



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de un plan de motivaciones a los asesores
inmobiliarios de la franquicia inmobiliaria RE/MAX
Platinum Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Janneth Urdiales Custodio

Revisor(es):
Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza

Piura, setiembre de 2022



A Dios, por brindarme una hermosa familia y las herramientas necesarias para salir adelante.
A mis padres y hermanos, por brindarme su amor y apoyo incondicional en mi desarrollo personal y profesional.

A mis abuelos, que sé que desde el cielo me siguen guiando y acompañando.





Agradecimientos

A la Universidad de Piura por brindarme las enseñanzas necesarias para ser una mejor persona y profesional.

A la empresa RE/MAX Platinum Piura por darme la oportunidad de desarrollarme como Administradora y por brindarme las herramientas necesarias para el Trabajo de Suficiencia Profesional.

A mi revisora, Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza, por brindarme su apoyo, dedicación y tiempo en el desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional.





Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo dar a conocer la experiencia de la administradora en la implementación del plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios de la franquicia inmobiliaria RE/MAX Platinum Piura.

La administradora implementó el plan de motivaciones, debido a la alta rotación de los asesores inmobiliarios en la empresa. Ella indagó el principal motivo de la deserción de los asesores inmobiliarios a través de una comunicación directa y a profundidad con los asesores antiguos y nuevos. Al recolectar la información, ella comprendió que el problema era debido a diversos motivos de los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, pero, el más significativo era la falta de motivación de los asesores inmobiliarios.

La administradora se apoyó de las teorías de la motivación y particularmente de la teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López para implementar el plan de motivaciones. Este se realizó durante nueve meses y tuvo el apoyo del gerente general y del departamento de Gestión del Talento Humano. Además, se ejecutó durante la pandemia, por lo que, la mayoría de las actividades fueron realizadas de manera remota.

El plan de motivaciones implementado a los asesores inmobiliarios fue adoptado satisfactoriamente y los resultados obtenidos fueron favorables para el éxito personal y profesional de los asesores y de la franquicia inmobiliaria RE/MAX Platinum Piura.

Los asesores inmobiliarios son la fuerza de venta y el motor principal de la empresa, por ende, es muy importante que, estén constantemente motivados tanto por la motivación extrínseca como por la motivación intrínseca y trascendental, de tal manera que, logren realizar sus actividades operativas con éxito; y, por ende, la empresa pueda desarrollar y retener a los mejores asesores inmobiliarios de Piura.



Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Aspectos generales	17
1.1. Descripción de la empresa.....	17
1.1.1. Ubicación.....	19
1.1.2. Actividad.....	19
1.1.3. Misión y Visión de la empresa.....	19
1.1.4. Organigrama.....	19
1.2. Descripción general de experiencia profesional	22
1.2.2. Propósito del puesto	23
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	24
1.2.4. Resultados concretos logrados	25
Capítulo 2. Fundamentación	27
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	27
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	28
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	31
3.1. Aportes	31
3.2. Desarrollo de experiencias	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37
Anexos.....	39
Anexo 1. Ubicación geográfica	41



Lista de Tablas

Tabla 1. Proceso del negocio inmobiliario de los asesores de RE/MAX Platinum Piura..... 18





Lista de figuras

Figura 1. Propuesta de organigrama funcional RE/MAX Platinum Piura22





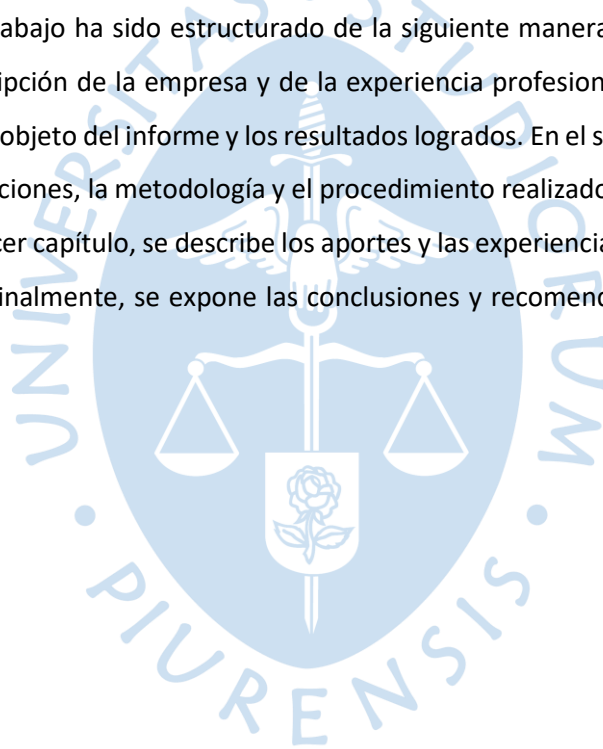
Introducción

Actualmente por el COVID-19, uno de los problemas que perjudica a las organizaciones, es la constante rotación de personal, pues ocasiona consecuencias negativas para la empresa; como la pérdida de personas talentosas, el aumento de los costos económicos, la disminución de la productividad, el daño al clima laboral y a la imagen de la empresa.

En el año 2020, la franquicia inmobiliaria RE/MAX Platinum Piura presentaba el problema de alta rotación de asesores inmobiliarios, debido a diversos motivos de los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, pero, el más significativo era la falta de motivación de los asesores.

Por ello, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo dar a conocer la experiencia de la administradora en la implementación del plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios de la franquicia inmobiliaria RE/MAX Platinum Piura.

Por último, el trabajo ha sido estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo, se detalla una breve descripción de la empresa y de la experiencia profesional de la administradora; y, además, se especifica el objeto del informe y los resultados logrados. En el segundo capítulo, se explica las bases teóricas, las acciones, la metodología y el procedimiento realizado para resolver el problema de la empresa. En el tercer capítulo, se describe los aportes y las experiencias en el desempeño laboral de la investigadora. Y, finalmente, se expone las conclusiones y recomendaciones para la franquicia inmobiliaria.





Capítulo 1. Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa RE/MAX Perú inicia sus actividades en el año 2009 y pertenece a la franquicia inmobiliaria norteamericana RE/MAX, la cual posee oficinas en más de 100 países a nivel internacional y una gran red de asesores inmobiliarios, siendo la franquicia inmobiliaria más exitosa del rubro.

Actualmente, RE/MAX Perú cuenta con más de 100 oficinas en el país y una de ellas es RE/MAX Platinum. Este grupo empieza sus actividades en el año 2012 y hoy cuenta con sedes en el norte y sur del Perú, como en Piura, Chiclayo, Trujillo y Lima; sin embargo, la autora tomará como objeto de estudio a la sede ubicada en el departamento de Piura.

La franquicia RE/MAX Platinum Piura inicia sus operaciones en el año 2018. Se encuentra en el sector inmobiliario, pero su modelo de negocio es diferente al tradicional, ya que se dedica a captar, formar y relacionar a los asesores inmobiliarios.

Los asesores son emprendedores independientes que se asocian a la empresa para trabajar bajo el modelo de la franquicia. Además, son dueños de su tiempo y negocio, el cual es captar propiedades y venderlas o alquilarlas a los clientes; pero, no están solos, ya que cuentan con el soporte y el apoyo del gerente general o bróker inmobiliario, la administradora y el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

El proceso del negocio inmobiliario de los asesores de RE/MAX Platinum Piura se presenta en la figura 1.

Los asesores no forman parte de la planilla de la empresa, ya que ingresan a través de un contrato de afiliación y su forma de pago es a través de un porcentaje de comisión por el cierre de las transacciones. A diferencia de la administradora y el departamento de Recursos Humanos que sí se encuentran en planilla, ingresan con un contrato de trabajo y su forma de pago es fija.

El principal objetivo de RE/MAX Platinum Piura, es que los asesores sean personas y profesionales de éxito, y, por ende, la empresa logre maximizar sus utilidades con la participación mayoritaria de las transacciones de ellos.

Tabla 1

Proceso del negocio inmobiliario de los asesores de RE/MAX Platinum Piura

Proceso del negocio inmobiliario de los asesores de RE/MAX Platinum Piura

1. Captación de las propiedades:

El asesor prospecta a los propietarios que deseen comercializar su propiedad, a través de sus contactos, redes sociales o llamando a los teléfonos que aparecen en los letreros de venta o alquiler. Después de haber conseguido a un cliente potencial, el asesor realiza una tasación para obtener el precio correcto de venta o alquiler de la propiedad. Luego, pacta una reunión con el cliente para explicarle la forma de trabajo de la empresa y presentarle la tasación de la propiedad, con el objetivo que el propietario acepte trabajar con él y la empresa. Si el cliente acepta, firma un contrato de exclusividad, en el cual se especifica los detalles del servicio, el porcentaje de la comisión que pagará a la inmobiliaria por los servicios que se brindaran y en donde se establece que solo la inmobiliaria puede vender o alquilar la propiedad. Cabe recalcar que este contrato es firmado por el propietario y el gerente general.

2. Gestión de listing:

El asesor promociona y publicita la propiedad del propietario, muestra la propiedad a los clientes potenciales, y, como servicio al cliente, envía reportes periódicos al propietario, detallando las visitas que se realizaron en la propiedad.

3. Cierre de transacciones:

El asesor formaliza una oferta al ver que un cliente potencial está interesado en comprar o alquilar la propiedad, presenta la oferta al propietario para conocer si está de acuerdo con el precio que ofrece el demandante, y si el propietario acepta el precio, se procede a realizar los procesos legales para la transferencia de la propiedad y se ejecuta el cierre de la operación. Finalmente, el propietario cancela el porcentaje de la comisión pactado en el contrato de exclusividad a la inmobiliaria, la empresa emite un comprobante de pago al propietario y la comisión es compartida entre RE/MAX Perú, el asesor y RE/MAX Platinum Piura.

4. Identidad RE/MAX Platinum:

El asesor siempre debe tener presente la identidad de RE/MAX Platinum en todos los procesos mencionados anteriormente. El éxito de las actividades operativas de los asesores también depende de la imagen que transmite, debe irradiar seguridad para generar confianza.

Nota. Elaboración propia.

1.1.1. Ubicación

RE/MAX Platinum Piura está ubicada en el Jr. Huancavelica 280 - Edificio Sudamérica, en el distrito de Piura, en la provincia de Piura y en el departamento de Piura (Ver Anexo 1).

1.1.2. Actividad

RE/MAX Platinum Piura es una empresa dedicada a la captación, formación y relación de asesores inmobiliarios.

Los asesores son los encargados de captar las propiedades, promocionarlas y venderlas o alquilarlas a los clientes.

La excelente formación de los asesores permite que brinden un servicio íntegro y personalizado, y, por ende, que aseguren grandes resultados.

1.1.3. Misión y Visión de la empresa

La empresa no tiene definida la misión y la visión, por ello, la investigadora ha planteado la siguiente propuesta:

1.1.3.1. Misión. Somos una franquicia inmobiliaria en la ciudad de Piura que brinda una gran oportunidad a las personas con espíritu emprendedor que deseen tener un negocio propio y sólido. Brindamos las herramientas necesarias para su educación y formación en conocimientos, experiencias, relaciones y valores en el sector inmobiliario; con el objetivo que ofrezcan un servicio integral a los clientes, y, por ende, sean exitosas personas y profesionales.

1.1.3.2. Visión. Ser la franquicia inmobiliaria líder en el Perú con una gran red de asesores inmobiliarios exitosos enfocados en brindar un servicio integral a los clientes.

1.1.4. Organigrama

RE/MAX Platinum Piura no cuenta con un organigrama instaurado, por ello, la investigadora ha propuesto un organigrama de tipo funcional en la Figura 2.

El tipo de organigrama de la empresa es funcional porque permite dividir la estructura organizacional en funciones y facilita que las actividades se puedan planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar correctamente. Además, porque establece la autoridad y los niveles dentro de la empresa, de modo que cada uno sabrá a quién dirigir o responder por sus actos. También, porque concede a las autoridades plantear estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Y, por último, porque permite saber quiénes podrán asumir más responsabilidades o en qué departamentos se podrán contratar a más colaboradores.

Asimismo, según Chiavenato el organigrama funcional presenta ventajas como, la diferenciación de las áreas funcionales de la empresa a través de la especialización del personal, la distinción de los niveles de la estructura organizacional, y la simplicidad del proceso de inducción y capacitación de los colaboradores (2001).

Sin embargo, Chiavenato también presenta limitaciones o desventajas del organigrama funcional como, el desplazamiento de la responsabilidad de maximizar las utilidades de la empresa al nivel corporativo, la estandarización de las áreas funcionales, la dificultad del desarrollo del personal, la burocracia de la estructura organizacional y el enfoque del personal solo en la especialización de su área y no en el cumplimiento de los objetivos comunes de la empresa (2001).

Por lo tanto, a continuación, se especifica la estructura del organigrama de la empresa RE/MAX Platinum Piura con el número de colaboradores y asesores:

- Nivel corporativo: Gerente general.
- Nivel medio: Administradora y el Departamento de Recursos Humanos conformado por una persona.
- Nivel operativo: 18 asesores inmobiliarios.
- Staff: Asesor contable.
- Tercerización: Departamento de Marketing Digital conformado por una persona.

Además, se especifica las funciones de cada uno en la empresa:

❖ Gerente general o bróker inmobiliario:

- Representar legalmente a la empresa.
- Liderar las actividades del equipo de trabajo de la empresa.
- Establecer las estrategias y los objetivos de la empresa.
- Gestionar eficazmente las operaciones y los resultados de la empresa.
- Brindar el soporte y las herramientas necesarias para la marcha de las actividades de los colaboradores y los asesores inmobiliarios.
- Captar y seleccionar a los asesores inmobiliarios, junto con el Departamento de Recursos Humanos.
- Formar y capacitar a los asesores inmobiliarios sobre la cultura y el modelo de negocio RE/MAX, con el apoyo de la administradora y el Departamento de Recursos Humanos.
- Motivar, retener y relacionar a los asesores inmobiliarios, junto con la administradora y el Departamento de Recursos Humanos.
- Estar en constante formación del negocio inmobiliario y las exigencias de los clientes internos y externos de la empresa.
- Autorizar los pagos a los colaboradores, proveedores y asesores inmobiliarios.

❖ Administradora:

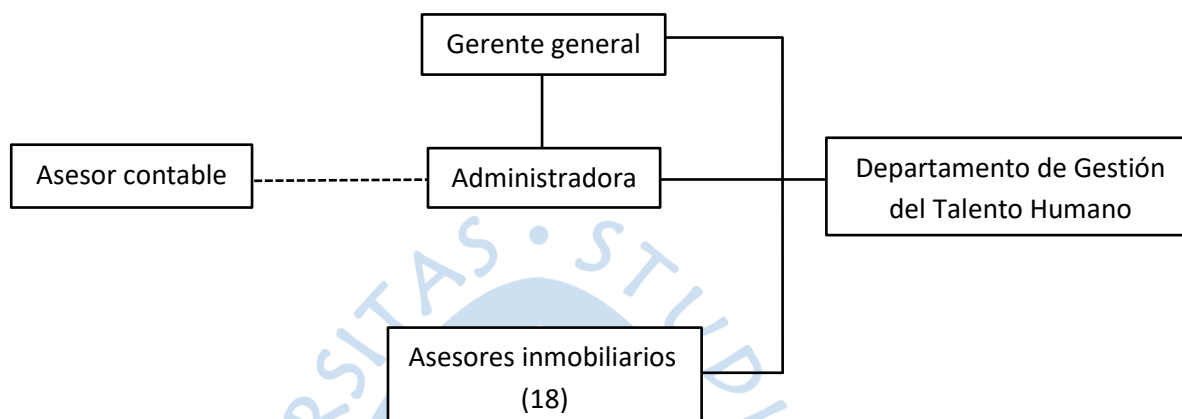
- Brindar el soporte a la gerencia general.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las áreas de la empresa.
- Manejar la contabilidad y las finanzas de la empresa, con la asesoría del contador.
- Manejar la logística interna de la empresa.

- Supervisar al Departamento de Recursos Humanos.
- Apoyar al área de marketing digital.
- Utilizar correctamente el sistema RE/MAX Platinum.
 - ❖ Departamento de Recursos Humanos:
 - Captar, seleccionar, contratar o afiliar, inducir, capacitar, evaluar, motivar y desarrollar a los colaboradores y asesores inmobiliarios.
 - Fomentar la cultura e identidad organizacional en los colaboradores y asesores inmobiliarios.
 - Utilizar correctamente el sistema RE/MAX Platinum.
 - ❖ Asesor inmobiliario:
 - Ser mediador en la compra o alquiler de un inmueble.
 - Captar propiedades para su comercialización.
 - Tasar las propiedades captadas para obtener el precio idóneo para su comercialización.
 - Lograr obtener contratos de exclusividad para la comercialización de las propiedades.
 - Elaborar un plan de marketing para comercializar las propiedades en cartera.
 - Publicar las propiedades en cartera en los portales inmobiliarios y en las redes sociales.
 - Colocar los banners en las propiedades a comercializar.
 - Pactar visitas para mostrar las propiedades a los clientes potenciales.
 - Enviar reportes periódicos a los propietarios, detallando las visitas a sus propiedades.
 - Formalizar la oferta de un cliente interesado en comprar o alquilar la propiedad.
 - Negociar la oferta del demandante con el propietario de la propiedad.
 - Realizar los procesos legales para la compra o alquiler de la propiedad.
 - Emitir un comprobante de pago a la inmobiliaria por el porcentaje de comisión obtenido en el cierre de la transacción.
 - Brindar un servicio integral a los clientes ofertantes y demandantes.
 - Utilizar correctamente el sistema RE/MAX Platinum.
 - Llevar la identidad de RE/MAX Platinum en todas las operaciones.
 - ❖ Asesor contable:
 - Asesorar en las finanzas y la contabilidad de la empresa.
 - Declarar los impuestos a la SUNAT.
 - ❖ Departamento de Marketing Digital:
 - Crear, diseñar y publicar diariamente contenido de calidad para las redes sociales de la empresa.
 - Crear campañas en las redes sociales para captar a asesores inmobiliarios potenciales, y publicitar algunas propiedades de los asesores y captar a clientes potenciales.
 - Diseñar las felicitaciones a los asesores por el cierre de las transacciones.

Finalmente, cabe mencionar que, la administradora ha propuesto denominar al “Departamento de Recursos Humanos” como “Departamento de Gestión del Talento Humano”. Por ello, a partir de ahora la autora tomará el nuevo nombre para el desarrollo del trabajo.

Figura 1

Propuesta de organigrama funcional RE/MAX Platinum Piura



Nota. Elaboración propia.

1.2. Descripción general de experiencia profesional

En enero del 2020, la autora se incorporó a RE/MAX Platinum Piura en el puesto de administradora. Los primeros meses trabajó de manera presencial, pero después por motivos de la pandemia, de manera remota.

Era la primera vez que ella ingresaba al sector inmobiliario, ejercía un cargo tan importante y lo más significativo, tenía bajo su responsabilidad a 20 personas, entre colaboradores y asesores inmobiliarios.

La administradora realizó diferentes funciones, desde el brindar el soporte a la gerencia general hasta la supervisión del cumplimiento del proceso del departamento de Gestión del Talento Humano.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La administradora de RE/MAX Platinum Piura tenía como principal función planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades en las diferentes áreas para maximizar las utilidades de la empresa.

A continuación, se detalla las funciones desempeñadas:

- Brindar el soporte a la gerencia general.
- Manejar las finanzas y la contabilidad de la empresa con el apoyo del asesor contable:
 - Registrar los ingresos y egresos.
 - Realizar los pagos a los colaboradores, proveedores y asesores.

- Emitir los comprobantes de pago para los clientes.
- Archivar y controlar los documentos contables.
- Coordinar con el contador para la declaración de impuestos a la SUNAT.
- Realizar la conciliación bancaria de cada mes.
- Elaborar informes de ventas de cada mes.
- Manejar la logística interna de la empresa:
 - Coordinar con los colaboradores, asesores y proveedores.
 - Coordinar con la administración de las otras sedes de RE/MAX Platinum.
 - Velar por el funcionamiento, limpieza y salubridad de la oficina.
 - Manejar correctamente el sistema de la empresa.
 - Auditar los documentos físicos y electrónicos de las propiedades captadas por los asesores.
 - Emitir comunicados sobre la oficina y el negocio inmobiliario.
- Apoyar al área de marketing digital:
 - Crear campañas digitales para promocionar las propiedades de los asesores.
 - Responder las consultas de los clientes potenciales en las redes sociales.
- Supervisar y apoyar al departamento de Gestión del Talento Humano:
 - Supervisar el proceso: captación, selección, contratación o afiliación, inducción, capacitación, evaluación, motivación y desarrollo de los colaboradores y asesores.
 - Capacitar a los asesores en algunos temas del negocio inmobiliario y del sistema de la empresa.
 - Resolver las consultas de los asesores.
 - Coordinar con el departamento de Gestión del Talento Humano los incentivos por el cierre de las transacciones de los asesores.

1.2.2. Propósito del puesto

El propósito principal de la administradora de RE/MAX Platinum Piura era lograr que los colaboradores y los asesores inmobiliarios sean personas y profesionales de éxito, y, por ende, incrementar las utilidades de la empresa.

La administradora asumió el puesto con mucha responsabilidad, ya que sabía que el cargo a desempeñar era de vital importancia para la empresa.

Asimismo, enfrentó muchos retos desde su ingreso, pues era su primera vez en el sector inmobiliario y en un modelo de negocio diferente al tradicional, y, además, tenía bajo su supervisión a un gran número de personas. Sin embargo, los retos fueron asumidos con valentía y coraje, porque sabía que cada uno de ellos la harían crecer como persona y profesional.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

La administradora pudo observar que había una alta rotación en los asesores inmobiliarios de la empresa. Ella sabía que aquel problema podía ocasionar consecuencias negativas para la organización; como la pérdida de personas talentosas, el aumento de costos económicos, la disminución de la productividad, el daño al ambiente laboral y a la imagen de la empresa. Además, comprendía que este problema era causado por diversos motivos de los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, pero el principal era la falta de motivación de los asesores inmobiliarios.

La motivación no estaba implementada en el nivel adecuado para retener a los asesores inmobiliarios, pues había factores que permitían la deserción de ellos, como: La falta de reconocimiento a los asesores, pues si bien ellos eran reconocidos puntualmente con el pago de sus comisiones por el cierre de transacciones, no eran reconocidos constantemente por su valioso trabajo en la organización. La ausencia de comunicación entre los administrativos y los asesores, y entre ellos, pues no contaban con la confianza suficiente para comunicarse, interactuar y trabajar en equipo, lo cual afectaba al clima laboral de la empresa. El déficit en el seguimiento del proceso del negocio inmobiliario y la evaluación del desempeño de los asesores. Y, por último, la falta de autorrealización en la empresa que permitiese el desarrollo personal y profesional de los asesores.

Por ello, el objeto del presente informe es dar a conocer la experiencia de la administradora en la implementación del plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios de la franquicia inmobiliaria RE/MAX Platinum Piura.

A continuación, se detalla el plan de motivaciones implementado a los asesores inmobiliarios:

- La creación de la participación directa y comunicación libre en todos los niveles de la empresa para fomentar un ambiente laboral saludable a través de:
 - Las reuniones periódicas por Zoom entre el gerente general y los asesores inmobiliarios para compartir conocimientos, experiencias y soluciones a los problemas surgidos en el negocio de los asesores.
 - Las reuniones periódicas por Zoom entre la administradora y los asesores inmobiliarios para compartir sugerencias, opiniones y resolver dudas e inquietudes del negocio.
 - Las reuniones periódicas por Zoom entre el departamento de Gestión Talento Humano y los asesores inmobiliarios para compartir sugerencias y evaluar el desempeño de cada uno en el negocio.
 - El desarrollo de la amistad y confianza entre los administrativos y los asesores inmobiliarios.
- La implementación de las premiaciones a través de:

- Las felicitaciones del gerente general, la administradora y el departamento de Gestión del Talento Humano a través del grupo de WhatsApp de la empresa y por llamada en el momento del cierre de la transacción del asesor. Además, de la publicación de las felicitaciones en las redes sociales de la empresa.
- Las reuniones mensuales por Zoom con todo el equipo de trabajo para premiar al asesor inmobiliario con mayor número de captaciones de propiedades, de operaciones y de ingresos. Los premios, entregados por el gerente general, eran un regalo y un certificado digital.
- La evaluación del desempeño de manera constante a través de:
 - El seguimiento del gerente general, la administradora y el departamento de Gestión del Talento Humano al asesor desde la captación de la propiedad hasta el cierre de las transacciones, a través del sistema RE/MAX Platinum, Zoom, WhatsApp y llamadas telefónicas.
 - Las reuniones periódicas por Zoom entre el departamento de Gestión Talento Humano y los asesores inmobiliarios para evaluar y analizar su desempeño semanal y mensual, utilizando el sistema RE/MAX Platinum.
 - Las exposiciones periódicas por Zoom entre los administrativos y los asesores inmobiliarios para evaluar y criticar constructivamente algún proceso por mejorar del negocio inmobiliario.
 - Las felicitaciones de los administrativos a través del grupo de WhatsApp de la empresa cuando los asesores mejoraban o innovaban algún aspecto del negocio inmobiliario, lo cual motivaba que los demás también lo hicieran.
- El desarrollo personal y profesional de los asesores inmobiliarios fomentados a través de:
 - El apoyo en conocimientos y experiencias entre un asesor antiguo y un nuevo.
 - Los consejos personales y profesionales de los administrativos a los asesores.
 - Las capacitaciones del gerente general a los asesores por Zoom al transmitirles que ellos ayudaban a cumplir los sueños de las personas a través de la venta o alquiler de las propiedades.
 - Los cursos, seminarios, conferencias y talleres relacionados con el negocio inmobiliario y el desarrollo personal; expuestos por gerentes o asesores de otras oficinas de RE/MAX Platinum, RE/MAX Perú y de los demás RE/MAX a nivel internacional a través de Zoom.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Al implementar el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los asesores con mayor antigüedad y los más talentosos de la empresa fueron retenidos. Además, con sus conocimientos y experiencias orientaron a los nuevos asesores.
- Los costos económicos de la empresa, ocasionados por captar y formar a los nuevos asesores, disminuyeron.

- La productividad de los asesores aumentó, pues al retenerlos ya no se recurría a afiliarse a nuevos asesores que debían comenzar a educarse y a formarse desde cero en el rubro.
- El clima laboral se tornó más saludable en la empresa, ya que se incrementó la confianza y amistad entre los administrativos y los asesores, y, entre los asesores.
- Los asesores se comprometieron e identificaron más con los objetivos y la cultura de la empresa.
- Los asesores empezaron a innovar en el desarrollo de sus operaciones, ya que sabían que al hacerlo podían realizar más cierres.
- El desempeño de los asesores mejoró, ya que cada uno empezó a tener un gran número de cierres de transacciones al mes y cada día se sentían más motivados por ello.
- La rotación de los asesores disminuyó, en comparación con los meses anteriores.
- A pesar de la pandemia, se obtuvo un mayor porcentaje de ventas y utilidades en el año 2020, en comparación al año anterior.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Rotación del personal

Según Chiavenato, la rotación de personal es determinado por el volumen de los colaboradores que se incorporan y abandonan la empresa (2011).

Además, para Chiavenato la rotación de personal es una consecuencia del entorno interno y externo de la empresa que supeditan la actitud y la conducta del personal (2011).

Por consiguiente, Chiavenato establece que las organizaciones han comenzado a mejorar las políticas del personal, a redefinir los puestos de trabajo, a rediseñar la estructura de la gerencia, a establecer un mejor mecanismo de remuneraciones acorde al desempeño de los colaboradores. Y, además, a establecer estrategias motivadoras que impulsan a los colaboradores a realizar correctamente sus actividades (2011).

2.1.2. Teorías de la motivación

Las teorías de motivación que apoyaron a la administradora a establecer un Plan de Motivaciones para la empresa en investigación son las siguientes:

2.1.2.1. Teoría de Maslow. Según J.A. Pérez, Maslow clasifica la motivación en cinco tipos de motivaciones según las necesidades de los seres humanos: Fisiológicas que abarcan las necesidades básicas de las personas, como la respiración, alimentación, vivienda y salud. De seguridad, constituida por la protección del empleo y vivienda. Sociales, compuesta por el afecto entre las personas. Autoestima, formada por la confianza en sí mismo y la estima de los demás. Y por último en la cúspide de la pirámide, la autorrealización, fundada en el desarrollo personal y profesional (2014).

2.1.2.2. Teoría de Herzberg. Según J.A. Pérez, la teoría de Herzberg plantea los factores de higiene y los factores motivadores que intervienen en la motivación. Los factores de higiene satisfacen las necesidades del nivel inferior, a diferencia de los factores motivadores que satisfacen las necesidades del nivel superior. Los factores de higiene presentan elementos como, la remuneración, las condiciones laborales, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales, el funcionamiento de la empresa, etc. Y los factores motivadores incluyen elementos como, la autorrealización, el reconocimiento, las responsabilidades, las probabilidades de ascenso, etc. (2014).

2.1.2.3. McGregor: Teoría X y Teoría Y. Según J.A. Pérez, McGregor propone la teoría X y la teoría Y. La teoría X se basa en un modelo mecanicista, por el contrario de la Teoría Y que se cimenta en un modelo psicosociológico. Además, McGregor insta dos factores, los factores extrínsecos y los factores intrínsecos. Los factores extrínsecos corresponden a la satisfacción de las necesidades de los niveles inferiores de la pirámide de Maslow, son controlados desde el exterior del individuo, y están compuestos por: las recompensas, incentivos, castigos y factores de Higiene de Herzberg. Sin embargo,

los factores intrínsecos están asociados a las necesidades de los niveles superiores del ser humano y son: el aprendizaje, la autorrealización y los factores motivadores de Herzberg (2014).

Pérez agrega que la teoría Y de McGregor propone que los directivos no solo son motivados por factores extrínsecos, sino también por factores intrínsecos (2014).

2.1.2.4. Teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López. Pérez López reconoce la motivación extrínseca e intrínseca establecidas por los investigadores de la motivación; pero agrega un tipo motivación establecido por él, la motivación trascendental, que es la que determina la calidad motivacional del ser humano (García, 2004).

Pérez López define tres tipos de motivaciones:

2.1.2.4.1. Motivación extrínseca. Para Pérez López (1997, como se citó en García Parra, 2004, p. 131) la motivación extrínseca es “aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior”.

2.1.2.4.2. Motivación intrínseca. Pérez López (1997, como se citó en García Parra, 2004, p. 132) define a la motivación intrínseca como “ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta-, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción”.

2.1.2.4.3. Motivación trascendente. Según Pérez López (1997, como se citó en García Parra, 2004, p. 132) la motivación trascendente es “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad – a las consecuencias – de sus acciones para otra u otras personas”.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

A continuación, se detalla el procedimiento que la administradora siguió para implementar el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios y así poder lograr una disminución en la rotación.

En primer lugar, al ingresar a la empresa la administradora observó que había una alta rotación de asesores inmobiliarios en comparación con los meses anteriores, ya que los nuevos asesores permanecían un período muy corto en la empresa, y los que continuaban eran los asesores que habían sido captados desde el primer año. Por ello, ella mantuvo conversaciones muy amenas con los asesores antiguos y nuevos para indagar cuál era el motivo principal del abandono.

Después de obtener la información de las charlas con los asesores, ella comprendió que el problema era causado por diversos motivos de los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, pero el principal era la falta de motivación. Sabía que el problema sería grave si es que no se solucionaba a tiempo, pues, de ellos dependía las ventas de la empresa.

Luego de saber la causa principal de la alta rotación, empezó a implementar un plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios, con el apoyo del gerente general y del departamento de Gestión del Talento Humano durante la pandemia, por lo que, la mayoría de las actividades fueron realizadas de manera remota.

El plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios abarcó acciones como: La creación de la participación directa y comunicación libre en todos los niveles de la empresa para fomentar un ambiente laboral saludable, la implementación de premiaciones, la evaluación del desempeño de manera constante, y el desarrollo personal y profesional de los asesores inmobiliarios.

La administradora se apoyó de las teorías de la motivación y especialmente de la teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López para implementar correctamente el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios, ya que ellos no solo necesitaban de la motivación extrínseca, sino también de la motivación intrínseca y trascendental.

Si bien es cierto la motivación extrínseca estaba desarrollada en la empresa, dado que el porcentaje de la comisión que se pagaba era acorde al mercado inmobiliario y el pago siempre era puntualmente; no era lo suficiente para que los asesores inmobiliarios estén completamente motivados, debido a que los cierres de las transacciones no se realizaban todos los días y debían ser impulsados por otras motivaciones para quedarse en la empresa.

Por ello, se implementó la motivación intrínseca a través de las reuniones periódicas entre los administrativos y asesores inmobiliarios para desarrollar la amistad y confianza necesaria para comunicarse, interactuar y trabajar en equipo, y por ende, fomentar un ambiente laboral saludable en la empresa; además, a través de las felicitaciones de los administrativos a los asesores por mejorar algún proceso del negocio inmobiliario y por el cierre de las transacciones, lo cual permitía reconocer su valioso esfuerzo y trabajo en la empresa; y a través de las capacitaciones del negocio inmobiliario y consejos para su desarrollo personal.

Asimismo, se implementó la motivación trascendental a través del trabajo en equipo entre los administrativos y los asesores para alcanzar el principal objetivo de la empresa; a través del trabajo en equipo entre los asesores, debido a que los antiguos asesores compartían sus conocimientos y experiencias a los nuevos asesores y lograban obtener una sinergia y sentir la satisfacción de haber ayudado a su compañero; y a través del cumplimiento de los sueños de las personas que compraban o alquilaban la propiedad adecuada gracias a los asesores inmobiliarios.

Por último, el plan de motivaciones fue adoptado satisfactoriamente por los asesores inmobiliarios, y tanto ellos como la empresa obtuvieron resultados exitosos.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

La administradora aportó sus conocimientos y experiencias, y, afrontó los problemas de la empresa, gracias a la formación integral de la Universidad de Piura.

Estudiar la carrera de Administración de Empresas le permitió ejecutar correctamente las funciones de planificación, organización, dirección, control y evaluación en la empresa, y, además, tomar las decisiones correctas para que los objetivos de la organización fuesen alcanzados con éxito.

Durante la carrera hubo diversos cursos que la ayudaron a desarrollarse como persona y profesional, como fueron los cursos de Dirección de Personal y Gobierno de Persona, que le permitieron obtener los conocimientos necesarios y desarrollar las capacidades adecuadas para gestionar y dirigir estratégicamente al talento humano.

En virtud de ello, la administradora pudo implementar el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios de la empresa, y así resolver el problema de la alta rotación.

3.2. Desarrollo de experiencias

La administradora tuvo una experiencia muy enriquecedora en RE/MAX Platinum Piura, ya que se desarrolló como persona y profesional.

Ella pudo solucionar diferentes problemas en las áreas de administración, contabilidad, finanzas, logística, marketing y Gestión del Talento Humano de la empresa. Pero, el problema más significativo que resolvió fue la alta rotación de los asesores inmobiliarios, a través de la implementación del plan de motivaciones.

El proceso de implementación se realizó durante los nueve meses de su permanencia en la empresa y tuvo el apoyo del gerente general y del departamento de Gestión del Talento Humano. Además, se desarrolló durante la pandemia por lo que la mayoría de las actividades fueron realizadas de manera remota, lo cual en ese entonces era una nueva forma de trabajo para todos.

Al principio, la administradora sabía que el reto significaría mucho esfuerzo y sacrificio, pues las funciones que realizaba eran muchas y resolver el problema conllevaría tiempo; sin embargo, el anhelo de aprender fue más grande.

Después de unos meses, se pudo dar cuenta que mantener una comunicación directa con los asesores, le permitió conocer a profundidad a cada uno, y, por tanto, indagar las falencias de la empresa e implementar las soluciones estratégicamente. Ver la alegría de los asesores con los cambios realizados fue muy satisfactorio para la administradora.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron favorables para el éxito de los asesores inmobiliarios y para RE/MAX Platinum Piura.



Conclusiones

- La administradora de RE/MAX Platinum Piura, pudo darse cuenta a tiempo que la empresa presentaba el problema de alta rotación de asesores inmobiliarios.
- El problema de la alta rotación de los asesores inmobiliarios en RE/MAX Platinum Piura, podía ocasionar consecuencias negativas para la empresa, como la pérdida de personas talentosas, el aumento de costos económicos, la disminución de la productividad, el daño al clima laboral y a la imagen de la empresa.
- La administradora indagó el principal motivo de la deserción de los asesores inmobiliarios, a través de una comunicación directa y a profundidad con los asesores antiguos y nuevos.
- La administradora comprendió que el problema era debido a diversos motivos de los procesos del departamento de Gestión del Talento Humano, pero, el más significativo era la falta de motivación de los asesores inmobiliarios.
- La desmotivación de los asesores era causada por factores como: La ausencia de reconocimiento a los asesores; la falta de comunicación entre los administrativos y los asesores, y entre ellos; la pérdida de la constancia en el seguimiento del proceso del negocio inmobiliario y la evaluación del desempeño de los asesores; y, la falta de autorrealización que permitiese el desarrollo personal y profesional de los asesores.
- La administradora resolvió el problema de la alta rotación de los asesores inmobiliarios, a través de la implementación de un plan de motivaciones a los asesores de la empresa.
- A pesar de la pandemia del COVID 19, se pudo implementar un plan de motivaciones que se realizó durante nueve meses y tuvo el apoyo del gerente general y del departamento de Gestión del Talento Humano. La mayoría de las actividades fueron realizadas de manera remota.
- El plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios abarcó acciones como: La creación de la participación directa y comunicación libre en todos los niveles de la empresa para fomentar un ambiente laboral saludable; la implementación de premiaciones; la evaluación del desempeño de manera constante; y el desarrollo personal y profesional de los asesores inmobiliarios.
- Los resultados obtenidos al implementar el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios fueron los siguientes: La retención de los asesores talentosos, la disminución de los costos económicos, el aumento de la productividad de los asesores, la mejora del clima laboral, el compromiso e identificación de los asesores con la cultura organizacional, la innovación en el proceso del negocio inmobiliario de los asesores, la mejora en el desempeño, la disminución de la rotación y un mayor porcentaje de ventas y utilidades en el año 2020, en comparación al año anterior. En resumen, los resultados fueron beneficiosos para el éxito de los asesores inmobiliarios y para RE/MAX Platinum Piura.

- Es muy importante que los asesores inmobiliarios estén constantemente motivados tanto por la motivación extrínseca como por la motivación intrínseca y trascendental, de tal manera que, logren realizar sus actividades operativas con éxito, y, por ende, la empresa pueda desarrollar y retener a los mejores asesores inmobiliarios de Piura.
- Gracias a la formación integral de la Universidad de Piura, la administradora afrontó los problemas de la empresa y aportó sus conocimientos y experiencias.



Recomendaciones

- Se recomienda elaborar e implementar un plan de negocio para la empresa en marcha RE/MAX Platinum Piura, en donde se especifique lo siguiente: Análisis del sector inmobiliario, análisis interno de la empresa, investigación de mercado, plan estratégico, plan de marketing tradicional y digital, plan de operaciones, plan de Gestión del Talento Humano y plan financiero. El plan de negocio servirá como guía para la adecuada gestión de las actividades de la organización; para establecer estrategias, acciones y objetivos que permitan controlar y evaluar los resultados; para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; para tomar decisiones correctamente y así reducir riesgos; para elaborar presupuestos para cada área; para buscar nuevos accionistas; y para comunicar una buena imagen a los grupos de interés de la empresa.
- El departamento de Gestión del Talento Humano debe implementar la cultura organizacional a los colaboradores y asesores inmobiliarios, de modo que, puedan identificarse y comprometerse con los objetivos y la cultura de RE/MAX Platinum Piura.
- El departamento de Gestión del Talento Humano debe dar a conocer el organigrama de la empresa propuesto por la administradora a los colaboradores y asesores inmobiliarios, y, además, mantenerlo actualizado.
- El departamento de Gestión del Talento Humano debe desarrollar un Manual de Organización y Funciones, de modo que, pueda realizar un mejor proceso de reclutamiento o captación y selección de colaboradores y asesores inmobiliarios al tener los requisitos de los puestos de trabajo; y, además, pueda facilitar el proceso de inducción al determinar las funciones, objetivos y responsabilidades de cada cargo en la empresa.
- Las funciones de la administradora deben ser divididas con las áreas de apoyo de la empresa o contratar a un asistente administrativo para que la apoye, de tal manera, que tenga el número de funciones adecuadas a su cargo y pueda cumplir con los objetivos de la empresa.
- El departamento de Gestión del Talento Humano debe desarrollar e implementar un programa de inducción en donde se capacite a los colaboradores y asesores con el siguiente contenido: La historia, la cultura organizacional, el manual de normas y procedimientos, el sistema RE/MAX Platinum, los derechos y responsabilidades de los colaboradores y asesores, los términos del contrato o afiliación y la descripción del puesto detallada (funciones, responsabilidades, objetivos, horarios, remuneraciones o comisiones, supervisor y relación con otros puestos). Este programa servirá para que el personal tenga conocimiento de la información general de la empresa, para que no cometa muchos errores en sus actividades diarias, para que reciba correctamente las órdenes, y finalmente, para que pueda adaptarse rápidamente al nuevo ambiente laboral.

- La empresa debe continuar con el plan de motivaciones a los asesores inmobiliarios propuesto por la administradora y actualizarlo de acuerdo con las necesidades de los clientes internos y externos.
- El departamento de Gestión del Talento Humano debe desarrollar e implementar un plan de motivaciones para los colaboradores de toda la empresa.



Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2001). *Administración-Proceso Administrativo*. (3a ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. (9a ed.). México: McGraw-Hill.
- Emprende Pyme (2015). *Ejemplos de motivación laboral*. Recuperado el 10 de mayo del 2022, de: <https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-motivacion-laboral.html>
- García Parra, A. T. (2004). Una Nueva Teoría de Motivación: El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Portorriqueña de Psicología*, 15, 123-163.
- González, J.E. (2022). *Reestructuración del diseño organizacional en una empresa constructora de la ciudad de Piura*. Tesis de grado publicada de Administración de Empresas. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Google. (2022). *Google Maps*. Recuperado el 16 de mayo del 2022, de: <https://www.google.com/maps/place/Jr.+Huancavelica+280,+Piura+20001/@-5.1967753,-80.6265898,19z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x904a107dc6bfdcf1:0x21fd468bec6bf9c9!8m2!3d-5.1967753!4d-80.6260426>
- Jiménez, Y. C. (2022). *Diseño e implementación de procesos para la Gestión de Recursos Humanos en la empresa AUTOPARTES DEL NORTE S.R.L.* Tesis de grado publicada de Administración de Empresas. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Livia, L. M. (2022). *Propuesta e implementación de mejora de procesos claves en el área de recursos humanos en una empresa del sector electromecánico de la ciudad de Piura*. Tesis de grado publicada de Administración de Empresas. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Pérez, J. A. (2014). *Fundamentos de la dirección de empresas*. (7a ed.). Madrid: RIALP.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios-Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1a ed.). Perú: Nathan Associates Inc.

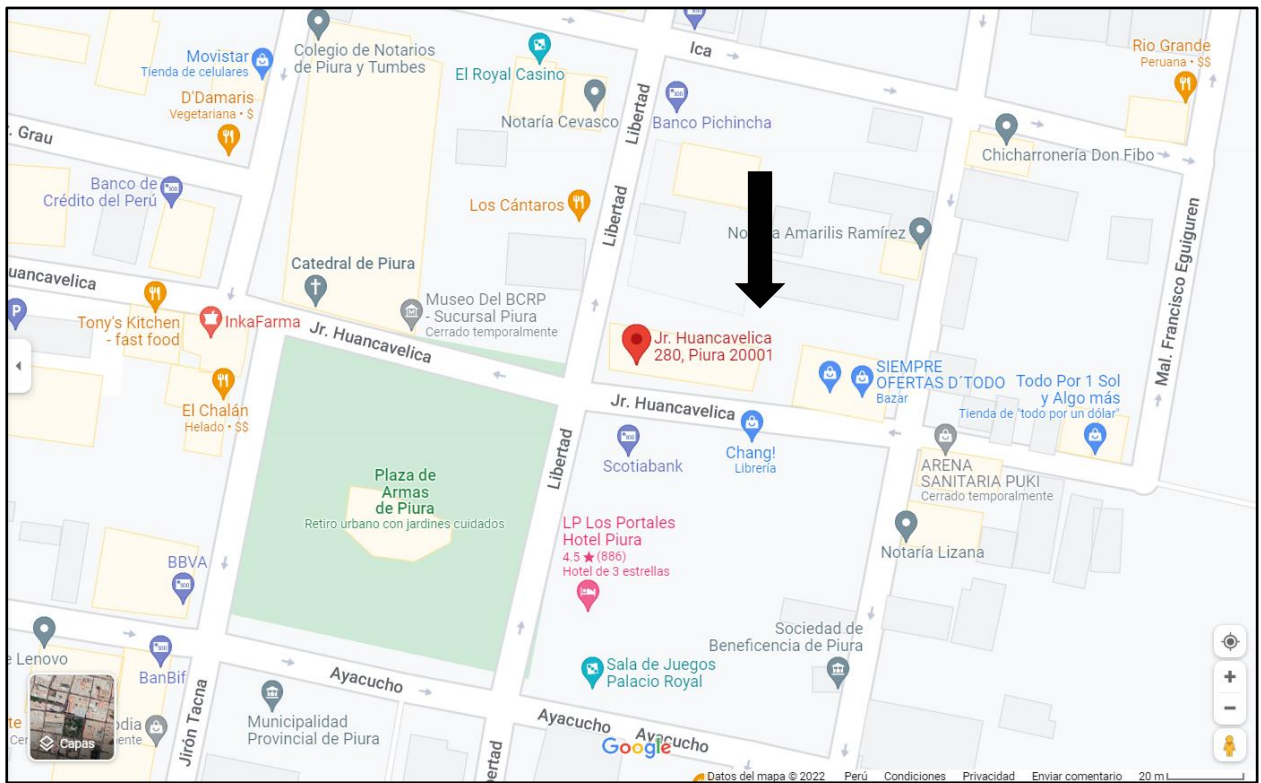


Anexos





Anexo 1. Ubicación geográfica



Nota. Google Maps, 2022.

