



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

MARTINEZ ONTANEDA, ALLISON ROCIO - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

ALBARRACIN APARICIO, ROXANA ALEXANDRA

LIMA, PERÚ

2021

MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR (A)

Mg. Bib. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO

Quispe Vergara, Angela Maryori

López Burga, Giuliano

DEDICATORIA

Con mucho amor y orgullo les dedico este trabajo a mis amados padres, a mi hermana gemela Mónica, mi hermano Martín y a mi gran compañero Carlos, sin ti nada de esto sería posible. Los amo infinito.

A mis lomitos adorados Toffee, Vanjie, Joe, mi entrañable Bowie. Siempre te pensamos.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por siempre guiar mi camino.

A mi asesora Mg. Roxana Albarracín por todo su apoyo y paciencia con la elaboración de esta investigación.

Gracias a Carlos por enseñarme y apoyarme de manera incondicional durante todo este proceso.

Y finalmente, a los agentes de bienes raíces que formaron parte de mi investigación.

ÍNDICE

MIEMBROS DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL	14
1.1. Título del Proyecto	14
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario	14
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada	15
1.4. Localización o alcance de la solución	16

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN	17
2.1. Justificación:	17
2.2. Marco referencial: antecedentes de la innovación o investigación aplicada a desarrollar.....	20
2.2.1 Antecedentes.....	20
2.2.2 Marco teórico.....	23
2.3. Población y muestra	35
2.4. Técnica de recolección de datos	36
CAPITULO III: RESULTADOS OBTENIDOS	37
CAPITULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO	55
4.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación.....	55
CAPITULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	58
5.1. Alcance esperado.....	58
5.2. Descripción del producto	58
5.3. Descripción de la propuesta de innovación.....	59
5.3.1. Diagnostico situacional	59
5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora	62
5.4.1. Planteamiento de la Solución:	62
5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación	63
5.5. Impacto de la propuesta de investigación	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	83
FUENTES DE INFORMACIÓN	85
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuestionario de preguntas por dimensión para la variable Cultura Organizacional	38
Tabla 2	Cuestionario de preguntas por dimensión para la variable Desempeño Laboral	39
Tabla 3	¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo? .	40
Tabla 4	¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?	41
Tabla 5	¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?	42
Tabla 6	¿Se siente representado con los valores de la compañía? (<i>Dios, familia y negocios</i>).....	43
Tabla 7	¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados?.....	44
Tabla 8	¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?	45
Tabla 9	¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?	46
Tabla 10	¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?.....	47
Tabla 11	¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces?	48
Tabla 12	¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes y clientes?	49
Tabla 13	¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams?.....	50
Tabla 14	¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?	51
Tabla 15	¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?	52
Tabla 16	¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?.	53
Tabla 17	Presupuesto desgregado a nivel de aportes monetarios y no monetarios	56
Tabla 18	Presupuesto desgregado a nivel de partidas y sub partidas	57
Tabla 19	Matriz FODA para Keller Williams en Perú en el 2021	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo? .	40
Figura 2	¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?	41
Figura 3	¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?	42
Figura 4	¿Se siente representado con los valores de la compañía? (<i>Dios, familia y negocios</i>).....	43
Figura 5	¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados?.....	44
Figura 6	¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?	45
Figura 7	¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?	46
Figura 8	¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?	47
Figura 9	¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces?	48
Figura 10	¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes y clientes?	49
Figura 11	¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams?.....	50
Figura 12	¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?	51
Figura 13	¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?	52
Figura 14	¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?.	53
Figura 15	Macro Proceso de Reclutamiento de Agentes de Bienes Raíces .	71
Figura 16	Proceso Reclutar Agentes de tipo R1	72
Figura 17	Proceso Reclutar Agentes de tipo R2.....	73
Figura 18	Proceso 1-3-5.....	74
Figura 19	Proceso de las cuatro conversaciones	75
Figura 20	Proceso de Calculadora Personal	76

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los agentes de bienes raíces de la empresa Keller Williams en el Perú en el año 2021. Esta investigación siguió un enfoque de estudio mixto y de tipo aplicada con diseño descriptivo. La población de estudio consideró a 30 agentes de bienes raíces que trabajan para Keller Williams en Perú en el 2021, sobre quienes se aplicó la fórmula correspondiente a poblaciones finitas con un margen de error del 5%, donde se obtuvo una muestra de 28 agentes de bienes raíces a los cuales se les aplicó el cuestionario debidamente validado internamente; que permitió determinar la labor que representa Keller Williams en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces que allí trabajan.

Con los resultados obtenidos se pudo determinar que existe una correlación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el 2021. Y de igual manera, como propuesta de innovación se realizó una mejora de procesos en base a los procedimientos que posee la franquicia, aterrizándolos a la realidad peruana.

Palabras clave: Cultura organizacional, Desempeño Laboral, Bienes raíces, Mejora de Procesos, Agente de Bienes Raíces.

ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the relationship between Organizational Culture and Job Performance in real estate agents of Keller Williams Company in Peru in 2021. This research followed a mixed and applied study approach with descriptive design. The study population considered 30 real estate agents working for Keller Williams in Peru in 2021, on whom the formula corresponding to finite populations with a margin of error of 5% was applied, where a sample of 28 real estate agents was obtained and to whom the questionnaire was applied, duly validated internally; which allowed determining the work that Keller Williams represents in the labor performance of the real estate agents working there.

With the results obtained, it was possible to determine that there is a direct correlation between the organizational culture and the work performance of Keller Williams real estate agents in Peru in 2021. Likewise, as an innovation proposal, an improvement of processes was made based on the procedures that the franchise has, grounding them to the Peruvian reality.

Key words: Organizational Culture, Job Performance, Real Estate, Process Improvement, Real Estate Agent.

INTRODUCCIÓN

El ser humano desde que dejó de ser nómada buscó asociarse con otros de su especie para formar aldeas y con el pasar del tiempo buscó asentarse en pueblos. Mucho de esto fue derivado de la necesidad de estar seguro y del inherente sentido de pertenencia. Con el pasar del tiempo y la llegada de los nuevos descubrimientos e incluso antes de la industrialización, el ser humano empezó a construir lugares para vivir como negocio y este fue el nacimiento de los bienes raíces o del rubro construcción e inmobiliario.

En la actualidad, el rubro inmobiliario es una industria multimillonaria y a pesar de las dificultades ocasionadas por la Pandemia de Covid-19, en nuestro país tiene una tendencia a crecer cerca del 7% según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). Particularmente para esta investigación, trataremos el caso de Keller Williams, la mayor empresa de bienes raíces del mundo y cuya franquicia llegó al Perú durante el primer trimestre del 2021. Es así como a lo largo de los capítulos podremos entender las fortalezas, debilidades y las oportunidades que se le presentaron a este negocio y cómo la cultura organizacional puede impactar en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces que allí trabajan.

La investigación está compuesta por siete capítulos. En el primero, se describen las áreas de desarrollo de la investigación, la actividad económica en la que se aplicará y el alcance de la solución.

El capítulo dos contiene la descripción de la investigación, donde se incluye la justificación de la investigación, los antecedentes o investigaciones similares, también aquellas bases teóricas donde se fundamenta la investigación realizada, la descripción de la población a evaluar y la técnica de recolección de datos.

En el capítulo tres contiene los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los diversos agentes de bienes raíces, donde podemos deslumbrar la tendencia del relacionamiento de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.

En el capítulo cuatro se detalla la estimación de costos para la elaboración de la investigación, así como también la estimación del costo necesario para la implementación.

En el capítulo cinco se detalla el desarrollo per-sé de la propuesta de innovación, que se basa en una mejora de los procesos críticos de Keller Williams, definidos

en base al conocimiento de la investigadora y su experiencia laborando en Keller Williams.

En el capítulo seis se detallan las conclusiones obtenidas al finalizar la investigación y finalmente en el capítulo siete se definen las recomendaciones elaboradas en base a la investigación y propuesta de innovación realizada.

CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

El impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Las áreas estratégicas de desarrollo prioritario son: La gestión de la Cultura Organizacional y el desarrollo estratégico del desempeño laboral:

Como se sabe, el país vive un momento álgido, ya que a la coyuntura ocasionada por la pandemia del virus SARS-CoV-2 se le agregó el factor político; ya que las dos fuerzas políticas que quedaron en primer y segundo puesto en las votaciones del último 11 de abril no representan en suma a los intereses de la población. Esta coyuntura es la que hace pensar al autor en la salud mental de las personas y en pensamiento generalizado de cuidar nuestros empleos. Esto generó la siguiente interrogante en el autor: ¿qué pueden hacer las organizaciones para

retener el buen talento y brindar soporte a la familia del colaborador en esta coyuntura?

Es en parte a este panorama político, social y la crisis de salud, que remitimos a los esfuerzos generalizados del Gobierno del Perú para reactivar la economía, por motivos de la investigación realizada nos centraremos en la importancia del sector Inmobiliario y de Bienes Raíces en el territorio peruano. Como señala Christian Ninahuanca editor del Diario El Peruano (2021): “El sector inmobiliario tendrá un crecimiento superior al 7% este año”. Y esto es en parte a la necesidad e interés de los peruanos por adquirir o alquilar un inmueble.

Es allí donde radica la importancia de la Cultura Organizacional y el papel que representa el desempeño laboral de los diversos agentes de bienes raíces para poder aprovechar la oportunidad y satisfacer esta necesidad creciente en el mercado nacional.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

Esta investigación se aplicará en el rubro Inmobiliario y/o Bienes Raíces, para los agentes de bienes raíces que trabajan en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021. Asimismo, la investigación está respaldada por las directrices que está brindando el Gobierno en el control de la Pandemia, que se enfoca en la construcción de viviendas: (...) “Nuestra perspectiva es de un

crecimiento mayor al 7% para el sector inmobiliario, pero dependerá mucho de cómo se controla la Pandemia. La vocación del Gobierno parece ir en la línea de impulsar la construcción de viviendas” (...) señalado por el Director Ejecutivo de la Cámara Peruano de la Construcción (Capeco), Guido Valdivia y recogido por Christian Ninahuanca editor del Diario El Peruano (2021).

1.4. Localización o alcance de la solución

El alcance de la solución es determinar de qué manera la Cultura Organizacional del modelo de Gary Keller, influye en el desempeño laboral en los agentes de bienes raíces de Keller Williams en el Perú durante el año 2021. Asimismo, en base a los hallazgos realizados proponer como propuesta de innovación una mejora de los procesos existentes.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

2.1. Justificación:

Esta investigación se justifica en lo teórico, pues se ha tomado en consideración conceptos relevantes que permitirán respaldar lo expuesto a través de diversas teorías relacionadas a cada una de las variables que relacionan la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral para los agentes de bienes raíces que trabajan en la empresa Keller Williams en el Perú durante el 2021. Asimismo, existe literatura diversa referente a la correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el ámbito de bibliotecología e investigación superior.

Así mismo, cuenta además con una justificación social, pues al identificar el impacto de la Cultura Organizacional de Keller Williams en los agentes de bienes raíces, se podrán identificar también cuáles son los puntos débiles por mejorar dentro de esta metodología. Permitiendo la adaptación de la Cultura

Organizacional importada desde Norteamérica, a los agentes de bienes raíces que se desarrollan en el mercado nacional.

En muchas ocasiones oímos decir que el arte imita a la vida. Sin embargo, no es el único factor que imita o se ve afectado por las circunstancias o problemas de la vida cotidiana. Actualmente, en el mundo estamos atravesando la pandemia ocasionada por el virus del SARS-CoV-2, que causa dificultades respiratorias y que puede comprometer a personas con enfermedades pre-existentes como es el caso de ancianos y personas con enfermedades crónicas (World Health Organization [WHO], 2020), que, para muchos, incluyendo a la autora de esta investigación, es la primera y esperamos la última vez que vivamos en una situación tan disruptiva. De la noche a la mañana el mundo cambió y se van esgrimiendo indicios de que no volverá a ser como antes. Así como el arte imita a la vida, las organizaciones pueden ser consideradas arte. El arte de generar beneficios para accionistas o juntas directivas en base a decisiones a alto nivel y como estas decisiones son aterrizadas en planes ejecutivos para finalmente llegar como órdenes u objetivos a los trabajadores. Como todo arte, depende mucho de las personas y sobre todo del compromiso del artista. Así como no todos los artistas tienen el mismo proceso creativo, las organizaciones no tienen los mismos procesos, procedimientos y, en suma, la misma cultura organizacional.

La Cultura Organizacional se compone de normas que son formulaciones explícitas o implícitas en términos del deber ser. A su vez, expresan lo que la organización de las personas que las componen, sienten y viven. Las personas que conformamos organizaciones, empresas o negocios, somos parte de la Cultura Organizacional y en muchos casos debemos ceñirnos a conductas, tareas, actividades y valores; que, a su vez, son percibidos a través de metas, normas y valores de la compañía.

Es así, que podemos deducir que la cultura organizacional puede incrementar la eficiencia dado que todos los empleados conocen las prácticas estándares para completar diversas tareas asignadas. De este modo, los empleados han sido entrenados en los valores de la compañía y pueden obtener de esta manera ciertos beneficios o refuerzos positivos para que sigan este comportamiento (Schein, 2010).

En un momento tan difícil como en el que vivimos, la cultura organizacional es más importante que nunca para poder brindar lineamientos y asegurar a los diversos Gerentes que sus equipos cumplirán con sus obligaciones aún sin asistir presencialmente a sus labores.

A su vez, el autor de esta investigación busca enfocar la misma hacia el rubro Inmobiliario, particularmente hacia la empresa más grande del mundo en dicho

sector y que llegó al Perú durante el primer trimestre del 2021. Esto con el objetivo de contestar la pregunta ¿Cómo es que la Cultura Organizacional influye en el desempeño de los agentes de bienes raíces en el mercado nacional?

2.2. Marco referencial: antecedentes de la innovación o investigación aplicada a desarrollar.

2.2.1 Antecedentes

A continuación, se describen los antecedentes que representan estudios significativos y relevantes en el área que estamos enfocando la presente investigación:

Zerpa (2016), en su tesis titulada “Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Profesional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto de Malabrigo” en el departamento de La Libertad del Perú, se consideró como objetivo principal la identificación de la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la mencionada Municipalidad. Referente a la metodología empleada en la investigación, se pudo identificar que utilizó un modelo no experimental; esto debido a que no se realizaron alteraciones ni manipulación de las variables del fenómeno y que fueron observadas en su ambiente habitual. Así mismo, empleó un diseño correlacional entre las 02 variables en estudio. Siendo estas variables la relación entre Cultura

Organizacional (nombrada por la autora como O1) y desempeño laboral (nombrada por la autora como O2) a una población compuesta por 102 trabajadores de la mencionada Municipalidad. En base a dicha población se tomó la totalidad para la aplicación de un cuestionario adaptado de Denison (Bonavia T. et al., 2010, p. 15 – 32) y Chiavenato (2009), Siendo los resultados obtenidos de que existe una correlación positiva muy baja de 0.073 entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral; indicando que a mejor sea la Cultura Organizacional, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada Municipalidad. Asimismo, se identificó que la Cultura Organizacional se encuentra en un nivel de 61%, que es considerado débil, mientras que el desempeño cuenta con una puntuación del 50.95% representando un nivel regular.

Calderón (2018), en su tesis titulada “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes”. Y que cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral presente en el personal administrativo de la mencionada Universidad. Asimismo, en cuanto a la metodología utilizada fue cuantitativa con un diseño no experimental ya que no se realizaron alteraciones ni manipulación de las variables del fenómeno y fueron observadas en su ambiente habitual. Por otro lado, fue transversal-correlacional entre las 02 variables en estudio: Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral. Y fue aplicada a una muestra de 134 personas compuesta por trabajadores del área administrativa. A dicha muestra, se les aplicaron los siguientes instrumentos de tipo encuesta: Cultura

Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI) y la Escala de Opiniones SL SPC de Sonia Palma Carrillo. Arrojando los siguientes resultados: 49% tienen un tipo de Cultura Organizacional de tipo Clan y la Satisfacción Laboral se ubicó en un 71% que representa a un nivel satisfecho.

Valverde (2019), su tesis cuyo título es “Cultura Organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017”. Cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Molitalia S.A. Empleó una metodología que constó del estudio de nivel correlacional con la finalidad de tener una investigación aplicada. Esta investigación fue probada sobre una población compuesta de 200 trabajadores de la mencionada Empresa. En base a dicha población, se determinó una muestra de 65 trabajadores elegidos mediante un muestreo aleatorio simple a los cuales se les aplicó la técnica de encuesta siendo los instrumentos principales 1) El cuestionario sobre Cultura Organizacional de 27 ítems (sic); y 2) El cuestionario sobre Desempeño Laboral de 12 ítems (sic). Siendo los resultados obtenidos del análisis estadístico de las relaciones entre las variables de estudio para los trabajadores: una correlación del Rho Spearman (r) igual a 0.415, siendo esta una correlación positiva moderada a un nivel de significancia del 5% entre las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. En base a este hallazgo, se concluye que existe una relación significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral entre los individuos de la

muestra; siendo esta relación directamente proporcional, de manera que a una Cultura Organizacional sobresaliente le pertenece un nivel sobresaliente de Desempeño Laboral y viceversa.

2.2.2 Marco teórico

A continuación, se presenta la estructura del marco teórico para la investigación que fue elaborado empleando el método de índices: La relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral – Keller Williams en Perú durante el 2021:

La Cultura Organizacional en las empresas

Cultura Organizacional

Desde un principio el concepto de Cultura Organizacional fue mencionado durante los estudios de Hawthorne durante los años 1920. Sin embargo, no fue hasta inicios de la década de 1980 que se publicaron varios libros sobre la cultura corporativa u organizacional, como: Corporate Cultures de Terry Deal y Allan Kennedy; Theory Z, de William Ouchi. Estos libros llamaron la atención a un público muy amplio, y fue entonces donde se iniciaron las primeras investigaciones serias sobre el tema de las culturas organizacionales (Debra y Campbell, 2013).

La cultura organizacional “es un sistema de comportamientos compartidos o en común de los trabajadores de una organización en el cual se

distinguen de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p. 512). Asimismo, para Robbins (1996, p. 633) “La cultura organizacional es un estilo de comportamientos vinculados entre los miembros de una organización que a su vez es distinguida de las demás organizaciones”.

En este contexto, no cabe duda de que la Cultura Organizacional es tiene estudios profundos realizados durante las últimas dos décadas del siglo XX y se han realizados profusos estudios durante el siglo XXI.

Por otro lado, para Chiavenato (2009), menciona que:

Al igual que un trabajador posee una cultura concreta, las organizaciones (ya sean instituciones públicas o privadas) se determinan por poseer culturas corporativas específicas. Por consiguiente, para poder distinguir la cultura corporativa no se puede palpar, sino que es algo que solo puede medirse a juicio de lo que ocurre dentro de la organización. Referente a lo mencionado con anterioridad, surge una comparación relativa con un *iceberg*: la parte visible son los aspectos físicos, mientras que, en la parte sumergida, se hallan todos aquellos procesos mentales y el comportamiento de los trabajadores de una organización, así como también los aspectos sociológicos de la cultura organizacional. (p.52)

Así mismo, Debra y Campbell (2013), proponen cuatro funciones básicas en las cuales “radica la importancia de la cultura organizacional: Primero, ofrece una sensación de identidad de los

trabajadores y aumenta su compromiso hacia la organización; segundo, proporciona a los trabajadores una manera de interpretar lo que ocurre en la organización; tercero, la cultura organizacional refuerza los valores de la organización; y finalmente, cuarto, funciona para que los nuevos integrantes observen, copien y adopten comportamientos propios de una organización”. (p.77)

En este contexto, no cabe duda de la relevancia que toma la cultura organizacional como parte no tangible de la empresa y que puede ser empleada como una herramienta para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Moralidad, la ética profesional y la corrupción – Caso Odebrecht

La moralidad es el conjunto de principios, valores, patrones de conducta, prohibiciones e ideales de vida buena que conforman un sistema, propio de un colectivo humano concreto en un determinado momento histórico. Asimismo, refleja una particular forma de vida de la mayoría de los miembros de una sociedad. (Martínez, 2011, p. 1)

Es en base a esta definición conceptual, que se permite diferenciar aquellas actividades que forman parte del símil de bondad o maldad; y permiten a las personas diferenciar lo bueno de lo malo en base a normas sociales.

Por otro lado, Martínez (2011, p. 12), explica que el motivo de la preocupación e importancia de la ética empresarial radica en la demanda social ante los actos de empresas que se consideran inmorales. Así mismo, la ética empresarial empieza a gestarse con la aparición de empresas diferenciadas de la pequeña empresa tradicional, ya que, debido a su organización más formal y jerárquica, causa la separación de la dirección y la propiedad en base a objetivos; y es así como empieza la creciente reflexión ética sobre las actuaciones de las grandes empresas y su determinada gestión.

Por este motivo, se puede identificar que aquellas concepciones humanas y sociales fueron trasladadas a las organizaciones, ya que podemos clasificar a las personas que trabajan en dichas organizaciones como pequeñas sociedades que comparten normas, valores y siguen principios definidos por las empresas.

Una antítesis de lo mencionado sobre la moralidad y la ética profesional es lo que concierne a la corrupción. Según la Real Academia Española [RAE] (2021) Corrupción significa la acción y efecto de corromper algo; y en las organizaciones, especialmente en las públicas, una práctica consistente con el empleo de las funciones y medios para obtener un provecho ya sea económico o de otras índoles por parte de los gestores.

Uno de los mayores casos de corrupción de funcionarios en los últimos años es el concerniente a la empresa ODEBRECHT. Según Guzmán indica que:

(...) “entre los años 2001 y 2016, Odebrecht pagó unos USD 788 millones en sobornos para la obtención de contratos asociados a más de 100 proyectos en doce países, incluyendo Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela; obteniendo beneficios aproximados en USD 3.336 mil millones”. (...) (Guzmán, 2018, p. 6).

De esta manera podemos entrelazar los conceptos entre lo moral, lo ético y lo corrupto para entender que las Organizaciones están compuestas por seres humanos y que no están exentas de los comportamientos buenos y malos.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Para Denison (2001), citado por los autores Bonavia y García-Hernández (2010), se identificaron cuatro dimensiones más relevantes para la cultura organizacional, las cuales son: La implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (p. 17)

- a. La Implicación, el poder que brindan las empresas a sus trabajadores y altos niveles de responsabilidad, así mismo, los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte relevante de la organización. Estos trabajadores deben estar organizados en equipos desarrollando

así sus capacidades humanas. Este aspecto es medido por las siguientes subescalas: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades (p. 17).

- b. La consistencia, hace referencia a cuando las empresas son firmes y están bien integradas. Los comportamientos de los trabajadores son los que inducen a formar nuevos líderes y seguidores de ellos, para así lograr objetivos en buena coordinación con la empresa. Este aspecto cultural es medido a través de los siguientes índices: Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración (p. 18).
- c. La adaptabilidad, indica que una organización debe tener una costumbre basada en creencias y normas que apoyan la capacidad de una empresa para poder interpretar, traducir y recibir las señales de su entorno en cambios de comportamiento internos. Y así de esta manera, aumentar las posibilidades de crecimiento, supervivencia y desarrollo. Esta dimensión cultural es medida por medio de: la orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional (p.18).
- d. La misión, que es el propósito y dirección de una organización y sus colaboradores. Tener un sentido de misión le brinda datos principales en el funcionamiento de la organización; en primera instancia, una misión proporciona un propósito y significado al cual se dirige la organización. En segundo lugar, un sentido de misión le proporciona una dirección clara y objetiva que sirve para definir el curso apropiado de acción para la empresa y sus

colaboradores. Esta dimensión puede ser medida por: Dirección y propósito estratégico, metas y resultados (p. 18 – 19).

Medición de la Cultura Organizacional

Culturas fuertes y culturas débiles

“Una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros por el grado y la intensidad con que se comparte genera un ambiente de mucho control de la conducta” (Robbins, 2004, p.527)

Asimismo, Ehtesham (2011, p.81), indica que una manera de poder medir la variable de cultura organizacional es la aplicación de herramientas de tipo cuestionario; empleando una escala de puntuación de tipo Likert de 1 a 5 para obtener datos cuantificables.

En relación con lo listado, existen herramientas de tipo encuestas que permiten definir en base a criterios y respuestas de los trabajadores si una cultura organizacional es fuerte o es débil en base a su percepción.

Desempeño Laboral

Concepto y relevancia del Desempeño Laboral

Para Robbins (2004, p. 499): “(...) el desempeño laboral es un conjunto de habilidades o destrezas físicas e intelectuales que necesitan los trabajadores para desempeñarse dentro de una organización (...)”

Mientras que Chiavenato (2009, p. 236), indica que “el desempeño laboral es la eficacia del empleado en cuanto a su trabajo dentro de una organización, la cual es muy indispensable”.

En este contexto, queda claro que lo expuesto por Robbins es que el desempeño son todas aquellas habilidades necesarias que debe tener el empleado para cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades en la organización.

Asimismo, para Chiavenato (2009, p. 357): “la evaluación de desempeño es una calificación totalmente ordenada de las funciones de cada individuo de acuerdo con el potencial o el cargo del progreso en el futuro”.

Del mismo modo, Hellriegel y Slocum (1998, p.152) nos indican que el colaborador tiene que estar comprometido con la meta, tener el esfuerzo,

la persistencia y estrategia de la tarea. El desempeño será alto o bueno cuando se han fijado o propuesto metas motivadoras. Y para obtener el mejor desempeño por parte de los colaboradores es necesario que estos se encuentren motivados ya que gracias a ello se obtiene una buena productividad en la organización.

De esta manera se puede identificar que el desempeño es directamente proporcional a cuanto sabe o está preparada la persona para cumplir con un objetivo y también que tan motivado se encuentra para lograrlo.

Asimismo, algunas dimensiones para medir el desempeño laboral se encuentran:

a. Habilidades y Capacidades:

Como lo definió Alles (2005, p. 55): “Todas las personas están dotadas de habilidades, algunas tienen éxito en su vida personal y profesional; otras no corren con la misma suerte, tienen deficiencias y problemas para realizar con éxito su trabajo en la organización”.

Así mismo, Álvarez (1999, p.71) menciona: “Muestra los comportamientos del individuo en alguna especialidad del saber propio de la cultura de la humanidad. Es también el sistema de acciones y operaciones en el que el individuo domina y está relacionado a un objetivo”.

b. Comportamiento:

Como lo menciona Chiavenato (2009, p.6): “Es la continua interacción y la influencia entre los individuos y las organizaciones de manera recíproca”.

c. Metas y resultados:

Como lo define Alles (2005, p. 46): “Es un término con el que se le conoce a los objetivos que son propuestos por los individuos en la vida diaria. Así como también la meta es el fin al que se dirigen las organizaciones”.

Medición del Desempeño Laboral

Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño:

Entre los métodos más habituales según Chiavenato (2009, p. 253) son: “(...) los métodos de escalas gráficas, los de investigación de campo, los de elección forzada, los de incidentes críticos y los de lista de verificación (...)”.

Los métodos de escalas gráficas, según Chiavenato (2000, p.367), imaginemos que es usted el encargado de evaluar a los individuos en su desempeño dentro de una organización con factores anticipadamente definidos y reconocidos. Para esto emplea un formulario de dos entradas, donde las columnas representan a los factores importantes a estudiar y las

filas representan a las puntuaciones o alternativas a escoger según los factores de desempeño. Por otro lado, los métodos de elección forzada, según Chiavenato (2009, p. 254), se basa en determinar el desempeño de los trabajadores a través de los grupos de preguntas o frases descriptivas que se orientan en distintos aspectos de sus conducta o comportamiento. De esta manera, cada grupo estará asociado por dos, cuatro o más preguntas o frases. En las que el evaluador tendrá la responsabilidad de optar por una o dos de las frases de cada bloque, en la que se emplee al desempeño del individuo que está siendo evaluado.

En el método de frases descriptivas, según Chiavenato (2000, p. 380): “Este método es distinto al de la elección forzada, porque en este método no es obligada la elección de frases, es el especialista el que determina las preguntas relacionadas al desempeño del empleado”.

Por otro lado, en el método de investigación de campo, según Chiavenato (2000, p. 375): “Basado en entrevistas por medio de una persona especialista en base a la evaluación del desempeño de los subordinados, investigando los motivos, causas y orígenes de su desempeño laboral”.

Mientras que, en el método de incidentes críticos, según Chiavenato (2000, p. 379): “Se basa en los comportamientos de los colaboradores dentro de una empresa para ver sus resultados ya sea de una manera positiva o negativa, las mismas que inducirán al éxito o al fracaso de la organización”.

Y, por último, el método de comparación por partes, que según Chiavenato (2000, p. 380): “Como su nombre nos lo dice este método se encarga de hacer una comparación de los empleados, en el cual se va comparando de dos en dos los empleados de las organizaciones”.

En base a lo presentado, se pudo demostrar que existen diversos métodos para poder medir el desempeño laboral.

Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral

Para Hellriegel y Slocum (2009, p. 473), la cultura organizacional es de vital importancia para la eficiencia y el desempeño de las empresas. Así como también para la satisfacción de las personas. De este modo, si la cultura organizacional no logra adaptarse a la posibilidad de cambios dentro de la organización, la eficiencia disminuirá. De manera indirecta o directa, como por experiencia propia, el desempeño laboral y la cultura organizacional están relacionados, sin embargo, la certeza respecto a la naturaleza de esta relación puede resultar confusa.

Empleando los conceptos ya conocidos acerca de la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, es requerido que los jefes y las organizaciones adopten un enfoque de contingencias para cumplir objetivos.

En este contexto, se puede identificar que la cultura de las empresas puede impactar de manera directamente proporcional en el desempeño o rendimiento financiero de la organización durante el tiempo. Y de esta manera, la cultura organizacional es un factor de mayor importancia para determinar el triunfo o la caída de empresas en la historia.

2.3. Población y muestra

La empresa Keller Williams empezó sus actividades como consultora de bienes raíces en marzo del 2021. A continuación, se definirá tanto la población como la muestra empleada en la investigación:

Población: Para la investigación se tomará el total de agentes de bienes raíces que trabajan en Keller Williams en Perú en el 2021. Siendo un total de 30 agentes.

Muestra: Según el tamaño de la población: 30, considerando una heterogeneidad del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La muestra serán 28 agentes de bienes raíces que trabajan en Keller Williams en Perú en el 2021.

2.4. Técnica de recolección de datos

En base a la técnica de encuestas y el instrumento del cuestionario realizado para la muestra determinada, se podrá obtener información significativa acorde a las variables de la investigación: Cultura organizacional y Desempeño laboral.

El instrumento ha sido validado por: Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra – Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la información & Maestra en educación con mención en docencia e investigación universitaria.

CAPITULO III: RESULTADOS OBTENIDOS

Se aplicó una encuesta a los agentes de bienes raíces que trabajan en Keller Williams en Perú en el 2021, teniendo en cuenta toda la muestra, los resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos fueron procesados en el manejador de hojas de cálculo Excel, para determinar los niveles de cada variable, en la cual la información procesada está vinculada con los objetivos determinados, en el que se utilizaron fórmulas y a su vez gráficos para la obtención de resultados y también la correlación entre las variables.

Por este motivo, es primordial presentar las preguntas realizadas en el instrumento por cada una de las variables y a continuación analizaremos los resultados obtenidos.

Tabla 1 Cuestionario de preguntas por dimensión para la variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Implicación	Trabajo en equipo	¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo?
	Empoderamiento	¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?
	Desarrollo de habilidades	¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?
Consistencia	Valores Centrales	¿Se siente representado con los valores de la compañía?
	Acuerdos	¿Los modelos y sistemas ofrecidos satisfacen su expectativa inicial al asociarse a Keller Williams?
	Coordinación e Integración	¿Para usted, existe una correcta comunicación entre staff y asociados?
Adaptabilidad	Orientación al cambio	¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?
	Orientación al cliente	¿Cómo ha impactado a sus clientes su asociación con Keller Williams?
	Aprendizaje Organizacional	¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?
Misión	Dirección y propósito estratégico	¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?
	Metas y resultados	¿Cree que con Keller Williams sus metas tendrán el resultado que esperado?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 Cuestionario de preguntas por dimensión para la variable Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Habilidades/Capacidades	Conocimiento del puesto	¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces? ¿Actualmente se dedica a alguna otra actividad en paralelo diferente a Bienes Raíces?
	Implicancia en aprender	¿Para usted, que tan relevante son las capacitaciones y la actualización en nuevas tecnologías de Bienes Raíces en Keller Williams?
Comportamiento	Comprensión de situaciones	¿El libro de frases y diálogos brindado en Keller Williams le ha servido para concretar ventas? ¿Qué tan útil considera este libro de frases y diálogos?
	Consistencia en el desarrollo de habilidades	¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams sus planes y clientes?
	Capacidad de realización	¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams?
Metas	Adaptabilidad del trabajador para cumplir metas	¿Considera usted que puede adaptarse a situaciones externas y poder cumplir con las mismas metas?
	Creatividad	¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?
	Cooperación	¿Considera usted que, siendo asociado a Keller Williams, cuenta con una mejor red de contactos?
Resultados	Calidad del trabajo	¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?
	Impacto de la misión en el desempeño del trabajador	¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?

Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la Tabla 1 como en la Tabla 2, se presentan las preguntas por cada una de las variables y su respectiva dimensión.

Asimismo, para medir las respuestas a las preguntas de la encuesta se empleó la escala de Likert considerando que las respuestas van del 1 al 5 siendo: 1 – Totalmente en desacuerdo; 2 – En desacuerdo; 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 – De acuerdo; 5 – Totalmente de acuerdo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las preguntas listadas en la Tabla 1 y la Tabla 2 desgregados por Dimensión e Indicador al que están respondiendo:

Cultura Organizacional:

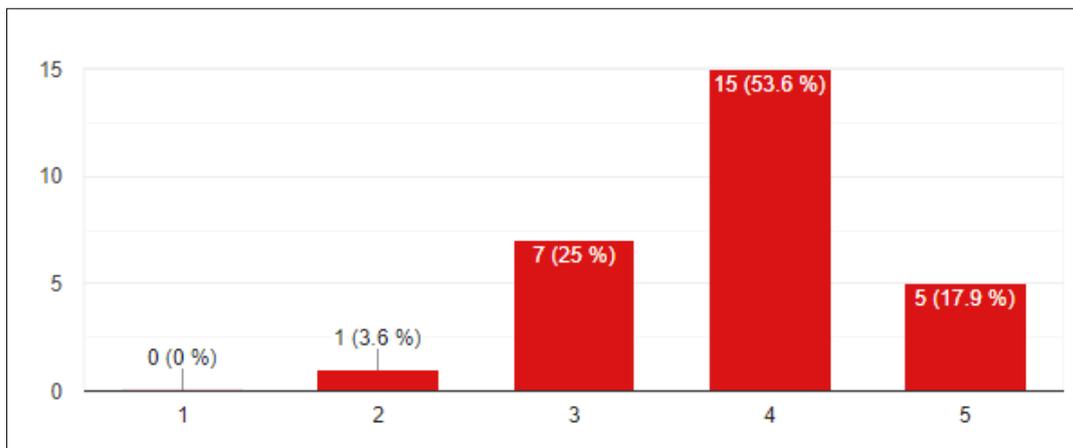
Dimensión: Implicación - Indicador: Trabajo en equipo

Tabla 3 ¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	1	3.6%	3.6%	3.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	25.0%	25.0%	28.6%
De acuerdo	15	53.6%	53.6%	82.1%
Totalmente de acuerdo	5	17.9%	17.9%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1 ¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total del 53.6% y un 17.9% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que Keller Williams es una compañía donde se trabaja en equipo. Por otro lado, un 25% de los encuestados están en desacuerdo en la afirmación de que Keller Williams es una compañía donde se trabaja en equipo. Esto puede darse debido a que los agentes de bienes raíces identifican los procedimientos que traen desde la matriz y el trabajo en equipo es fundamental para concretar negocios; sin embargo, otro porcentaje minúsculo considera que es necesario reforzar esto.

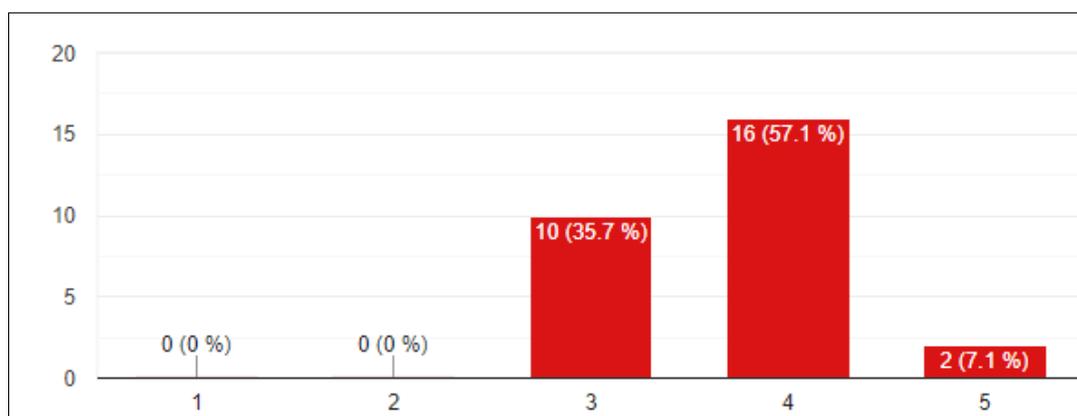
Dimensión: Implicación - Indicador: Empoderamiento

Tabla 4 ¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	35.7%	35.7%	35.7%
De acuerdo	16	57.1%	57.1%	92.9%
Totalmente de acuerdo	2	7.1%	7.1%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2 ¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total del 57.1% y un 7.1% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que se sienten empoderados al ser asociados a Keller Williams. Por otro lado, un 35.7% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en esta afirmación. Podría considerarse aquí el rasgo predominante en personas que trabajan en el rubro de bienes raíces ya que tienen que ser organizadas y empoderarse para cumplir sus metas.

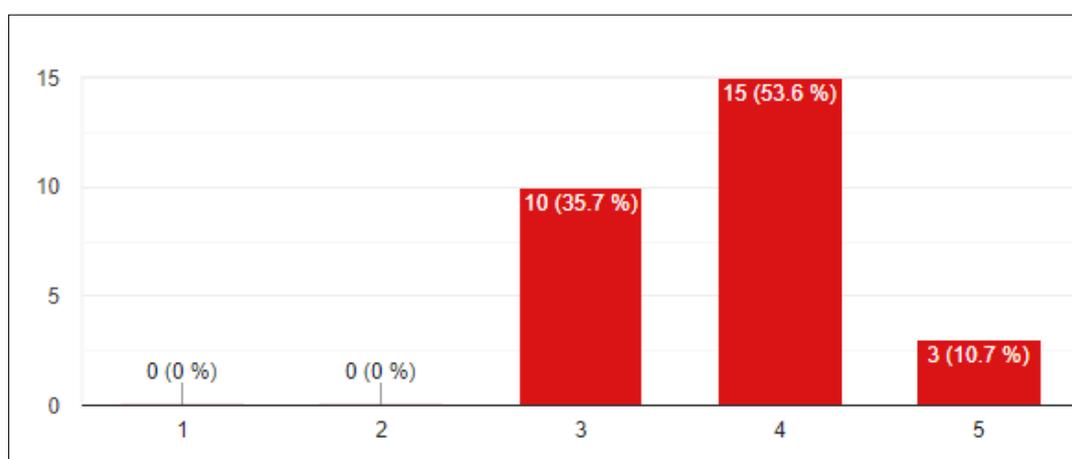
Dimensión: Implicación - Indicador: Desarrollo de habilidades

Tabla 5 ¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	35.7%	35.7%	35.7%
De acuerdo	15	53.6%	53.6%	89.3%
Totalmente de acuerdo	3	10.7%	10.7%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3 ¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total del 53.6% y un 10.7% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que Keller Williams les da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades. Por otro lado, un 35.7% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Esto puede deberse, a que un número importante de agentes son nuevos en el rubro y no conocen aún sus habilidades como tales.

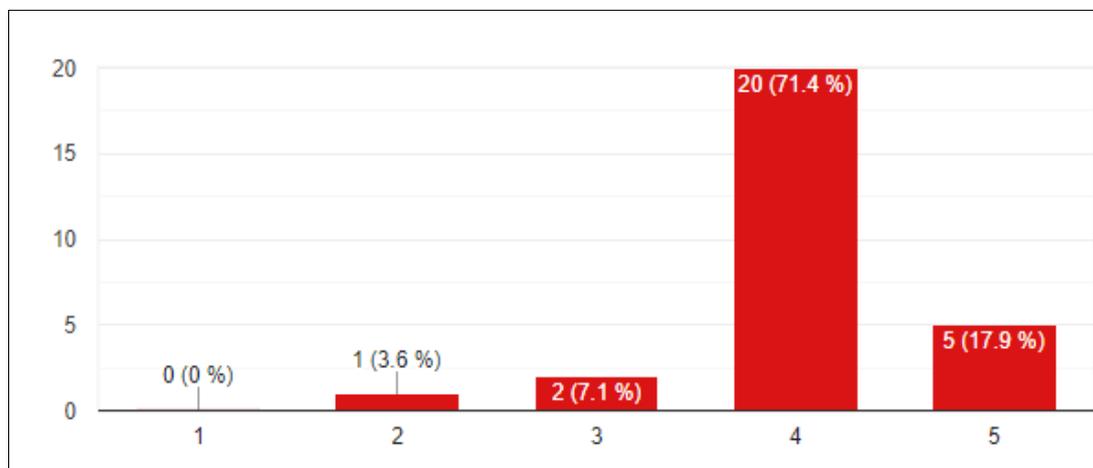
Dimensión: Consistencia - Indicador: Valores centrales

Tabla 6 ¿Se siente representado con los valores de la compañía? (*Dios, familia y negocios*)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	1	3.6%	3.6%	3.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.1%	7.1%	10.7%
De acuerdo	20	71.4%	71.4%	82.1%
Totalmente de acuerdo	5	17.9%	17.9%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4 ¿Se siente representado con los valores de la compañía? (*Dios, familia y negocios*)



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total de 71.4% y un 17.9% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que se sienten representados con los valores de Keller Williams. Por otro lado, un 7.1% y un 3.6% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo o están en desacuerdo respectivamente con esta afirmación, esto podría ser debido a que alguno de los tres valores no son 100% practicados por estos 8 agentes. Este alto porcentaje puede deberse a que Keller Williams busca reclutar agentes que compartan los ideales de la franquicia para su correcto desenvolvimiento.

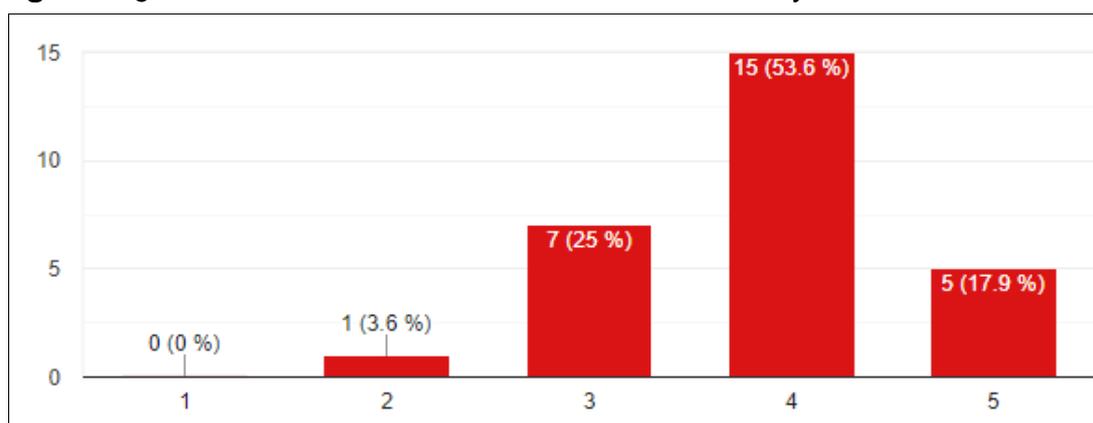
Dimensión: Consistencia - Indicador: Coordinación e Integración

Tabla 7 ¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	1	3.6%	3.6%	3.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	25.0%	25.0%	28.6%
De acuerdo	15	53.6%	53.6%	82.1%
Totalmente de acuerdo	5	17.9%	17.9%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5 ¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total de 53.6% y 17.9% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que existe una correcta comunicación entre staff y asociados. Esto puede deberse a que la comunicación forma parte del ADN de los agentes de bienes raíces de Keller Williams. Por otro lado, un 25% y un 3.6% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente con esta afirmación. Esto puede deberse a que estos encuestados forman parte del universo de personas que tienen su trabajo como agente de bienes raíces como un segundo ingreso.

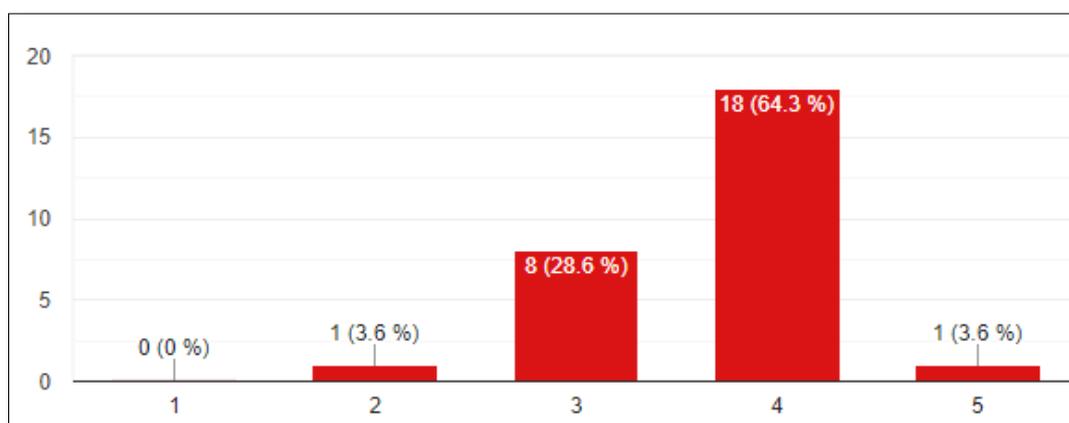
Dimensión – Adaptabilidad - Indicador: Orientación al cambio

Tabla 8 ¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	1	3.6%	3.6%	3.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	28.6%	28.6%	32.1%
De acuerdo	18	64.3%	64.3%	96.4%
Totalmente de acuerdo	1	3.6%	3.6%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6 ¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total del 64.3% y un 3.6% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que se han sentido representados al asociarse a Keller Williams y aplicar sus modelos y sistemas. Esto puede deberse directamente a los sistemas como son el *Control Panel* y el *Command* que les permiten a los agentes de bienes raíces subir la información de las propiedades, así como también llevar el flujo de los procesos de alquileres y/o ventas. Así como también la contabilidad y su flujo de ingresos.

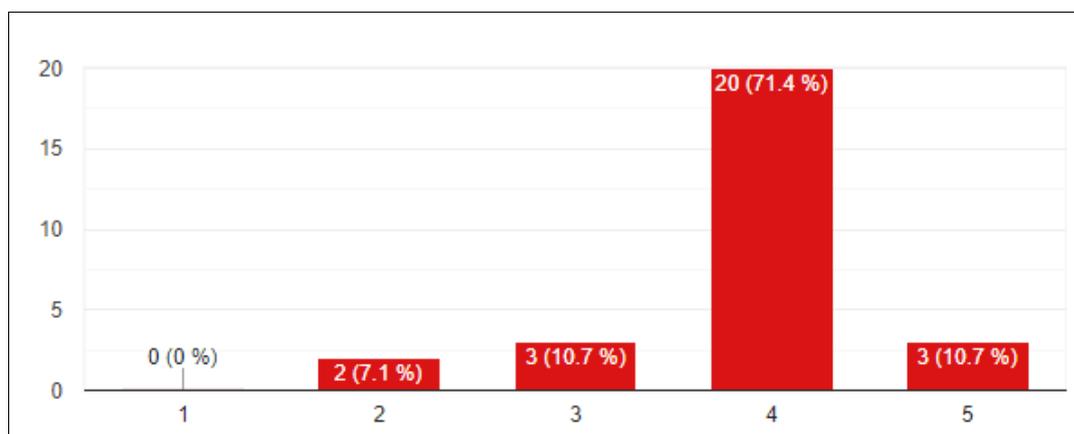
Dimensión – Adaptabilidad - Indicador: Aprendizaje Organizacional

Tabla 9 ¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	2	7.1%	7.1%	7.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10.7%	10.7%	17.9%
De acuerdo	20	71.4%	71.4%	89.3%
Totalmente de acuerdo	3	10.7%	10.7%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 ¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un total del 71.4% y 10.7% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio. Esto puede deberse a las capacitaciones brindadas en las herramientas tecnológicas (*Control Panel y Command*) y no tecnológicas (Talleres de conversación, negociación y persuasión) brindados a los agentes de bienes raíces para que puedan desarrollar su negocio.

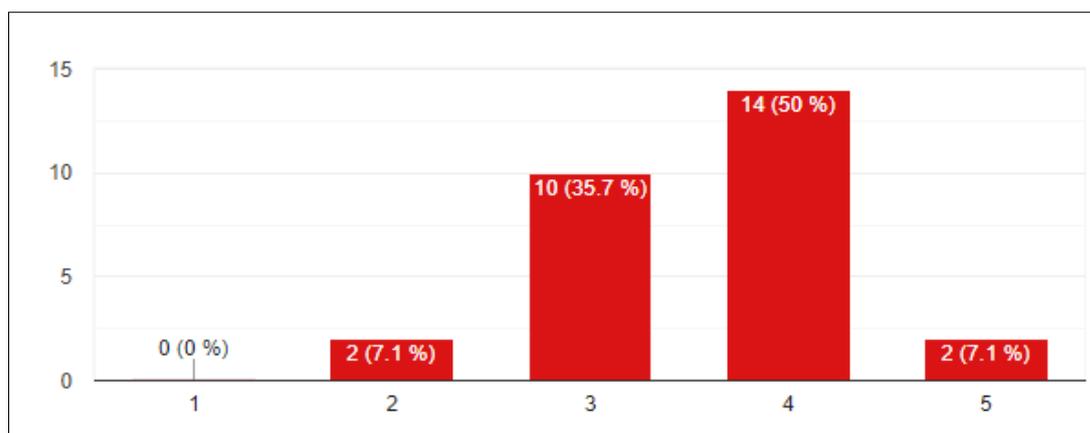
Dimensión: Misión – Indicador: Dirección y propósito estratégico

Tabla 10 ¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	2	7.1%	7.1%	7.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	35.7%	35.7%	42.9%
De acuerdo	14	50.0%	50.0%	92.9%
Totalmente de acuerdo	2	7.1%	7.1%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8 ¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un 50% y un 7.1% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos. Por otro lado, un 35.7% y 7.1% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente con esta afirmación.

Desempeño laboral

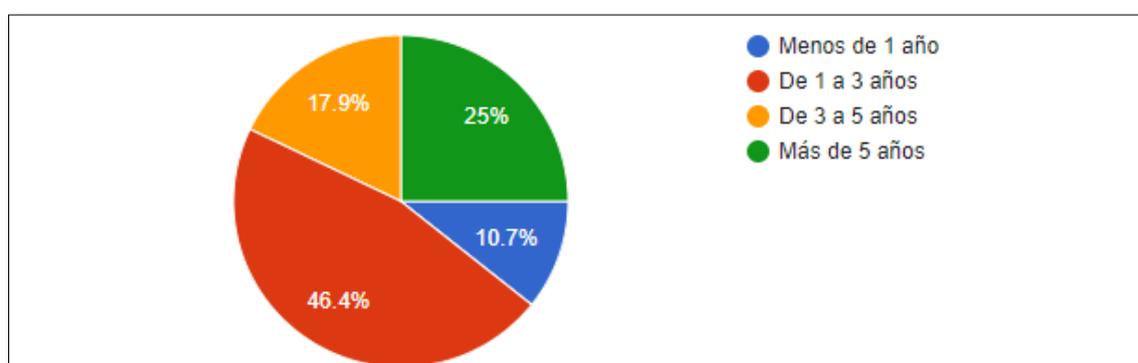
Dimensión: Habilidades/Capacidades – Indicador: Conocimiento del puesto

Tabla 11 ¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	3	10.7%	10.7%	10.7%
De 1 a 3 años	13	46.4%	46.4%	57.1%
De 3 a 5 años	5	17.9%	17.9%	75.0%
Más de 5 años	7	25.0%	25.0%	100.0%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9 ¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un 46.4% de los encuestados tienen entre 1 y 3 años de experiencia siendo Agentes de Bienes Raíces. Así mismo,

un 25% de los encuestados tienen más de 5 años de experiencia siendo Agentes de Bienes Raíces. También, un 17.9% de los encuestados tienen entre 3 y 5 años de experiencia siendo Agentes de Bienes Raíces. Finalmente, un 10.7% de los encuestados tienen menos de 1 año de experiencia en este rubro. Esto puede deberse a que, del universo de encuestados, el 46.4% se dedican al rubro de bienes raíces como una segunda actividad.

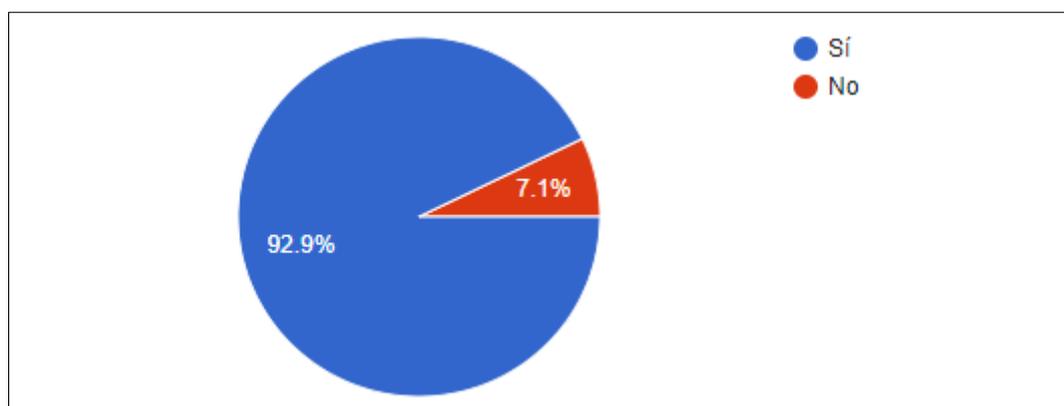
Dimensión: Comportamiento – Indicador: Consistencia en el desarrollo de habilidades

Tabla 12 ¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes y clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	92.9%	92.9%	92.9%
No	2	7.1%	7.1%	100.0%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10 ¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes y clientes?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un 92.9% de los encuestados indican que si han aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes de vida y clientes. Por otro lado, un 7.1% de los encuestados indican que no han aplicado estos conocimientos. Este porcentaje negativo puede deberse a una cantidad de encuestados que cree que los diálogos del *Playbook* no tienen el lenguaje natural. Y esto se debe a que estos diálogos han sido preparados por agentes de bienes raíces reconocidos y que generan ventas superiores a 200 transacciones anualmente.

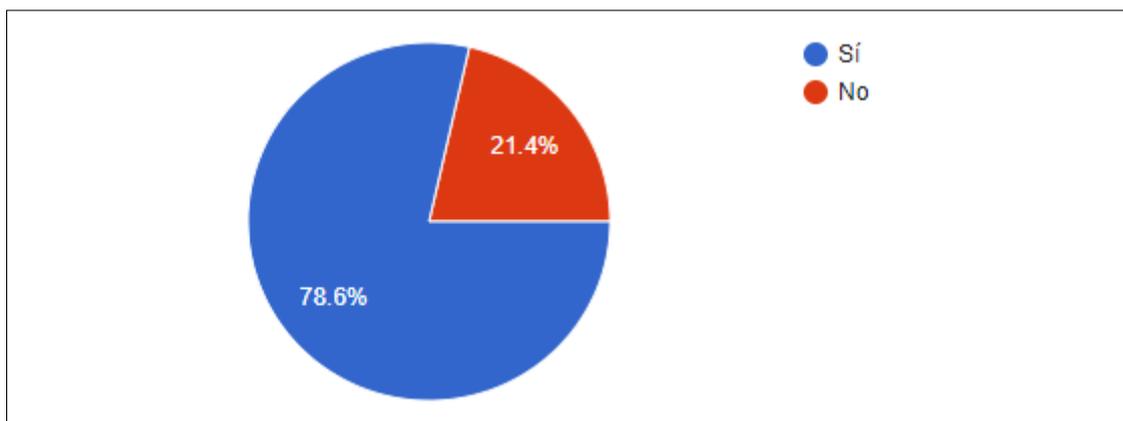
Dimensión: Comportamiento – Indicador: Capacidad de realización

Tabla 13 ¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	78.6%	78.6%	78.6%
No	6	21.4%	21.4%	100.0%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11 ¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams?



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo obtenido como respuestas, un 78.6% de los encuestados consideran que si están más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams. Por otro lado, un 21.4% opinan que no están más cerca. Esto se puede ocasionar debido a que están en proceso de adoptar la tecnología y los procedimientos de Keller Williams. En un inicio sentirán que estos diálogos y procedimientos no son naturales para ellos, sin embargo, es cuestión de adaptación.

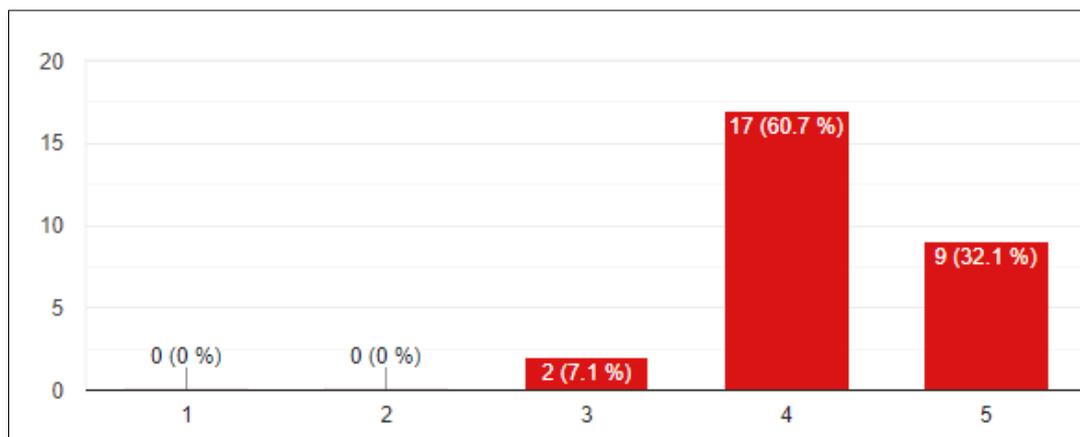
Dimensión: Metas – Indicador: Cooperación

Tabla 14 ¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.1%	7.1%	7.1%
De acuerdo	17	60.7%	60.7%	67.9%
Totalmente de acuerdo	9	32.1%	32.1%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12 ¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?



Fuente: Elaboración propia.

En base a las respuestas obtenidas, un 60.7% y un 32.1% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con siendo un asociado de Keller Williams les permitirá formar una mejor red de contactos. Esto puede deberse a que el sistema integrado de Keller Williams promueve que las propiedades puedan compartirse en comisión y puedan ser publicadas y negociadas por cualquier agente. Esto, en definitiva, fortalece los lazos y la importancia de tener una red de contactos sólida y productiva.

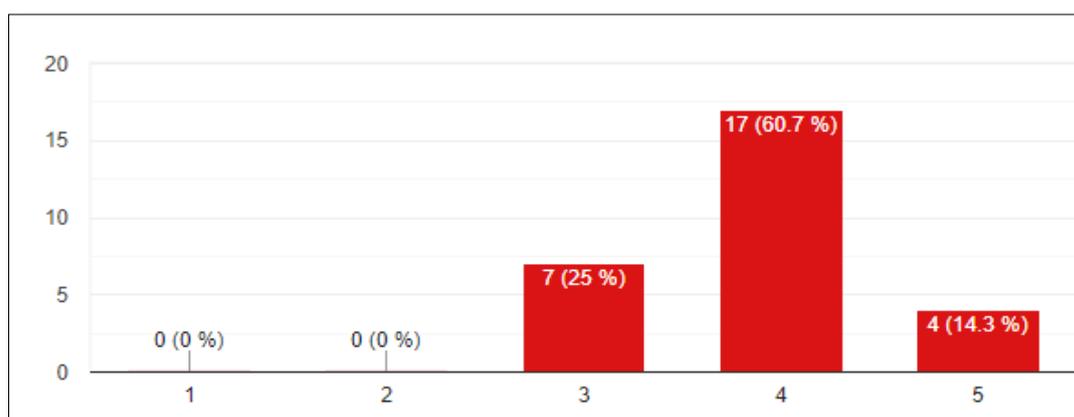
Dimensión: Resultados – Indicador: Calidad del trabajo

Tabla 15 ¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	25.0%	25.0%	25.0%
De acuerdo	17	60.7%	60.7%	85.7%
Totalmente de acuerdo	4	14.3%	14.3%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13 ¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?



Fuente: Elaboración propia.

En base a las respuestas obtenidas, un 60.7% y un 14.3% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams. Esto puede deberse a que en la cultura de Keller Williams se premia el compromiso, la comunicación y el cumplimiento de objetivos. De esta manera, los agentes de bienes raíces se ven influenciados positivamente a realizar una mejor labor.

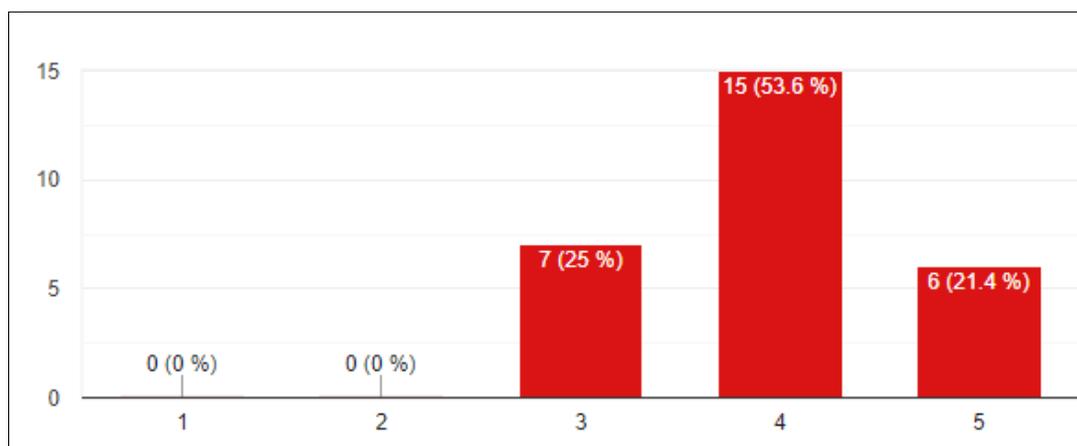
Dimensión: Resultados – Indicador: Impacto de la misión en el desempeño del trabajador

Tabla 16 ¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	25.0%	25.0%	25.0%
De acuerdo	15	53.6%	53.6%	78.6%
Totalmente de acuerdo	6	21.4%	21.4%	100.0%
Total	28	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14 ¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?



Fuente: Elaboración propia.

En base a las respuestas obtenidas, un 53.6% y un 21.4% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con que se encuentran muy motivados trabajando en Keller Williams. Esto puede deberse a que Keller Williams es una firma de Bienes Raíces considerada como la más grande del mundo y que cuenta con tecnología y procedimientos óptimos para que los agentes de bienes raíces puedan desarrollar sus propios negocios.

CAPITULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

4.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

A continuación, se muestra el presupuesto desgregado tanto a nivel de aportes monetarios y aportes no monetarios para el desarrollo de la propuesta de innovación.

Tabla 17 Presupuesto desgregado a nivel de aportes monetarios y no monetarios

Objetivo	Detalle	Cantidad	UM	Costo	Plazo en Meses	Total
DISEÑO DE ARQUITECTURA DE PROCESOS PARA KELLER WILLIAMS	Personal					
	Profesional responsable de la investigación	1	Unidad	S/ 0.00	3	S/ 0.00
	Equipos					
	Escritorio de Cómputo	1	Unidad	Proporcionado por el responsable de la investigación.		
	Mesa de trabajo	1	Unidad			
	Computadora portátil	1	Unidad			
	Monitor externo	1	Unidad			
	Adaptador HDMI - VGA de monitor externo	1	Unidad			
	Impresora	1	Unidad			
	Estabilizador de corriente	1	Unidad			
	Software					
	Licencia de Bizagi BPMN	1	Unidad	S/ 120.00	1	S/ 120.00
	Microsoft Office	1	Unidad	S/ 115.00	1	S/ 115.00
	Útiles de escritorio					
	Lapiceros	1	Caja	S/ 18.00	1	S/ 18.00
	Hojas bond	500	Unidad	S/ 6.50	1	S/ 6.50
	DVDs en blanco	1	Docena	S/ 10.00	1	S/ 10.00
	Fólderes	1	Paquete	S/ 18.00	1	S/ 18.00
TOTAL						S/ 287.50

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el desgredado según partidas y sub partidas:

Tabla 18 Presupuesto desgredado a nivel de partidas y sub partidas

Partidas y Sub partidas	Importe en S/
A. Personal: Honorarios profesionales responsable de la investigación	0.00
B. Equipos: Escritorio de cómputo Mesa de trabajo Computadora portátil Monitor externo Adaptador HDMI - VGA de monitor externo Impresora Estabilizador de corriente	0.00
C. Software: Licencia de Bizagi BPMN Microsoft Office	120.00 115.00
D. Útiles de escritorio: Lapiceros Hojas bond DVDs en blanco Fólderes	18.00 6.50 10.00 18.00
Total	S/ 287.50

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1. Alcance esperado

El alcance esperado se centra en emplear el resultado del trabajo de investigación: que consistió en conocer el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021, para diseñar procesos y procedimientos adaptados a la realidad peruana.

5.2. Descripción del producto

Producto de la investigación y del relevamiento de información sobre los agentes de bienes raíces, pudimos identificar circunstancias y situaciones que pueden afectar el cumplimiento de los procesos y procedimientos que posee la franquicia en formato de textos, como es el caso de “El agente de bienes raíces millonario – Gary Keller (2003)” y “El inversor de bienes raíces millonario – Gary Keller (2005)”.

Con este precedente, y conociendo que la franquicia de Keller Williams ha iniciado labores en Perú en el 2021, se ha desarrollado un análisis y diseño de procesos para aterrizar la teoría que es incluida en sus libros de texto a la realidad del mercado peruano de bienes raíces.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1. Diagnostico situacional

- Antecedentes de la empresa:

Keller Williams es una empresa con sede en Estados Unidos de Norteamérica y es considerada la mayor empresa inmobiliaria del mundo, está presente actualmente en 52 países, cuenta con más de 1000 sedes de mercadeo y más de 190,000 agentes inmobiliarios asociados. Esta empresa fue fundada en el año de 1983 por Gary Keller, bajo un paradigma novedoso para ese entonces, donde se invertía la necesidad jerárquica tradicional de las organizaciones, creando una empresa de agentes de bienes raíces para las necesidades de los agentes de bienes raíces. Es decir, brindarles la tecnología, procesos y procedimientos para que independientemente ellos puedan cumplir y hacer crecer sus ventas.

Keller Williams se expandió al continente sudamericano en el año 2018, siendo Argentina el primer país en iniciar operaciones, donde emplearon

los libros de texto escritos por el fundador, Gary Keller, para definir sus procedimientos en el continente.

Es a inicios del 2021, donde la franquicia fue adquirida y ejecutada en Perú. Sin embargo, siempre teniendo la misma falencia que en todos los países donde ha sido aplicada una vez migrada de su país de origen: sus libros de texto y guías están desarrolladas bajo la realidad norteamericana y no se ajustan al país de destino. Cabe resaltar que, hasta el segundo trimestre del 2021, Keller Williams Perú no posee una adecuada arquitectura de procesos aterrizada a la realidad peruana.

- Información básica de la empresa:

Keller Williams fue fundada en 1983 por Gary Keller, quien es un reconocido agente e inversor inmobiliario. Keller Williams, es una empresa con sede en Estados Unidos de Norteamérica. Se encuentra presente en 52 países y cuenta con más de 1000 sedes de mercadeo y más de 190,000 agentes inmobiliarios asociados.

La franquicia llegó al continente sudamericano en 2018, siendo Argentina el primer país en iniciar operaciones; a posteriori, Perú se sumó dentro de los países a inicios del 2021.

- Descripción de actividades y/o procesos:

Actividades:

El giro de actividades de Keller Williams inicia con un permanente proceso de reclutamiento de agentes de bienes raíces, ya sea que cuenten o no con la experiencia. Estos agentes reclutados son asociados a un centro de negocios o centro de mercadeo y se les cobra una inscripción y membresía mensual para que puedan contar con los siguientes beneficios:

- Plataformas de tecnología, portal para publicar las propiedades y un Sistema CRM (*Customer Relationship Management*) para que puedan relacionarse de manera adecuada con su cartera de clientes y clientes potenciales.
- Se les brinda capacitación constante sobre la ejecución de buenas prácticas y conocimientos necesarios para emprender y hacer crecer sus negocios inmobiliarios.
- Asesoramiento y coaching personalizado para cada agente, utilizando herramientas de planificación, control y seguimiento de metas.
- Talleres de captación, generación de contactos y recordación en la mente de sus clientes.
- Creación de planes de negocio personalizado para la realidad, requerimientos y alcance del agente de bienes raíces. Tomando en cuenta las que actividades debe realizar segregado por: horas, días, semanas y meses.

Procesos:

Dentro de los procesos desarrollados por Keller Williams, se encuentran:

- Procedimiento del 1-3-5: Consiste en un plan de negocios cuyo objetivo es identificar y establecer un único objetivo mediante la identificación de las tres prioridades clave para lograrlo; y en base a esto, desarrollar cinco estrategias para cumplir estas prioridades clave.
- Cuatro conversaciones: Semanalmente cada oficina reporta 4 puntos: Citas de reclutamiento, reclutamiento neto (entradas y salidas hasta la fecha), inventario y utilidad; teniendo como finalidad el cumplimiento del 1-3-5.
- Calculadora Personal: Es una herramienta en el que el Agente de Bienes Raíces registra todos sus ingresos y egresos, de manera que pueda determinar junto al *Team Leader*, la mejor estrategia para cumplir sus objetivos financieros.

5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

5.4.1. Planteamiento de la Solución:

A continuación, se mostrará el análisis FODA elaborado para la empresa Keller Williams, analizando los factores a largo plazo de manera que apoye a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 19 Matriz FODA para Keller Williams en Perú en el 2021

FORTALEZAS DE KELLER WILLIAMS	OPORTUNIDADES DE KELLER WILLIAMS
<ul style="list-style-type: none"> - La firma Keller Williams posee procedimientos y libros de textos elaborados por especialistas con años de experiencia en el rubro de bienes raíces. - Debido a que la firma Keller Williams se encuentra en proceso de implementación en Perú, su capacidad de adaptación es elevada y permitirá a los líderes de Keller Williams la identificación de riesgos. - Poseen herramientas en la nube que permiten la colaboración a través de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) el sector inmobiliario tendrá un crecimiento del 7% en el 2021. - En el Perú no existe ninguna empresa con el renombre e imagen de Keller Williams en el sector inmobiliario. - Las empresas de la competencia no brindan las tecnologías ni procedimientos que si brinda Keller Williams.
DEBILIDADES DE KELLER WILLIAMS	AMENAZAS DE KELLER WILLIAMS
<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con procesos aterrizados a la realidad peruana. Siendo esta situación reincidente en todos los países nuevos a los que ingresan. - Cuentan con un procedimiento tedioso de reclutamiento de agentes de bienes raíces que ocupa todo el tiempo del Líder de Equipo. - No cuentan con un área específica de recursos humanos, sobrecargando con esta responsabilidad al cargo MCA. 	<ul style="list-style-type: none"> - La inestabilidad política por la que atraviesa el Perú puede ocasionar la volatilidad del dólar y por ende impactar las regalías a pagar por la franquicia en Perú. - La inestabilidad laboral puede llevar a los agentes de bienes raíces abandonar la firma o el rubro.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación

En base a la información recolectada mediante el instrumento de tipo encuesta, logramos obtener la información y el sentir de los diversos

agentes de bienes raíces muestreados. Con esta información, nuevamente nos centramos en la hipótesis principal del proyecto de investigación que es: “El modelo de cultura organizacional desarrollado por Gary Keller impacta de manera positiva en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces que trabajan en Keller Williams en Perú en el año 2021”; cuestionándola y en base a esta respuesta desarrollamos un producto como respuesta a la necesidad identificada.

Identificamos que los diversos libros de texto y procedimientos adquiridos en la franquicia para Keller Williams en Perú son procedimientos no aterrizados a la realidad peruana y que cuentan con términos y reuniones cuantiosos, que pueden dificultar el desarrollo de un agente de bienes raíces novato; y, por otro lado, que puede hacer cuestionar a un agente de bienes raíces experimentado.

Por lo tanto, la sección del desarrollo del proyecto de innovación contará con una sección donde se mostrarán los procesos AS-IS de la empresa Keller Williams. Enfocándonos principalmente en los procesos de reclutamiento de agentes de bienes raíces y los procedimientos internos de mejora continua de los agentes (Procedimiento 1-3-5, Procedimiento de las cuatro conversaciones y la Calculadora Personal)

Procesos AS-IS:

A continuación, se presentarán los procesos AS-IS que tiene la empresa Keller Williams en Perú durante el año 2021:

- Proceso de Reclutamiento (AS-IS):

El proceso de reclutamiento es la principal actividad de Keller Williams, en este proceso se hace hincapié en cinco actividades que debe realizar un Líder de Equipo para tener un mayor impacto en los negocios. Estas actividades son:

- a. Céntrese en la mentalidad de reclutamiento: En esta actividad se debe enfocar la mentalidad del líder técnico para atraer talentos redituables y que permitan a la firma crecer.
- b. Lidere la generación de citas con agentes de bienes raíces: En esta actividad se enfocan en generar empatía con los posibles candidatos a agentes y generar confianza.
- c. Utilice herramientas para impulsar el crecimiento: En esta actividad, el líder técnico realza las ventajas con respecto a la competencia del uso de herramientas de Keller Williams.
- d. Aprenda las diez fuentes de reclutamiento: En esta actividad, se solicita al líder técnico a utilizar las diversas tecnologías y métodos de llegada para incrementar el mercado potencial de agentes de bienes raíces. Estas diez fuentes de reclutamiento son: 1) Agentes inmobiliarios KW; 2) Redes sociales y recursos aliados; 3) Eventos educativos; 4) Eventos de empleo y carrera;

5) Escuelas de finca raíz; 6) Los anuncios de reclutamiento; 7) Publicaciones de KW; 8) Comercialización de la red social; 9) Correos directos y emails; 10) Base de datos estratégica. Es importante para el líder técnico atacar estas diez fuentes y sobre todo enfocarse en las que tenga mayor afinidad.

- e. Hacer un seguimiento sistemático: Finalmente, en esta actividad se solicita al líder técnico que realice un seguimiento a todos y cada uno de los posibles agentes, solicitándoles un espacio en sus agendas para conversar acerca de sus metas y hacer un *coaching* ligero para que tengan un mayor alcance de las bondades y beneficios que les traerá a su marca personal el asociarse con Keller Williams.

Cabe destacar que estos procedimientos podrían ser asimilados como un *coaching* hacia el líder técnico. Asimismo, se solicitó y se incluirá en la sección de anexos el fragmento del procedimiento de uso interno y que fue compartido por la filial de Keller Williams en Colombia, ya que en el inicio de actividades fue dicha filial la que apoyó la puesta en marcha de la empresa en territorio nacional.

- Procedimiento 1-3-5 (AS-IS):

El objetivo del procedimiento 1-3-5 es generar un plan de negocios donde la prioridad esté impulsada por el deseo de cumplir los objetivos. Para esto es necesario realizar lo siguiente:

Paso 1: Establecer su objetivo - ¿Dónde desea que su negocio vaya?

Paso 2: Establecer las prioridades y estrategias que le permitan alcanzar su objetivo.

Paso 3: Determinar qué líderes de su equipo ejecutarán las prioridades y estrategias que se necesiten.

De esta manera podrá conformar un único gran objetivo para el año, determinar tres prioridades para lograr este gran objetivo y cinco estrategias para lograr cada prioridad. De allí que venga el nombre del procedimiento 1-3-5 (Un único gran objetivo para el año, tres prioridades para lograr este objetivo y cinco estrategias para lograr el cumplimiento de las prioridades).

- Procedimiento de las cuatro conversaciones (AS-IS):

Esta actividad inicia una vez que se han instituido las herramientas de iniciativa como agente de bienes raíces de Keller Williams y quiere llevar su negocio hacia el siguiente nivel. Para esto, se requiere la aplicación de las cuatro conversaciones para aumentar el valor de su negocio. Estas conversaciones son:

- 1) Realizar citas: La productividad de los agentes está orientada a las citas con vendedores, es la actividad a la cual el agente de bienes raíces se enfoca para hacer crecer su negocio.

- 2) Aumentar el inventario bruto: En la cita, el agente de bienes raíces recibe al vendedor para firmar el acuerdo de venta. Para el agente esto es inventario bruto.
- 3) Aumentar el inventario neto: Si el agente de bienes raíces proporciona valor al cliente por el servicio y la comercialización, la propiedad es vendida y esto genera una comisión neta para el agente de bienes raíces.
- 4) Obtener utilidad: Si el agente de bienes raíces gestiona su negocio y mantiene los gastos bajos, su red genera ganancias.

- Procedimiento de Calculadora Personal (AS-IS):

La calculadora personal es una herramienta que permite cuantificar los ingresos y egresos de los agentes de bienes raíces que trabajan con Keller Williams, de manera que puedan esclarecer los números y metas que deben cumplir para alcanzar sus objetivos a largo plazo (plan de retiro, jubilación amena, formar una empresa, entre otros)

Existen conceptos indiscutibles y no negociables en la calculadora personal, como, por ejemplo, los gastos no negociables; que son todos aquellos gastos que si no se pagan tendrán un impacto directo en la calidad de vida actual del agente a calcular. Por otro lado, los gastos negociables son todos aquellos ingresos adicionales que se deben tener para que se cumplan los sueños y metas del agente de bienes raíces. El no generarlos no tiene un impacto inmediato en la calidad de vida, sin embargo, si impacta el crecimiento y cumplimiento de los sueños establecidos.

Los campos críticos de la calculadora personal son:

Precio promedio de venta: Que hace referencia al valor promedio de los inmuebles que comercializa o que actualmente tiene en inventario.

Tasa promedio de comisión: Hace referencia al porcentaje promedio de comisión con el que usualmente cierra sus negocios; si es un agente nuevo, la recomendación es usar un porcentaje del 50% de la comisión de mercado que contemple negocios compartidos con otros agentes dentro y fuera de Keller Williams.

Porcentaje de negocios enfocados a propietario: El número promedio es del 50% en base a las captaciones de posibles clientes compradores.

Tasa de conversión de propiedades captadas a propiedades cerradas: ¿De cada 10 inmuebles que tiene en exclusividad, cuantos vende? Considerar que de ser un agente nuevo y no conoce la respuesta, se sugiere trabajar con un porcentaje conservador para no alterar la estadística de su negocio. Usar por ejemplo no más del 20%.

Tasa de conversión de citas a propiedades captadas: Esto se puede responder con la siguiente pregunta: ¿de cada 10 citas que hago, cuantas captaciones en exclusiva logro?

Procesos TO-BE

A continuación, se presentarán los procesos TO-BE desarrollados como propuesta de innovación a manera de mejora de los procesos que tiene la empresa Keller Williams en Perú durante el año 2021:

- Proceso de Reclutamiento (TO-BE)

El proceso cuenta con la interacción entre los cargos críticos de Keller Williams en Perú:

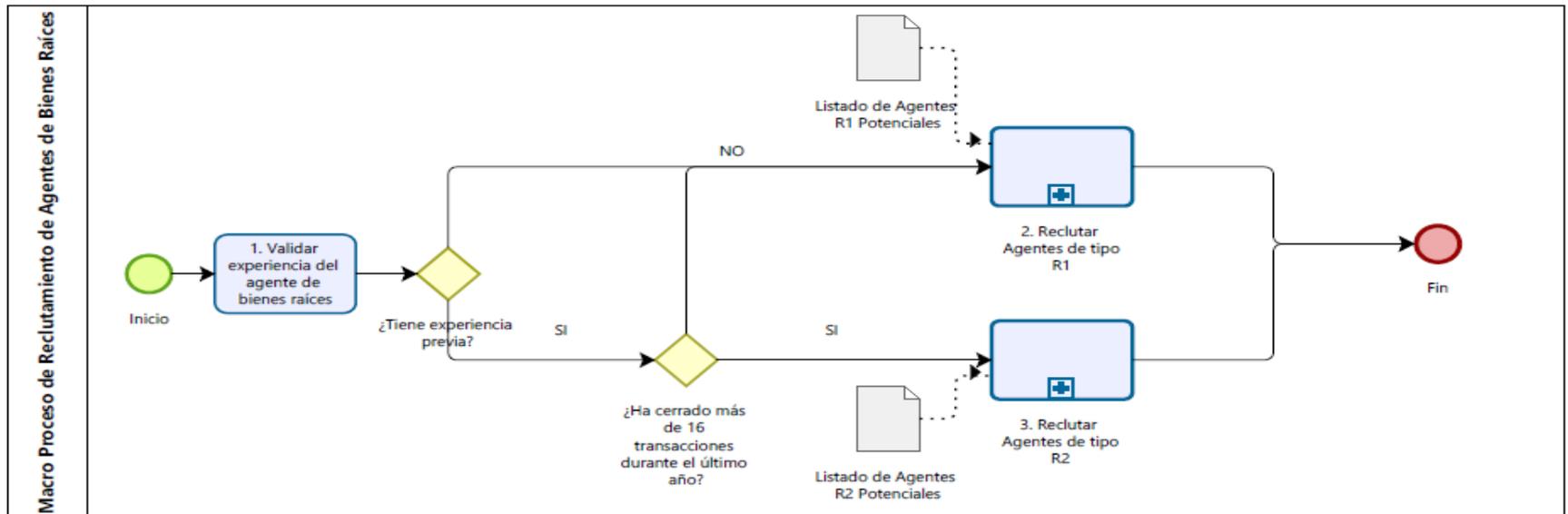
Team Leader: También conocido como TL o Líder de Equipo. Su responsabilidad se basa en mantener saludable el ingreso de nuevos agentes de bienes raíces. Priorizando aquellos que tengan un mayor nivel de experiencia que son considerados “R2”. Los agentes de este nivel tienen un mayor relacionamiento en el rubro de bienes inmuebles y pueden traer consigo referidos o equipos completos para que la franquicia pueda generar ingresos a través de las comisiones de ventas. Asimismo, existe otro tipo de agentes denominados “R1” quienes son personas nuevas en el rubro de bienes raíces y que han cerrado menos de 16 transacciones en el último periodo.

MCA: Es el acrónimo para *Market Center Administrator* o también conocido como el administrador del centro de negocios. Su responsabilidad es mantener saludable y al día las responsabilidades de la oficina y mantener el control de ingresos de propiedades en los sistemas de información. Revisando el cumplimiento de las normas definidas y la mínima información indispensable para su aprobación y liberación para visibilidad del público en general.

La propuesta de innovación consta de un producto en bloque que contiene los diversos procesos. Asimismo, para visualizar a detalle ir a la sección de anexos.

1. Nivel 0 – Macro Proceso de Reclutamiento de Agentes de Bienes Raíces

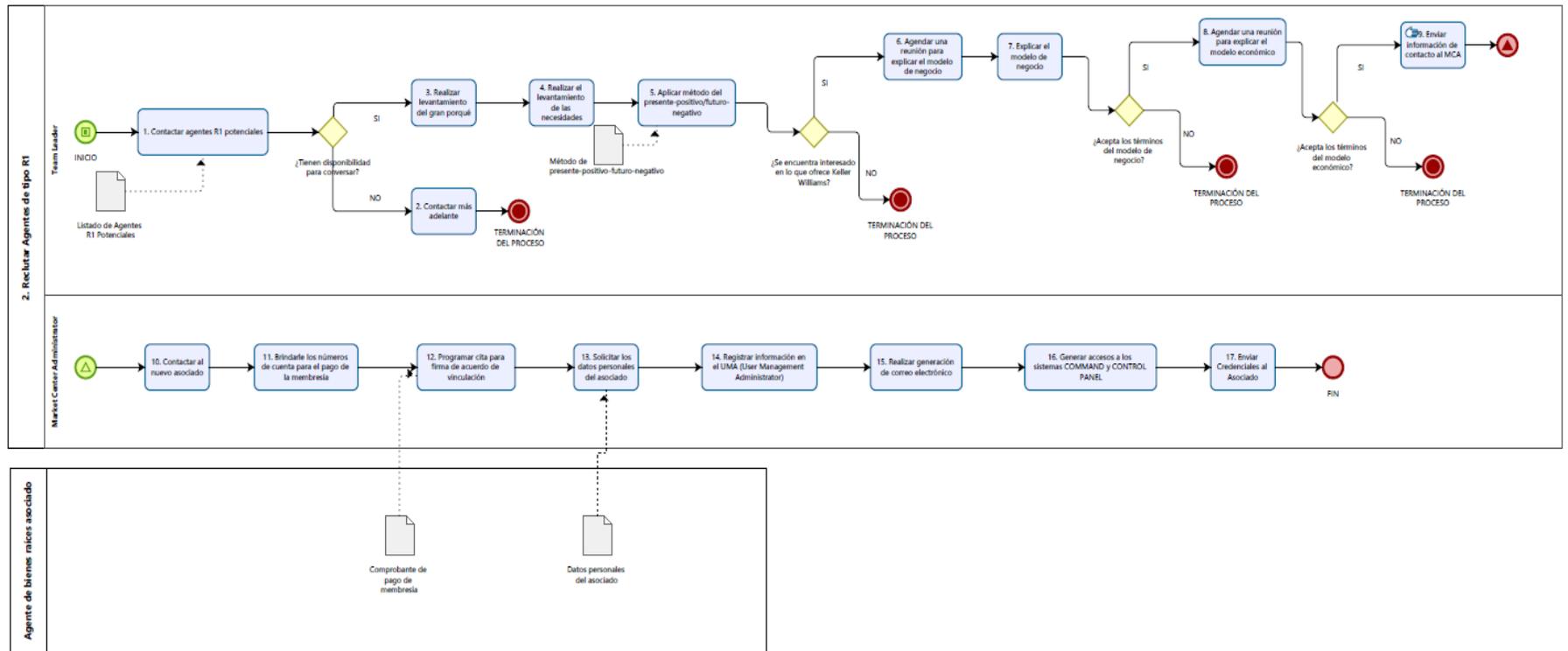
Figura 15 Macro Proceso de Reclutamiento de Agentes de Bienes Raíces



Fuente: Elaboración propia.

2. Nivel 1 – Proceso Reclutar Agentes de tipo R1

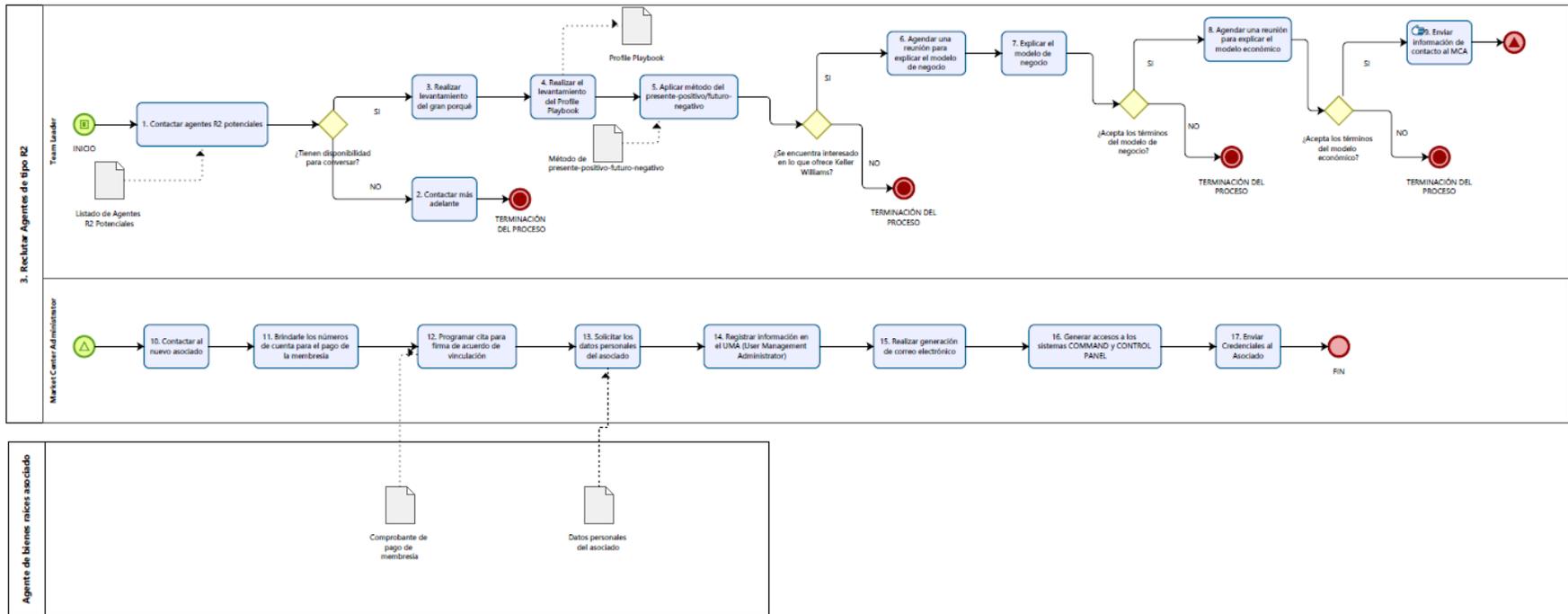
Figura 16 Proceso Reclutar Agentes de tipo R1



Fuente: Elaboración propia.

3. Nivel 1 – Proceso Reclutar Agentes de tipo R2

Figura 17 Proceso Reclutar Agentes de tipo R2

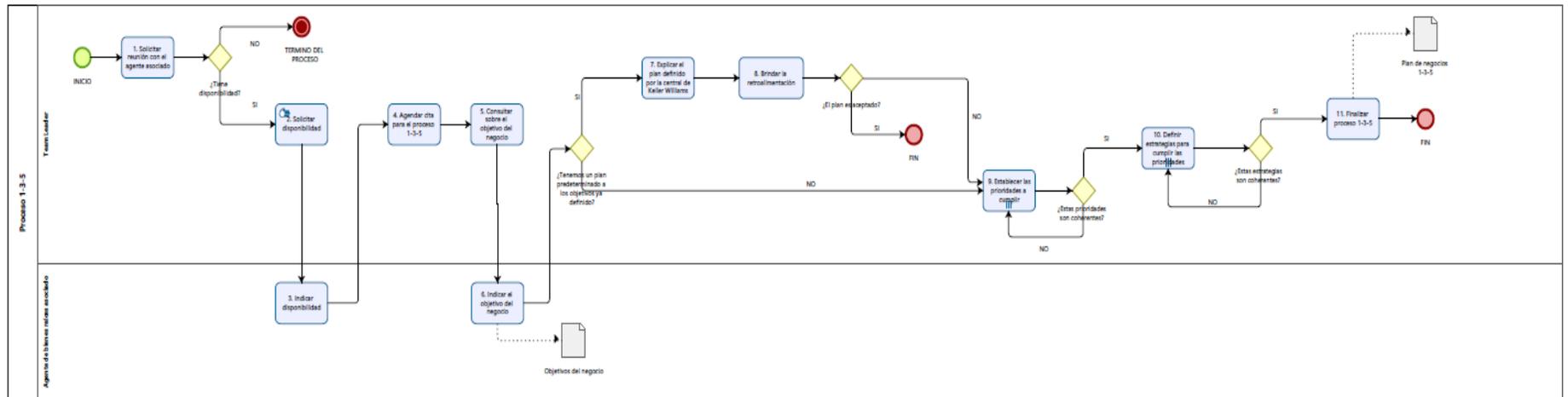


Fuente: Elaboración propia.

- Proceso 1-3-5 (TO-BE)

Este proceso comprende las actividades que se realizan en el procedimiento titulado 1-3-5 (Una gran meta, tres prioridades para cumplirla y cinco estrategias para cumplir estas prioridades). En este proceso se visualiza la interacción entre el *Team Leader* con el Agente de bienes raíces asociado para generar la estrategia para el cumplimiento de sus metas.

Figura 18 Proceso 1-3-5

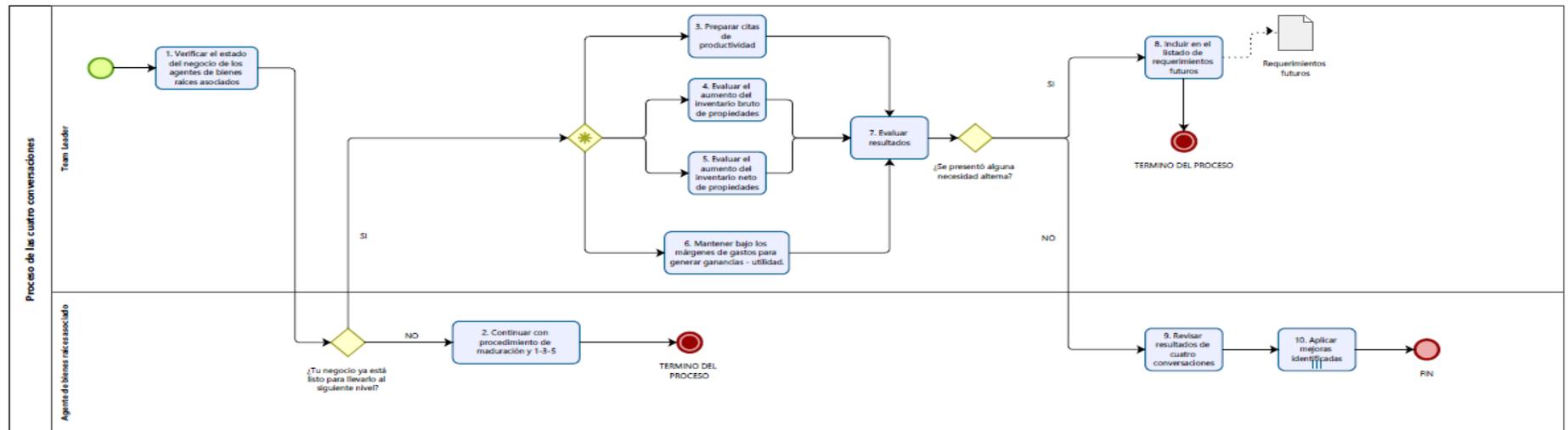


Fuente: Elaboración propia.

- Proceso de las cuatro conversaciones (TO-BE)

Este proceso comprende las actividades que realiza el Team Leader y el Agente de bienes raíces asociado para poder incrementar el alcance del negocio de este último. Se consideran los cuatro hitos que son: a) Preparación de citas de productividad; b) Evaluar el aumento del inventario bruto de propiedades; c) Evaluar el aumento del inventario neto de propiedades; y finalmente, d) Mantener bajos los márgenes de gastos para generar utilidad.

Figura 19 Proceso de las cuatro conversaciones

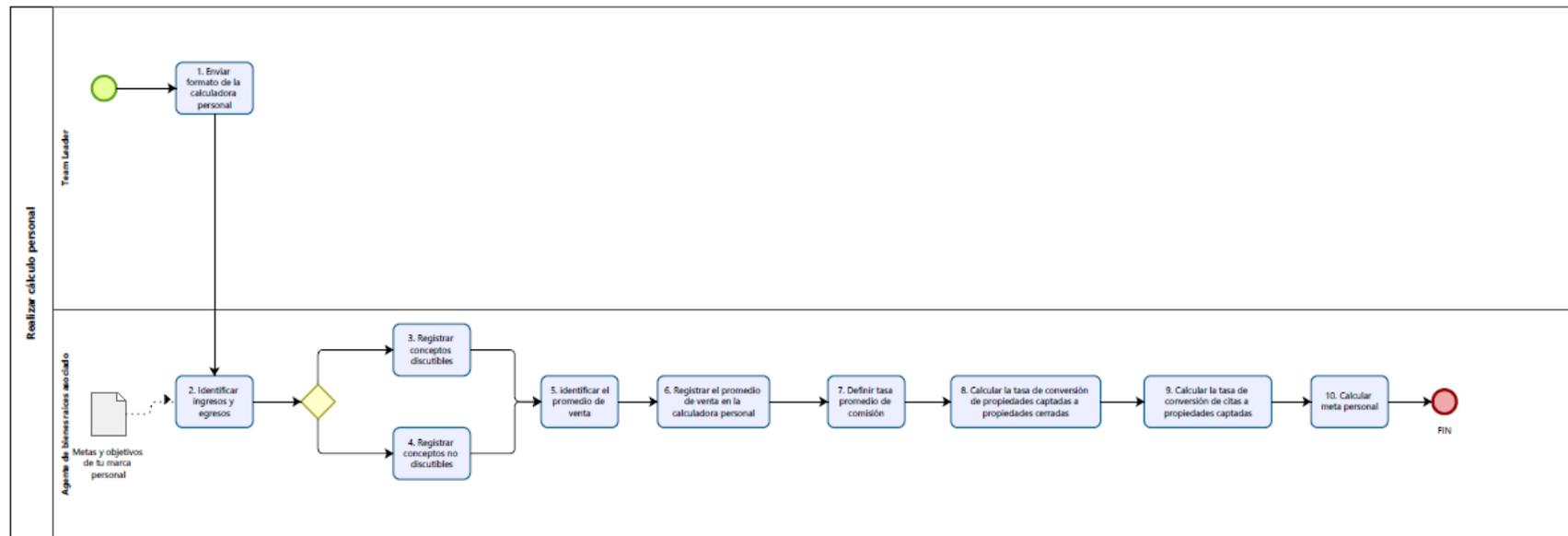


Fuente: Elaboración propia.

- Proceso de Calculadora Personal (TO-BE)

Este proceso comprende las actividades que realiza el Team Leader y el agente de bienes raíces asociado para que este último conozca sus ingresos y egresos para que de esta manera calcule su cuota mensual de cumplimiento, citas, ventas y reuniones necesarias para cumplir sus objetivos.

Figura 20 Proceso de Calculadora Personal



Fuente: Elaboración propia.

5.5. Impacto de la propuesta de investigación

- Impacto económico

El impacto económico de la propuesta de investigación puede ser medido de dos maneras; la primera, corresponde al gasto que representa la elaboración de la propuesta y el modelado de los procesos; y la segunda, corresponde al impacto que esta investigación tendrá en la empresa Keller Williams al ser implementado.

La primera sección fue explicada en el capítulo de presupuesto, a continuación, se realizará el desglose del impacto económico de la implementación de la propuesta de innovación en la empresa Keller Williams:

Es primordial aclarar que la empresa Keller Williams es una franquicia, que al ser adquirida y constituida como una persona jurídica en Perú recibió la documentación necesaria para su aplicación. Desde las características del *Branding*, como los roles y perfiles que deben considerarse para su funcionamiento. Así de esta manera también recibieron los procedimientos de reclutamiento, procedimientos de reuniones de *coaching* entre las que se incluyen los procedimientos 1-3-5, las cuatro conversaciones y calculadora personal.

En base a estos procedimientos es que se realizó el modelado de los procesos y mejoramiento de los mismos. Partiendo de la necesidad de tener las actividades claras para cada uno de los roles.

El impacto económico desde este punto de vista se puede medir a nivel de oportunidad, ya que con una inversión de S/ 287.50 pueden tener definidas y claras las responsabilidades para los procesos en alcance. Así mismo, al tener definidas estas responsabilidades, podrán dejar de realizar actividades que son manuales y toman mucho tiempo, como es el contacto constante y persistente con cada uno de los agentes de bienes raíces potenciales, para pasar a emplear este tiempo en la elaboración de estrategias de retención, que generen un buen clima laboral y contribuyan con la cultura organizacional de la empresa.

- Impacto Social

El impacto social de la implementación de la propuesta de innovación, que consiste en tener un modelo de procesos aterrizado, radica en la reducción de tiempos y esfuerzos en actividades manuales iterativas que se realizan actualmente para pasar a aprender nuevas habilidades que permitan a Keller Williams dar un mejor servicio y experiencia en el rubro inmobiliario.

- Impacto ambiental

Si bien es cierto, el rubro de bienes raíces no tiene un gran impacto ambiental a nivel de huella de carbono, el rubro de construcción si lo tienen.

Por este motivo, Keller Williams al contar con procesos de negocio bien definidos, podrá apoyar a los agentes de bienes raíces a que tengan claras las actividades y tareas que tienen que cumplir para llegar a su objetivo. De esta manera, la empresa Keller Williams contribuye con su grano de arena a nivel de impacto medio ambiental.

CONCLUSIONES

La investigación realizada tiene como objetivo general determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021 y posteriormente determinar una propuesta de innovación que permita a Keller Williams el cumplimiento de sus objetivos de negocio y emplear de manera óptima los recursos con los que cuentan. Luego del análisis correspondiente, se llegó a comprobar en base a la información recabada, mediante el instrumento de recolección cuestionario, que la cultura organizacional juega un papel relevante en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams teniendo en promedio un 58.77% de concordancia en base a las respuestas de las preguntas 1 al 11.

Como primer objetivo específico, se planteó que existe una relación entre la implicación y desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021, esto se determinó con lo relevante que son las capacitaciones y la actualización continua que tienen los agentes de bienes raíces de Keller Williams, representando un 64.29% de concordancia en “de

acuerdo” para la escala Likert. De esta manera se confirma que existe una correspondencia directamente proporcional entre la implicación y el desempeño laboral que tiene el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.

Como segundo objetivo específico, se planteó que existe una relación entre la consistencia y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021, esto se determinó con el uso de los libros de frases y diálogos que emplean los agentes de bienes raíces de Keller Williams, esto representó un 50.00% de concordancia en “de acuerdo” para la escala Likert. De esta manera, se confirma que existe una correspondencia directamente proporcional entre la consistencia y el desempeño laboral que tiene el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.

Como tercer objetivo específico, se planteó que existe una relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021, esto se determinó con la importancia de la creatividad y la red de contactos para un agente de bienes raíces. Esto representó en promedio un 64.29% de concordancia en “de acuerdo” para la escala Likert. De esta manera, se confirma que existe una correspondencia directamente proporcional entre la adaptabilidad y el desempeño laboral que tiene el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.

Como cuarto y último objetivo específico, se planteó que existe una relación entre la misión y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021, esto se determinó con la importancia de la calidad del trabajo, marca personal y la motivación que muestra el agente de

bienes raíces. Esto representó en promedio un 57.14% de concordancia en “de acuerdo” para la escala Likert. De esta manera, se confirma que existe una correspondencia directamente proporcional entre la misión y el desempeño laboral que tiene el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.

RECOMENDACIONES

El rubro construcción e inmobiliario se ha visto impactado con la coyuntura actual que estamos viviendo, la pandemia ocasionada por el Covid-19, los escenarios negativos como fue el caso Lava Jato y la inestabilidad política peruana. Sin embargo, este rubro representa alrededor del 5.6% del Producto Bruto Interno peruano y allí radica la importancia de empresas como Keller Williams. Es fundamental demostrar que a pesar de las circunstancias negativas por las que estamos atravesando, existen empresas que tienen la intención de invertir y traer modelos de negocios comprobados a nuestro país, para de esta manera inyectar competitividad al mercado nacional.

Se recomienda principalmente a la firma Keller Williams en Perú que realice una evaluación del riesgo y en base a estos, se gestionen las actividades que pueden impactar negativamente la operatividad de la empresa. Asimismo, que se realice la evaluación de actividades para evitar que los roles más representativos como el Líder de Equipo y el MCA puedan emplear tiempo en capacitarse en habilidades de *coaching*.

Como primera recomendación se propone que dentro de las actividades realizadas en Keller Williams se incorporen políticas de retención de personal.

Ya que, al cierre del segundo trimestre, la población total de agentes de bienes raíces disminuyó a razón de 2 semanalmente.

Como segunda recomendación, se propone la adaptación de los diálogos y frases que emplean los agentes de bienes raíces para hacer negocios. Ya que muchas veces este lenguaje suena impersonal o totalmente diferente a como se expresan los agentes. Esto impacta a los agentes de bienes raíces que no tienen experiencias previas y piensan que tener diálogos es demasiado exigente.

Como tercera recomendación, se sugiere que se implementen las adaptaciones a los procesos, ya que muchas veces los textos con los que se trabajan no están aterrizados a la realidad peruana. Asimismo, es necesario brindarles capacitaciones específicas a los agentes de bienes raíces sobre temas legales y de registros públicos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencia: evaluación de 360°* (1a ed.). Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, C. (1999). *Didáctica, la escuela en la vida*. Pueblo y Educación.
- Bonavia, T., Prados, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa psicológica UST*, 7(1). p. 15 – 32.
- Calderón, A. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a ed.). McGraw-Hill.
- Debra, N., y Campbell, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Ehtesham, M., Muhammad, M., y Muhammad, A. (2011). *Evaluación entre*

cultura organizacional y práctica de gestión de rendimiento: un caso de la Universidad en Pakistán. Journal of competitiveness.

Guzmán, N. (2018). *Estudio de caso: Odebrecht* [Tesis de magíster, Universidad EAFIT]. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12940>

Hellriegel, D., y Slocum, J. (1998). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). Thomson.

Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. ECOE Ediciones.

Ninahuanca, C. (1 de marzo de 2021). Sector inmobiliario tendrá un crecimiento superior al 7% este año. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://servicios.noticiasperu.pe/gui/view/VistaPautaPrensa.php?idPauta=2103010030010036215&bool=1&word=>

Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.) [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7a ed.). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a ed.). Pearson Educación.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4a ed.). Jossey-Bass.

Valverde, I. (2019). *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017* [Tesis de magíster, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

World Health Organization (8 de mayo de 2021) *Health Topic: Coronavirus*. Recuperado de https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Zerpa, J. (2016). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].

ANEXOS

Anexo 1 – Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO: El impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Agentes de Bienes Raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE 1: La cultura organizacional		
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021?	Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021.	El modelo de cultura organizacional desarrollado por Gary Keller impacta de manera positiva en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces que trabajan en Keller Williams en Perú en el año 2021.	Implicación	Trabajo en equipo	¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo?
				Empoderamiento	¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?
				Desarrollo de habilidades	¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?
			Consistencia	Valores Centrales	¿Se siente representado con los valores de la compañía?
				Acuerdos	¿Los modelos y sistemas ofrecidos satisfacen su expectativa inicial al asociarse a Keller Williams?
				Coordinación e Integración	¿Para usted, existe una correcta comunicación entre staff y asociados?
			Adaptabilidad	Orientación al cambio	¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?
				Orientación al cliente	¿Cómo se ha impactado a sus clientes su asociación con Keller Williams?
				Aprendizaje Organizacional	¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?
			Misión	Dirección y propósito estratégico	¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?
				Metas y resultados	¿Cree que con Keller Williams sus metas tendrán el resultado que esperaba?
			Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:
			Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
¿De qué manera la implicación influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021?	Determinar la relación existente entre la implicación y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021.	Existe una correspondencia directamente proporcional entre la implicación y el desempeño laboral que tenga el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.	Habilidades/Capacidades	Conocimiento del puesto	¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces? ¿Actualmente se dedica a alguna otra actividad en paralelo diferente a Bienes Raíces?
				Implicación en aprender	¿Para usted, que tan relevante son las capacitaciones y la actualización en nuevas tecnologías de Bienes Raíces en Keller Williams?
¿De qué manera la consistencia influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021?	Determinar la relación existente entre la consistencia y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021.	Existe una correspondencia directamente proporcional entre la consistencia y el desempeño laboral que tenga el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.	Comportamiento	Comprensión de situaciones	¿El libro de frases y diálogos brindado en Keller Williams le ha servido para concretar ventas? ¿Qué tan útil considera este libro de frases y diálogos?
				Consistencia en el desarrollo de habilidades	¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams sus planes y clientes?
				Capacidad de realización	¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los insumos brindados por Keller Williams?
¿De qué manera la adaptabilidad influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021?	Determinar la relación existente entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021.	Existe una correspondencia directamente proporcional entre la capacidad de adaptabilidad y el desempeño laboral que tenga el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.	Metas	Adaptabilidad del trabajador para cumplir metas	¿Considera usted que puede adaptarse a situaciones externas y poder cumplir con las mismas metas?
				Creatividad	¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?
				Cooperación	¿Considera usted que siendo asociado a Keller Williams, cuenta con una mejor red de contactos?
¿De qué manera la misión influye en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021?	Determinar la relación existente en la misión y el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces de Keller Williams en Perú en el año 2021.	Existe una correspondencia directamente proporcional entre la misión que tenga y profese la organización y el desempeño laboral que tenga el agente de bienes raíces de Keller Williams en el Perú en el año 2021.	Resultados	Calidad del trabajo	¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?
				Impacto de la misión en el desempeño del trabajador	¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?

Anexo 2 – Estadísticas de respuestas

Agente de Bienes raíces	Marca temporal	¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo?	¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams?	¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades?	¿Se siente representado con los valores de la compañía? (Dios, familia y negocios)	¿Los modelos y sistemas ofrecidos satisfacen su expectativa inicial al asociarse a Keller Williams?	Para usted, ¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados?	¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas?	¿Cómo a impactado ha sus clientes su asociación con Keller Williams?	¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio?	¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos?	¿Cree que con Keller Williams sus metas tendrán el resultado que esperado?	Para usted, ¿Qué tan relevante son las capacitaciones y la actualización en nuevas tecnologías de Bienes Raíces en Keller Williams?	¿Qué tan útil considera este libro de frases y diálogos?	¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces?	¿Considera usted que siendo asociado a Keller Williams, cuenta con una mejor red de contactos?	¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams?	¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams?	Valor por encuestado
1	5/30/2021 12:27:43	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	77
2	5/30/2021 12:55:48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	69
3	5/30/2021 19:19:11	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	79
4	5/30/2021 21:23:47	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	71
5	5/31/2021 0:43:38	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	65
6	5/31/2021 19:31:09	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	65
7	6/1/2021 19:38:49	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	48
8	6/1/2021 19:48:24	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	6	4	4	63
9	6/1/2021 20:08:40	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	6	5	5	78
10	6/1/2021 20:23:13	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	71
11	6/1/2021 21:01:12	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	50
12	6/3/2021 15:47:28	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	58
13	6/4/2021 21:50:44	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	62
14	6/4/2021 21:55:39	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	75
15	6/4/2021 22:11:38	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	58
16	6/4/2021 22:13:56	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
17	6/7/2021 13:19:25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	65
18	6/7/2021 13:27:40	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	60
19	6/7/2021 19:14:41	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
20	6/7/2021 19:23:54	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	63
21	6/7/2021 20:18:37	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
22	6/7/2021 20:21:41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	68
23	6/7/2021 22:08:26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	68
24	6/9/2021 18:17:46	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	73
25	6/9/2021 18:37:32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	72
26	6/10/2021 10:57:18	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	56
27	6/10/2021 11:33:32	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	67
28	6/10/2021 11:35:20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
Valor por pregunta		108	104	105	113	107	108	103	107	108	100	105	116	111	121	119	109	111	
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Contar Moda		15	16	15	20	17	15	18	19	20	14	12	18	14	19	17	17	15	
% Contar Moda		53.57%	57.14%	53.57%	71.43%	60.71%	53.57%	64.29%	67.86%	71.43%	50.00%	42.86%	64.29%	50.00%	67.86%	60.71%	60.71%	53.57%	
% Promedio Cultura Organizac		58.77%												64.29%		57.14%			

		Pregunta																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	En desacuerdo	1	0	0	1	0	1	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10	10	2	8	7	8	4	3	10	10	3	6	0	2	7	7
4	De acuerdo	15	16	15	20	17	15	18	19	20	14	12	18	14	19	17	17	15
5	Totalmente de acuerdo	5	2	3	5	3	5	1	3	3	2	5	7	7	9	9	4	8

Respuesta de elemento	Valor	Sumatoria	%
Totalmente en desacuerdo	1	0	0.00%
En desacuerdo	2	12	2.52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	104	21.85%
De acuerdo	4	281	59.03%
Totalmente de acuerdo	5	79	16.60%
Total		476	100.00%

Anexo 3 – Instrumentos de recolección de datos

9/7/2021

Cuestionario de investigación para tesis

Cuestionario de investigación para tesis

Estimado asociado,

Por favor, complete el cuestionario considerando que:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

***Obligatorio**

1. ¿Es Keller Williams una compañía donde se trabaja en equipo? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

2. ¿Se siente empoderado con ser asociado a Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

3. ¿Cree usted que Keller Williams le da las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

4. ¿Se siente representado con los valores de la compañía? (Dios, familia y negocios) *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

5. ¿Los modelos y sistemas ofrecidos satisfacen su expectativa inicial al asociarse a Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. Para usted, ¿Existe una correcta comunicación entre staff y asociados? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. ¿Cómo se ha sentido al asociarse con Keller Williams y la aplicación de sus modelos y sistemas? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. ¿Cómo a impactado ha sus clientes su asociación con Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. ¿Los cursos y talleres le han sido de utilidad para el desarrollo de su negocio? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

10. ¿Las consultorías y asesorías están correctamente direccionadas al logro de sus objetivos? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11. ¿Cree que con Keller Williams sus metas tendrán el resultado que esperado? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

12. ¿Cuántos años tiene de experiencia siendo Agente de Bienes Raíces? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
 De 1 a 3 años
 De 3 a 5 años
 Más de 5 años

13. ¿Actualmente se dedica a alguna otra actividad en paralelo diferente a Bienes Raíces? ¿Cuál es? *

14. Para usted, ¿Qué tan relevante son las capacitaciones y la actualización en nuevas tecnologías de Bienes Raíces en Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

15. ¿El libro de frases y diálogos brindado en Keller Williams le ha servido para concretar ventas? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

16. ¿Qué tan útil considera este libro de frases y diálogos? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

17. ¿Ha aplicado los nuevos conocimientos adquiridos en Keller Williams en sus planes y clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

18. ¿Considera usted que está más cerca de cumplir sus metas de venta a mediano plazo con la ayuda de los lineamientos brindados por Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

19. ¿Considera usted que puede adaptarse a situaciones externas y poder cumplir con las mismas metas? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

20. ¿Considera usted que la creatividad es una cualidad necesaria para un agente de bienes raíces? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. ¿Considera usted que siendo asociado a Keller Williams, cuenta con una mejor red de contactos? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. ¿Considera usted que la calidad de su trabajo y su marca personal ha mejorado desde que forma parte de Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. ¿Qué tan motivado se encuentra trabajando en Keller Williams? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Anexo 4 – Validación de expertos si aplica

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario para determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021.
1.4. Autor del instrumento:	Allison Rocío Martínez Ontaneda
1.5. Título de la investigación	El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los agentes de bienes raíces en la empresa Keller Williams en el Perú durante el año 2021.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACION	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.	x				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	x		
Item 2	x		
Item 3	x		
Item 4	x		
Item 5	x		
Item 6	x		
Item 7	x		
Item 8	x		
Item 9	x		
Item 10	x		
Item 11	x		
Item 12	x		
Item 13	x		
Item 14	x		
Item 15	x		
Item 16	x		
Item 17	x		
Item 18	x		
Item 19	x		
Item 20	x		
Item 21	x		
Item 22	x		
Item 23	x		
Item 24	x		
Item 25	x		
Item 26	x		
Item 27	x		
Item 28	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 07.07.2021

Firma del experto

DNI N° 41981490



Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio

Anexo 5 – Certificado de Keller Williams Perú



Lima, 5 de junio 2021

A QUIENES PUEDA INTERESAR

CERTIFICADO

Por medio de la presente certificamos que la señorita Allison Rocio Martinez Ontaneda, identificada con DNI N° 47854767, laboró en nuestro **CENTRO DE NEGOCIOS CAPITAL**, desempeñando el cargo de **ADMINISTRADORA DE CENTRO DE NEGOCIOS**, desde 15 de febrero hasta 31 de mayo del 2021.

Se expide el presente a solicitud de la interesada y para los fines que estime convenientes, de acuerdo con la legislación laboral vigente.

MC MIRAFLORES S.A.C.
RUC: 20607264431

Atentamente,

Alexander Castle
Operador Principal



Aprenda el proceso de reclutamiento

Aunque las cinco actividades que realiza un Líder de Equipo son importantes, es el proceso de reclutamiento el que tendrá mayor impacto en el Centro de Negocios. Cuando su atención se centra en el reclutamiento de talento real en su oficina, usted está asumiendo el rol de Líder de Equipo-pero si permite que otras actividades no prioritarias tengan precedencia, no será un Líder de Equipo ejemplar.

El reclutamiento es lo primero y la actividad más valiosa que un líder de equipo realiza.

Consejo

El reclutamiento es su Gran Responsabilidad.

Lista para Generar un Reclutamiento Exitoso

<input type="checkbox"/>	Céntrese en la mentalidad de Reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Lidere la Generación de Citas
<input type="checkbox"/>	Herramientas para Impulsar las Iniciativas de Crecimiento
<input type="checkbox"/>	Aprenda las diez Fuentes de Reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Haga seguimiento Sistemático

Enfóquese en Reclutar con Actitud Mental

Un gran reclutador identifica y atrae a estrellas de la industria, Buenos Agentes, cappers, y el talento vivaz. Tienen un gran conocimiento sobre las finanzas de la industria y de su Centro de Negocios. Los grandes reclutadores dominan el idioma inmobiliario. Están inmersos en la propuesta de valor de Keller Williams e impulsan nuestros recursos. Ellos encarnan y emplean la MVVBP y las seis perspectivas personales (usted

aprenderá más sobre esto más adelante en el curso) con el fin de lograr lo mejor y ejemplificar la fuerza de nuestra cultura.

Verdad

¡Tu eres el CGO— el director de crecimiento!
(chief growth officer)

La super mentalidad

¿Cómo la función del Líder de Equipo difiere de la función de un super agente? No hay diferencia. De hecho, un jefe de equipo *es* un súper agente con esteroides! Al igual que un súper agente prospecta reclutas (compradores y vendedores), *tú* prospectas reclutas (agentes). Y al igual que un “súper” dirige un equipo de asistentes, compradores y un grupo de especialistas, y tal vez otro personal de apoyo, *usted* dirige un equipo conformado por todo su Centro de Negocios.

Ejercicio: Compárese a sí mismo con un súper agente

Compare su papel como un líder de equipo con el de un súper agente.

Instrucciones:

- 1) En la tabla de abajo, rellene los números aproximados para un súper agente de su área que hace grandes negocios.
- 2) Rellene los números actuales de su centro de negocios.
- 3) Complete la siguiente afirmación: ¡Soy un súper líder de equipo!

Soy un súper Líder de Equipo. Tengo _____ agentes en mi centro de negocios, nuestro volumen de ventas será más de \$_____ este año, tendremos _____cierres, y venderemos más que _____ listados este año. Yo guío un personal de _____profesionales. Comprometo mi tiempo a construir carreras que vale la pena tener, negocios que valen la pena poseer, y vidas dignas de vivir, lo que construye riqueza y Éxito para los _____ agentes que asesoro y entreno. Yo dirijo un súper equipo.

Resultados anuales	Súper Agente	Mi Centro de Negocios
• ¿Cuántos agentes están en el equipo?		
• ¿Cuál es el volumen de ventas?		
• ¿Número de cierres?		
• ¿Número de listados vendidos?		
• ¿Número de personal?		

Tiempo: 5 minutos

Have 1 or 2 volunteers stand and read the affirmation out loud for the class. Have all participants repeat the script five times out loud. Say: *Internalize this affirmation and feel the strength of the message every day!*

INSTRUCTOR:

Ask these questions to provoke insights:

Who here is or was a Mega Agent? Raise your hand.

No one or very few will raise their hand.

Do any of you run a team like a Mega Agent?

No-one or very few will raise their hand.

Let's talk about a Mega Agent.

Do Mega Agents have people on their team who take listings?

Do they have people who work with buyers?

Do they have closings every month?

You do too!

Complete the exercise to compare your Market Center to that of a mega team.

Para los agentes más productivos, el modelo Agente millonario de Finca Raíz está estructurado de forma familiar:

El Crecimiento del Negocio para un Agente				
Cita	Bruto		Neto	Ganancias
Un Agente productivo se aquel que consigue una cita para fijar acuerdos con un vendedor, si el Agente se enfoca en esta actividad, su negocio crecerá.	En la cita, el agente hace que el vendedor firme el acuerdo de venta. Para el agente, este es el documento base.	Valor	Si el agente le da valor al cliente al proveerle un servicio y comercializar el acuerdo, éste finaliza y el Agente habrá ganado una comisión neta en dólares.	Si el agente administra su negocio y mantiene los gastos a un nivel bajo, el ingreso neto generará ganancia.

Ahora piense en su Centro de Negocios. Es el mismo modelo

El crecimiento del negocio para el Centro de Negocios				
Citas	Bruto		Neto	Ganancias
El crecimiento del Centro de Negocios debe centrarse en conseguir las citas de reclutamiento con un gran Agente, si el Líder de Equipo se enfoca en esa actividad, el Centro de Negocios prosperará.	En la cita, el líder de equipo consigue que el agente firme el acuerdo de contratos independiente. Para el Centro de Negocios, esto es crecimiento bruto.	Valor	Si el centro de negocios proporciona valor a los agentes al entrenarlos para que sean más productivos y ayuda a los agentes para que sus negocios crezcan, los agentes se quedarán y cerrarán transacciones, trayendo en neto dólares de la Compañía al Centro de Negocios	Si el personal y los agentes administran el Centro de Negocios y mantienen los gastos en un bajo presupuesto, el ingreso neto dará ganancias al propietario y ganancias compartidas.

Consejo

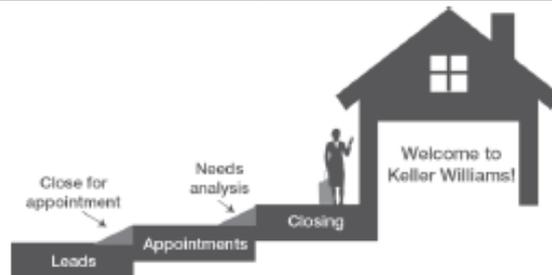
Parecer un Mega, caminar como un Mega, hablar como un Mega y usted atraerá a otros Mega!

Mega Reclutadores vs. Mega Agentes

Usted tiene mucho más que un Súper modo de pensar, esencialmente tiene un mega trabajo. Las actividades en las que los Mega agentes rutinariamente se centran para la construcción de mega equipos son las mismas actividades en las cuales los mega reclutadores se centran para la construcción de prósperos Centros de Negocios.

La única diferencia radica en el objetivo, los Súper Agentes se centran en traer compradores y vendedores a la mesa y los dirige hacia un exitoso cierre de la transacción, los Súper reclutadores son buscadores de talento que encuentran los mejores agentes en su mercado y los llevan a su centro de negocios.

	Súper Agente	Súper Reclutador
Practica guiones	✓	✓
Generación de Prospectos	✓	✓
Seguimiento de prospectos	✓	✓
Citas	✓	✓
Cierres	✓	✓



6. Crear un Plan de Negocios

Crear un Plan de Negocios 1-3-5

Un plan de negocios 1-3-5, es un plan donde la prioridad está impulsada a la acción. Nos ayuda a establecer nuestro principal objetivo **único** mediante la identificación de las **tres** prioridades clave para lograrlo, y las **cinco** estrategias para lograr esas prioridades clave.

- PASO 1 Establecer su objetivo- ¿dónde desea que su negocio vaya?
- PASO 2 Establecer las prioridades y estrategias que le permitan alcanzar su objetivo.
- PASO 3 Determinar qué líderes de su equipo ejecutarán las prioridades y estrategias y / o la cantidad de líderes que aún necesita.

Sus objetivos definen sus necesidades de talento

PLAN DE NEGOCIOS 1-3-5

UNICO Gran Objetivo para el Año _____

Prioridad # 1 para lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 5 para Lograr la Prioridad 1 _____

Prioridad # 2 para Lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 5 para Lograr la Prioridad 2 _____

Prioridad # 3 para Lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 5 para Lograr la Prioridad 3 _____

Asignar Prioridades

Comience su 1-3-5 y asigne a cada prioridad a un individuo específico en su equipo de liderazgo para supervisar como su UNO objetivo. Este es el comienzo de su futura organización. Gráfico.



PLAN DE NEGOCIOS 1-3-5

UNICA Gran Meta para el Año _____

Prioridad # 1 para lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 1 _____

Estrategia # 5 para Lograr la Prioridad 1 _____

Prioridad # 2 para lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 2 _____

Estrategia # 5 para Lograr la Prioridad 2 _____

Prioridad # 3 para Lograr el Objetivo _____

Estrategia # 1 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 2 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 3 para Lograr la Prioridad 3 _____

Estrategia # 4 para Lograr la Prioridad 3 _____

Las cuatro conversaciones

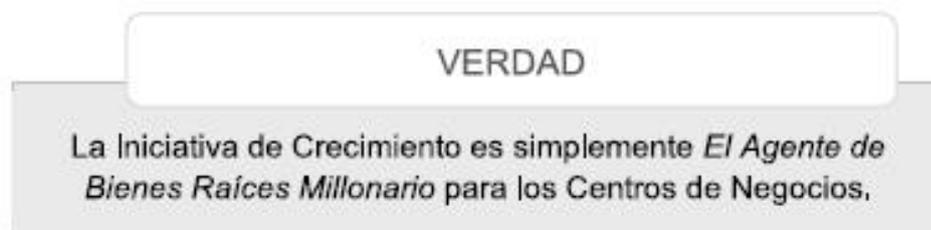
Una vez que ha instituido las herramientas de iniciativa de crecimiento, llevar su centro de negocios al siguiente nivel requiere la aplicación de las herramientas a través de cuatro conversaciones en curso de gran alcance en su centro de negocios:

- 1- Citas
- 2- Reclutamiento
- 3- Reclutamiento
- 4- Utilidad



El Modelo MREA

Para los agentes inmobiliarios de mayor producción, el modelo del agente de bienes raíces millonario es una estructura de empresa familiar:



Crecimiento de los negocios para un agente inmobiliario				
Citas	Bruto	Valor	NETO	Utilidad
La productividad de los agentes está orientada a las citas con vendedores, es la actividad la cuál el agente inmobiliario se enfoca para hacer crecer su negocio.	En la cita, el agente inmobiliario recibe al vendedor para firmar el acuerdo de venta. Para el agente inmobiliario, esto es inventario bruto			Si el agente inmobiliario proporciona valor al cliente por el servicio y la comercialización, la propiedad se cierra, esto hace las comisiones netas para el agente inmobiliario.

Ahora piensa en el modelo de su centro de negocios. Es el mismo:

Crecimiento de Negocios para un Centro de Negocios				
Cita	Bruto	Valor	Neto	Utilidad
La productividad del centro de negocios está orientada a citas con prospectos para grandes agentes inmobiliarios – La Única cosa el líder de equipo se enfoca para hacer crecer su centro de negocios.	En la cita, el líder de equipo consigue que el agente independiente firme el acuerdo de vinculación. Esto es crecimiento bruto.			Si el centro de negocios proporciona valor capacitando bien al agente y ayudándole a ser más productivo cerrando y generando ingresos netos al centro de negocios.

Hoja de trabajo de las cuatro conversaciones

La hoja de las cuatro conversaciones es una herramienta que permite al liderazgo del centro de negocios realizar un seguimiento de cómo el centro de negocios está en relación con sus objetivos, así como con lo que están haciendo bien en comparación con el mes anterior y el año anterior.



Four Conversations

Month: _____

	Appointments	Gross		Net	Profit
YTD YOY % Change:			Value		
Month YOY % Change:					
Same Month Last Year:					
Goal:					
Actual:					
Month % of Goal:					
YTD % of Goal:					
Prescription:					

© 2015 Keller Williams Realty, Inc.