

1

Incentivos como Estrategia en la Reducción de Rotación de Personal: Empresas del Sector Inmobiliario Ecuatoriano

Mónica Llanos Encalada

Doctora en Ciencias Económicas
Docente Investigadora
Universidad Ecotec
mllanos@ecotec.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Martha Alejandra Pincay Viera

Licenciada en Gestión del Talento Humano
apincayviera@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-0938-0831>



CC BY-NC 4.0

1

Incentivos como Estrategia en la Reducción de Rotación de Personal: Empresas del Sector Inmobiliario Ecuatoriano

Incentives as Strategy to Reduce Personnel Turnover: Companies in the Ecuadorian Real Estate Sector



<http://doi.org/10.5281/zenodo.13294308>

21

Mónica Llanos Encalada



<https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Martha Alejandra Pincay Viera



<https://orcid.org/0009-0002-0938-0831>

Recibido: 2024/04/22
Aceptado: 2024/07/12
Publicado: 2024/08/17

Código JEL:
J63, J28, J32

Resumen

Los incentivos laborales permiten que el colaborador se sienta comprometido con la organización, también inciden en los índices de rotación, de manera positiva o negativa. En este estudio, se revisa el aporte de varios autores para establecer la eficacia de los planes de incentivos como estrategia para reducir la rotación del personal en la fuerza de ventas del sector inmobiliario. Para el estudio de campo, se aplica el *Test Anclas de Carrera* de Edgar Schein para establecer los principales factores motivacionales del equipo de venta y para el análisis de la rotación de personal de las promotoras inmobiliarias seleccionadas, se utiliza la investigación documental y entrevista. Entre los hallazgos más importantes se encuentra que, la seguridad; estabilidad; y desafío, son los factores motivacionales que hacen que un ejecutivo de ventas cree sentido de pertenencia con la inmobiliaria, por lo cual es importante que, en base a cada una de estas anclas se perfile un plan de incentivos que se alineen con estas motivaciones.

Palabras Clave

beneficios complementarios, motivación, relaciones laborales

Referencia APA 7ª ed.

Llanos, M. & Pincay, M. (2024, diciembre). Incentivos como Estrategia en la Reducción de Rotación de Personal: Empresas del Sector Inmobiliario Ecuatoriano. *Un Espacio Para la Ciencia*, 7(1), 19-46. <http://doi.org/10.5281/zenodo.13294308>

Citación en el texto

Llanos y Pincay (2024)
(Llanos & Pincay, 2024)

Abstract

Work incentives allow the employee to feel committed to the organization; they also affect turnover rates, positively or negatively. In this study, the contribution of several authors is reviewed to establish the effectiveness of incentive plans as a strategy to reduce personnel turnover in the sales force of the real estate sector. For the field study, Edgar Schein's *Career Anchors Test* is applied to establish the main motivational factors of the sales team and for the analysis of personnel turnover in the selected real estate developers, documentary research and interviews are used. Among the most important findings is that, security; stability; and challenge, are the motivational factors that make a sales executive create a sense of belonging with the real estate company, which is why it is important that, based on each of these anchors, an incentive plan is outlined that aligns with these motivations.

Keywords

fringe benefits, motivation, labour relations

Reference APA 7th ed.

Llanos, M. & Pincay, M. (2024, December). Incentives as Strategy to Reduce Personnel Turnover: Companies in the Ecuadorian Real Estate Sector. *Un Espacio Para la Ciencia*, 7(1), 19-43. <http://doi.org/10.5281/zenodo.13294308>

In-Text Citation

Llanos & Pincay (2024)
(Llanos & Pincay, 2024)

Introducción

En el mercado laboral los planes de incentivos enriquecen a las organizaciones, ya que motivan a los colaboradores para que sigan aportando con sus habilidades y competencias a sus resultados, estos pueden ser remunerados y no remunerados. No solo lo económico motiva a los colaboradores, también los reconocimientos o salarios emocionales son importantes para el bienestar laboral, tal como lo manifiesta Chiavenato (2007):

En una era de competitividad, la remuneración fue insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores. (p. 257)

Retener al talento humano es fundamental para que los índices de rotación no se eleven, ya que estos movimientos pueden llegar a afectar su desempeño. Según Langle (2021) “la rotación de personal se caracteriza por ser un fenómeno dinámico presente en cualquier cultura empresarial, independientemente del giro o tamaño de la empresa siendo consecuencia del entorno empresarial” (p. 124).

Los planes de incentivos constituyen uno de los factores más importantes para la permanencia del colaborador en su lugar de trabajo, y también una estrategia para la atracción de talentos brillantes. En las empresas del sector inmobiliario, los planes de incentivos tienen relación directa con los resultados, en especial de la fuerza de ventas, ya que pueden llegar a sentirse comprometidos y motivados, de no ser así, podría ser una de las causas para buscar nuevas oportunidades laborales y ser atraídos por la competencia, por lo tanto. Frente a lo expuesto, surge las siguientes interrogantes que dan lugar a la investigación: ¿Cómo influyen los planes de incentivos en la rotación del personal de la fuerza de ventas de las empresas del sector inmobiliario en el cantón Samborondón de la

Provincia del Guayas en Ecuador?; ¿Qué características tienen los planes de incentivos de estas empresas?; ¿Cuáles son los índices de rotación de personal en la fuerza de ventas de las empresas del sector inmobiliario?

Para dar respuesta a estas interrogantes se plantea como objetivo central, la necesidad de analizar la incidencia que tienen los planes de incentivos en la rotación de personal de la fuerza de ventas en empresas del sector inmobiliario del Cantón Samborondón.

La motivación y los incentivos en el ámbito laboral

La motivación laboral, es uno de los factores relevantes para alcanzar el éxito en una organización. “La motivación laboral es lo que impulsa por voluntad propia al trabajador a querer alcanzar objetivos y metas; impulsos enfocados en satisfacer sus necesidades mediante el mantenimiento de conductas durante el ejercicio de labores; aspectos estos internos del trabajador” (Macías & Vanga, 2021, p. 563).

Estas fuerzas no solo determinan la orientación de sus acciones, sino que también configuran su nivel de esfuerzo, marcando la intensidad con la que se involucra en sus responsabilidades laborales. Además, la motivación desempeña un papel fundamental al influir en la persistencia frente a los obstáculos, destacando su capacidad para mantenerse centrado y superar los retos y objetivos, se revela como un motor psicológico que impulsa el comportamiento laboral, configurando la trayectoria y el rendimiento.

La motivación es el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para alcanzar un objetivo organizacional, tres elementos clave en su definición. La intensidad se refiere a la energía al realizar una actividad y es la que más se apega cuando se habla de motivación, va de la mano con la dirección para alcanzar esos propósitos, y que deberá tener la orientación adecuada, no siempre el tener mayor intensidad da resultados positivos, por otro lado,

la persistencia consiste en mantener la intensidad en el tiempo (Robbins & Judge, 2009).

Un aporte interesante es el de Macías y Vanga (2021) quienes señalan, que la motivación en el ámbito laboral se refiere a lo que inspira intrínsecamente al empleado a esforzarse para lograr metas y objetivos específicos y estos impulsos están centrados en satisfacer las necesidades del individuo a medida que desempeña sus tareas. En tanto, para (Pong y Phuong (2024) la motivación laboral es la combinación de fuerzas internas y externas, lo cual lleva a un empleado a elegir un curso de acción y comportamiento que se visibiliza en su nivel de esfuerzo y desempeño.

La motivación sirve como precursor del rendimiento, garantizando alto nivel de esfuerzo, compromiso y concentración en las tareas, con niveles óptimos. Esto conduce a resultados de rendimiento positivos. Por el contrario, la baja motivación se refleja en falta de energía en el trabajo, la evitación de responsabilidades y la preferencia por actividades no relacionadas, acompañadas de una reducción de esfuerzo y disminución en la dedicación, este escenario da lugar a un rendimiento pobre y de baja calidad (Bohorquez et al., 2020)

En la motivación influyen factores que los directivos deben considerar y comprender:

- Las funciones y responsabilidades en las que participan los individuos en su vida personal y profesional, forman parte de un sistema social amplio. Por tanto, pueden establecerse mecanismos de motivación adecuados en función de su rendimiento.
- Comprender que cada individuo tiene sus propios factores de motivación, y los impulsos que le permiten dar rienda suelta a su potencial, y esto son diversos.
- Interviene la personalidad, en la que influyen factores genéticos y el entorno, lo que da lugar a expresiones individuales del carácter.

La motivación es un conjunto de influencias que estimulan, orientan y sostienen una determinada conducta y estas pueden surgir tanto de factores internos o impulsos internos, que provienen del individuo mismo, y también factores externos, que provienen del entorno, como lo son los incentivos laborales, los mismos que impulsan la acción de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo (Manjarrez et al., 2020).

Robbins y Judge (2009) hacen referencia a las teorías clásicas de la motivación como la de Maslow, basada en las cinco necesidades, las fisiológicas y seguridad en el orden inferior, y las sociales, autoestima y autorrealización de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes es que, el superior se cumple internamente, mientras que, el inferior se cumple externamente, por ello, esta premisa de la jerarquía de necesidades de Maslow, ampliamente reconocida hasta la actualidad. Seguido está, la teoría de McGregor con sus teorías X e Y y finalmente, la teoría de satisfacción de necesidades de McClelland: logro; poder y afiliación. La teoría de McGregor basó su teoría en la de Maslow, agrupándolas en actitudes de rechazo y satisfacción hacia el trabajo Robbins y Judge (2009).

Los incentivos son estrategias que vinculan la retribución de los trabajadores a su rendimiento en la organización, existen para lograr la motivación en sus miembros. Para que los trabajadores estén motivados, deben sentir que el esfuerzo que realizan les reportará una recompensa (Rojas y Villar, 2024). Tener colaboradores comprometidos, no solo depende de remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, sino también incentivos adicionales, como señala Chiavenato (2007) “es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro” (p. 316). Estos incentivos, pueden ser financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño (Rolin, 2020).

Los planes de incentivos tienen como enfoque fortalecer el compromiso de los colaboradores para su permanencia beneficiosa

en la organización, para ello existen varios tipos que conforman planes atractivos para el personal (Cieza et al., 2023).

Modelo de *Anclas de Carrea* de Edgar Schein

Edgar Schein (1974), dio a conocer un instrumento que permitía medir las motivaciones de carrera con el objetivo de entender la influencia de acontecimientos profesionales en el sistema de valores personales de diferentes candidatos en el ámbito administrativo. Un ancla de carrera es un conjunto de valores, motivos y actitudes que orienta la carrera profesional de un individuo sin importar las dificultades que este deba pasar. Cortez y Grueso (2016), describen las ocho anclas de carrera detalladas a continuación:

- Competencia técnica/ funcional. Potencia el contenido del propio trabajo. Se prioriza el avance solo en áreas técnicas/ funcionales en las que se es competitivo. Hay desprecio e incluso miedo hacia la dirección general porque la consideran muy *política*.
- Competencia en gerencia general. Capacidad de analizar y resolver problemas en situaciones con información incompleta y poco clara. Los puestos de liderazgo requieren habilidades analíticas, interpersonales y de equipo, así como la inteligencia emocional para manejar altos niveles de autoridad y responsabilidad.
- Autonomía/Independencia. Busca situaciones profesionales que no estén limitadas por la organización. Deseo de tener su propio horario y ritmo de trabajo. Se está dispuesto a intercambiar oportunidades profesionales por mayor libertad o establecer un propio negocio para satisfacer su deseo de autonomía.
- Seguridad/Estabilidad. Motivado por la seguridad y antigüedad dentro de la organización. Deseo de alinearse con las normas y valores organizacionales y estar completamente institucionalizado. Tendencia a evitar viajar y desplazarse.

Las personas con esta ancla pueden ser muy inteligentes y alcanzar altos niveles en la organización, pero prefieren trabajos estables y predecibles y evitan ascensos o traslados que consideran riesgosos, aun cuando presenten mayores desafíos y oportunidades.

- **Emprendimiento/Creatividad.** Deseo de crear y sentir que es fruto de su esfuerzo es su principal motivación. No están dispuestos a trabajar para otros sin la libertad necesaria para establecer su propia organización en sus propios términos y motivado principalmente por la necesidad de buscar crear algo a partir de su propio proyecto.
- **Servicio/Dedicación.** Busca mejorar la situación de la sociedad. Deseo de alinear sus actividades profesionales con sus valores personales de servicio comunitario. Se preocupan por encontrar un trabajo que se ajuste a sus habilidades. No aceptan un trabajo que sea indiferente u hostil a sus valores y rechazará un ascenso o traslado si ello le impide continuar trabajando en su negocio.
- **Puro reto.** Busca superar obstáculos, resolver problemas difíciles y derrotar a oponentes fuertes. Define su carrera en base a encuentros diarios en los que logra el éxito medido por la victoria. Es intolerante con personas con aspiraciones similares, lo cual puede ser visto como competición interpersonal; por ejemplo: un vendedor puede percibir cada contacto con un cliente potencial como una contienda que hay que ganar.
- **Estilo de vida.** Busca equilibrio entre la vida y el trabajo. Interesado en temas relacionados con la familia. Busca organizaciones con políticas y valores favorables a la misma. La preocupación será la integración y armonía de aspectos de su vida.

Según Poch (s.f.), todos tiene un ancla básica que tiende a cambiar a lo largo de la vida debido a nuevas circunstancias y experiencias.

Para las autoras de esta investigación, las necesidades de los individuos son el principal factor motivacional para un desempeño positivo dentro de la organización, pero así mismo depende en gran parte del entorno en que se encuentren para que se sientan comprometidos y así lograr buenos resultados.

Fidelización de los mejores talentos

El éxito de las organizaciones depende de la presencia de talentos capaces, lo que convierte al capital humano en un elemento crucial. En consecuencia, las organizaciones deben adoptar estrategias e iniciativas destinadas a controlar, fidelizar y mejorar el talento humano. La fidelización de talentos, no solo se da con planes de incentivos económicos, Rojas y Villar (2024), explican que existen otras formas de fidelizar a los empleados tales como: el ambiente laboral, los estilos de liderazgo de la gerencia, flexibilidad de horarios, apertura a colaborar con ideas, todo esto que son una adherencia de la misma cultura organizacional y de la filosofía de la organización.

Para las autoras, el capital intelectual es el activo máspreciado, lo cual contribuye directamente con la productividad, por lo cual, fidelizar los talentos es reflejo de la cultura organizacional, que generará desempeño laboral exitoso.

En cuanto a la rotación de personal, es crucial para la organización, contribuye significativamente al éxito (Zaballa et al., 2021), por ello, en toda organización, es esencial aplicar innovaciones que proporcionen oportunidades de aprendizaje significativas para el desarrollo de habilidades, a fin de mejorar la eficacia y productividad de los individuos.

Para Chiavenato (2007) “la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p. 91). Se puede decir que la rotación del personal es inevitable, por lo cual, la salida de personas siempre tendrá que ser cubierta a fin de mantener un nivel adecuado de los procesos organizacionales (Lex et al., 2024).

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre ingresos y salidas en relación a la cantidad promedio de colaboradores, según lo que señala Chiavenato (2007) el índice de rotación se calcula en base al volumen de ingresos y separaciones de personal en relación con los colaboradores disponibles en la organización en un determinado tiempo. La rotación de personal trae como consecuencia elevados costos en las organizaciones, Zaballa et al. (2021) describen tres componentes principales: personal; vacante y capacitación. Para medir el índice de rotación de personal para la planeación de recursos humanos se utiliza la Ecuación 1

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D}{\frac{2}{PE}} * 100 \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

- A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).
- D = Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa y de los empleados) en el periodo considerado.
- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación representa la cantidad de dinero tasa de rotación de empleados en la organización en comparación con el número medio de empleados. Por ejemplo, si la rotación de empleados es del 3%, entonces sí. Esto significa que durante este tiempo la organización el 97% de su plantilla. Para tener el 100%, La organización debe prever un despido del 3% del personal para compensar las salidas y llegadas de empleados. Al analizar las pérdidas humanas y sus causas, no se tiene en cuenta el cálculo de rotación de empleados. Toman en cuenta las altas (ingresos), pero solo tienen en cuenta las bajas, ya sea por iniciativa de la institución o por la propia institución o de los trabajadores (Ecuación 2).

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE} \quad (\text{Ecuación 2})$$

La Ecuación 2, por su carácter parcial, puede oscurecer los resultados al no tener en cuenta el flujo de recursos humanos hacia la organización, lo que cambia la cantidad de recursos humanos disponibles. Una investigación de la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP) en 34 grandes empresas de Sao Paulo aplicaron una fórmula de rotación de personal muy popular como se observa en la Ecuación 3.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{(N_1 + N_2 + N_n) / a} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Donde:

- D = Desvinculaciones espontáneas (renuncias) por sustituirse.
- N1 + N2 + ... + N = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.
- a = número de meses en el periodo.

El índice de rotación mostrado en la Ecuación 3, más específico, es el que mejor analiza las causas de renuncias. El problema es que parece haber una estrecha correlación positiva entre las empresas excelentes con índices de rotación bajos. Es evidente que mientras se mantenga niveles aceptables de rotación, su impacto no plantea grandes dificultades a la empresa, sin embargo, es importante señalar que cuando la rotación alcanza niveles elevados, puede llegar a ser extremadamente perjudicial para la organización. La rotación en niveles bajos, permita a la organización adaptarse y aprovechar la entrada de nuevos talentos, enriqueciendo así su conjunto de habilidades (Alvarado et al., 2022).

Concluyendo, se puede decir que la rotación de personal es la fluctuación de colaboradores en el entorno laboral, tanto entrada como salida, existiendo dos razones por las salen, una por decisión del empleador de terminar la relación laboral llamándose esto despido o desvinculación y la segunda por decisión propia del colaborador a través de su renuncia, quedando vacantes disponibles que permiten el ingreso de nuevos colaboradores, esta rotación puede reflejar la motivación y satisfacción que hay en la organización.

Metodología

El presente estudio utiliza el enfoque mixto, el cual permite obtener información y analizarla, con la ayuda de los tipos de investigación, explicativo que permite establecer el nivel de incidencia de los planes de incentivos en los índices de rotación de personal en las empresas del sector inmobiliario y la investigación descriptiva que permite caracterizar los planes de incentivos para determinar los aspectos que hacen que un colaborador se sienta comprometido con la organización y así tener una rotación equilibrada. Se aplica, además, el método analítico para examinar exhaustivamente las variables de estudio y el método sintético para consolidar cada una de las partes e integrarlas, a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas.

En cuanto a las técnicas, para el estudio de los intereses motivacionales de los colaboradores se aplica el test motivacional propuesto por Edgar Shein conocido como *Test anclas de carrera*, cuyo objetivo es estimular el pensamiento sobre: valores; intereses; y motivaciones que guían las decisiones del individuo. Consta de 40 ítem repartidos en grupos de cinco preguntas para las ocho anclas propuestas: técnica/funcional; dirección general; autonomía/independencia; seguridad/estabilidad; servicio/dedicación; puro reto; emprendimiento/creatividad; y estilo de vida, que permiten identificar los principales factores motivacionales que inciden en los ejecutivos de ventas de empresas del sector inmobiliario.

Para medir los índices de rotación, se emplea una entrevista compuesta de 6 preguntas cuyo objetivo es recopilar información del departamento de Talento Humano o representante de la organización, que explique la frecuencia de entrada y salida del personal del área comercial, además identificar la eficacia de los planes de incentivos de cada organización que contribuyen al compromiso y fidelidad de sus colaboradores. El universo consta de 18 promotoras del sector inmobiliario dedicadas a la compra y venta de bienes inmuebles, que forman parte de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador (APIVE), cuyo

objetivo es servir para que las empresas promotoras compartan sus experiencias, desafíos y logros de impulsar conjuntamente el acceso a vivienda en el país.

La muestra se selecciona a conveniencia de las investigadoras, las promotoras inmobiliarias ubicadas en el Cantón Samborondón, en Ecuador dado que es una de las zonas con mayor crecimiento urbanístico y plusvalía, por lo cual es importante el tipo de estímulos que ofrecen a su equipo de ventas o comercial para asegurar la venta de sus productos. Las empresas ubicadas en este cantón son dos empresas a las cuales por asuntos de confidencialidad se las denomina, Promotora A y Promotora B. Los instrumentos analizan cada variable, en el caso de plan de incentivos se emplea test de Anclas de carrera a los 23 ejecutivos de ventas de la promotora A y a los 4 ejecutivos de ventas de la promotora, mientras que la entrevista se la emplea a un representante de cada promotora, siendo el total de la muestra 29 personas.

Resultados y Discusión

El estudio se desarrolló en promotoras de proyectos que han logrado desarrollo urbanístico en el sector de Samborondón y que son relevantes para la economía del país, las mismas han sido codificadas como Promotora A y B. Existen estudios anteriores sobre el crecimiento urbanístico acelerado de esta zona, como el de Pérez y Orejuela (2023), Correa-Quezada et al. (2019) y Llanos y Bravo (2019), sin embargo no se han realizado estudios sobre la motivación a su personal o fuerza de venta, y cómo esto influye en la rotación. Por lo cual el presente estudio es un aporte en referencia al estudio de los incentivos para la retención del personal del área de ventas en el sector inmobiliario.

En cuanto a las dos empresas seleccionadas para el presente estudio, la Promotora A, tiene 50 años de experiencia, tres proyectos concluidos y tres activos, en tanto la Promotora B, 30 años, con seis proyectos concluidos y cuatro activos

En la Tabla 1 se muestran los resultados del test de *Anclas de carrera*, que evalúan los factores motivacionales en el equipo de ventas de las promotoras. Se aprecian los puntajes de cada ancla, del personal de la Promotora A, cuenta con 27.72 en el ancla de seguridad, colándolo en primer lugar dentro de los factores motivacionales que tiene su equipo de ventas. Dejando por debajo a la dirección general, lo que permite deducir que la fuerza de ventas se siente bastante cómodo desde su puesto sin necesidad buscar ascensos fuera de su área.

En la Figura 1 se aprecia la diferencia que existe entre cada ancla motivacional, que lleva a las investigadoras a afirmar que la promotora A tiene puntos superiores con el ancla *seguridad/estabilidad* con 92%, lo cual demuestra que su personal de venta se siente motivado y con sentido de pertenencia hacia la organización seguido por el ancla *puro reto* con 89%, mientras que también se destaca en menor escala porcentual la *dirección general*, dando entender que la fuerza de ventas no busca tener puesto de altos

mandos, su objetivo no es ser líder de equipos, sino vender para asegurar su estabilidad laboral.

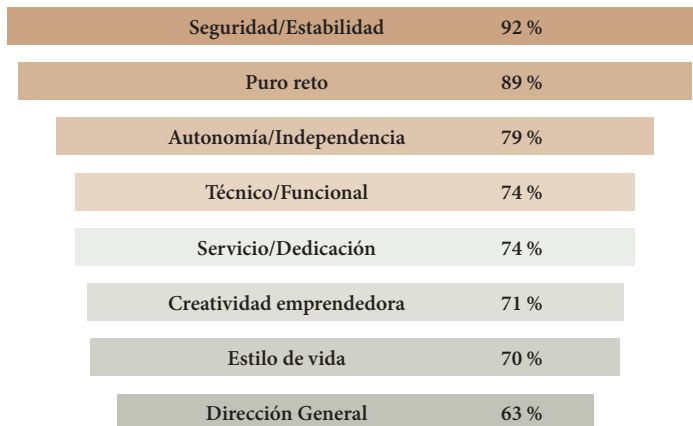
Por lo tanto, los tres factores motivacionales prioritarios en esta promotora son: *Seguridad y estabilidad; Puro reto; autonomía e independencia*, resultado de la jerarquización en función de los resultados que se muestran en la Figura 1.

Tabla 1
Puntuación Total y Media - Promotora A

Ancla	Puntuación Total	Media
Seguridad/Estabilidad	27.72	5.5
Puro reto	26.68	5.3
Autonomía/Independencia	23.56	4.7
Técnico/Funcional	22.24	4.4
Servicio/Dedicación	22.24	4.4
Creatividad emprendedora	21.28	4.3
Estilo de vida	21.08	4.2
Dirección General	18.84	3.8
Total	183.64	36.73

Nota: Se detalla la puntuación de cada ancla ponderada sobre 30 puntos, tomando en cuenta que cada ítem tiene una escala del uno al seis, se saca la media de la puntuación de cada ancla dividida para las cinco preguntas lo que permite identificar y colocar la jerarquía las anclas.

Figura 1
Factores Motivacionales- Promotora A



Nota: Se muestra en porcentajes los principales factores motivacionales en la Promotora A.

Estos resultados, permiten sostener que la fuerza de ventas de la Promotora A, siente mayor motivación al estar un ambiente laboral que brinde estabilidad económica y puedan estar seguros laboralmente, esto sustenta lo que plantea la teoría, que los individuos que poseen esta ancla, no buscan no tener mucha movilidad para ascensos, su principal motivación será la economía y estar en un lugar en la que la cultura organizacional se ajuste a sus necesidades básicas.

El segundo factor en el ranking de la Promotora A es el *reto*, el autor señala que esta ancla se potencia es superar cualquier barrera que se presente en el caso de los ejecutivos son motivados por enganchar a cada cliente o prospecto que los visite y los veo como un desafío organizacional dentro su equipo.

Como tercer factor motivacional esta la *autonomía e independencia*, esta ancla se potencia en tener libertad de ideas y sin restricciones al momento de trabajar, en caso de la promotora señala que la fuerza de venta trabaja con sinergia permite ser libre al momento de tomar decisiones y tener control sobre las situaciones que se le presente al momento de concretar las ventas, sin duda esto impulsa a los ejecutivos a ser autónomos y desarrollar competencias relevante como es la resolución de problemas.

En la Tabla 2 se aprecia la diferencia de puntos entre las anclas, 32.99 puntos en *seguridad y estabilidad* como el principal para incentivos, seguido con 28.75 el ancla *puro reto*, lo cual permite inferir que los ejecutivos de ventas se sienten a gusto y predomina la competencia dentro del equipo y deseo de superación por ser el mejor.

En la Figura 2 se aprecia cómo están divididos los resultados del test, permitiendo diferenciar las anclas de carreras, se observa que el 110% corresponde a *seguridad y estabilidad* como el factor motivacional más importante en el equipo de ventas y claramente con 71% *dirección general*, lo que permite inferir que los ejecutivos no ven como oportunidad de desarrollo de carrera los altos mandos.

Por lo tanto, los tres factores motivacionales prioritarios son: *Seguridad y estabilidad*; *Puro reto*; y *Servicio y dedicación*.

Tabla 1

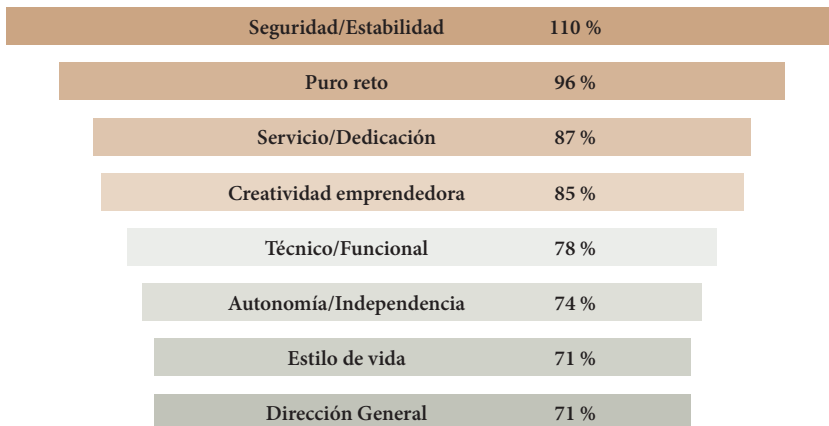
Puntuación Total y Media – Promotora B

Ancla	Puntuación Total	Media
Seguridad/Estabilidad	32.99	6.6
Puro reto	28.75	5.8
Servicio/Dedicación	26.00	5.2
Creatividad emprendedora	25.50	5.1
Técnico/Funcional	23.50	4.7
Autonomía/Independencia	22.25	4.5
Estilo de vida	21.25	4.3
Dirección General	21.25	4.3
Total	201.49	40.30

Nota: Se muestra la puntuación de cada ancla ponderada sobre 30 puntos, tomando en cuenta que cada ítem tiene una escala del uno al seis, se saca la media de la puntuación de cada ancla dividida para las cinco preguntas lo que permite identificar y colocar en jerarquía las anclas.

Figura 1

Factores Motivacionales- Promotora A



Nota: La figura muestra en embudo, los porcentajes que el personal de venta de la Promotora B tiene como principales factores motivacionales.

Discusión

Para concluir, se puede afirmar que tanto la Promotora A como la Promotora B, cuentan con ejecutivos de ventas que se encuentran motivados por organizaciones que les permite sentirse estables y seguros, pero sobre todo equipos que cada día los ayudan a no limitarse y tener una competencia sana para cumplimiento de objetivos de ventas.

La entrevista a los encargados de la gestión del talento humano de las dos promotoras permitió conocer los tipos de incentivos que estas manejan. La promotora A cuenta con bonos de cumplimiento de presupuesto mensual, trimestral y anual, lo que incentiva a los ejecutivos a sobre cumplir sus metas, porque es adicional al porcentaje de comisiones que reciben por cada venta realizada.

Dentro de los beneficios considerados como salario emocional, la fuerza de ventas cuenta con flexibilidad horaria permitiendo realizar jornadas de trabajo desde casa, la promotora A asume gastos por Internet de \$10 mensuales, también seguro privado de salud cuya cobertura es del 100%. Todo esto permite que se sientan a gusto, adicional también cuentan con oportunidades de crecimiento dentro del área comercial.

La Promotora B, entre sus principales incentivos considera que el tiempo es muy importante, por lo existe flexibilidad horaria para permisos y trabajar de manera autónoma sin necesidad de que este el superior detrás, siempre y cuando tengan gestiones comerciales efectivas. Aparte de las comisiones algo que impulsa los cierres de ventas es que no les descuentan valores en caso de que cliente se retire de la negociación.

Los resultados de la aplicación del test fueron compartidos con las promotoras, por lo cual coinciden en que los incentivos están alineados con los factores motivacionales de su fuerza de ventas y que los incentivos, podrían ser mejores. En ambas promotoras, los hallazgos muestran que los planes de incentivos son efectivos lo

cual se refleja en la estabilidad; reconocimiento por cumplimiento de presupuesto de ventas; prioridad al bienestar del colaborador, lo cual genera compromiso.

En cuanto a la rotación de personal, la Promotora A indica que sus indicadores de rotación no son altos, en 2023 fue de 1%, el 2022 contaban con 39 ejecutivos y actualmente 23, como consecuencia de la culminación de unos de sus grandes proyectos, lo cual ya estaba previsto. En la Promotora B, no existe rotación, sus ejecutivos son pocos y tienen más de 20 años, lo que lo hace una promotora atractiva para laborar.

Las causas principales de pocas salidas del personal de fuerzas de ventas de la Promotora A se han dado por la oferta inmobiliaria en el mercado, lo que hace que los incentivos sean atractivos, la promotora podría analizar porcentajes de comisiones para retener a su personal. En el caso de la Promotora B, no han tenido salidas frecuentes por lo que no se dio mayor información con respecto a esta consulta.

La Promotora A señala que el impacto que consideran que deja la rotación del personal dentro de la fuerza de ventas sin dada es el costo en el proceso de contratación del reemplazo, tanto por el reclutamiento; la inducción; capacitación y la contratación, también se menciona que la adaptación de ese colaborador afecta al presupuesto del equipo para lograr las metas del equipo.

Mientras que, la Promotora B expone que este sector debería mantener índices de rotación mínimos ya que la curva de aprendizaje del sector es compleja y alta, porque un ejecutivo debe dominar temas crediticios y legales, así como conocer el producto a cabalidad, por ello su énfasis es lograr compromiso del colaborador.

En cuanto a estudios anteriores en relación a las variables planteados de equipos de venta en el sector inmobiliario, no se encontraron en la literatura científica de los últimos cinco años. En tanto, Cruz y Díaz, (2020) realizan un estudio de la retención del grupo de ventas, en relación a las competencias blandas, sin

embargo, concluyen que los mismos valoran un buen ambiente de trabajo y oportunidades de crecimiento como factor para la permanencia en la empresa. Esto permite enfatizar que el presente estudio resulta un aporte al estudio de variables poco estudiadas, lo cual contribuye a futuras investigaciones.

□ Llanos, M., & Pincay, M.

1: Incentives as Strategy to Reduce Personnel Turnover: Companies in the Ecuadorian Real Estate Sector

Conclusiones

Luego de la revisión de la literatura se aprecia que existen diferentes tipos de incentivos, los cuales deben acoplarse al tipo de organización, estos generan sentido de compromiso por parte de la fuerza de ventas del sector inmobiliario, teniendo como resultado que el talento se fidelice y sienta gratitud por su lugar de trabajo.

Se ha analizado satisfactoriamente las dos promotoras con características similares, que cuentan con años de experiencia en el sector inmobiliario, proyectos de mayor plusvalía y reconocidas dentro del cantón Samborondón. Las dos promotoras cuentan con planes de incentivos efectivos que ayudan a la reducción de rotación de personal, se concluye que los incentivos clave son: estabilidad económica y laboral; espíritu de competencia; salario emocional; equilibrio entre vida y trabajo de los colaboradores.

En las empresas es fundamental incentivar a las personas para que su rendimiento sea el óptimo, también los líderes deben ser consciente de integrar planes de incentivos no monetarios que son aquellos que brindan un salario emocional que mantiene contento al colaborador y que hace que los índices de rotación sean equilibrados.

Es de suma importancia que los planes de incentivos sean flexibles y se ajusten a las características propias del desempeño de cada colaborador, tomando en consideración los cargos, así como también el sector al cual pertenece la organización, puesto que las características externas influyen significativamente, tanto en la organización como en la demanda exigida a los colaboradores.

Al existir pocos estudios científicos sobre la importancia de planes de incentivos para la reducción de índices de rotación del personal en el sector inmobiliario, se considera el presente estudio un aporte, además la oportunidad para futuras investigaciones en las empresas corredoras de bienes raíces, que si bien es cierto cuentan con similares características, sin embargo, sería interesante realizar un comparativo.

Otro de los factores determinantes en el diseño de planes de incentivos para el personal de venta del sector inmobiliario, son las condiciones de la demanda del mercado, por lo cual, al momento de plantear incentivos, es fundamental valorar no únicamente los incentivos monetarios sino también los no monetarios que se traducen en el salario emocional.

Referencias

- Alvarado, D., Rodríguez, S., & Sagástegui, J. (2022, December 6-7). *Job satisfaction in the staff rotation of the Corporation Sanchez-Trujillo Company 2021*. In “Exponential technologies and global challenges: Moving toward a new culture of entrepreneurship and innovation for sustainable development” [Virtual edition]. LACCEI. <https://tinyurl.com/2jic7ntv>
- Bohorquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020, mayo-junio). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://tinyurl.com/vjctu8yt>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos: El capital de la organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Cieza, J., Silva, J., Silva, K., & Medina, J. (2023). Propuesta de incentivos de reconocimiento y desempeño laboral en colaboradores municipales. *Horizonte*, 10(1), 253-263. <https://doi.org/m86p>
- Correa-Quezada, R., Quintana, L., & Mendoza, M. (2019). Modelo de interacción espacial para el análisis [Seminarios y Conferencias, Serie 92]. En L. Cuervo, & M. Delano (Eds.), *Planificación Multiescalar: Las desigualdades territoriales* (vol. 2, pp. 65-79). CEPAL. <https://tinyurl.com/ddpx8ps6>
- Cortez, J., & Grueso, M. (2016, mayo). Lo que los trabajadores quieren vs. lo que las empresas necesitan Implementación de las anclas de carrera de Edgar Schein en un contact center. *Documentos de investigación*, 149. <https://tinyurl.com/mm68af5w>
- Cruz, M., & Diaz, L. M. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140-152. <https://tinyurl.com/5n8x9fn9>
- Langle, M., Méndez, O., & Sánchez, J. (2021, septiembre-diciembre).

Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36(93), 119-140. <https://tinyurl.com/bw4rcfr7>

Lex, J., Entezari, B., Toor, J., Abbas, A., Nousiainen, M., Rahman, C., Whyne, C., & Ravi, B. (2024, May-June). Intraoperative scrub nurse turnover in orthopaedic surgery procedures: An opportunity for improved operating room efficiency. *Journal of Healthcare Quality Research*, 39(3), 155-162. <https://doi.org/m86r>

Llanos, M., & Bravo, K. (2019). Ruptura entre las poblaciones disímiles que conforman el Cantón Samborondón. En M. Llanos (Comp.), *Realidades de los Modelos de Emprendimiento en los Recintos del Cantón Samborondón* (pp. 48-56). Universidad Ecotec. <https://tinyurl.com/2s3ut2t8>

Macías, E., & Vanga, M. (2021, abril-junio). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/k98q>

Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. <https://tinyurl.com/4pr3wd95>

Pérez, T., & Orejuela, G. (2023, junio). Geografía de la fragmentación urbana: las urbanizaciones cerradas en la expansión de Guayaquil- Ecuador. *Revista de Urbanismo*, 48, 110-134. <https://doi.org/m86n>

Phong, D. V., & Dung, D. N. P. (2024). Factors affecting the work motivation of office employees: Survey at Intracom Group. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), e05440. <https://doi.org/m86s>

Poch, M. (s.f.). *El Modelo de Anclas de Carrera Profesional. Conoce lo que te motiva en tu trabajo*. Recuperado el 5 de mayo de 2024, de <https://tinyurl.com/2wmkjeff>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.

- Rojas, J., & Villar, G. (2024). Incentivos a la producción y la productividad, 1969–1973: Debates y dilemas en la izquierda chilena. *Hispanic American Historical Review*, 104(1), 79-109. <https://doi.org/m86t>
- Rolin, C. (2020, junio-septiembre). Sistema de incentivos al conocimiento: una herramienta clave para mejorar el rendimiento laboral. *Innova Sciences Business: Revista de Ciencias Empresariales*, 1(3), 28-37. <https://tinyurl.com/49yeupz7>
- Schein, E. H. (1974, May). *Career Anchors and Career Paths: A panel study of Management School Graduates* [Technical Report 1] (pp. 707-774). Sloan School of Management. M.I.T. <https://tinyurl.com/5n988yphu>
- Zaballa, C., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021, enero-junio). Procedimiento para el análisis de la rotación de personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/m86m>