

Estudio cualitativo

1. Inmogrup	1
2. Nuevo Hogar.....	10
3. Conclusiones de los casos analizados	16

1. *Inmograd*¹

La organización analizada está formada por un grupo de empresas dedicadas a negocios relacionados con la compraventa de inmuebles y solares. *Inmograd* es una agrupación de empresas que incluye servicios comerciales, jurídicos y de gestión de documentos públicos, administrativos y financieros, así como servicios técnicos inmobiliarios, incluida la actividad promotora.

Inmograd comenzó en 1988 con la intermediación inmobiliaria, a la que fue sumando un conjunto de servicios relacionados. En la actualidad está compuesta por cuatro divisiones. La división inmobiliaria, la más amplia del grupo, se dedica al estudio de promociones y a la captación de pisos, locales y demás para ser vendidos en las oficinas de la red, incluyendo todo tipo de gestiones intermedias –tasación del inmueble, búsqueda de financiación, escrituración,... – y paralelas –diseño de campañas publicitarias, investigaciones de mercado,... –. La división de abogados ofrece asesoría y consultoría jurídica, defensa jurídica y procesal en todo tipo de litigios, y por supuesto, especialización en el sector inmobiliario. Consultores es la tercera división que compone la agrupación, y se encarga de dar cobertura a todo tipo de necesidades en los aspectos administrativos, contables y financieros de los clientes, independientemente del sector –contabilidad, gestión tributaria y fiscal, estudios de viabilidad económica y financiera,... –. Por último, la cuarta división es la asesoría técnica, con el objetivo fundamental de asesorar técnicamente a promotores y constructores inmobiliarios en todo cuanto se relaciona con los proyectos y ejecución de sus obras –estudios de suelo, creación, planificación y gestión de proyectos, gestión de contratación de empresas y servicios colaboradores, peritaciones,... –.

En estos momentos, *Inmograd* es una sociedad de responsabilidad limitada que está formado por 95 empleados, repartidos entre la sede central y seis oficinas de venta, facturando anualmente alrededor de 6,6 millones de euros –1.100 millones de pesetas–.

La estructura organizativa de la agrupación de servicios *Inmograd* es relativamente plana, con pocos niveles directivos. El órgano supremo de decisión lo constituye el consejo de dirección, bajo el cual se encuentra el presidente y, a continuación, cuatro directores al frente de cada una de las divisiones antes mencionadas. La división inmobiliaria tiene un director comercial directamente dependiente del director de la división, que coordina y dirige a los directores de agencia, a su vez responsables del equipo de comerciales de cada una de las agencias u oficinas.

Existen reuniones diarias dentro de cada oficina entre los comerciales y el director de la misma. En la misma línea, los directores de oficina se reúnen mensualmente con el director comercial, y éste con el director de la división inmobiliaria. Anualmente todos los trabajadores de la empresa tienen una reunión con el presidente para analizar su rendimiento durante el año y para proponer objetivos para el siguiente período.

¹ El nombre de la empresa, así como algunos datos presentados, ha sido enmascarado para preservar su anonimato.

La cultura de la empresa es bastante fuerte, teniendo en cuenta el sector que estamos analizando. Un ejemplo de un valor altamente interiorizado es la cuestión referida a la calidad. *Inmograd* siempre se ha preocupado por la calidad del servicio. Esto se demuestra en aspectos como que se encuentran en proceso de certificación por AENOR –tienen certificada con la ISO 9002 una división y paralizaron la división inmobiliaria por el cambio que describiremos a continuación–, desarrollaron un club de clientes como herramienta de fidelización, envían cuestionarios post-venta a los clientes... Esta insistencia en la calidad se transmite en todo momento a los empleados. Se observa un cierto espíritu de sacrificio actual en pro de un mejor futuro, que se intenta inculcar en todo momento. Ello no está reñido con la realización de fuertes inversiones, siempre que éstas hayan sido consideradas como positivas para la evolución de la empresa. En su mayor parte, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa y confían en su profesionalidad frente al generalizado desprestigio que abunda en este sector.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, esta organización sigue unas políticas bastante tradicionalistas al respecto. Todos los entrevistados nos han hablado de las reuniones anuales para la fijación de objetivos, no sólo de los asesores comerciales, sino para todos los miembros de la empresa; el trabajo en equipo se percibe, para la dirección, como un objetivo interesante, pese a que no hemos detectado que se utilice plenamente como tal; la información que se transmite de arriba abajo es limitada; el sistema retributivo es muy similar al que se utiliza en las demás empresas del sector, pero con un nivel salarial de los empleados ligeramente por encima; las relaciones entre superiores y subordinados son correctas aunque, por las entrevistas realizadas con los trabajadores de base, se percibe que podrían ser mejores; por último, el esfuerzo en formación es la mayor diferencia con otras empresas, aspecto reconocido por todos, ya que se realizan multitud de cursos de reciclaje a todos los niveles, así como ante la incorporación de nuevos empleados.

Introducción al cambio

El cambio que vamos a estudiar en la empresa consiste en la entrada de la división inmobiliaria de *Inmograd* en la red de franquicias *Buy & Sell*. Esta división es la más numerosa del grupo, aglutinando alrededor de 70 empleados. La entrada en la red ha supuesto además la concesión del título de máster franquiciador² para la zona de Levante –Comunidad Valenciana y Murcia–. También se ha creado una sociedad de servicios con el franquiciador, que presta servicios de gestión de la financiación para la compra de inmuebles y de documentos públicos a la mayor parte de la red.

Los altos directivos de *Inmograd* llevaban varios años analizando el mercado y tratando de identificar alternativas de crecimiento. La razón primaria de esta búsqueda de expansión radica en su misma filosofía de existencia. La empresa nunca ha querido limitarse a la intermediación inmobiliaria, ya que consideraba que este servicio debía estar respaldado por otros, como la asesoría jurídica, etc., y debía estar realizado por una empresa con una serie de departamentos de apoyo que asegurasen al cliente un trato profesional y un servicio de calidad. Este sentimiento les llevó a ir creando funciones de apoyo

² Actuando directamente en nombre del franquiciador para los franquiciados de la zona de la concesión

como administración, marketing, informática,... Pero, a la vez, el mantenimiento de estas funciones requería de un nivel de ventas suficientemente elevado, por lo cual la empresa se veía en cierto modo obligada a crecer. Es decir, su estructura de costes fijos no era soportable con un tamaño pequeño y había que renunciar a esos costes y, por lo tanto, eliminar esas funciones de apoyo tan características de la profesionalidad de la compañía, o aumentar el tamaño de forma que la mayor facturación permitiese mantener esa estructura de costes.

Una segunda razón que empujó a *Inmograd* a crecer fue la idea de la globalización. La agrupación es consciente de que estamos ante mercados cada vez más globalizados. La movilidad geográfica por motivos laborales es cada día mayor y la empresa inmobiliaria del futuro necesitará tener la cartera de inmuebles en el mayor número de establecimientos posibles, del país y de otros países, para ser competitiva. Quienes no consigan responder a este reto, en un futuro no muy lejano acabarán limitados a una economía de subsistencia, lo que no se corresponde con los ideales de esta empresa.

A partir de estas dos presunciones, la dirección realizó un análisis de la situación del sector inmobiliario en otras zonas geográficas, con el objetivo de tratar de extrapolar lo que allí ocurría, en la medida de lo posible, al ámbito donde pretendían operar. Los directivos entrevistados nos describieron que viajaron a Francia –por ser un mercado representativo de Europa y más similar al mercado español que otros países, como Gran Bretaña– y a EE.UU –como mercado más avanzado en el sector–, tras lo cual detectaron que, en ambos mercados, las empresas inmobiliarias estaban más introducidas en redes que en España. También observaron que el mercado laboral era mucho más flexible en cuanto a movilidad geográfica, presuponiendo que en pocos años esa tendencia será también común en España, es decir, que la globalización citada como segunda razón ya era una realidad irrefutable en estos dos países. Por último, analizaron el mercado catalán, en vanguardia dentro del sector inmobiliario de nuestro país.

Así, la dirección de la empresa concluyó que, en pocos años, habría muchas menos agencias inmobiliarias en el mercado y las supervivientes serían las que estuviesen integradas en grandes redes. En su opinión, las pocas agencias que queden individuales serán reductos cuasi-artesanales y limitadas a un mercado muy local y sin ningún futuro en cuanto a crecimiento.

Análisis de alternativas, evaluación y decisión final

Esta situación les llevó a plantearse la franquicia como alternativa de solución. Se estudió tanto la posibilidad de iniciar una red de franquicias, como la de incorporarse a una ya existente. La primera opción tenía la ventaja de mantener la independencia, pero a su vez implicaba varios inconvenientes. En primer lugar, era una solución lenta, tanto para aumentar las ventas y rentabilizar la estructura de costes, como para superar el futuro de la globalización de los mercados. Si la empresa hubiese optado por iniciar una franquicia, quizá tenía que haberlo hecho hace unos años, pues hoy hay ya grandes redes introducidas. Hoy implicaría un alto coste y, además, empezar por una ciudad, para poco a poco crecer en la región, sería una evolución lenta hasta conseguir ampliar su presencia en otras zonas y conseguir una respuesta apropiada a la ya citada globalización. Aunque pudiera ser que consiguiesen captar

franquiciados sin demasiados problemas, porque gozan de reconocido prestigio en el sector en Valencia, tendrían que luchar con las grandes redes que no tardarían en entrar. Por eso, en principio, esa idea se descartó, aunque no definitivamente, guardando esta posibilidad para el caso de que la incorporación a una gran franquicia no resultase como se esperaba.

La segunda opción consistía en incorporarse a una red ya consolidada. La dirección analizó diferentes opciones, y la franquicia que más se adaptaba a la realidad y expectativas de futuro de *Inmograd* fue *Buy & Sell*. Se estudiaron las implicaciones de la incorporación para la empresa, y se iniciaron las negociaciones, fruto de las cuales hoy la división inmobiliaria está plenamente integrada en la red, y además la agrupación es máster franquiciador de *Buy & Sell* para la Comunidad Valenciana y Murcia.

Descripción del cambio

Buy & Sell es una red americana con 25 años de experiencia. La incorporación a *Buy & Sell* aporta a *Inmograd* determinados conocimientos –especialmente formación y micromarketing–, además de procedimientos, formas de trabajo,... En concreto, estas contribuciones en cuanto a procedimientos y demás, son fundamentales para empresas pequeñas o con poca experiencia, pero *Inmograd* no entraba en esa categoría, puesto que ya partía de una alta profesionalización, tal y como hemos podido comprobar en las sucesivas visitas y con la observación de su operativa. Por esta razón, la dirección buscaba un valor añadido a su incorporación y así se llegó al acuerdo de ser el franquiciador dentro de la zona Levante.

La inclusión en la red de *Buy & Sell* obliga a *Inmograd* a alterar parte de sus procedimientos. De hecho, estaban inmersos en procesos de certificación ISO 9002 –ya tenían en ese momento certificada la división de abogados–, y la incorporación a *Buy & Sell* obligaba a paralizar el proceso de certificación en la división que entra en la franquicia, ya que suponía un cambio en los procedimientos, no radicalmente, pero sí lo suficiente como para alterar el manual de procedimientos que se estaba diseñando con motivo de la certificación, ya que ha cambiado el sistema interno de documentación y gestión. El cambio necesario hacia esos nuevos procedimientos tiene un punto a su favor, y es que todos los empleados de *Inmograd* han sido concienciados de que lo que se pretende implantar está contrastado por 25 años de experiencia en Estados Unidos. Este hecho limita los inconvenientes clásicos de resistencia de los trabajadores a asumir nuevas formas de trabajo, ya que, como hemos podido observar tras las entrevistas, están convencidos del éxito futuro de las mismas.

Además de los cambios de procedimientos, la incorporación a *Buy & Sell* también se ha hecho notar en el apartado de formación. Si bien antes la empresa tenía ya una formación muy por encima de la media en el sector, con *Buy & Sell* ha mejorado aun más. Paralelamente, se ha creado un nuevo puesto entre el director de la división inmobiliaria y los directores de agencias, que es el director comercial, lo que también ha redundado en una mayor y mejor formación. Tanto el director inmobiliario como el director comercial han recibido cursos de formación y hoy por hoy están formando ellos mismos, tanto a personal de la empresa como a otros franquiciados de *Buy & Sell*.

La entrada en *Buy & Sell* ha supuesto también para *Inmograd* ciertos cambios en su política de selección de personal. Pese a que el crecimiento en la empresa ha sido siempre continuo y rápido, la incorporación a la franquicia americana ha implicado la contratación de mucho personal en poco tiempo, y esto se ha realizado con criterios distintos a los seguidos hasta el momento –preselecciones más amplias, períodos de formación que a su vez actúan como períodos de prueba, aumentando así, momentáneamente, la rotación de personal, etc. –.

Además de recibir, *Inmograd* ha aportado también a la red *Buy & Sell*. No en vano son el grupo más importante y más avanzado que hay en estos momentos en la red –en el ámbito de España–. Este hecho se ha notado especialmente en departamentos como el de informática, donde *Inmograd* había realizado una fuerte inversión previa que se ha visto reflejada en un programa de gestión que va a aportar considerable valor al sistema informático general de la franquicia.

El cambio a nivel interno, que se ve reflejado en los aspectos comentados hasta aquí, no ha sido tan llamativo como el que se vislumbra desde el exterior –incorporación a una red–. Por esta razón, al tratarse de un cambio más hacia el exterior que interno, los empleados no se han considerado en ningún momento amenazados en su *status quo* y no han supuesto un grave obstáculo al cambio. Las novedades que se introducían estaban avaladas por una larga experiencia, y este hecho convenció a los trabajadores de que el esfuerzo por alterar, aunque fuese ligeramente, su forma de trabajo, iba a redundar en su beneficio. De momento, tampoco se observa ningún cambio en la estructura organizativa, ni ningún cambio cultural, aunque es de prever que esto último ocurra, dada la fuerte cultura americana que está inmersa en cada uno de los aspectos claves de *Buy & Sell*.

El mayor obstáculo encontrado consistió en un aspecto externo que era necesario cambiar, pero que a la vez formaba parte de la cultura empresarial, como es el nombre comercial. Para conseguir los beneficios de pertenecer a una red, *Inmograd* tenía que incorporar el mismo nombre, el mismo logotipo y la misma publicidad corporativa que el resto de la franquicia. Del verde y blanco se pasaba al naranja y amarillo de *Buy & Sell*. Aunque el nombre *Inmograd* no se perdía totalmente –se mantiene como “apellido” de marca: *Buy & Sell Inmograd*–, sí cobraba un carácter secundario que dolió especialmente a aquellos que nacieron con la compañía. No obstante, para todos era obvio que tenía que ser de esta manera, y se aceptó como un mal menor.

Siguiendo con la clasificación que hemos expuesto en los capítulos teóricos, nos encontramos frente a un cambio que podríamos describir del siguiente modo:

1. Según su alcance: en principio, es un cambio estratégico, puesto que es una decisión que altera la forma básica de ser de la organización –de decidir por ella misma su forma de trabajo, pasa a someterse a la que dicte la red de franquicias–; aunque, teniendo en cuenta los procedimientos que se seguían antes de la incorporación, *Inmograd* no ha tenido que realizar grandes modificaciones, por lo que el cambio sería también en parte de primer orden. Por tanto, en el continuo de la dimensión alcance nos situaríamos en un punto intermedio ligeramente inclinado hacia la vertiente de cambio estratégico.

2. Según su origen: cambio anticipativo, ya que existían condicionantes externos que animaban al cambio, pero ninguno señalaba claramente hacia una reacción de cambio.

3. Según su necesidad: cambio oportuno, porque ha sido fruto de un análisis de la situación futura y se podía haber seguido con la situación actual; no era imprescindible.

4. Según su velocidad: podríamos decir que el cambio ha sido relativamente rápido, puesto que la decisión se analizó durante unos 8 meses, y la implantación básica se realizó en seis meses – aunque la alta dirección todavía considera que quedan aspectos por cambiar aún un año después–. En contra de esta opinión se encuentra el hecho de que, según los directivos entrevistados, se llevaron a cabo un numeroso grupo de análisis tanto internos como externos, lo cual indicaría que se le ha dedicado mucho más tiempo a la fase de formulación del cambio y podríamos estar hablando de un cambio paulatino. Por tanto, cabe señalar que la formulación del cambio ha sido más paulatina que la implantación, pese a que ésta tampoco se ha realizado con excesiva rapidez.

Implantación del cambio y reacción de los empleados

Cuando el consejo de dirección de la agrupación tomó la decisión final, reunió a todos los trabajadores en julio de 1999, organizando una amplia sesión informativa para explicar a los asistentes la situación actual de la empresa, los motivos que empujaban hacia un tipo de cambio y la decisión tomada.

En esta sesión se consiguió que los trabajadores comprendiesen las preocupaciones de la dirección y lo que ésta opinaba del futuro y de la forma en que había que afrontarlo –explicación de la visión del entorno según la dirección y de las previsiones de futuro en el mercado inmobiliario–.

A juicio del equipo directivo, los empleados aceptaron de buen grado las explicaciones y quedaron muy satisfechos con la decisión tomada, puesto que entendieron los motivos y reconocieron que iban a tener mejores herramientas de trabajo –en cuanto a procedimientos, pertenencia a un grupo mayor y más conocido... –.

En cambio, durante las entrevistas los empleados mostraron una respuesta algo distinta. Coincidieron en afirmar que el escenario futuro presentado era el más probable, y aceptaban que la mejor salida era la anexión a una red de franquicias importante. Además, se reconocía que los procedimientos de *Buy & Sell* estaban contrastados y que el sistema funcionaba bien. También, y quizá debido al característico respeto que se le profesa en nuestro país a todo lo que venga del extranjero, los trabajadores de *Inmograd* se sintieron desde el primer momento orgullosos de pertenecer y sentirse arropado por una red, una marca y con un saber hacer de una empresa líder americana. El comercial se encontró con una nueva gran capacidad para convencer al cliente que sus servicios son los mejores del mercado. Pero eso no impidió que existiese cierto escepticismo. En concreto, surgió la preocupación por si el cambio iba a afectar sus intereses en cuanto a mayores esfuerzos para adaptarse a las nuevas formas de trabajo,

alteración de sus retribuciones, etc. Algunos aspectos del cambio han sido más duros de aceptar para los trabajadores –los procedimientos y la burocracia interna han aumentado, se han producido algunos cambios en la documentación que no acaban de comprender, se ven obligados a usar un uniforme que no les gusta y que no es la costumbre en el sector inmobiliario español... –.

La etapa de formulación del cambio se llevó exclusivamente desde la alta dirección de la empresa, y la aprobación de la decisión final la tomó el consejo de administración. Nos encontramos, pues, ante un cambio en el cual los trabajadores no han sido invitados a participar hasta el momento de su implantación. Tampoco al llegar a la puesta en marcha los empleados han sentido que la empresa les invitaba a participar en la misma. Esta situación no es contraria a lo que había estado sucediendo a lo largo de la vida de la empresa y, por tanto, los trabajadores no se han sentido especialmente relegados, ya que la cultura empresarial nunca ha significado una alta participación de los empleados. El estilo de liderazgo imperante en todo momento se ha acercado más bien al estilo paternalista de Likert, en el cual los empleados son informados de las novedades que surgen acerca de la empresa y su futuro, pidiéndoles su colaboración pero sin animarles a aportar ideas ni a colaborar en el proceso de toma de decisiones.

Resultados

Los resultados económicos todavía no se ven claramente. Teniendo en cuenta que la incorporación se realizó a mitad del año 1999, y que el ritmo de crecimiento de la empresa hasta ese momento había sido muy alto, es difícil diferenciar qué parte del crecimiento se debe a la entrada en *Buy & Sell* y qué parte corresponde al crecimiento secuencial de *Inmograd*.

Tanto la dirección como los trabajadores están convencidos que se ha ganado en posición competitiva. No existen cifras que avalen este hecho, pero hay dos características que nos impulsan a creer que es así. En primer lugar, las negociaciones que la corporación está llevando a cabo con diferentes entidades bancarias para gestionar desde *Inmograd* los trámites hipotecarios de sus clientes están mejorando, y muchos bancos admiten conocer la fortaleza de *Buy & Sell* a nivel mundial y admiten, asimismo, sentirse más seguros de trabajar con esta marca. En segundo lugar, no podemos olvidar que los trabajadores de línea de esta empresa de servicios son comerciales inmobiliarios, con un contacto directo y continuo con el mercado, tanto con clientes como con la competencia y ellos mismos son los primeros en percibir cierto respeto de los competidores desde que están bajo la red *Buy & Sell*, y cierta admiración de muchos clientes que ya conocen *Buy & Sell* de sus viajes al extranjero.

En cuanto a los resultados socio-laborales, éstos han mejorado ligeramente en algunos aspectos, pero no así en todos. Todavía se mantiene cierta atmósfera de escepticismo en cuanto a la incorporación a la franquicia, si bien no se trata de un sentimiento fuerte, debido a que a la vez se percibe confianza en la empresa y orgullo de pertenecer a la misma. Es importante tener en cuenta el tipo de empresa que estamos analizando, en el sentido de que la mayor parte de los empleados son comerciales, que trabajan fundamentalmente de forma individual y que están motivados básicamente por los incentivos económicos. Como ya se ha expuesto en las características generales del sector, no es fácil involucrar a

los comerciales inmobiliarios en el devenir de la empresa. Cuando alguno no está conforme con alguna cuestión, abandona el trabajo y encuentra otro puesto en la competencia sin grandes dificultades. Por estas razones, las personas que en la actualidad trabajan en la empresa no tienen grandes problemas ni conflictos y, por lo tanto, el clima laboral no es muy mejorable –porque no es conflictivo– y por esta razón las mejoras en los indicadores socio-laborales no son rotundas.

2. Nuevo Hogar

El grupo de empresas que se describe a continuación se centra en negocios relacionados con la construcción y compraventa de inmuebles. Se trata de un grupo empresarial compuesto por una promotora, una constructora, una red inmobiliaria y una empresa de servicios y mantenimiento. La empresa que estudiaremos, en concreto, es la que se encarga en este grupo de la intermediación inmobiliaria y los servicios relacionados, llamada *Nuevo Hogar*.

Nuevo Hogar Inmobiliaria inició su andadura en 1996 con una pequeña oficina en Gines (Sevilla), dependiendo de la sociedad promotora, y se constituyó oficialmente como sociedad limitada en 1998. El negocio comenzó en el seno de una familia con tradición en el sector de la construcción, y desde entonces hasta el momento en que se elabora este estudio ha crecido hasta tener cinco oficinas y 40 empleados, con una facturación anual de 1,2 millones de euros –aprox. 200 millones de pesetas, datos exclusivamente de la división inmobiliaria–.

Tabla 2. Evolución en ventas y empleados de *Nuevo Hogar*

	1997	1998	1999	2000
Cifra de ventas (en mill. pts.)	11,5	26	78	200
Nº empleados	4	5	15	40

La estructura organizativa de esta empresa es relativamente plana, con dos niveles directivos. La dirección del grupo corre a cargo del director general –socio mayoritario del grupo empresarial–, bajo el cual se encuentran cuatro directores al frente de cada una de las empresas que componen el grupo. Por tanto, en la división inmobiliaria el máximo responsable es el gerente, bajo el cual se encuentran ya los directores de cada oficina y a continuación el personal que trabaja en la misma –coordinador y asesores inmobiliarios–.

Tras las diversas entrevistas realizadas, hemos podido observar que *Nuevo Hogar* ha conseguido implantar una cultura que enfatiza la profesionalidad y la calidad del servicio. Cabe recordar que nos encontramos en un sector altamente desprestigiado y que en concreto, en Andalucía, las empresas que se dedican a este negocio han trabajado hasta hace muy poco con escasa capacitación. En el sector han sobrevivido multitud de empresas pequeñas que distan de ser competentes, pero con el paso del tiempo el cliente va incrementando su exigencia y los que quieren mantenerse se han visto forzados a mejorar el servicio. En este contexto, no es de extrañar que los empleados de *Nuevo Hogar* se sientan orgullosos de pertenecer a esta empresa que ya destaca en el sector por su calidad y que se ha creado una imagen de prestigio en el mercado andaluz.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, *Nuevo Hogar* mantiene unas características clásicas de empresa tradicional y a la vez de tamaño reducido. Por tradicional nos referimos a aspectos como la remuneración de los empleados, que sigue un sistema de consecución de objetivos, o la

formación, que es uno de los grandes esfuerzos que está realizando la empresa en estos momentos. En cuanto a las características de pequeña empresa, cabe destacar la alta camaradería que hemos detectado entre todos los empleados y las relaciones distendidas que se observan entre éstos y los directivos, fruto probablemente de un tamaño reducido que hacía de la empresa hasta hace bien poco casi una gran familia.

Introducción al cambio

El cambio que vamos a estudiar consiste en la entrada de *Nuevo Hogar* en la red de franquicias *Century 21*.

Cuando *Nuevo Hogar* comenzó, se trataba de una pequeña empresa, con una única agencia, pero con muchas ganas de trabajar bien y sobre todo con mucha ambición de crecer y expandirse. La alta dirección de *Nuevo Hogar* era consciente de que había iniciado el negocio inmobiliario sin un sistema de trabajo definido y que, aunque las posibilidades de sobrevivir como empresa existían, el crecimiento sólo se podía dar a través de una mayor profesionalidad en la gestión y un método de trabajo más estructurado.

También crecía el interés por ofrecer un servicio más amplio al cliente, que sólo se podía conseguir con un alto número de oficinas en localizaciones variadas, o incorporándose a una red que permitiese compartir los inmuebles de diferentes áreas geográficas.

Por otra parte, tanto el gerente de la inmobiliaria como el director general del grupo nos insistieron en las entrevistas sobre sus observaciones acerca de la evolución del entorno empresarial. A su juicio, en los primeros momentos se encontraban en una situación de auge en la que no era difícil ganar dinero, pero preveían que ese *boom* iría en declive, que el sector no tardaría en normalizarse, y que muchas pequeñas empresas iban a sufrir con esa nueva realidad. Por esta razón, consideraban que era primordial crecer, o aliarse con alguien más importante, para poder mantenerse en el futuro.

Análisis de alternativas, evaluación y decisión final

Tanto la preocupación interna de crecer de forma segura, como la externa de mantenerse cuando el ciclo alcista decayese, hicieron que *Nuevo Hogar* estudiase seriamente la propuesta que le llegó desde *Century 21* para integrarse en su red de franquicias. Una vez considerada la posibilidad de franquiciarse, la dirección analizó las distintas alternativas existentes, examinó las diferentes redes, y finalmente consideró que *Century 21* era la más adecuada, dado su sistema de trabajo y su bagaje a nivel internacional. La experiencia, tanto temporal como en cuanto a diversidad de mercados geográficos, hacían que *Century 21* se juzgase como la candidata más idónea de entre todas las alternativas.

Descripción del cambio

La integración en *Century 21* aportó a *Nuevo Hogar* principalmente una forma de trabajo, además de la oportunidad de dirigir un esfuerzo planificado y preciso hacia temas como la formación y la calidad.

La inclusión en la red de *Century 21* marcó la práctica totalidad de los procedimientos utilizados hasta ese momento en *Nuevo Hogar*. Se pasó a trabajar únicamente con contratos de exclusiva, aparecieron formularios a rellenar, pasos a seguir en cada una de las tareas que se realizaban antes y después del contacto directo con el cliente,...

La cultura de la empresa se ha visto alterada con el cambio. Antes, se trataba de una pequeña organización con grandes ambiciones, y ahora los valores imperantes son los de una gran empresa, con no menos ambición, pero sobre todo caracterizada por una alta profesionalidad y un sentimiento de pertenencia a una red importante muy arraigado entre todo el personal, como hemos podido observar tras las entrevistas. Antes del cambio, los empleados se consideraban dentro de una empresa más del sector inmobiliario, pero con *Century 21* se vislumbra un evidente orgullo de trabajar en esta empresa que los destaca del resto del sector.

Además, la incorporación a *Century 21* ha sido crucial en el apartado de formación. *Nuevo Hogar* no ofrecía formación a sus empleados y, teniendo en cuenta que no existe una formación reglada para trabajar en este sector, es fácil deducir que los trabajadores sólo podían recurrir a su experiencia como fuente de conocimientos. Desde que se integró en *Century 21*, los cursos de formación, de diferente temática y a varios niveles, no han dejado de sucederse.

Un aspecto más que está cambiando en la empresa es la política retributiva. Hasta ahora se había seguido una línea relativamente tradicional, de tal forma que los empleados de base –asesores inmobiliarios– cobraban una parte de su salario fija y otra en función de las ventas alcanzadas, de acuerdo con una tabla de objetivos que viene impuesta desde principios de cada año. A partir de ahora se va a incluir, en el apartado de remuneraciones, según la información ofrecida por el director, la asistencia a convenciones del grupo, incluso se está considerando si premiar con viajes vacacionales a aquellos trabajadores que mejor cumplan con sus objetivos. Esta línea de motivar con algo distinto de las tradicionales comisiones es novedosa en la empresa, pero también en el sector en general y se espera que redunde en una mayor implicación de los empleados con su empresa.

Desde la integración en *Century 21* el crecimiento de la empresa ha sido muy rápido, lo que también ha afectado a otros aspectos, como la selección de personal. La incorporación a la franquicia ha venido marcada por la contratación de mucho personal en poco tiempo, que ha requerido mucho cuidado a la hora de definir cuál era el perfil más adecuado de trabajador para la nueva situación. A raíz de algunos fracasos en este sentido, hoy se busca, principalmente, a una persona motivada por su trabajo, con ganas de comprometerse con la empresa y con una alta ambición.

El cambio a nivel interno, el que se ve reflejado en los aspectos comentados hasta aquí, ha sido espectacular. A nivel externo, la imagen que proyecta hoy *Nuevo Hogar* hacia el exterior también se ha visto alterada de manera importante. La marca *Century 21* empieza a ser bien conocida en el mercado andaluz, y *Nuevo Hogar* está sacando partido de ello. Además de los rótulos identificativos, la imagen *Century 21* está también presente en aspectos como las tarjetas de presentación o las chaquetas americanas que visten los asesores inmobiliarios.

No hemos identificado grandes obstáculos durante todo el proceso de cambio. Parece como si el deseo de cambiar hubiese sido tan grande que cualquier potencial problema tuviese siempre una solución. Por supuesto que, al indagar en este tema en las entrevistas, aparecieron algunos aspectos que podrían considerarse dificultades u obstáculos, como el alto coste en que se incurría, o los problemas que fueron apareciendo durante la implantación del nuevo sistema de trabajo, incluso también en el cambio del nombre –ya que *Nuevo Hogar* pasa a ser un “apellido”, pero la empresa se promociona básicamente con la marca *Century 21*, de hecho el nombre comercial es *Century 21 Nuevo Hogar*–. Pero ninguno de ellos fue lo suficientemente importante para ser considerado un obstáculo difícil de franquear.

Concretando, la introducción de *Nuevo Hogar* en la red *Century 21* les ha supuesto un importante cambio en cuanto a su sistema de trabajo, a la vez que les ha facilitado, con una marca conocida, una expansión rápida y segura, ganando posición competitiva en el sector.

De acuerdo con la clasificación que hemos propuesto en los capítulos teóricos, este cambio podríamos describirlo como sigue:

1. Según su alcance: cambio estratégico, puesto que es una decisión que altera la forma básica de ser de la organización –altera de forma fundamental su sistema de trabajo, y pasa a someterse a aquello que dicta la red de franquicias–, además de que ha introducido unos procedimientos más complejos que antes no existían.

2. Según su origen: cambio anticipativo, ya que existían condicionantes externos que animaban al cambio, pero ninguno apremiaba. En este apartado habría que matizar que, para los directivos que tomaron la decisión, el cambio era en cierto modo casi reactivo, pues veían la evolución futura del entorno como un condicionante que no tardaría en actuar, de forma que su decisión del cambio estaba empujada por esas previsiones.

3. Según su necesidad: cambio oportuno, porque ha sido fruto de un análisis de la situación futura y se podía haber seguido con la situación actual –de hecho muchas otras empresas del sector continuaban operando como lo hacía *Nuevo Hogar* antes del cambio–; no era imprescindible.

4. Según su velocidad: el cambio ha sido muy rápido, puesto que la decisión se analizó durante unos 3 meses y la implantación básica se realizó en tres meses más. Esta velocidad ha sido posible porque, antes del cambio, *Nuevo Hogar* era una empresa muy pequeña y, por tanto, la adaptación era más sencilla que si hubiese tenido un tamaño mayor. Respalda esta clasificación de

cambio rápido el hecho de que, según los directivos entrevistados, no se llevaron a cabo demasiados análisis internos o externos, lo cual es indicador del tiempo que se le ha dedicado a la fase de formulación del cambio.

Implantación del cambio y reacción de los empleados

La decisión final de la integración de *Nuevo Hogar* en *Century 21* la tomaron conjuntamente el director general y el gerente de la división inmobiliaria. Tras la firma, se reunió a los trabajadores en diciembre de 1999, informándoles de la situación actual de la empresa, las razones que se habían considerado para decidir este cambio, y finalmente la decisión tomada.

Los empleados rápidamente comprendieron las preocupaciones de la dirección y lo que ésta vaticinaba en cuanto al futuro del sector y por lo tanto las reacciones que cabría tener. Todos los entrevistados coinciden en afirmar que las explicaciones se aceptaron de buen grado y que los trabajadores quedaron expectantes pero también satisfechos con la decisión tomada, puesto que entendieron los motivos y admitieron la oportunidad de adoptar un sistema de trabajo y unos procedimientos de éxito probado que les permitiesen superar la mediocridad imperante en el resto del sector.

La etapa de formulación del cambio se llevó exclusivamente desde la alta dirección de la empresa, y la aprobación de la decisión final se tomó también a ese nivel. Nos encontramos, pues, ante un cambio en el cual los trabajadores no han sido invitados a participar hasta el momento de su implantación. En cambio, al llegar a la puesta en marcha los empleados han sentido sin lugar a dudas que la empresa les invitaba a participar en la misma. Quizá debido al reducido tamaño, que resultaba en una relación casi familiar entre todos los que trabajaban en ese momento en *Nuevo Hogar*, la cuestión es que todos se sintieron con posibilidad de expresar sus dudas, sus temores y, por supuesto, sus aportaciones a la forma de entender la implantación del cambio. No se ha observado ningún tipo de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Resultados

El resultado más evidente ha sido el rápido crecimiento de *Nuevo Hogar*, como puede verse en las cifras de facturación y de número de empleados.

Parece claro, también, que se ha ganado en posición competitiva. Especialmente por tratarse del mercado inmobiliario andaluz, caracterizado por una alta atomización y una muy baja profesionalidad, las empresas de la red *Century 21* han ganado una imagen de marca seria, preocupada por el cliente y su

satisfacción, de calidad, que se traduce en una alta fidelidad y una importante afluencia de clientes, atraídos por la buena fama que han escuchado de otros clientes.

En cuanto a la situación socio-laboral de la empresa, sorprende que, a pesar de que la mayor parte de los empleados son comerciales trabajando en gran medida de forma individual y motivados básicamente por los incentivos económicos, aun así se percibe un ambiente y un clima de trabajo muy favorable, con sentimiento de equipo y cohesión entre todos los miembros de la empresa. Este resultado puede ser causa del tamaño, ya que todavía nos encontramos frente a un número de empleados reducido – 40–, pero también del orgullo que ha traído la incorporación a *Century 21*. Los empleados de *Nuevo Hogar* se sienten homogéneos entre sí y distintos del resto de comerciales inmobiliarios, debido a esa imagen de profesionalidad que hemos descrito con anterioridad.

3. Conclusiones de los casos estudiados

Las dos empresas estudiadas se han enfrentado a un cambio similar, pero que para cada una ha supuesto una alteración ligeramente distinta, en función de su situación de partida.

Como características semejantes podemos observar que ambas han acogido una transformación que podríamos calificar de cambio estratégico –un poco más acusado en *Nuevo Hogar*–, persiguiendo anticiparse al futuro y en un momento en que, a pesar de poder continuar con el funcionamiento habitual, decidieron que era oportuno cambiar. Igualmente semejante ha sido el crecimiento derivado del cambio para ambas empresas.

En cuanto al proceso de cambio, se observa en *Inmograd* un progreso más paulatino y con análisis más profundos que deviene en un cambio más lento, pero el desarrollo de las etapas y los colectivos que han jugado un papel en las mismas es muy similar. De hecho, ninguna de las dos empresas podría calificar su estilo de dirección como participativo, puesto que los empleados no han sido involucrados en ninguna etapa del proceso de toma de decisiones hasta el momento de su implantación y, aun entonces, su colaboración ha sido limitada.

Por lo que respecta a las fuentes de resistencias o inercias, los cambios no han presentado ninguna resistencia que los haya impedido o dificultado seriamente, a excepción de la asociada a la cuestión del nombre comercial, que ha sido común para ambos casos, y podría considerarse dentro de la categoría de valores arraigados en la organización. La única diferencia digna de mencionar es un ligero escepticismo que se observó entre los empleados de *Inmograd*, que no aparecía en ningún momento en la otra empresa, y que podríamos identificarlo, en cierto modo, como un posible silencio organizativo, tal y como lo hemos definido en el capítulo segundo, así como una resistencia derivada de la posible diferencia de intereses entre empleados y gerencia, o una barrera político-cultural por descuido de la dimensión social del cambio.

En cuanto a la presencia de determinados factores, que en la literatura se han identificado como facilitadores de los cambios, observamos que la política de formación de *Inmograd* se puede considerar como bastante positiva y había permitido que la empresa contase con una cultura arraigada que destacaba la calidad de *Inmograd* dentro del sector. Este factor de cultura fuerte dentro de la empresa, en *Nuevo Hogar* se había conseguido debido al menor tamaño y a los valores transmitidos por los fundadores y directores de la empresa. Para las dos empresas podríamos observar que la información fluía más fácilmente en sentido descendente que ascendente, aunque tampoco podemos evidenciar grandes dificultades en el sistema informativo. Las políticas de recompensas son relativamente tradicionales, marcándose cierta diferencia innovadora para el caso de *Nuevo Hogar*. Así, en ambas organizaciones podríamos decir que el clima que se deduce de lo anterior y la cultura que éste consolida, sin ser grandes facilitadores del cambio, al menos no lo impedían.

En cuanto al estilo de liderazgo, éste no parece facilitar en demasía el cambio, aunque podemos detectar su influencia indirecta sobre la cultura en el caso de *Nuevo Hogar*, donde la autoridad informal de los directivos, por lo que respecta a sus opiniones sobre la necesidad del cambio, parecían haber calado más entre los empleados.

No podemos afirmar que el compromiso de los empleados facilitase el cambio de forma inequívoca. Sin embargo, sí puede observarse que éste acabó consiguiéndose en ambas empresas gracias a las políticas de comunicación.

En relación con lo anterior, se observa que la alta dirección, tanto en *Inmogrup* como en *Nuevo Hogar*, respaldó los cambios en todo momento y que, gracias a su comunicación, en ocasiones insistente, como demuestra la espectacular sesión informativa que organizó la dirección de *Inmogrup*, se consiguió generar una disposición al cambio en los empleados.

Por último, el estilo directivo, que en ambas empresas se podría calificar de autoritario-paternalista, no se percibe como un factor que facilite el cambio de forma directa y evidente, si bien tampoco lo dificulta. La mayor implicación de los empleados en la etapa de implantación del cambio de *Nuevo Hogar* se podría considerar como un indicio de estilo más participativo que en el caso de *Inmogrup*, pero sería pretencioso determinar, dada la información disponible y el tipo de investigación realizado, que ésta ha sido la causa de una menor resistencia al cambio o de unos resultados mejores. En cualquier caso, sí consideramos que nuestra investigación nos permite defender que esa mayor implicación en *Nuevo Hogar* –estilo de dirección más participativo– tuvo su efecto sobre el clima organizativo, menos enrarecido en esta empresa, y éste sobre su compromiso con el cambio de los miembros de la organización y, por tanto, con la disposición hacia el mismo, como se puede comprobar en el hecho de que en esta organización se ha observado claramente, con las entrevistas a los empleados de base, un importante sentimiento de necesidad de afrontar cambio y capacidad para realizarlo con éxito.