6	120.000	720.000
Preparación taller I	06/01/2007	6	120.000	720.000
Taller I	Por definir	4	60.000	240.000
Preparación taller II	06/01/2007	6	120.000	720.000
Taller II	Por definir	4	60.000	240.000
Elaboración de Informe	06/01/2007	16	120.000	1.920.000
Asesoría Staff (12 personas)	06/01/2007	48	150.000	7.200.000
TOTAL		120		15.180.000

ANEXO 5

PASOS DE LA OPERACIÓN INMOBILIARIA



ANEXO 6

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA

CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA es una franquicia otorgada por **CENTURY 21 Venezuela** para ser operada en el país, así como también existen muchas otras oficinas afiliadas al sistema **CENTURY 21**; sin embargo, lo que nos hace diferentes de las demás franquicias es nuestra FILOSOFIA de empresa y justamente por ello hemos empeñado nuestra voluntad y esfuerzo sin límite para establecer lo que a nuestro juicio es el baluarte más importante en la cultura de una organización: la **MISION, VISION y VALORES** que integran la FILOSOFIA con que la empresa actuará y se desarrollará en cualquier circunstancia.

1. **MISION**: Proporcionar un Servicio Inmobiliario de la más alta calidad, teniendo como aspiración fundamental la satisfacción del cliente. El único parámetro que aceptaremos para medir este objetivo es la decisión del cliente y sólo cuando demos más de lo que el cliente esperaba consideraremos cumplida nuestra misión. Debemos rebasar las expectativas de nuestros clientes y cumplir lo que prometemos, sólo así podremos afirmar que somos congruentes con la filosofía de la empresa y que estamos cumpliendo nuestra misión comercial. Dicho de otra forma, nuestra filosofía de empresa es la de producir siempre clientes satisfechos, éste es nuestro negocio y al lograrlo estaremos haciendo el negocio de negocios al ser **UNA FABRICA DE CLIENTES CONTENTOS** que se convertirán con el tiempo en **CLIENTES DE POR VIDA** (esta es la siembra más importante en la que nuestra empresa debe enfocarse para garantizar nuestro éxito a largo plazo).

2. **VISION**: Es todo aquello que nos hace diferentes y nos permite visualizar el futuro con la gran esperanza de ser preferidos por el cliente, ya que nuestra organización cuenta con la infraestructura para estar a la vanguardia en los procesos técnicos, comerciales y en la prestación de servicios inmobiliarios. Los elementos que integran esta visión del futuro y que HOY podemos ofrecer a nuestros clientes son:

   2.1. TECNOLOGIA: Contamos con las herramientas más avanzadas de la industria en especial la del **LISTADO MÚLTIPLE** y sólo está concebida para ser más eficiente y utilizarla en provecho de nuestros clientes, traduciendo así nuestros servicios en beneficios directos para ellos, entre otras podemos mencionar las siguientes: Manejo de imágenes digitalizadas por computadora para promoción de inmuebles (importadas por medio de filmaciones de video o fotografías), No sólo el contar con este equipo nos permite estar a la vanguardia tecnológicamente, también hemos desarrollado tecnología de administración para garantizar la prestación profesional del servicio a través de formas, políticas y procedimientos internos.

   2.2. CAPACITACION: Consideramos que la ignorancia es más cara que la capacitación y por ende hemos realizado un esfuerzo especial para proporcionar capacitación continua a todo el personal de la empresa a través del Centro de

Capacitación de la Oficina Nacional CENTURY 21 en donde la formación profesional de los recursos humanos es el principal objetivo.

Para este efecto, hemos diseñado programas de capacitación dirigidos a diferentes niveles y áreas de conocimiento, desde niveles básicos de inducción hasta niveles de especialización para asesores avanzados, complementando este programa con actividades de campo que aseguren la comprensión y dominio de la técnica. Este programa de capacitación tiene como objetivo final el de desarrollar un programa de formación que culmine con un Asesor Inmobiliario capacitado en Bienes Raíces y que está integrado inicialmente por los siguientes cursos:

CURSOS PARA GERENTES

- DGI-1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA CENTURY 21
- DGI-2 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- DGI-3 SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN
- DGI-4 AVALUO INMOBILIARIO
- DGI-5 DERECHO INMOBILIARIO
- DGI-6 PACK 21(MLS)

CURSOS PARA ASESORES INMOBILIARIOS

- DAI-1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA CENTURY 21
- DAI-2 CAPTACION
- DAI-3 ATENCION Y VENTAS

Estos cursos se impartirán en la Universidad Metropolitana. Para el manejo y programación de estos cursos habrá un coordinador y tratará de que estos cursos se impartan los miércoles de cada semana con un costo detallado, siempre que el Asesor colabore para **CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA**.

3.3. FRANQUICIA: **CENTURY 21 Venezuela**, como franquicia nos permite tener acceso a una gran cantidad de recursos que fortalecen nuestra visión del futuro: Listado Múltiple, Bolsa de Créditos, Referidos, Proveedores, Eventos nacionales e internacionales, Sistemas de operación que se están mejorando permanentemente, etc.

3. **VALORES**: Contamos con las herramientas modernas al servicio de la Empresa, nunca subordinaremos la Empresa a la tecnología y siempre los valores de nuestra cultura organizacional serán enarbolados como una guía de acción, como una norma de vida, como un distintivo y contraseña de **CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA**, que ante todo es una organización hecha por GENTE de primera para hacer una EMPRESA de primera y en donde el recurso más importante eres TU que llevarás a esta empresa hasta donde tú quieras que llegue. Queremos que te integres a esta clase de GENTE, que compartas los mismos valores para tener una misma visión y una misión única, queremos que seas un **ASESOR "FIP"** cuyos valores sean:

3.1. FAMILIA: Además de que pertenecemos a una organización especial, **CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA** es ante todo una gran familia en la que compartimos los aciertos y los errores, los éxitos y el fracaso, las buenas y las malas experiencias, pensando siempre que contaremos con alguien que está dispuesto a escucharnos y orientarnos cuando sea preciso y que en un FORO abierto tendremos la oportunidad única de intercambiar experiencias y conocimientos que nos iniciarán en el camino de la superación. Nuestra raíz es más profunda que la simple relación de trabajo, estamos unidos por la amistad y tú eres el miembro más importante de esta familia que espera tu generosidad para compartir lo bueno y lo malo de la actividad inmobiliaria.

3.2. INTEGRIDAD: No podemos concebir una empresa de éxito CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA sin ética, la verdad cualquiera que sea debe subordinarse a la ética, pues de lo contrario corremos el riesgo de que se convierta en libertinaje (Platón). Debemos ser congruentes con nuestro nombre, debemos ser asesores íntegros, debemos ser capaces de anteponer el interés de nuestros clientes a nuestros propios intereses y ofrecer a nuestros compañeros un trato honesto y justo que responda siempre con: RESPETO, HONESTIDAD Y DISCIPLINA. Estos son los ingredientes de la integridad y esto es lo que esperamos siempre de ti.

3.3. PROFESIONALISMO: Esta es la característica que te hará diferente a los demás asesores y que te identificará como **Asesor CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA,** tu elevado nivel y espíritu de profesionalismo. Entendiendo al profesional no como aquel que ostenta un título universitario, sino como aquel que sistemáticamente hace las cosas bien. En **CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA** queremos asesores que sean capaces de exigirse un esfuerzo al 100% que se vuelvan inconscientemente competentes, eficientes y profesionales, que nunca declinen y siempre estén dispuestos a recorrer el kilómetro extra que identifica al profesional.

3.4. CREDO DE LA FAMILIA CENTURY 21 INMOBILIARIA LA LAGUNITA:

Sin autovaloraciones, expectativas irrealistas ni engaños, intentaré:
Aceptar la vida tal como es: imprevisible, repleta de desafíos, en ocasiones difícil, pero con una miríada de oportunidades para la realización personal.
Aceptar a los demás tal como son sin intentar juzgarles, impresionarles, controlarles, manipularles, convencerles ni cambiarles.
Aceptarme, confiar y crecer en mí, serme fiel, depender de mí, y gustarme tal como soy: cambiando, aprendiendo, creciendo, mejorando.
Prestar atención y convertir en realidad mis objetivos y mis sueños, revisando con frecuencia si el camino elegido me sigue haciendo feliz.
Vivir y amar plenamente con todo mi ser, sabiendo que en ocasiones podrán herirme, pero comprendiendo que eso, también, forma parte de la maravillosa experiencia de vivir.
Extraer todas las pequeñas alegrías de cada día y de cada momento, recordando el pasado y haciendo planes de futuro, pero solo viviendo el ahora y pensando en cómo puedo conseguir que sea el mejor ahora que he conocido.

ANEXO 7

LOS CINCO VALORES DEL SISTEMA CENTURY 21

Calidad de Servicio, Profesionalismo, Sinergia, Honestidad, Consistencia

Estos valores fueron definidos en un Work Shop (Taller) realizado en Caracas el 24 de Noviembre de 2005, al cual asistieron los 80 Gerentes del sistema CENTURY 21 en Venezuela, con el objeto de definir el conjunto de normas y principios que rigen la convivencia y determinan la posibilidad de existencia del Sistema, estructurado con base a una ética de trabajo, expresada en conductas compartidas ante situaciones de negocio específicas, que sustentan su "sentir, pensar y actuar inmobiliario".

Calidad de Servicio
Definición:
Es la capacidad de sentir, pensar y actuar desde las diversas perspectivas del cliente construyendo relaciones de por vida en términos de ganar-ganar mediante respuestas acertadas, cálidas y oportunas.

Este valor implica:

- Demostrar sensibilidad por las necesidades del cliente y afiliado.
- Más que una conducta, es una actitud permanente, implica partir de las necesidades del cliente.
- Es algo más que la atención al cliente. Es captar sus necesidades para dar la respuesta acertada.
- Escuchar al cliente en lo que dice y siente.
- Generar soluciones para satisfacer las expectativas del cliente.

Problemas con los cuales se relaciona:

- AMC inadecuado o existente.
- Falta de capacitación a asesores.
- No calificar al prospecto.
- Impuntualidad.

Acción constructiva que impacta:

- Actualizar, digitalizar y aplicar las formas de CENTURY 21.
- Responsabilizar a los Gerentes y Asesores; penalizar a los Asesores y a las Oficinas.
- Realizar Talleres periódicos de actualización.
- Diferenciar las figuras de referidos y compartidos entre Caracas y el interior.
- Instrucción mínima obligatoria para nuevos Asesores.

Competencias con las cuales se relaciona:

- Auto confianza.
- Capacidad de Respuesta.
- Capacidad de Asumir la Necesidad del Cliente.
- Gestión de la Información.

- Efectividad Interpersonal.

Integración del Valor Calidad de Servicio:
Calidad de Servicio significa esa actitud de estar plenamente presente en todos y cada uno de los diez momentos de la verdad en el proceso CENTURY 21. Es tener conciencia del resultado final y conciencia del proceso en todos sus detalles. Haciendo bien cada una de las tareas desde la primera vez, que garanticen la respuesta acertada, cálida y oportuna.

Profesionalismo
Definición:
Es sentir, pensar y actuar seguro de sí mismo como persona y profesional, de su impacto positivo en los clientes y de conocer a fondo el negocio inmobiliario en todos sus aspectos.

Este valor implica:
- Tener una identidad personal y profesional fuerte.
- El entrenamiento adecuado en el qué y el cómo del negocio.
- Poder de red y contactos dentro y fuera de CENTURY 21.
- Capacidad de autocrítica que le permita un mejoramiento continuo de su actuación.

Problemas con los cuales se relaciona:
- Publicar propiedades sin Exclusiva en el MLS.
- AMC inadecuado o inexistente.
- Reservarse captaciones.
- Falta de Capacitación de Asesores.
- Tarjeteo inapropiado.
- No calificar al prospecto.
- Impuntualidad.

Acción constructiva que impacta:
- Actualizar, digitalizar y aplicar las formas de CENTURY 21.
- Responsabilizar a los Gerentes y penalizar a las Oficinas.
- Realizar Talleres anuales de actualización.
- Preparar una inducción mínima estandarizada digital con base en el DA 1, 2 y 3.
- Instrucción mínima obligatoria para nuevos Asesores.
- Auditar el MLS y aplicar penalizaciones.

Competencias con las cuales se relaciona:
- Auto confianza.
- Capacidad de Respuesta.
- Capacidad de Asumir la Necesidad del Cliente.
- Gestión de la Información.
- Efectividad Interpersonal.

- Sentido del Negocio.

Integración del valor Calidad de Servicio:
CENTURY 21 es una organización de servicio integrada por profesionales que conocen a cabalidad el negocio inmobiliario para satisfacer las necesidades de los clientes con respuestas acertadas, cálidas y oportunas. Profesionalismo puede definirse como conocimiento técnico del negocio (respuesta acertada) + algo más que es la disposición de satisfacer lo que el cliente espera con un valor agregado que garantiza una relación de por vida (respuesta cálida y oportuna).

Sinergia
Definición:
Es sentir, pensar y actuar desde la convicción de la interdependencia, con la disposición de ofrecer su cooperación y apoyo sin que le sea solicitado, valorando el aporte de los demás.

Este valor implica:
- Promover siempre entre afiliados una relación ganar-ganar.
- Mantener una actitud abierta hacia los demás (Oficinas, Proveedores, aliados estratégicos, clientes, Oficina Nacional).
- Se observa su interés por lograr los resultados grupales y organizacionales.
- Generar confianza.
- Tomar iniciativa para cooperar con otros.

Problemas con los cuales se relaciona:
- Publicar propiedades sin Exclusiva en el MLS.
- AMC inadecuado o inexistente.
- Reservarse captaciones.
- Falta de Capacitación de Asesores.
- Sólo el captador muestra la propiedad.
- Tarjeteo inapropiado.
- No calificar al prospecto.
- Impuntualidad.

Acción constructiva que impacta:
- Actualizar, digitalizar y aplicar las formas de CENTURY 21.
- Responsabilizar a los Gerentes y Asesores; penalizar a los Asesores y penalizar a las Oficinas.
- Todo honorario debe ser compartido al 50% entre afiliados en las operaciones compartidas.
- Realizar Talleres anuales de actualización.
- Preparar una inducción mínima estandarizada digital con base en el DA 1, 2 y 3.
- Auditar el MLS y aplicar penalizaciones.

Competencias con las cuales se relaciona:
- Auto confianza.
- Capacidad de Respuesta.
- Capacidad de Asumir la Necesidad del Cliente.

- Gestión de la Información.
- Efectividad Interpersonal.
- Sentido del Negocio.

Integración del valor Calidad de Servicio:
CENTURY 21 es una organización que requiere mantener sus oficinas franquiciadas en sinergia permanente, lo cual significa una actuación de cada oficina en línea con los objetivos del sistema CENTURY 21, por lo cual es imprescindible que exista disposición para actuar teniendo en mente que cada oficina franquiciada es financieramente independiente y operacionalmente interdependiente.

Honestidad
Definición:
Es sentir, pensar y actuar con sinceridad, justicia, integridad y rectitud ante cualquier situación, por encima de los intereses personales.

Este valor implica:
- Ser sincero con los clientes, Gerentes de Oficinas, compañeros Asesores y consigo mismo a pesar que la decisión no le favorezca.
- Responsabilizarse de sus actos y lo reconoce ante otros.
- Compartir información con otros cuando siente y piensa que puede serle de interés.

Problemas con los cuales se relaciona:
- Publicar propiedades sin Exclusiva en el MLS.
- AMC inadecuado o inexistente.
- Reservarse captaciones.
- Sólo el captador muestra la propiedad.
- Tarjeteo inapropiado.
- No calificar al prospecto.
- Impuntualidad.

Acción constructiva que impacta:
- Responsabilizar a los Gerentes y Asesores; penalizar a los Asesores y penalizar a las Oficinas.
- Todo honorario debe ser compartido al 50% entre afiliados en las operaciones compartidas.
- Preparar una inducción mínima estandarizada digital con base en el DA 1, 2 y 3.
- Auditar el MLS y aplicar penalizaciones.

Competencias con las cuales se relaciona:
- Auto confianza.
- Capacidad de Respuesta.
- Capacidad de Asumir la Necesidad del Cliente.
- Gestión de la Información.
- Efectividad Interpersonal.
- Sentido del Negocio.

Integración del valor Honestidad:
La honestidad es uno de los valores de mayor importancia en todo el sistema CENTURY 21, que debe estar presente en un alto porcentaje de sus afiliados y asesores garantizando la conducta transparente en las negociaciones, haciendo el sistema CENTURY 21 confiable a la mirada de internos y externos. La honestidad se evidencia en los comportamientos más sencillos y cotidianos de las personas, se posee o no se posee, quedando claro que el éxito en los negocios de una organización. Una organización exitosa puede vivir con eventuales carencias de recursos pero con gente deshonesta le es imposible.

Consistencia
Este valor implica:
Problemas con los cuales se relaciona:

- Publicar propiedades sin Exclusiva en el MLS.
- AMC inadecuado o inexistente.
- Reservarse captaciones.
- Falta de Capacitación de Asesores.
- Sólo el captador muestra la propiedad.
- Tarjeteo inapropiado.
- No calificar al prospecto.
- Impuntualidad.

Acción constructiva que impacta:

- Actualizar, digitalizar y aplicar las formas de CENTURY 21.
- Responsabilizar a los Gerentes y Asesores; penalizar a los Asesores y penalizar a las Oficinas.
- Todo honorario debe ser compartido al 50% entre afiliados en las operaciones compartidas.
- Realizar Talleres anuales de actualización.
- Preparar una inducción mínima estandarizada digital con base en el DA 1, 2 y 3.
- Auditar el MLS y aplicar penalizaciones.

Competencias con las cuales se relaciona:

- Auto confianza.
- Capacidad de Respuesta.
- Capacidad de Asumir la Necesidad del Cliente.
- Gestión de la Información.
- Efectividad Interpersonal.
- Sentido del Negocio.

Integración del valor Consistencia:
Todo cargo se define como el ejercicio de la discreción dentro de límites. Es la creatividad individual ejercida dentro de los límites y estándares establecidos lo que garantiza el éxito del sistema CENTURY 21. Es importante adquirir la conciencia de red o trama del tejido: cualquier desviación afecta todo el sistema.