



**PROPUESTA DE INCENTIVOS, BENEFICIOS Y
RECOMPENSAS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE EMPRESA
INMOBILIARIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: M. Trinidad Tomasello U.
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, Mayo 2017

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	3
a. Descripción de la organización y su entorno	3
b. Estrategia organizacional	3
c. Diseño organizacional	4
d. Objetivos del Proyecto de Titulación	5
e. Situación actual de la organización	6
f. Consideraciones relevantes de la investigación	7
i. Ética	
ii. Barreras de la investigación	
iii. Acceso a la información	
iv. Recursos y requerimientos de la investigación	
g. Proceso / subsistema elegido	10
II. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	11
a. Descripción de la Auditoría	11
b. Carta Gantt	12
III. METODOLOGÍA	13
a. Tipo de metodología	
b. Recursos	
c. Herramientas	
IV. REPORTE RESULTADOS GLOBALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	15
a. Resumen de los Hallazgos de Auditoría	15
b. Análisis de Hallazgos	18
V. MARCO TEÓRICO	23
a. Evolución del sistema de Compensación y Recompensa Total	23
b. Compensación Total y Recompensa Total	25
c. Bonos y comisiones en la fuerza de ventas	27

	d. Beneficios e Incentivos	28
VI.	ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DE PROCESO	AUDITADO:
	COMPENSACIONES	33
	a. Entrevista a gerentes de Inmobiliaria 1,2 y 3	33
	b. Entrevista a vendedor Inmobiliaria 3	38
	c. Entrevista a gerente comercial Vidanueva	41
	d. Entrevista a vendedores Vidanueva	43
VII.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	48
	a. Descripción: PVE	48
	b. Jerarquización de contenidos y áreas a intervenir	49
	c. Definición de estrategia para implementación y definición de requerimientos	56
VIII.	CONCLUSIONES	60
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	67
X.	ANEXOS	71

I. INTRODUCCIÓN

a. Descripción de la Organización y su Entorno

El mercado inmobiliario corresponde a un mercado altamente influenciado por los vaivenes económicos. El año 2015 constituye un año liderado por la construcción inmobiliaria, lo que ayudó a amortiguar el incrementado desempleo y a mantener constante la solicitud de créditos hipotecarios. Lamentablemente, y directamente asociada a la recesión económica que vive el país, este mercado también ha sufrido la desaceleración económica que ha vivido el resto de la economía chilena: *“(…) cayó la construcción de oficinas, bajaron levemente los arriendos, apareció la sobreoferta de departamentos en algunas zonas de Santiago y hasta el imbatible precio de las casas inició un ajuste a la baja”* (Diario la Tercera, 2016). En este sentido, el mercado inmobiliario se perfila como un mercado altamente susceptible a las fuerzas que configuran el entorno organizacional.

Vida Nueva Inmobiliaria es una empresa con más de 15 años en el mercado nacional que ha desarrollado y comercializado proyectos habitacionales en altura en distintas regiones del país, respaldados por más de 220.000 m² desarrollados y cerca de 3.500 unidades vendidas, orientando principalmente en segmentos C2-C3 (desde UF 1.000 a UF 2.500). La especialización en este segmento se logra a través de una alianza estratégica con empresa Constructora DLP, encargada de construir todos los proyectos:

- Actualmente con desarrollos y/o proyectos en venta en San Joaquín, Recoleta, La Florida, Estación Central, Las Condes y Valparaíso.
- Más de un millón de UF comercializadas durante el 2015.
- Durante este año, 2016, la inmobiliaria ingresará al mercado con proyectos entre 3 mil y 6 mil UF, con lo cual se abarca un nuevo mercado objetivo.
- Durante el 2017, la Inmobiliaria tomará participación en el mercado con departamentos de hasta UF 13 mil.

b. Estrategia Organizacional

La estrategia se define como *“el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja”*

competitiva y superar a sus competidores” (Jones, 2008). En este sentido, la elaboración de sus estrategias competitivas tiene como sustento principal cuatro pilares, por ello es necesario conocer la misión, visión, valores y objetivos de la Organización a través de la cual se desarrolla este proyecto:

1. **Misión:** *“Desarrollar y comercializar proyectos inmobiliarios de edificación en altura, en Santiago y regiones, a personas con necesidades habitacionales y/o inversión, entregando viviendas con la mejor relación entre precio y calidad para las zonas en las que se construyen nuestros proyectos, buscando entregar soluciones cercanas a centros de servicios, comercio y educación, conectividad y por sobre todo brindar la mayor comodidad y seguridad requerida”.*
2. **Visión:** *“Entregar espacios que generen felicidad a nuestros clientes, con productos a medida, contemporáneos, tecnológicos e innovadores, y por sobretodo que trasciendan en el tiempo. Queremos ser una empresa líder y referente en los mercados con participación, reconocidos por un alto estándar de calidad”*
3. **Valores:** *confianza, responsabilidad, eficiencia y flexibilidad.*
4. **Objetivos de la organización:**
 - a. Generar valor y rentabilidad a socios e inversionistas.
 - b. Establecer continuamente las normas más altas de satisfacción al cliente en nuestra industria, entregando productos que requieran la mínima necesidad de servicio post venta.
 - c. Asegurar la posición competitiva más fuerte en los mercados relevantes.
 - d. Obtener un sano desempeño financiero de largo plazo (empresa sostenible).

c. Diseño Organizacional

Inmobiliaria Vidanueva cuenta con una **estructura vertical** que evidencia una alta organización con varios niveles jerárquicos. En torno al organigrama, en lo más alto se encuentra el *directorio* (Consta de un representante de la constructora DLP, y otro

representante de Los Recoletos, Inmobiliaria), quien delega sus funciones en el *gerente general*, quien a su vez se encuentra en una posición jerárquica superior a las *gerencias de área* (Planificación y desarrollo, diseño de proyectos, ventas y marketing, post venta), y finalmente, *departamentos* asociados a cada gerencia. El total de trabajadores de la empresa son 21, y de ellos, 4 personas cumplen sus labores en el área comercial, incluyendo al gerente comercial, jefe de departamento y 2 personas que forman la fuerza de venta de los proyectos inmobiliarios. Estos últimos son quienes despiertan mi interés en esta investigación.

Vidanueva no cuenta con departamento para gestión de personas, de hecho, la jefa de administración y finanzas realiza algunas de las tareas que estarían a cargo de un área de Recursos Humanos, específicamente el pago de sueldos, organización de paseos, y trámites relacionados con la inspección del trabajo o finiquitos.

A su vez, la organización no cuenta con estrategias o protocolos formales de selección de la fuerza laboral (cada gerencia o jefatura contrata a quien estime bajo su criterio). Lo mismo ocurre en el entrenamiento y desarrollo organizacional, donde cada jefatura a cargo capacita a sus subordinados. Por otra parte, tampoco existe una política de salud y seguridad laboral. En definitiva la empresa carece de un sistema organizado y estrategias conocidas para todos los colaboradores de la empresa; y en particular lo que aborda este proyecto es la inexistencia, precisamente, de un *sistema de incentivos y recompensas* como parte de la Compensación Total.

d. Objetivos del proyecto

Si bien es estrictamente necesario realizar una descripción acabada de la organización en sí, es igualmente fundamental dar a conocer los objetivos que impulsan este proyecto. En este sentido, Bob Dick (2002), plantea: “*una buena investigación está diseñada para adaptarse a los intereses y habilidades de los participantes*”, entonces la pregunta de investigación se define: “**¿La existencia de un sistema de incentivos/recompensas, aumenta la productividad en el área de ventas de la inmobiliaria Vidanueva?** Ante esta interrogante, entonces, es fundamental conocer el objetivo general de la investigación, el cual se presenta a continuación: “**Crear un sistema de incentivos/recompensas que aumente la productividad en el área de ventas de la Inmobiliaria Vida Nueva**”.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar y definir bajo un marco teórico, el proceso de recompensa total, incentivos y beneficios orientado al área de ventas.
2. Profundizar y levantar información de mercado, respecto al tipo de incentivos, recompensas o beneficios que ofrecen tres inmobiliarias de Santiago y Viña del Mar, a sus respectivas fuerzas de ventas.
3. Conocer y describir el sistema de recompensa y compensación actual de los vendedores de la Inmobiliaria Vidanueva.
4. Conocer y jerarquizar los intereses y necesidades de los vendedores de la Inmobiliaria Vidanueva, en relación a un sistema de incentivos/recompensas.
5. Conocer la percepción por parte de la gerencia comercial de Inmobiliaria Vidanueva, en relación a un sistema de incentivos/recompensas.

e. Situación actual de la organización

Ante la preocupación real de la organización, es necesario destacar esta se encuentra en un entorno tremendamente cambiante y por lo tanto, cuenta con un equipo de gerentes altamente eficientes y pragmáticos, donde la prioridad está en optimizar recursos, tiempos y espacios para sacar el máximo provecho. Para esto requieren altos niveles de productividad y rentabilidad, y por lo tanto una fuerza de ventas que se encuentre alineada con esta estrategia.

Visualmente en el organigrama, la fuerza de ventas puede observarse como el último eslabón de la cadena, sin embargo es vital en este aspecto; dado aquello, es fundamental movilizar, incentivar, reconocer y desarrollar profesionalmente a los vendedores. He aquí la relevancia de esta propuesta. Por eso, es necesario comprender en qué consiste el sistema de compensación actual de la fuerza de ventas de la Inmobiliaria y a su vez conocer cómo se encuentra el mercado en relación a ello.

Las Inmobiliarias en general, poseen características propias y segmentos objetivos muy variados dependiendo del proyecto; se diferencian no solo en el mercado objetivo al que apuntan, sino también en su tamaño como organización, cantidad de trabajadores,

capital de inversión, cantidad de UF vendidas, número de proyectos vendidos anualmente (volumen), socios inversionistas, entre otros. Sin embargo, por distintas que parezcan, tienen grandes similitudes. Algunos ejemplos de esto: el proceso de venta propiamente tal, sistemas de cotización, venta en “verde”, etc. Sin embargo lo que sustenta esta investigación y se considera trascendental, es la similitud en la estructura de la Compensación Total.

Una primera reunión con el gerente comercial, permite indagar acerca de la estructura de las compensaciones en la fuerza de ventas de la Inmobiliaria Vidanueva. Existe un sistema que incita al vendedor a mantener o aumentar su renta promedio. La remuneración, entonces, se compone de sueldo fijo y variable en una proporción 30/70 (*figura 1*), respectivamente. La remuneración fija consta de: sueldo mínimo y gratificación legal; a su vez, la remuneración variable corresponde a un porcentaje de la venta, el cual fluctúa, en promedio, entre 0.32% a 0.48%.

Cada vez que se va a iniciar la venta de un proyecto, se realiza un “anexo de contrato”, el cual es firmado por cada vendedor. A su vez, en Vidanueva no existe un ítem de recompensa adicional individual ni grupal por venta, ni por desempeño, y tampoco comisiones mensuales por las ventas realizadas.

Figura 1. En el siguiente gráfico se puede observar la estructura correspondiente al mix de pago de Inmobiliaria Vida nueva, lo cual consta de un 30% fijo y un 70% variable



f. Consideraciones relevantes de la investigación

ÉTICA

Ahora bien, desde el punto de vista ético, tal como menciona Rainieri y Martínez (1997), algunas decisiones pueden afectar la equidad de lo que ocurre dentro de la

organización y además, la información que se obtenga podría afectar a otra persona o grupo de la organización. Por lo tanto, y tal como plantean los autores, existen tres dimensiones éticas que se abordan:

1. **Garantías de confidencialidad:** en este primer aspecto, es fundamental aclarar que para esta investigación fueron modificados tanto los nombres de las Inmobiliarias, como los nombres de los agentes clave. Lo anterior se debe a la profundidad y calidad de la información entregada por ellos, lo cual podría perjudicar en alguna medida a algunos de los participantes en esta investigación. Por otra parte, la información que otorguen los vendedores está directamente relacionada al modo en que la organización construyó los componentes de la Compensación total y qué piensan al respecto.
2. **Explicar** a los participantes los objetivos, propósitos y consecuencias de la investigación, y de esta manera ellos sabrán bajo qué condiciones estarán colaborando y proporcionando información.
3. Transparentar el **rol como investigador**, y en este caso mi rol es externo, ya que este proyecto se realiza en una Organización distinta a la que yo me desempeño diariamente, distinto rubro y en otra región. Sin embargo, hay un aspecto que no debo descuidar: la existencia de un vínculo familiar con gerencia comercial. Si bien Robbins (1999), menciona que algunos investigadores justifican el engaño, con la finalidad de no contaminar la información, este no es el caso. Actualmente esta información es desconocida para los vendedores, debido a que el gerente comercial lo solicitó así; de todas maneras ellos trabajan en salas de venta, físicamente alejados de las oficinas de gerencia, y además la información que se manifieste por parte de los vendedores en torno a este proyecto, será absolutamente confidencial.

BARRERAS DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el curso de esta investigación el grupo de vendedores disminuyó de 6 a 2, dado que se dio término a otros proyectos inmobiliarios, y por necesidades de la empresa, fueron desvinculados 3 vendedores. La existencia de 3 vendedores actualmente en la organización, podría favorecer la calidad de la información en relación al tiempo que será posible dedicar a cada uno, diseñando un sistema enfocado en las necesidades particulares; no obstante se corre el riesgo, de no ser representativo a otro futuro grupo de

vendedores de la inmobiliaria. La manera de equilibrar esta barrera radica en situar el foco en cómo actúa el mercado en esta área, evidentemente sin descuidar las necesidades de los actuales trabajadores.

ACCESO A LA INFORMACIÓN

El acceso a la información es óptimo, ya que tanto el gerente general como los gerentes de área, enfrentan este proyecto como una oportunidad de diagnóstico, posibilidad de mejora y crecimiento para la organización. Además existe la posibilidad certera de que la “*propuesta de intervención*” realmente sea llevada a cabo, y creo profundamente en mi capacidad como investigador de contribuir, en alguna medida, al desarrollo de mejoras dentro de la organización, tanto por el diagnóstico inicial de *Compensaciones*, como también por el desarrollo teórico, analítico, metodológico (lo cual ofrece un respaldo fundamental en una investigación) y finalmente la propuesta de un sistema que aumente la productividad en la fuerza de ventas de la inmobiliaria.

RECURSOS Y REQUERIMIENTOS

Desde el punto de vista de los **recursos** y el acceso evidente a la inmobiliaria, es importante contextualizar y evidenciar que estamos envueltos en un mundo competitivo y rápidamente cambiante, por lo tanto considero necesario la creación y ojalá futura implementación de un plan de incentivos y recompensas como parte de la compensación total. Ahora bien, en relación a los **requerimientos** de la Organización, ellos conocen la trascendencia e impacto que puede tener este subsistema para la rentabilidad del negocio; existe en ellos la convicción de que un sistema organizado de incentivos y recompensas, mejora el desempeño, la eficiencia, aumenta las utilidades para la empresa, genera valor y por lo tanto, le otorga una posición más competitiva en el mercado. Es así como Gómez et al. (2001) menciona: “*Las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica...*” (Flores, B & Sepúlveda, C., 2008).

g. Definición del proceso o subsistema de gestión de personas (GP)

Los primeros cuestionamientos que surgen, son: *¿Qué hace la diferencia para ellos en vender mucho o poco? ¿Alguien reconoce sus habilidades? ¿Son premiados o beneficiados? ¿Cómo se compone su remuneración?, ¿Qué hace la diferencia entre trabajar en Vidanueva o en otra inmobiliaria?* Todo lo anterior, requiere entonces el desarrollo y estudio del sistema **compensaciones**, el cual se encuentre alineado con los planes y objetivos estratégicos de la organización (MC Connell, J.H., 2011).

Mediante la utilización de la guía *“Auditando tu departamento de Recursos Humanos: una guía paso a paso para evaluar las áreas clave de tu programa”* (McConnell, 2011), se realiza una recopilación de información acerca de los siguientes aspectos: regulaciones legales y tendencias, beneficios, compensación base, compensación variable, jubilación y percepciones. Posteriormente se asigna un puntaje a cada respuesta y luego, se realiza un análisis en el cual se identifican las fortalezas y áreas de mejora, la posibilidad de realizar algún ajuste, o la identificación de alguna información adicional.

Esta investigación marca un cambio importante en la organización que se ha destacado siempre por *“no necesitar un área de GP”*, a mostrar indicios de querer mejorar en algunas áreas antes desprovistas de atención o de inyección de recursos. En otras palabras, este proyecto contribuye al desarrollo y mejora de un área de la organización, que hasta hoy no se consideraba prioridad.

II. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO EN SUS SIGUIENTES ETAPAS

La utilización de la guía “*Auditando tu departamento de Recursos Humanos: una guía paso a paso para evaluar las áreas clave de tu programa*” (John McConnell), permite una evaluación completa de la función que realiza recursos humanos, para formular un plan de acción destacando las fortalezas y trabajando las áreas de mejora. No obstante, este proyecto se enfoca fundamentalmente en el proceso de **Compensaciones**. Esta auditoría consta de cuatro pasos, que se detallan a continuación:

1. **Recopilación de información:** consiste en responder una serie de preguntas que permitirán recolectar la información necesaria para evaluar y analizar la función de recursos humanos dentro de una organización. En relación a las Compensaciones, se realizará una recopilación de información acerca de los siguientes aspectos: regulaciones legales y tendencias, beneficios, compensación base, compensación variable, jubilación y percepciones.
2. **Evaluación:** A cada respuesta del paso anterior se le asigna un puntaje (definido previamente por expertos de un “Consejo Asesor”).
3. **Análisis:** Las evaluaciones realizadas se comparan con las provistas por el “Consejo Asesor”, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora.
4. **Plan de acción:** Una vez realizado el análisis, se desarrollan posibles estrategias para aprovechar las fortalezas y trabajar en las áreas de mejora (*Es importante destacar que esta última etapa, fue modificada a “Propuesta de intervención”, ya que este Proyecto de Título, no exige la implementación*).

Presentación de Carta Gantt

A continuación, se presenta una planificación de las tareas correspondientes a cada etapa del proceso de diagnóstico, y del resto de la investigación:

ITEM	24/06	25/06	26/06	27/06	28/06	29/06	30/06	01/07	02 al 05	03 al 13	14/07 al 07/08
1. AUDITORÍA: COMPENSACIONES											
a. Recolección de información	■										
b. Evaluación (puntuación)	■										
c. Análisis											
Totalizar las notas de todas las preguntas	■										
Comparación puntos totales de encuestas/total puntos "C. Asesor"	■										
Clasificación de encuestas	■										
Identificar información adicional relevante		■	■								
Definir las fortalezas, debilidades y áreas de mejora				■	■						
Realizar una tabla resumen, determinando hallazgos de la auditoría						■	■				
Análisis profundo de los hallazgos de la auditoría							■	■			
2. MARCO TEÓRICO											
Búsqueda de literatura y estudios de mercados relacionados									■		
Lectura acabada de bibliografía elegida										■	
Realización del marco teórico											■

ITEM	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08	13/08	14/08	15/08	16/08	17/08	18/08	19/08
3. CONSTRUCCIÓN DE MATERIAL PARA ENTREVISTAS												
Síntesis de literatura enfocada en el contenido de las entrevistas	■	■										
Construcción semiestructurada de entrevistas para gerentes		■	■	■	■							
Construcción semiestructurada de entrevistas para vendedores						■	■	■	■			
4. LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN DE MERCADO												
Primera entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Vidanueva										■	■	
Primera entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Stitchkin										■	■	
Primera entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Ingeproc												
Primera entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Numancia												
Segunda entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Stitchkin									■			
Segunda entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Ingeproc									■			
Segunda entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Numancia									■			
Primera entrevista con vendedor de Numancia									■			
5. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN INMOBILIARIA VIDANUEVA												
Segunda entrevista con gerente comercial, Inmobiliaria Vidanueva									■			
Entrevista vendedor 1, Inmobiliaria Vidanueva												■
Entrevista vendedor 2, Inmobiliaria Vidanueva												■

ITEM	27/08	28/08	29/08	30/08	31/08	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09 al 11	13/09	14 al 11	19/09	20/09	21/09
6. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACION DE PROCESO AUDITADO																			
Reunir, ordenar y digitalizar la información recabada en entrevistas	■	■	■	■															
Análisis de aspectos similares y diferencias entre 1° y 2° entrevistas de gerencia					■	■	■												
Análisis de acuerdos y desacuerdos en entrevistas de los dos vendedores								■	■										
7. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN																			
Cuadro resumen de temáticas y áreas de mejoras, fortalezas y debilidades											■	■							
Jerarquización de contenidos y áreas a intervenir													■						
Desarrollo y comparación de 3 alternativas de intervención según criterios relevantes														■					
Selección de una alternativa en base a evidencias															■				
Definición de estrategia para implementación de la alternativa																■			
Definición de requerimientos de colaboración, recursos, respaldos clave.																	■	■	■

III. METODOLOGÍA

Este proyecto se enmarca en la **Metodología cualitativa**; la cual se observa desde una perspectiva más interna y subjetiva. Coherente con ello, Anderson, V. (2013), menciona que la información cualitativa coloca el foco en las interrelaciones, contexto, lenguaje verbal/no verbal, etc. Precisamente por esto es tan relevante clarificar no solo el tipo de metodología, sino además la muestra, y las demás herramientas de diagnóstico y levantamiento de información del mercado inmobiliario.

En relación a la **muestra**, esta se compone de tres gerentes comerciales, que forman parte de Inmobiliarias en Santiago y un jefe de ventas de una inmobiliaria en Viña del Mar. Además, como parte fundamental de la muestra se consideran los dos vendedores de Inmobiliaria Vidanueva y un vendedor de Inmobiliaria 3. Actualmente Vidanueva tiene un proyecto en venta, para el cual ambos vendedores trabajan juntos un día, y los demás días trabajan por turnos.

Recursos en la investigación

En primer lugar, es necesario identificar los **recursos como investigador**, donde prioritariamente se encuentran: el tiempo, el material disponible, el acceso a la información y a los actores claves de la organización, acceso geográfico privilegiado y contacto directo con gerencia. Por otra parte, con respecto a los **recursos de la organización**, estos son fundamentalmente cinco: *interés/inquietud* por parte de la gerencia, *disponibilidad* en tiempo y espacio, *disposición* a participar en la metodología de esta investigación, *archivos* de información, y el *presupuesto* comercial.

Herramientas disponibles

Las herramientas son las que otorgan coherencia y consistencia en cada una de las actividades: Primero, se lleva a cabo una auditoría/diagnóstico de recursos humanos (“*Auditing your Human Resources Department*”), específicamente de **compensaciones**, con el objetivo de identificar las fortalezas y áreas de mejora en la Inmobiliaria Vidanueva. Esta auditoría consta de cuatro pasos: **Recopilación de información**, **Evaluación**, **Análisis** y **Plan de acción**. Sin embargo en este proyecto se ha modificado la cuarta etapa a una “**Propuesta de intervención**”, ya que no se realizará la implementación.

En segundo lugar, se realizará un levantamiento de información tanto de Vidanueva, como de otras tres inmobiliarias, lo cual permitirá posicionar la organización en el mercado y definir qué tan competitiva es su estructura de Compensación total. En este sentido, Rainieri y Martínez (1997), proponen algunas herramientas de diagnóstico organizacional, dentro de las cuales se utilizarán las **entrevistas semi-estructuradas** (gerente comercial y vendedores). La entrevista consiste en una secuencia temporal y trama común (Stecher, A., 2012); gracias a esta herramienta los entrevistados asumirán el rol de informantes, revelando sus propias miradas acerca de lo que sucede a la organización.

Con la finalidad de lograr el segundo objetivo de esta investigación, se realizará una primera entrevista con la gerencia comercial de tres inmobiliarias (además de Vidanueva, por supuesto). En este primer encuentro, se explica el objetivo de la investigación, se realizan preguntas orientadas al Mix de Pago, es decir, cómo está compuesta la remuneración actual de sus respectivas fuerzas de ventas, y finalmente se anticipa la temática de la segunda entrevista, con el fin de optimizar el tiempo y obtener la mayor cantidad de información posible.

La segunda entrevista, también de tipo semi-estructurada, tiene como objetivo fundamental profundizar acerca del sistema de compensación total, considerando tanto el aspecto monetario, como no monetario (beneficios, incentivos y recompensas). Esta segunda entrevista será realizada a las cuatro gerencias comerciales. En este sentido, no cabe duda que la información otorgada por gerencia es valiosa, sin embargo la información proporcionada por la misma fuerza de ventas, es fundamental. Estas entrevistas se llevarán a cabo con los dos vendedores de la Inmobiliaria Vidanueva y un tercer vendedor de Inmobiliaria 3; estas tendrán como objetivo, en primer lugar, evidenciar el conocimiento que manejan en relación al sistema de recompensa total que ofrece la organización para ellos, y por consecuencia, conocer y jerarquizar las necesidades e intereses de la fuerza de ventas, en relación a estos ítems. Del mismo modo, se realizará una entrevista a un vendedor de inmobiliaria 3, con la finalidad de reconocer y adoptar posibles buenas prácticas de esa empresa.

IV. REPORTE RESULTADOS GLOBALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presenta una síntesis y posterior análisis de los hallazgos de la auditoría (*"Auditing your Human Resources Department"*) en relación a las Compensaciones (*Anexo 1*). A través de las tres primeras etapas del método, la recopilación de información evidencia algunos antecedentes acerca de los siguientes aspectos: regulaciones legales y tendencias, beneficios, compensación base, compensación variable, jubilación y percepciones. Luego, a través de la evaluación se puede evidenciar el puntaje asignado a cada una de las respuestas. En la siguiente tabla 1, se muestra el número de cada pregunta, su respectivo puntaje según lo definido por el "Consejo Asesor" y algunas observaciones.

Posteriormente, se presenta una síntesis de los **hallazgos** encontrados en el proceso de auditoría, mostrando información adicional relevante la cual tiene como objetivo complementar y "matizar" algunos aspectos que no son del todo absolutos. Previamente es importante aclarar que este es un método de diagnóstico, y que al no participar diariamente en la organización, podría haber algunos matices que por desconocimiento pudiesen afectar los puntajes y resultados. No obstante lo anterior, algunas de las preguntas que ignoraba, fueron consultadas al gerente comercial.

En la siguiente tabla 1, se puede apreciar 9 columnas, donde la primera columna corresponde al ítem evaluado dentro del subsistema de compensaciones. En la segunda se observa el número de la pregunta correspondiente al cuestionario. La tercera y quinta columna apuntan a los puntajes obtenidos y puntajes máximos de cada pregunta, respectivamente; y en consecuencia, la cuarta y sexta columna corresponden a los puntajes obtenidos y puntajes máximos correspondientes a la suma total de cada ítem, por ejemplo, el puntaje total obtenido en el ítem de beneficios es 24, de un máximo de 94 puntos (según puntajes sugeridos por el Consejo Asesor). La séptima columna se enfoca en las observaciones o hallazgos de cada pregunta, considerando información adicional de la organización que pudiese ser relevante. Por último, la octava y novena columna muestran los porcentajes, y por lo tanto la relación, entre el puntaje total obtenido y el puntaje total máximo con respecto a cada ítem.

a) *Tabla 1. Puntajes, Clasificación y Observaciones*

Ítem evaluado	N°	Ptje obtenido	Total obtenido por ítem	Ptje. Máximo	Totales máx. por ítem	Observaciones	% cumplimiento	% cumpl. total por ítem
Reg. Legales y Tendencias	1	8	22	8	28	La inmobiliaria Vidanueva cuenta con un responsable de revisar y comunicar las políticas, legislación y regulación, en relación específicamente a las compensaciones.	100,0	78,6
	2	3		7		Las políticas existentes de Compensación y beneficios no son revisadas regularmente para cumplir con la legislación vigente; solo cuando sale una nueva legislación.	42,9	
	3	4		6		Los beneficios y Compensación no son considerados en conjunto como Recompensa Total, debido a que en la Inmobiliaria no cuentan con una política de beneficios.	66,7	
	4	7		7		Los beneficios y Compensación se considerados en conjunto cuando se compara con el mercado, sin embargo esto se produce bajo una mirada informal y no declarada ni organizada.	100,0	
Beneficios	5	1	24	9	94	La inmobiliaria no cuenta con un responsable a cargo de administrar los beneficios en la organización	11,1	25,5
	6	2		8		No existe una política general sobre beneficios	25,0	
	7	3		8		Los empleados no cuentan con el detalle de los beneficios, ni a quién contactar en caso de dudas	37,5	
	8	3		8		No existe una política sobre beneficios	37,5	
	9	1		8		No existe una política sobre beneficios, y por lo tanto no hay revisión de ellos.	12,5	
	10	2		7		No se realizan encuestas de beneficios externas (ni por área geográfica ni por industria)	28,6	
	11	/		7			0,0	
	12	5		6		No se realizan encuestas de beneficios	83,3	
	13	2		6		No se realizan entrevistas a los empleados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios	33,3	
	14	2		8		No se ha considerado entregar beneficios flexibles	25,0	
	15	2		6		Al no contar con una política de beneficios, no hay costos que informar	33,3	
	16	1		13		Solo se ha considerado ofrecer el seguro complementario de salud	7,7	

Compensación base	17	7	116	7	197	El Jefe de Administración y finanzas es el responsable de gestión y administración del programa de compensación en Vidanueva	100,0	58,9
	18	2		8		La inmobiliaria Vidanueva no posee una política general sobre Compensaciones; cada jefatura dispone de un presupuesto que distribuye a criterio (mercado, retención) en un rango. Este último no especificado como banda salarial.	25,0	
	19	7		7		Si bien no hay una política declarada de compensaciones, cada empleados cuenta con el detalle de su compensación actual (contrato) y saben a quién contactar en caso de preguntas (jefe adm. Y finanzas).	100,0	
	20	2		7		En base a la observación 19, los empleados reciben la descripción de su compensación caso a caso, cuando la solicitan o negocian aumentos o salidas por mejores ofertas. Posición reactiva.	28,6	
	21	9		9		El procedimiento de pago de remuneraciones y horas extraordinarias son revisados regularmente para asegurar el cumplimiento de la legislación vigente.	100,0	
	22	3		9		Menos del 30% de los cargos son evaluados, y esta evaluación no se realiza de manera formal sino que las propias jefaturas evalúan a sus colaboradores.	33,3	
	23	2		8		No existe un procedimiento de evaluación de cargo normal	25,0	
	24	3		8		Los cargos son evaluados por sus propias jefaturas, no existe declaracion formal de descripción de cargos.	37,5	
	25	7		7		Si bien no existe una evaluación de cargo formal, cada jefatura informa la calidad de cumplimiento de su gestión.	100,0	
	26	2		9		No se realizan encuestas de mercado (compensaciones)	22,2	
	27	/		8			0,0	
	28	3		7		No se realizan encuestas de compensaciones de mercado	42,9	
	29	2		7		Los cargos no son clasificados, y no existe política declarada de banda salarial ni valuación de cargos.	28,6	
	30	3		8		La Inmobiliaria Vidanueva no cuenta con bandas salariales para los cargos.	37,5	
	31	4		8		No hay rangos formalmente establecidos.	50,0	
	32	8		8		Solo los trabajadores de post-venta tienen pago de horas extraordinarias. Se encuentra declarado en cada contrato	100,0	
	33	9		9		Completan sus hojas de jornada con entrada y salida	100,0	
	34	9		9		El supervisor valida el cumplimiento de las jornadas	100,0	
	35	7		7		No hay departamento de RRHH. El encargado de pago de remuneración es Jefe de Administración y Finanzas	100,0	
	36	9		9		Los sueldos se ajustan anualmente	100,0	
	37	6		6		Los aumentos salariales se basan en: inflación, desempeño del empleado, años de servicio, cantidad de tiempo desde el último aumento	100,0	
	38	1		8		No existe un marco general (guía) entregado a las jefaturas para ajustar salarios.	12,5	
	39	7		7		Los ajustes salariales fuera del período normal, son autorizados bajo condiciones especiales. Por ejemplo: un empleado clave recibe una mejor oferta, y en ese caso intenta retenerlo.	100,0	
	40	2		9		Las revisiones de sueldo y evaluación de desempeño están unidas. No es una ev. de desempeño formal. A principio de año se establecen los objetivos, y a final de año se evalúa el cumplimiento; si se cumple, ganan bono. Esto solo a nivel de gerencia	22,2	
	41	2		8		No hay separación, la revisión de sueldos se realiza en base a ambas juntas.	25,0	

Compensación Variable	42	9	42	9	47	El programa de compensación variable consiste en bono de monto fijo y repartición de utilidades; esta última solo para el gerente general.	100,0	89,4
	43	8		8		La inmobiliaria Vidanueva si posee un programa de compensación basado en rendimiento. En el caso de los vendedores a mayor venta, mayor bono.	100,0	
	44	8		8		Los empleados conocen el plan de compensación variable basado en el rendimiento.	100,0	
	45	7		7		La inmobiliaria cuenta con métodos y sistemas de monitoreo de resultados formales, promoviendo la equidad.	100,0	
	46	8		8		Se ofrece comisión por ventas mensual, sin embargo no existe un programa formal de pago por productividad a los vendedores; solo los gerentes reciben un bono anual.	100,0	
	47	2		7		No se ha considerado ofrecer un programa de pago basado en conocimiento o habilidad.	28,6	
Jubilación	48	1	8	8	31	No existe alguien responsable de hacer consejería en relación a la jubilación	12,5	25,8
	49	2		7		No existe alguien responsable de asistir a los empleados jubilados	28,6	
	50	2		8		La organización no ofrece ningún tipo de plan de Jubilación o plan de pensiones especial.	25,0	
	51	3		8		La organización no realiza contribuciones para el plan de pensión de sus empleados (apv C, depósito convenido, etc.)	37,5	
Percepciones	52	2	12	9	27	Baja percepción. No existe departamento formal de RRHH y solo se cumple la tarea de remuneraciones, sin abordar las demás áreas igual de relevantes.	22,2	44,4
	53	5		9		Existe un equilibrio entre la alta percepción en los niveles más altos de jerarquía, y a la inversa.	55,6	
	54	5		9		Si bien no existe un depto formal de RRHH, creo que la jefatura de Adm. Y Finanzas a cargo de la labor, evalúa su desempeño "conforme", ya que las remuneraciones no es labor única ni específica en su área	55,6	
			224		424		52,8	52,8

A continuación se muestra un **análisis** crítico de dichos hallazgos, enfatizando tanto las fortalezas, como las áreas de mejora. Es posible que cause impresión la relación porcentual entre el puntaje obtenido y el máximo, sin embargo es importante enfatizar en que precisamente es el máximo, y no el puntaje que indica perfección. Si analizamos las categorías propuestas por el Consejo Asesor, la que califica el puntaje más alto sugiere "...Si sus puntos totales fueron de **364 o más** para esta categoría, nuestro "Consejo Asesor" cree que su departamento de recursos humanos está funcionando muy bien en esta área..." (Consejo Asesor). Por lo tanto, si consideramos ese número como el máximo, evidentemente los porcentajes de cumplimiento aumentan. Ahora bien, los porcentajes son solo una referencia y el parámetro de comparación en esta investigación se enfoca en los ítems entre sí y en la gestión de Recursos Humanos en relación a las Compensaciones.

El primer ítem corresponde a las **Regulaciones legales y Tendencias**. Si bien algunas preguntas tienen altos puntajes, ajustados a los criterios de revisión, en esta área no se realiza una buena gestión. Existe una posición responsable de la revisión y comunicación de las regulaciones y legislación vigente, sin embargo esto no ocurre

regularmente, sino solo cuando hay algún cambio legislativo que requiera una modificación a nivel empresa. Es necesario destacar que la organización no cuenta con una política general establecida y conocida de compensaciones y beneficios, por lo tanto toda esta gestión de revisión y comunicación se realiza solo en base a las remuneraciones (fechas, reajustes, anexos de contrato, entre otros). La recompensa total no es vista formalmente como el complemento entre compensación y beneficios, sin embargo se podrían considerar juntas eventualmente al momento de retener a alguien, cuando tiene una oferta mejor en el mercado. En estas instancias es cuando la jefatura propone algunos beneficios informales (no por escrito), por ejemplo, flexibilidad horaria.

En relación a las fortalezas, estas radican fundamentalmente en el ajuste que tiene la organización con el marco legal, lo cual otorga un respaldo fundamental. Sin embargo, como área de mejora, mayoritariamente se observa una falta de proactividad e iniciativa para desarrollar una política formal, conocida y actualizada. Puede ser necesario trabajar en cambiar el paradigma de *“empresa pequeña, no necesita gestión de personas”*.

El segundo ítem aborda los **beneficios**. Es relevante comenzar por el hecho de que la Inmobiliaria Vidanueva no cuenta con una política formal ni informal de beneficios, y por lo tanto no hay quién desempeñe su administración, información ni revisión. Esta área corresponde a una de las más críticas en la organización, ya que no existe foco en ello, y de alguna manera se ve reflejado en los porcentajes. El parámetro o lineamiento de acción, corresponde exclusivamente del criterio de cada jefatura, por ejemplo, si un vendedor recibe una mejor oferta, se le ofrece la posibilidad de tener alguna jornada libre si existiera alguien que lo remplace, sin necesidad de pedir un día administrativo; esto no queda por escrito, y evidentemente si la jefatura cambia, no es un beneficio que prospere. Esta dinámica del “criterio” se manifiesta en todo orden jerárquico. El único beneficio que se ha considerado, y que no prosperó, estuvo relacionado con la posibilidad de contratar un seguro complementario de salud.

En este sentido, considero el área de beneficios como una debilidad en la organización, debido a que la carencia de beneficios no se debe a problemas en el presupuesto o falta de motivación por los colaboradores, es sencilla y llanamente por que no se ha considerado necesario.

El tercer aspecto a evaluar como parte de las compensaciones, corresponde a la **Compensación base**. Si bien tiene un porcentaje promedio-alto de cumplimiento, es un

área que tiene una brecha muy amplia entre lo que se gestiona bien y lo que no es tan adecuado. La Inmobiliaria no cuenta con una política declarada y formal de Compensación, ni procesos de evaluación de cargos, bandas salariales ni descripción de cargos. Actualmente es el “criterio” el principal decidor; cada jefatura propone un presupuesto de cumplimiento, y junto con esto las necesidades pertinentes a infraestructura y número de colaboradores. Finalizado el año, el jefe directo realiza un feedback, y allí se conversa acerca del cumplimiento y desempeño durante el año. Esto determinará, en el caso de los gerentes, el bono anual y reajuste salarial. Anualmente se reajustan los salarios en base a diferentes factores: inflación, desempeño del empleado, años de servicio y cantidad de tiempo desde el último aumento. A su vez, una de las fortalezas es la flexibilidad, ya que bajo condiciones especiales, podría haber un ajuste salarial fuera del período normal (retención del empleado).

Continuando las áreas de mejoras, es importante mencionar la gestión al valorizar los cargos, ya que actualmente la propia jefatura decide (según un estudio informal de mercado inmobiliario) *“cuánto vale el cargo del vendedor en promedio”*. Posteriormente el jefe de Administración y finanzas es el responsable de la gestión y administración de todos los contratos. Si bien no existe una política formal, cada empleado cuenta con el detalle de su compensación, y sabe a quién contactar. En relación al tipo de contrato, los vendedores son los únicos trabajadores de la organización sujetos a horario fijo y pago de horas extraordinarias. Las entradas/salidas son registradas en un libro lo cual está supervisado directamente por su jefatura.

Por último, es importante destacar que la política de los dueños de Vidanueva, es una estructura jerárquica de bajo costo, trabajan un n° preciso de personas y la compensación total es de menor valor en relación al mercado, en todo orden jerárquico.

El cuarto componente de este diagnóstico corresponde a la **compensación variable**. Indudablemente este ítem genera las mayores fortalezas en el subsistema de compensaciones. La Inmobiliaria Vidanueva se caracteriza por el desarrollo y comercialización de proyectos, lo cual le entrega casi la totalidad de utilidades a los dueños. La venta de los proyectos es la base de este negocio y por lo tanto su composición variable es la más motivadora. A nivel gerencial, existe un programa de compensación variable que consiste en un bono anual por cumplimiento de presupuesto, obviamente proporcional. El gerente general, además, recibe un porcentaje de las

utilidades. Una de las principales fortalezas en el desarrollo de la compensación variable consiste en el monitoreo de rendimiento de los vendedores, quienes conocen su plan de compensación, por lo tanto mientras más venden, exponencialmente más ganan.

De todos modos es importante evidenciar algunas mejoras posibles. El sistema de bono mensual por venta es, a veces, desmotivador. Si no vende, solo percibe el sueldo mínimo más la gratificación legal. En este sentido, es importante considerar la comisión acumulada mensual, programas o concursos de pago por productividad en ciertos plazos, etc. Además, en la organización tampoco se ha considerado ofrecer un programa de pago basado en conocimiento o habilidades; y esto puede causar la falta de iniciativa para desarrollarse en programas de post-grado, o bien especializaciones en áreas competentes a cada cargo y gestión. Además, recordemos que esta investigación se enmarca en la creación y propuesta de un sistema que aumente, precisamente, la productividad.

El penúltimo aspecto de análisis corresponde a la **jubilación**. Si bien se observan porcentajes menores al 40% en todos los sub-ítem, la organización lo considera como última prioridad. Actualmente, a nivel gerencial, los profesionales no permanecen en la Inmobiliaria por más de 3 a 4 años en promedio, y los empleados que allí trabajan se encuentran en un rango etario entre 28 y 55 años, siendo el promedio 40 años. No es ilógico pensar, que si la organización no cuenta con políticas declaradas formales de beneficios a corto y mediano plazo, menos aún al largo plazo. Esto se traduce en que no existe ningún responsable en consejería, como empleado de la organización, ni alguien responsable de asistir a los ya pensionados. Por otra parte la inmobiliaria no ofrece ningún tipo de plan de jubilación o plan de pensiones especial distinto a lo ya establecido por la ley. Actualmente, hay mucha información y competencia externa en relación a los temas de pensiones, y ahorros voluntarios; por lo tanto la persona es libre de elegir a conveniencia por calidad o costo, dónde, cuánto y cuándo invertir. Esto hace que la organización no se cuestione, en lo absoluto, realizar alguna contribución para el plan de pensión de sus empleados, porque además eso podría traer como “condición implícita”, la permanencia determinada del trabajador en la organización.

Por último, con respecto a las **percepciones**, considero como investigador que Recursos Humanos en la Inmobiliaria Vidanueva funciona de manera deficiente e insuficiente. Obviamente, es necesario realizar este análisis con todos los subsistemas

propuestos por McConnell para generalizar la gestión, sin embargo no es un insulto pensarlo así, ya que concretamente no existe un departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, mi percepción en relación a la evaluación que le darían los empleados a RRHH, es que probablemente hay un equilibrio entre los que creen que funciona muy mal (pagan menos que el mercado, no realizan evaluaciones de desempeño, no existen las bandas salariales en que puedan proyectar su futuro en el cargo, no existe desarrollo de carrera, beneficios y así, un sinnúmero de labores que podría gestionar el departamento de Recursos Humanos) y las personas que piensan que funciona bien (recordemos que hay quienes aún piensan que Recursos Humanos solo paga remuneraciones, y en virtud de eso, la Inmobiliaria es puntual en los pagos, todo se ajusta correctamente a la legislación, etc.). Debido a lo anterior, pienso en un puntaje promedio.

Ahora bien, la percepción que tengo desde el propio departamento de RRHH con respecto a su misma gestión, en este caso correspondería decir “El jefe de Administración y Finanzas con respecto a su gestión”, pienso que debería ser conforme, y por lo tanto un puntaje promedio. Lo anterior se justifica en el hecho que esta jefatura no tiene como labor reemplazar al encargado de Gestión de personas, sino que dentro de su cargo se le asignó la labor de pagar remuneraciones, verificar temas específicos de contratos, finiquitos e inspección del trabajo. Estas labores no consumen todas sus horas de trabajo, por lo tanto debe haber una sensación de neutralidad y conformidad al respecto.

Finalmente, para concluir con el análisis de hallazgos, y según la clasificación propuesta por el Consejo Asesor, la auditoría del proceso de compensaciones arroja un total de 224 puntos. Según esto, *“el departamento de recursos humanos está funcionando a un nivel que requiere una cierta mejora en esta área”*. La utilización de la tabla presentada arroja datos relevantes como primer análisis-resumen, identificando las áreas más débiles (beneficios y jubilación) y aquella con más fortalezas (compensación variable). No considero en las fortalezas el área de Regulaciones legales, debido a que anteriormente se explicó la influencia de datos extremos además de los matices en cada respuesta, lo cual fundamentan esta apreciación. Es relevante destacar que cada una de las respuestas del cuestionario, proporciona información para determinar si es fortaleza, debilidad o área de mejora; con esto me refiero que no se debe “generalizar por ítem”, sino hilar cada vez más fino.

V. MARCO TEÓRICO

a. Evolución en el sistema de Compensación y Recompensa Total

A través de los años, y desde el inicio de los tiempos, los pagos a los trabajadores han experimentado diversos cambios. Esto se debe a distintos factores: generación de los trabajadores, fuerza de trabajo, desarrollo de su carrera profesional y permanencia en las empresas.

Tradicionalmente, tal como comenta León (2013), el diseño de las compensaciones se ha sustentado en tres pilares fundamentales, los cuales coinciden con los planteados previamente por el psicoanalista y científico social, Jacques, E. (1998):

1. Equidad interna: consiste en pagar a las personas según el valor relativo de su cargo. De alguna manera mide la visión que tiene el individuo acerca de qué tan justas son las compensaciones comparadas con las funciones que realiza y sus responsabilidades.
2. Competitividad externa: Consiste en pagar proporcionalmente al valor de mercado de un cargo determinado.
3. Motivación al desempeño individual

Sin embargo, el foco ha ido cambiando hacia una integración entre el mercado y el valor interno agregado. Este último caracterizado por las habilidades, competencias y desempeño. Zingheim y Schuster (León, 2013), describen los principios fundamentales de este nuevo pago:

- Los programas de compensación deben recompensar los resultados y comportamientos consistentes con los objetivos clave de la organización.
- El pago es una fuerza positiva para los cambios organizacionales.
- La mayor confianza en el nuevo pago, es introducir el pago variable.
- El énfasis está puesto en el equipo y en las recompensas individuales, compartiendo los logros de la organización con sus empleados.

Esta evolución de las compensaciones, puede explicarse más claramente en la siguiente figura 1:

Figura 1. Evolución de los sistemas de compensaciones

	Años 80	Años 90	2000 en adelante
Ambiente de negocio	Cantidad equitativa de puestos	Reestructuración, más personas que puestos.	Inversión en personas, más puestos que personas.
Plan de la empresa	Foco en la calidad	Desvinculaciones, reducción de costos	Crecimiento en rentabilidad, velocidad.
Sueldo base	Rangos salariales por cargo. Equidad interna	Rangos salariales por cargo. Enfoque en el mercado y desempeño de la persona (pago por competencias)	Integrar: mercado-habilidades-competencias. Desempeño en el tiempo
Pago Variable	Ocasionalmente, no ligado al desempeño.	Recompensa al desempeño, pago en efectivo, acciones (Nivel ejecutivo)	Más que el anterior, pago ligado al logro de resultados (Masifica a mayores niveles de la compañía)
Beneficios	Abundantes	Flexibles, opciones	Opciones, balance vida/trabajo
Desarrollo	Escaso	Responsabilidad individual, necesidad de invertir en uno mismo	Mayor entrenamiento, desarrollo de retroalimentación.

(León, 2013)

Desde este punto de vista, y analizando lo que ocurre en el mercado chileno, Fernández, I. (2002) comenta que desde antes de los años 90', las compensaciones solo se asociaban a encuestas de mercado, las cuales eran el único criterio para administrar los sueldos. A partir de aquello, menciona algunas tendencias que se han presentado en relación a las compensaciones desde esos años, entre ellas: mejora en las encuestas de remuneración en el mercado, introducción progresiva de la renta variable, estrategias de

retención, beneficios, entre otras. Actualmente, el cambio se ve reflejado gracias a la propuesta de un sistema de recompensa total que incluye, además, las recompensas intangibles como el ambiente de trabajo, calidad de vida, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, flexibilidad, entre otras. Esta estrategia se basa en la idea de agregar un valor real, realzar el compromiso con la organización y evidentemente, minimizar la fuga de talentos (León, 2013).

b. **Compensación Total y Recompensa Total**

A partir de lo anterior, es relevante distinguir dos conceptos: Compensación total y Recompensa total. Según León, V. (2013), la **Compensación total** corresponde a la combinación de las recompensas monetarias y los beneficios. Entre las primeras mencionadas, se encuentran: sueldo base, otros pagos garantizados, pagos variables de corto plazo, pagos variables de largo plazo y propiedad de acciones. Entonces, cuando a la compensación total se le adicionan las recompensas no monetarias, hablamos de **Recompensa Total**. Entre las recompensas no monetarias se encuentran las siguientes: responsabilidad, reconocimiento, trabajo significativo, oportunidad para desarrollarse, calidad de vida en el trabajo y equilibrio vida/trabajo, etc.

Si bien existen diversas definiciones para la Recompensa Total, Manus & Gram, 2003 (citado en León, 2013), proponen que “...la recompensa total incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas...”. En la siguiente figura 2, se muestra el impacto de la combinación de dos grandes categorías correspondientes a las recompensas transaccionales o extrínsecas y recompensas relacionales o intrínsecas, la cuales serán definidas posteriormente:

Figura 2. Recompensa total

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS	Compensación total	Corresponden a las recompensas tangibles que surgen de las transacciones entre empleado y empleador, y que incluyen los pagos y los	Salario base
			Pagos garantizados
			Incentivos de corto plazo

		beneficios.	Incentivos de largo plazo
			Beneficios
RECOMPENSAS INTRÍNSECAS	Lugar de trabajo positivo	Orientado a “ <i>crear una atmósfera de confianza y compromiso, basada en una comunicación efectiva e involucramiento</i> ” (León, V., 2013)	Calidad de vida en el trabajo
			Liderazgo
			Reconocimiento
			Balance vida-trabajo
			Trabajo estimulante (responsabilidad, autonomía, trabajo significativo)
	Crecimiento individual	Las personas que requieren las grandes empresas, tienen intenciones de crecer, aprender y estar crecientemente valorizados.	Inversión en las personas
			Desarrollo y entrenamiento
			Oportunidad de carrera
			Gestión del desempeño
	Organización	Las personas requeridas por las grandes empresas, desean ser parte de una organización con visión del futuro en la cual ellos sean parte fundamental (grupos de interés o stakeholders),	Visión y valores
			Crecimiento de organización y éxito

		construyendo una empresa donde estén orgullosos de trabajar, evidenciando que crece rentablemente y a su vez invierte permanentemente en la gente.	Imagen de la organización y reputación
			Win-win

Este modelo holístico de recompensa total, provee un medio para la integración de un número de políticas y prácticas de recursos humanos, y por lo tanto, se trata de “...crear una real y total experiencia de recompensa en el trabajo...” (León, 2013). Este modelo considera todas las dimensiones mencionadas anteriormente, con la finalidad de que las personas puedan recompensarse y obtener satisfacción a través de su trabajo. Esta combinación impacta específicamente en la motivación y compromiso tanto con el propio trabajo, como con la organización.

A su vez, es importante mencionar, que la estrategia de Recompensa Total debe estar alineada con las estrategias del negocio y a su vez integradas con otras estrategias de recursos humanos, y de esta manera alcanzar también, la consistencia interna. Esta estrategia es crítica para generar las claves tanto al reclutar y retener, como para influenciar comportamientos (León, 2013). En definitiva, el plan de Compensación debe tener un diseño tal, que permita motivar y recompensar a la fuerza de ventas para lograr resultados y alcanzar los objetivos del negocio.

c. Bonos y comisiones en la fuerza de ventas

Continuando con la mirada hacia la fuerza de ventas, resulta útil la propuesta de León, V. (2013) en relación al desarrollo de mecanismos de incentivos. El autor propone dos tipos de planes primarios: comisiones y bonos. En el caso de los bonos, siempre consideran algún tipo de meta financiera (volumen, rentabilidad, productividad) o no financiera. Estos se traducen en un monto de dinero por el cumplimiento de objetivos.

En relación a las comisiones no necesariamente se asocian a una meta; se relacionan, por ejemplo, a las unidades vendidas, gracias a las cuales se paga un porcentaje que “aumenta el colchón” de pago mensual. León, V. (2013) menciona que las organizaciones utilizan el sistema de comisiones para recompensar los esfuerzos individuales y guiar los resultados. Sin embargo, no todas las organizaciones ofrecen un

sistema de comisiones, y ejemplo de esto son, en general, la fuerza de ventas de las inmobiliarias.

d. Beneficios e Incentivos

Los incentivos, entendidos como aquellas estrategias o planes que relacionan la remuneración del trabajador con su desempeño en la organización, tienen su razón de ser y su enfoque en desarrollar o mejorar la motivación de los miembros de la organización. Obviamente, para que la fuerza laboral se motive, deben sentir que el esfuerzo que realicen traerá consigo una recompensa, la cual quieren conseguir. Es así como cualquier sistema de incentivos se gesta con la convicción que gracias a él se logrará influir el comportamiento, y en el escenario organizacional, que los trabajadores cumplan con sus tareas laborales o lo que se espera de ellos; esto con la finalidad de que la organización cumpla sus objetivos, dado que cada miembro de ella, realiza sus labores de manera efectiva (Guzmán, P. & Olave, S., 2004).

En 1996, Dessler, G. (citado en Guzmán, P. & Olave, S., 2004) propone cinco tipos de incentivos:

1. Incentivos para empleados de producción
2. Incentivos para gerentes y ejecutivos
3. Incentivos para los vendedores
4. Incentivos para otros profesionales
5. Incentivos para toda la organización

Dado al objetivo de esta investigación, la siguiente descripción se realiza en base a los **incentivos para vendedores**. El sistema de incentivos para la fuerza de ventas, se ha considerado necesario en prácticamente todas las generaciones de trabajadores; esto debido a la supuesta falta de supervisión durante la mayor parte del horario laboral y eventualmente por la necesidad que tienen los vendedores de sentirse motivados.

Además del ya conocido “Plan combinado” (remuneración fija y variable), existen otros incentivos o programas de reconocimiento (Bedodo y Giglio, 2006). Consisten en reconocimientos monetarios o no monetarios que surgen posteriores a un hecho; es decir, son reconocimientos únicos que serán entregados por un desempeño sobresaliente, por ejemplo. Es de suma importancia que estos reconocimientos sean realizados de manera

oportuna y proporcionada. Oportunos desde la mirada de “premiar a tiempo” a una persona con buen rendimiento, y de esta manera promover que mantenga ese desempeño. Además, debe ser un reconocimiento proporcional al rendimiento o resultados esperados, es decir, la magnitud del premio no debe hacer que el vendedor sienta que lo subestiman, ni por el contrario, que sus colegas perciban inequidad al respecto.

Verano, D (2003) plantea que uno de los resultados de la motivación es el esfuerzo. A su vez, en ventas el esfuerzo tiene dos dimensiones propuestas por Céspedes en 1990 (citado en Verano, 2003):

- a. Cantidad: se refiere al nivel de esfuerzo del vendedor, y puede medirse a través de números concretos; por ejemplo, número de visitas, cantidad de clientes que atiende en su cartera, cantidad de cotizaciones, cantidad de prospectos, etc.
- b. Tipo de esfuerzo: Corresponde a las actividades a las cuales se dedica; por ejemplo, captación de nuevos clientes o servicio de post venta y mantención de clientes antiguos.

Además de lo anterior, tal como mencionan Bedodo y Giglio (2006), otro componente importante dentro de los beneficios e incentivos, corresponde al **ambiente de trabajo**, donde se observan elementos como:

1. Apreciación y reconocimiento (tanto de los niveles jerárquicos superiores, como de sus pares).
2. Balance trabajo/calidad de vida
3. Valores de la cultura organizacional (posibilidades de innovar dentro de la empresa)
4. Desarrollo (tanto desarrollo de carrera dentro de la empresa, como otras oportunidades de aprendizaje como seminarios, capacitaciones, etc.)
5. Medioambiente (características del trabajo, lugar físico de la empresa, herramientas, etc.)

Hoy en día existen grandes empresas que ofrecen este tipo de reconocimientos y retribuciones en base al rendimiento y la efectividad. Entre ellas la Compañía de Seguros

con mayor participación en el mercado, y presencia en 48 países del mundo, MetLife Seguros de Vida S.A. Esta compañía norteamericana, con una estructura organizacional vertical y de amplia división jerárquica, debe abordar a más de 1000 asesores a nivel nacional, quienes cumplen la labor de asesorar y vender sus productos (intangibles).

MetLife Seguros de Vida S.A no trabaja con vendedores a honorarios, sino asesores contratados primero a plazo fijo por dos meses, y posteriormente contrato indefinido. El plan de remuneración es combinado, donde además del sueldo fijo, existen bonos mensuales por producción y comisiones acumuladas por ventas realizadas, mantención de clientes, etc. Adicionalmente al plan de compensación, MetLife ofrece permanentemente incentivos a su fuerza de ventas; existen premiaciones trimestrales donde se reconoce públicamente en un evento formal, a los mejores asesores y consultores, tanto mensual como trimestralmente, por regiones y a nivel nacional. Además, anualmente existe una Conferencia Educativa, que consiste en un viaje recreativo de primer nivel, todo pagado a aquellos asesores que cumplan con determinados requisitos. Para esta calificación viajarán todos aquellos que cumplan con la producción predefinida e informada; las bases del concurso son enviadas con un año de anticipación, de modo que cada asesor pueda planificar su producción para llegar a la meta. Este tipo de incentivo es totalmente entendido y comunicado, y absolutamente alcanzable con previa planificación y sistematicidad. En definitiva este viaje anual, busca que su fuerza de venta se mantenga permanentemente con un objetivo que cumplir y refuerce la motivación que pudiese haber perdido por un mes no tan productivo.

Existen también, el desarrollo de carrera, donde cada asesor va cumpliendo etapas desde el momento en que es contratado. La carrera del asesor comienza como “Asesor de Seguros” para terminar en “Consultor Financiero Vitalicio”, con 5 etapas intermedias y en cada una, beneficios adicionales determinados (bonos de almuerzo, reembolso de combustible, oficina personal, estacionamiento privado, viajes, bono por vacaciones, entre otros). Por otra parte, la compañía presenta planes de capacitación permanente a los asesores y consultores, las cuales se realizan por SENCE. Estas capacitaciones son obligatorias dos veces al año.

Adicionalmente, existen otros incentivos, únicos y más pequeños, pero no menos importantes que apuntan a motivar e incentivar la venta en fechas o momentos

específicos, sobre todo al saber que hay meses como Septiembre o Diciembre, que en ventas son más cortos. Por ejemplo, “concurso Fiestas Patrias”. Por cada “x” producción gana una gift card (montos proporcionales a la producción realizada), o cheques restaurant, entre otros. Este tipo de concursos es muy común en esta empresa, ofreciendo sesiones de masajes, entradas a parques de diversión, entradas al cine, conciertos, bonos adicionales en la liquidación, entre otros. Además, en MetLife existen beneficios adicionales que no aportan al cambio en el comportamiento ni a motivar una venta específicamente, pero si a mantenerse a gusto en la empresa y mantener un buen rendimiento; estos son: juntas recreativas para celebrar cumpleaños, fiestas patrias, fiestas a fin de año, manicurista dos días a la semana en la oficina, máquinas de café donde cada asesor tiene su tarjeta con saldo mensual, horario flexible, ambiente laboral excepcional, balance entre trabajo y vida personal, entre otros.

Si bien mediante esta revisión bibliográfica no fue posible encontrar estudios chilenos específicos en la fuerza de ventas del mercado inmobiliario, Rocabruna, L., y Yáñez, M. (2005) publican un estudio de Gestión de la Fuerza de Ventas de la inmobiliaria Ferrovial, en España. Si bien han pasado más de 10 años desde aquella publicación, los autores proponen algunos lineamientos que han utilizado hasta el día de hoy. Inmobiliaria Ferrovial, adopta un sistema de gestión de la fuerza de ventas para lograr desarrollar, potenciar y retener talentos. De este modo la organización les otorga oportunidades para su desarrollo dentro de la empresa y se diseñan planes de formación, proceso que es guiado por directivos de la misma compañía con la finalidad de transmitir lo más fidedigno posible el “know how” de la organización (Parra, L. & Yáñez, M., 2005).

En esta misma línea, Angeli, M. & Andrade, E. (2014) muestran los principales factores de retención de talentos e incentivos, en dicha encuesta: compensación (sueldo base, incremento salarial, sueldo variable corto/largo plazo), desarrollo profesional, beneficios monetarios (vacaciones, aguinaldos, etc.), beneficios de protección bienestar (seguros de vida, salud, etc.), imagen/liderazgo de la compañía y beneficios no monetarios (trabajo flexible, equilibrio vida personal/trabajo, servicio de cafetería, entre otros).

Por lo tanto, teniendo como base teórica todo lo mencionado anteriormente, y considerando las diferencias entre naciones, sociedades, rubros y grupos de venta, de igual manera es importante rescatar las buenas prácticas en otras empresas y países,

que no necesariamente sean del mismo rubro ni idiosincrasia, sin embargo son factibles de evaluar y/o implementar. Por ejemplo, dentro de una parrilla de beneficios, se puede encontrar también: préstamos con mejor cuota mensual, prestaciones de largo plazo por discapacidad, beneficios para educación de los hijos, guarderías, enfermería, seguros accidentales, de vida y salud, convenios con farmacias/ferreterías/tiendas, instalaciones recreativas, permisos, plan de ahorros (plan de pensión, depósitos convenidos, etc.), plan de telefonía, entre otros.

A continuación se presenta un análisis y profundización del proceso de Compensaciones en Inmobiliaria Vidanueva.

VI. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DE PROCESO AUDITADO

En esta investigación se realizaron un total de 7 entrevistas, cuatro de ellas corresponden a jefatura/gerencia de 4 inmobiliarias, incluyendo Vidanueva; las tres restantes corresponden a 2 vendedores de Inmobiliaria Vidanueva y a una vendedora de Inmobiliaria 3. Por lo tanto, en relación al segundo objetivo específico de esta investigación, a continuación se presenta una profundización y análisis de la información recabada mediante entrevistas semi-estructuradas, a los primeros cuatro agentes claves de tres inmobiliarias (sin considerar Vidanueva).

Entrevistas a gerentes y jefaturas

Gracias al contacto con agentes claves de otras inmobiliarias, específicamente reuniones con el jefe de ventas de *Inmobiliaria 1*, gerente comercial de *Inmobiliaria 2*, y gerente comercial de *Inmobiliaria 3*, se describe a continuación el mix de pagos, recompensas y política de beneficios de las Inmobiliarias recién mencionadas. Previamente cabe destacar que existen similitudes en relación al segmento de clientes a los cuales apuntan; esto se debe a que el segmento objetivo no está determinado específicamente por la inmobiliaria en cuestión, sino que está relacionado netamente al valor de compra del terreno, su ubicación y el objetivo de la construcción (vivienda, oficinas, inversión, etc.).

1. **Inmobiliaria 1, V región:** Esta inmobiliaria abarca un segmento amplio, con proyectos desde UF 1.600 a UF 8.000; más de 20 proyectos con 200.000 m² construidos, y 3.000 unidades vendidas. Es una organización estructuralmente más compleja que Vidanueva, con mayor nivel de jerarquía y la presencia del mismo dueño como gerente general. Su remuneración se compone de sueldo fijo y variable, en proporción 30/70 respectivamente, al igual que Vidanueva. El sueldo fijo corresponde a la remuneración mínima + gratificación legal, y la renta variable corresponde a un 0.25% de la venta en UF, independiente de la naturaleza de los proyectos, o estimación de UF / unidades vendidas.

El jefe de ventas comenta “...esta inmobiliaria no cuenta con una política de beneficios para sus empleados, de hecho, llevamos años pidiendo que nos den un complementario de salud...”. A través de la entrevista, se evidencia la molestia del

jefe de ventas, quien argumenta no ser el único que piensa así. Él menciona que el problema mayor está en la presencia del dueño de la Inmobiliaria, quien busca solo la rentabilidad del negocio, a cualquier precio: *“... es patrón de fundo...si quiere que alguien se vaya, es capaz de hacerle la vida imposible con tal de no pagar indemnización... con eso imagínate, menos propondría un plan de beneficios”*. Percepciones como esta se repitieron durante toda la entrevista, manifestando disconformidad y la sensación de *“...hago mi pega y me voy...”*. Además comenta que ni las jefaturas ni gerencias tienen beneficios adicionales, salvo lo específico por cada contrato (Art. 22 del Código del Trabajo), y por lo tanto asegura que la fuerza de ventas tampoco los tiene.

De todas maneras, a pesar de esta opinión personal con respecto a la empresa y a la inexistencia de una política formal e informada de beneficios, manifiesta algunos aspectos positivos, dentro de los cuales agradece la gestión de sus pares y jefaturas, dado que ellos son quienes organizan los cumpleaños, paseos de fin de año, entre otros. Cuenta tener una excelente relación con su jefatura directa, lo cual le entrega flexibilidad en horarios, o jornadas libres eventuales, favoreciendo el equilibrio en su vida laboral y personal; sin embargo esto no forma parte de una política de beneficios para todos, y menos formalmente informada.

Por otra parte, se abordó el tema del desarrollo profesional dentro de la empresa, a partir de lo cual comenta *“...acá no hay posibilidad de crecimiento en los cargos ni movilidad laboral a otras áreas. Es una buena empresa en relación a los productos que entrega a sus clientes, sin embargo para nosotros como trabajadores, es una empresa donde uno gana experiencia y aprendizaje y luego saltas a otras empresas con mejores pretensiones de cargo o sueldo...Incluso los aumentos de sueldos son bajos en relación al mercado...”*. Y con respecto a la remuneración, el jefe de ventas menciona que Inmobiliaria 1 es una empresa que paga menos que el mercado, sin embargo no son muchas las posibilidades en la V región: *“...aquí uno pone en la balanza, si quieres un sueldo alto te vas a Santiago, pero si prefieres la calidad de vida cerca del mar, bueno, te quedas...”*.

2. **Inmobiliaria 2, Región Metropolitana:** Esta empresa se caracteriza por la venta de departamentos y principalmente casas, a diferencia de Vidanueva e Inmobiliaria 1, que solo se dedican a la edificación. Cuenta con proyectos desde UF 1.400 a UF 6.500. Mediante una entrevista con el gerente comercial de la inmobiliaria, se conoce la estructura de compensación para la fuerza de ventas; este sistema siempre ha tenido la misma estructura y solo se modifica anualmente la bonificación variable en relación a la inflación, según comenta. La remuneración es anualmente informada a todos los empleados y se compone por una porción fija (sueldo mínimo + gratificación) y otra porción variable. Particularmente en esta inmobiliaria, la porción variable corresponde a una bonificación en pesos, que fluctúa entre \$70.000 y \$100.000 por casa/departamento vendido.

Inmobiliaria 2 cuenta con un departamento de Gestión de Personas, quienes se encargan de las regulaciones legales, compensaciones y beneficios. El gerente comercial comenta “...ellos funcionan re bien, son responsables con los pagos, siempre se puede ubicar a alguien, son bien eficientes...De hecho siempre llegan informaciones de los cambios, cosas legales, sueldos, etc...”, sin embargo al referirme específicamente a los beneficios e incentivos, sonrío y dice “...bueno, esta empresa no cuenta con una política declarada de beneficios como tal...” El gerente comercial se declara muy conforme con la gestión del departamento de personas dentro de lo que su labor constituye, y agrega “...los beneficios y política de incentivos que hay, son bien informados y todos los conocen...”. Inmobiliaria 2 cuenta con beneficios para todos sus empleados, estos son: espacios de ejercicios en el trabajo, días de vestimenta sport, seguro complementario de salud y Seguro de vida, aguinaldos, celebración de cumpleaños, fiesta a final de año y fiestas Patrias. A su vez, existen otros beneficios e incentivos ajustados a cada posición jerárquica o desempeño/productividad, entre los cuales no está la Fuerza de Ventas como beneficiado.

La fuerza de venta solo cuenta con los beneficios comunes para todos, sin embargo, ocasionalmente son bonificados en dinero (además de su plan combinado de compensación) según su productividad durante un determinado mes, no obstante “...esto no está declarado ni informado, porque no se da siempre y depende, básicamente, de la rentabilidad de los proyectos, del desempeño de

los vendedores, compromiso, etc...". En virtud de lo anterior, se indaga acerca de evaluaciones de desempeño o valuación de cargos, etc.; y muestra ignorancia al respecto, pero duda que eso ocurra a nivel de fuerza de ventas, si es que no ocurre en jefaturas ni gerencias. Por otra parte, tal como comenta el Gerente Comercial, las jefaturas se caracterizan por generar lazos de confianza y lealtad con los vendedores, de manera recíproca. Esto tiene como consecuencia, que ante alguna eventualidad, existe la flexibilidad horaria, o se puede tomar alguna medida en conjunto... "...esto pasa cuando un vendedor tiene problemas familiares, por ejemplo, y necesita que otro vendedor lo cubra. Obviamente la sala de ventas no puede quedar inhabilitada, pero en la medida que hay buena disposición por parte de los colegas, se ofrece apoyo y soluciones..."

3. **Inmobiliaria 3, Región Metropolitana:** Con más de 30 años de experiencia, Inmobiliaria 3 se ha dedicado a la comercialización y venta de más de 2.500.000 metros cuadrados en Santiago y otras regiones del país. Esta organización se dedica a la venta de departamentos, casas y oficinas. Cuenta con un departamento de "Recursos Humanos", quienes se encargan de las Compensaciones y Beneficios. En este caso, las regulaciones legales son responsabilidad de un abogado externo de la empresa.

Hace 5 años se realizó un cambio organizacional en relación a los "Recursos Humanos" donde surgió, entre otras cosas, una política de remuneraciones y beneficios formal y declarada, evaluaciones de desempeño, descripciones de cargos, valuación de cargos, planes de movilidad laboral dentro de la empresa, etc.

En relación a la estructura de compensación de los vendedores, el gerente comercial declara que este consiste en plan combinado, al igual que las inmobiliarias mencionadas anteriormente. Consta de una remuneración fija (remuneración mínima y gratificación legal) y remuneración variable correspondiente a un porcentaje que varía de 0,25% al 0,35% de la venta realizada de manera individual. En otras palabras, cada vendedor tendrá un tramo de bonificación diferente según la venta realizada. Esta política de compensaciones se informa a cada vendedor al momento de ofrecer el contrato de

trabajo, y por su puesto será informada en caso que sufra alguna modificación, según el reglamento legal permitido.

Con respecto a los beneficios e incentivos, la organización se vio en la necesidad de darle importancia y atención a este aspecto, dado que el “boom inmobiliario” de unos años antes, produjo la fuga de talentos no solo a nivel de jefaturas y gerencias, sino también a nivel de Fuerza de Ventas. Tal como comenta el gerente comercial “...tenemos proyectos donde la fuerza de ventas tiene ciertas características etarias y educacionales que no son fáciles de encontrar, y menos en este nivel jerárquico...Obviamente si aumenta la competencia en el mercado, y ellos ofrecen un plus que nosotros no teníamos, los vendedores se iban...”, “...hoy uno lamenta esas cosas, porque aunque nadie sea indispensable, el hecho de capacitar y desarrollar habilidades en alguien nuevo, y que los antiguos vendedores tenían innato, requiere de tiempo y recursos... y se podría haber evitado...”. El gerente comercial comenta que hubo que decidir entre dos alternativas: la primera consistía en modificar la estructura de compensaciones, y aumentar el sueldo base o bien la porción variable; y la segunda, la creación de un plan de beneficios que le otorgara mayor peso a la organización al momento de decidir un cambio de organización.

La decisión final fue la creación de un plan de beneficios (común para todos los trabajadores) determinado por: seguro complementario de salud individual, aguinaldo en fiestas patrias y Navidad, bono para útiles escolares, canasta Navidad y día libre en su cumpleaños (“...creo que no se me olvida nada...”, comenta). El Gerente comercial declara: “...me imagino que esta política obviamente puede irse modificando según las necesidades de todos los que trabajamos acá...Ahora, debería haber alguien que se preocupe de eso, la verdad no sé si hay alguien encargado de hacer un estudio cada cierto tiempo acerca de esto...”.

En relación a los incentivos para la fuerza de ventas, esta depende exclusivamente del jefe de ventas y del gerente comercial, quienes planifican (de manera más bien “informal”) mensual, trimestral y anualmente, incentivos para los vendedores. Estos se relacionan con lanzamiento de concursos mensuales por

ventas y trimestrales por desempeño, actitudes, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otras. Según comenta, ellos realizan actividades y concursos por sala de ventas, o bien, competencias entre salas de ventas diferentes. Además anualmente se otorgan premios individuales por productividad y desempeño al mejor vendedor; y premios grupales por “sala de ventas” sujeto a distintos requerimientos previamente establecidos e informados, obviamente.

El gerente comercial comenta “...si bien no es algo formal ni política de la organización desde la estrategia, ni les aumenta la liquidez mensual; son cosas cotidianas que hacen que los vendedores trabajen más contentos, se motiven entre ellos, se ayuden y finalmente al cumplir sus objetivos, cumplen los nuestros.... Esa es la idea, que estemos alineados...”

Entrevista a vendedor de Inmobiliaria 3

Conociendo lo anterior, y siendo una empresa ejemplar para esta investigación, se entrevistó a la mejor vendedora 2015 de Inmobiliaria 3. Es una mujer de 32 años, que trabaja hace 4 años en la empresa. Ella cuenta que llegó por necesidad, que jamás imaginó trabajar en ventas, y que al principio todo lo hacía por deber; hacía su trabajo por el sueldo, y solo esperaba mantener una remuneración estable. Es más, ella comenta que jamás tomó atención a los beneficios ni incentivos, y que a lo único que realmente le daba importancia era al seguro de salud, porque ella y su hijo tenían FONASA y esto los ayudaba. Además, comenzó en una sala de ventas donde “...la señora se creía dueña de la inmobiliaria y jefe de sus jefes...” así que además, no era un ambiente laboral grato para ella.

Pasado un año aproximadamente, su colega cambió de trabajo y además ella comenzó a generar ahorros porque su renta era superior a lo que ella habría esperado recibir (“...quedé embarazada y no alcancé a terminar mi carrera, de hecho entré para juntar plata y terminar...”, comenta). Esta mejora económica en su vida aumentó su motivación y comenzó a observar que con los incentivos que existían podía optar a bonos, premios, etc. Comenzó a ganar los premios asociados a las actitudes, a las características esperadas para un vendedor de esta inmobiliaria (responsabilidad, disciplina y proactividad) y posteriormente

comenzó a ganar esporádicamente, los concursos y premios trimestrales, entre otros. Ella comenta que mientras más premios y reconocimientos, más ganas y motivación le produce: *“...hoy no trabajaría por un sueldo fijo, la autoconfianza y la motivación hacen que jamás bajes tu renta...”*.

No obstante, al preguntarle acerca de sus necesidades e intereses respecto de estos incentivos y beneficios, ella comenta *“...igual yo preferiría sacrificar algunos de los beneficios que tengo, con tal de que me aumentaran el porcentaje de la comisión variable... Siendo bien fría, todos los beneficios alimentan profundamente mi ego y estoy feliz la verdad, pero siento que si el variable fuera más alto podría optar a otras aspiraciones en términos económicos...Igual, hoy día si me ofrecen otra pega de estas características, no me iría, a menos que el sueldo y los beneficios fueran mucho mejores...”*. Esta vendedora conoce a la perfección el sistema de remuneración que le ofrece la empresa, como se comporta y cómo aumenta en la medida que aumente su productividad, sin embargo, también tiene claro su “máximo”, dado que este estará determinado por la cantidad de unidades del proyecto, expectativa mensual de venta, aumento de los precios de las unidades, etc.

Conociendo, entonces, la realidad de estas tres inmobiliarias, es necesario destacar que existen otras Inmobiliarias en que la estructura organizacional es más organizada, con una cantidad de trabajadores que supera las 300 personas. Entre ellas se encuentran: Inmobiliaria Aconcagua, Socovesa, Almagro, Euro, Paz. En este tipo de organizaciones, la composición de la Recompensa Total no difiere de manera radical con las mencionadas anteriormente, de hecho, la remuneración fija varía entre los \$300.000 y \$400.000; y la remuneración variable consiste en un porcentaje por venta que fluctúa entre 0,3% y 0,6%. La diferencia principal con las estructuras organizacionales más grandes dentro del rubro, radica en la posibilidad de desarrollo y movilidad dentro de la empresa, con reales posibilidades de crecimiento y ascensos. La política de beneficios está declarada y es conocida por los empleados (seguros complementarios, sala cuna, celular, entre otros). Existen beneficios que son otorgados a todos los empleados y otros exclusivos para algunos cargos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de compensaciones, en relación a su composición fija y variable, beneficios e incentivos.

INMOBILIARIA	Remuneración fija	Remuneración variable	Otros incentivos y beneficios
Inmobiliaria 1	30%. Sueldo mínimo y gratificación legal.	0.25% de la venta en UF	No existe política formal.
Inmobiliaria 2	Sueldo mínimo y gratificación legal.	\$70.000 y \$100.000 por casa/departamento vendido	Comunes para todos los empleados: espacios de ejercicios en el trabajo, días de vestimenta sport, seguro complementario de salud y Seguro de vida, aguinaldos, celebración de cumpleaños, fiesta a final de año y fiestas Patrias.
Inmobiliaria 3		0,25% al 0,35% de la venta realizada de manera individual	Seguro complementario de salud, aguinaldos, bono para útiles escolares, canasta Navidad y día libre en su cumpleaños. Concursos mensuales por ventas y por desempeño, actitudes, responsabilidad, trabajo en equipo; concursos por sala de ventas, Premios anuales por productividad y desempeño al mejor vendedor; Premios grupales por "sala de ventas"

Entrevista a Gerente Comercial, Vidanueva

En relación al tercer objetivo específico de esta investigación, también es necesario levantar la información y analizar el sistema de recompensa total de los vendedores de Inmobiliaria Vidanueva. Para esto se realizó entrevistas semi-estructuradas al Gerente Comercial, F.U y a los dos vendedores que forman la Fuerza de Venta.

Inmobiliaria Vidanueva no cuenta con un área de Gestión de Personas, más bien existe una persona a cargo, quien se ocupa del pago de remuneraciones y regulaciones legales contractuales. La organización no cuenta con una política de beneficios ni incentivos. Por otra parte, el gerente comercial comenta acerca de las remuneraciones a nivel empresa, donde declara la inexistencia de una política declarada, formal e informada. Más bien, cada cual conoce su remuneración y su mix de pagos, lo cual fue negociado al momento de la contratación, con su jefatura. A su vez, no existe un área de la empresa a cargo de las evaluaciones de desempeño, descripciones de cargo, etc., más bien cada jefatura usa su criterio al momento de negociar y retroalimentar a los trabajadores.

En relación a la fuerza de ventas, el mix de pagos se compone de una porción fija y otra variable, en una proporción 30/70 respectivamente. La remuneración fija consta de sueldo mínimo y gratificación legal; a su vez, la remuneración variable corresponde a un porcentaje de la venta, el cual fluctúa, en promedio, entre 0.32% a 0.48% dependiendo de la naturaleza de cada proyecto, es decir, "UF vendidas por sala de ventas". Por ejemplo: si existen dos vendedores en una sala de ventas, y las UF vendidas durante el mes de junio fueron UF 30.000, se sitúan en el tramo de bonificación de 0,46%. Entonces, si uno de los vendedores vendió UF 10.000, su bonificación corresponderá al 0,46% de UF 10.000.

Entendiendo lo anterior, si un proyecto estima una meta de venta mensual de UF 10.000, se realiza un cálculo que tenga como resultado la siguiente situación: Si el vendedor realiza ventas mensuales por UF 10.000, recibirá un promedio de renta de \$1.300.000; a su vez si otro proyecto tiene como meta estimada mensual, UF 50.000 se esperará que el vendedor que realice ventas de UF 50.000 mensual, reciba una renta

promedio de \$1.300.000. Esta diferencia radica en que el proyecto de UF 50.000 tiene una estimación de venta más rápida que el proyecto de UF 10.000.

En relación a los horarios y días de trabajo por vendedor (quienes tienen un contrato indefinido y con horarios establecidos), las salas de ventas funcionan de lunes a domingo, y por tanto cada vendedor trabaja cinco días a la semana con dos días libres, de los cuales por ley corresponde que tengan dos domingos libres en el mes. Entendiendo lo anterior, a excepción de los dos domingos al mes, los vendedores tienen sus dos días libres entro de la semana; así lo explica F.U, *“...por ejemplo, si una semana tiene libre lunes y martes, a la siguiente semana tendrá libre martes y domingo, para respetar los dos días libres en la semana...”*. Por otra parte, en relación al horario de trabajo, las salas de ventas funcionan desde las 10 a 14 hrs., y posteriormente de 15 a 20 hrs.

Por otra parte, en términos contractuales, cada vez que se va a iniciar la venta de un proyecto, se realiza un “anexo de contrato”, el cual es firmado por cada vendedor. En este anexo se especifica la tabla de bonificación y tramos de porcentajes que se utilizará en ese proyecto específicamente. Estos tramos y porcentajes no solo dependen del tiempo esperado de venta del proyecto, sino también de la cantidad de UF proyectadas y unidades vendidas. Dado lo anterior, los vendedores tienen claridad de lo que deben hacer y cómo alcanzar sus metas para mantener o aumentar su remuneración. Sin embargo, es importante destacar que no existe un ítem de recompensa adicional individual ni grupal por ventas, ni por desempeño, y tampoco existen comisiones mensuales por ventas realizadas, es decir, si no venden solo reciben la remuneración fija.

La mayor preocupación por parte del Gerente comercial de Vidanueva, es cómo lograr aumentar la productividad, optimizando al máximo la rentabilidad del negocio, a través de la motivación de ambos vendedores. En otras palabras, podría ocurrir que las ventas sean desequilibradas entre los vendedores, donde uno venda el 20% y el otro vendedor venda el 80%. En conjunto llegarán a un tramo de bonificación alto, sin embargo el vendedor que tuvo el 20% de las ventas, se sitúa en un tramo de bonificación mayor gracias al vendedor que obtuvo el 80% de las ventas.

Dado lo anterior, la mayor preocupación radica en que *“...no puedo bajar el tramo de bonificación al que vende menos, porque la venta de una unidad se adjudica al vendedor que lo cotizó inicialmente, no al que concretó la venta; por lo tanto, si el vendedor de bajo rendimiento no tiene un incentivo para ayudar a su colega (si estuviera con día*

libre, o en terreno, etc.), y no gana nada con ese cierre de venta, no querrá gastar de su tiempo, y podemos tener como consecuencia la pérdida de un cliente, por ejemplo, si él le dijera que están todas las unidades vendidas o que el departamento que cotizó ya no está disponible...". Por lo tanto, la preocupación de F.U, radica en instalar un sistema de incentivos que promueva la ayuda y trabajo en equipo, con la visión de *"...si no tengo ventas, qué puedo hacer para ayudarte a vender más, ya que así ganamos los dos..."*. Es así como se observa una gran disposición a instalar un plan de incentivos, individuales y grupales, que se alineen con el negocio y presupuestos, con tal de lograr mayor rentabilidad.

Entrevista a vendedores, Vidanueva

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a ambos vendedores, individualmente. Posterior al análisis de ambas entrevistas, se evidencia un parecer común en la mayoría de los temas, sin embargo existen algunas diferencias causadas principalmente al rango etario y las necesidades propias de la etapa en que viven. El primer vendedor entrevistado, es un hombre de 52 años que previamente había trabajado en Inmobiliaria 3, y que de hecho, fue un acierto para Vidanueva ya que es excelente vendedor; y se retiró de Inmobiliaria 3 solo por mejora de condiciones y motivos personales. El segundo vendedor, hombre de 31 años, con experiencia en ventas (previamente fue vendedor en Inmobiliaria Aconcagua) y actualmente lleva poco más de un año trabajando en Vidanueva.

Vendedor 1:

F.S, trabaja en Vidanueva hace casi 2 años. Llegó a trabajar acá con expectativas de un mejor ambiente laboral y tranquilidad; no tuvo buenas experiencias sociales y personales en la Inmobiliaria anterior, sin embargo comenta que su rendimiento en ventas siempre ha sido bueno, y en ocasiones con algunas dificultades atribuidas propiamente a las contingencias del mercado. Al preguntarle acerca de su conocimiento en relación al mix de pagos y beneficios, F.S asegura saber perfectamente las condiciones contractuales, jornadas, composición de su remuneración y regulaciones legales de su contrato, sin embargo, desconoce absolutamente si existe o no una política declarada de beneficios y *"...aunque existiera, claramente a mí no me tocan (se ríe)..."*. Se profundiza más en qué considera él como beneficios, cuáles conoce, si los ha tenido en otras

organizaciones, etc. F.S comenta que en su trabajo anterior “...hicieron muchos cambios, instalaron una política de beneficios porque se estaba yendo mucha gente, en todos los niveles, incluso gerentes...de pronto hubo demasiada competencia...”. Los beneficios que comentó F.S coincidían con los mencionados anteriormente en la entrevista del Gerente de Inmobiliaria 3.

Durante la entrevista se tocaron temas como: hablar de lo positivo de trabajar en Vidanueva, qué hacía la diferencia en trabajar allí o en otra Inmobiliaria, y qué aspectos le gustaría mejorar (beneficios, incentivos, etc.). Entre los aspectos positivos, F.S mencionó la excelente comunicación con el jefe de ventas y con el gerente comercial, y la buena disposición de ambos para cuando existían eventualidades “...aunque tiene su carácter el hombre y es bien estricto, es muy buena gente, bien humano...” (Refiriéndose al gerente comercial). Esto era muy valorado para él, ya que asegura trabajar tranquilo, que siente la confianza para llamarlo en caso de algún problema, ya fuera de índole profesional o, en ocasiones, personal. Asegura que se dieron una serie de condiciones que para él son positivas, que no existe la lucha de egos, que con el otro vendedor tiene una relación muy cordial y no se “pisotean”; atribuye el buen ambiente laboral y la buena relación al hecho de ser una empresa pequeña, con poca gente y eso le acomoda.

Retomando el ítem de beneficios e incentivos, se profundiza en aquellas áreas que podrían mejorar o que él piensa que pudiesen ser beneficiosas. F.S confiesa que sería muchísimo mejor si hubiera incentivos a corto plazo: “... yo haría una mezcla entre las jefaturas y el diario vivir de Vidanueva, y los beneficios de Inmobiliaria 3...”. El vendedor comenta que la composición del sueldo en las distintas inmobiliarias no cambia demasiado, y que en promedio, el pago es similar en todas, sin embargo “...acá se echa de menos esas regalías como los reembolsos médicos, o los aguinaldos, fiestas etc...”, comenta F.S.

Durante la sesión, el entrevistado hace mucho énfasis a los beneficios más que a los incentivos en sí; siente que estaría más motivado con el trabajo tanto al corto como largo plazo. Muestra interés evidente, principalmente, en los beneficios que tenía en la caja de compensación, días libres y flexibilidad, aguinaldos, etc. En definitiva, F.S se muestra agradecido y cómodo, con intenciones de quedarse en Vidanueva si todo sigue bien como en la actualidad, y comenta: “...estoy re bien acá, cómodo, tranquilo. La verdad

no me preocupa que se acabe un proyecto y que nos puedan echar... si te pones a pensar, siempre van a haber proyectos nuevos, y mientras mi comportamiento y mis ventas se mantengan como hasta el momento, no debería pasar nada malo...Igual si a la situación actual se suma algún regaloneo, bueno bienvenido”.

Vendedor 2:

M.F, hombre de 31 años. Trabaja en Vidanueva hace más de un año. Él llegó acá a través de publicaciones en LinkedIn (red social web), y allí envió su currículum. Confiesa haber trabajado en dos inmobiliarias antes, y por cambio de ciudad debió buscar alternativas en el mismo rubro, pero en Santiago. Declara no haber tenido ninguna referencia de Inmobiliaria Vidanueva, no la conocía y le pareció interesante trabajar en una empresa más pequeña y que además le ofrecía condiciones muy similares a sus dos experiencias previas.

M.F. comenta que además de calcular la porción variable del sueldo, y cómo puede potenciarlo, jamás le ha puesto mucha atención a la composición de la estructura de remuneraciones. Asegura saber los tramos mínimos y máximos para poder lograr el objetivo mensual, y sobre eso trabaja desde una posición más individual. Durante la entrevista comienza a hablar acerca de los objetivos que tiene para el futuro, dentro de los cuales no está seguir eternamente en el área comercial y ventas: *“...tengo presupuestados algunos años más para seguir juntando plata y tener mi propio emprendimiento, y por eso trato de sacar el máximo provecho en las bonificaciones...”*. A partir de esto se comienza a abordar el tema de Beneficios e Incentivos, cuánto y qué conoce de ellos, y qué apreciación tiene; M.F asegura no interesarle demasiado los beneficios (se dan ejemplos como: complementario de salud, celebraciones, aguinaldos, etc.), pero sí le interesa de sobremanera los incentivos, no solo al corto plazo, sino también al mediano plazo y comenta *“...Mira, fuera de los horarios y jornadas típicas de sala de ventas, que al final uno se acostumbra, yo estoy súper cómodo, los jefes son buena onda y tienen criterio, que se ha perdido hartó. A mí me favorece al menos que tenemos edades parecidas con mis jefes entonces podemos hablar más de tú a tú con algunos temas, siempre guardando los límites y respeto, obvio...”*, y a esto agrega: *“...prefiero mil veces bonos adicionales, concursos en cash, premios o viajes, a que me reembolsen la hora del cardiólogo o me den una canasta con pan de pascua en*

Navidad... (ríe) ...me sigues?, me refiero a que esos bonos y esas lucas me sirven mucho más para el objetivo que yo quiero lograr, el emprendimiento que tengo...".

Continuando con los incentivos, se indaga más en la posibilidad de incentivos individuales, grupales y a distintos plazos. M.F. menciona *"...si me dieras a elegir, prefiero los incentivos individuales, porque prefiero que mis lucas a fin de mes dependan de mí y no de otro; ahora si pueden ser las dos, perfecto po' si siempre es bueno ayudarse... con F.S nos llevamos bien, no somos amigos, pero hay una relación cordial obvio...".* Se muestra afortunado porque ambos tienen ventas similares, y eso produce que haya equidad entre ellos como "sala de ventas", y a su vez se evita la envidia.

En relación a los plazos de estos incentivos, se muestra confundido: *"...igual depende del incentivo que tanto podría motivarme, si me dices eso del viaje, obvio que le pongo empeño, y un poco más del esfuerzo que ya hago regularmente; si viajar gratis aunque sea a 100 kms., ya se agradece...".* M.F. sospecha que en su caso, es más beneficioso tener incentivos al corto plazo, pero que sean informados a tiempo para organizarse y hacer lo posible por lograr las metas; en segundo lugar, propone que los incentivos por la productividad anual o cumplimiento serían muy motivadores para él, y en tercer lugar estarían los beneficios, ya que *"...nunca se sabe cuándo uno podría necesitarlo..."* (Refiriéndose al complementario de salud y seguros de vida).

Descrito todo lo anterior, en relación a las entrevistas realizadas a agentes clave de Inmobiliaria Vidanueva, se evidencia que los hallazgos obtenidos fueron mayoritariamente concordantes con los resultados de la auditoría. Por otra parte, en relación a esta sección de análisis, es necesario relacionar lo obtenido anteriormente en las entrevistas, con los objetivos específicos de esta investigación. A estas alturas del proyecto, ya se evidencia el levantamiento de información de mercado, el cual debe posicionar a inmobiliaria Vidanueva como una organización no completamente competitiva. Esta competitividad debe reflejarse tanto en posición de lo que ofrece en relación a calidad v/s precio, sin embargo también debe posicionarse competitivamente generando valor a los empleados. Es relevante trabajar en este último aspecto, dado que carece de un sistema de incentivos y beneficios, que hoy en día es valorado por la fuerza de ventas de este rubro, y que por lo demás favorecerá directa e indirectamente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

En tanto, dado el conocimiento del sistema de compensación actual de los vendedores de la Inmobiliaria Vidanueva, se obtiene la priorización de los intereses y necesidades de los vendedores entrevistados. Precisamente en este punto es donde se observan algunas diferencias entre ambos, las cuales se basan fundamentalmente, en las diferencias individuales relacionadas a la edad, objetivos, prioridades y proyectos personales a futuro. No obstante, muestran en común la relación de cordialidad que se mantiene entre ellos, y la buena comunicación con el gerente comercial.

En relación al último objetivo específico de esta investigación, se evidencia la preocupación, interés y buena disposición del gerente comercial, el cual manifiesta su intención de llevar a cabo esta propuesta de intervención, para lo cual se presenta una propuesta con el presupuesto necesario para implementarla.

VII. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Tal como mencionan Guzmán, P. & Olave, S., 2004, existen normas específicas para llevar a cabo un plan de incentivos eficiente, de las cuales en esta investigación son pertinentes las siguientes:

- a) El esfuerzo y su recompensa deben ser proporcionadas y relacionadas; y a su vez los empleados deben percibir que las tareas requeridas son alcanzables. Por su parte, la organización debe ofrecer las herramientas necesarias para que los empleados puedan realizar la tarea.
- b) El incentivo o la recompensa deben ser comprendidas por los empleados, es más, ellos deben ser capaces de calcular las recompensas según sus diferentes niveles de esfuerzo.
- c) Los criterios deben ser justos; requisitos altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
- d) El criterio utilizado debe ser “un contrato” con los empleados, y una vez que funcione, la jefatura o quien propone el incentivo debe ser criterioso y cuidadoso antes de disminuir la magnitud del incentivo.

Dado el formato de este proyecto de investigación, y considerando los aspectos teóricos mencionados anteriormente, la propuesta de intervención se describe a continuación en base a tres aspectos. En primer lugar, se contextualiza en el Modelo de Recompensa Total (PVE), de Tower Watson (*figura 1*); en segundo lugar se realiza la jerarquización de contenidos y áreas a intervenir; y por último, se define la estrategia de implementación y requerimientos.

1. Modelo de Recompensa Total (PVE)



(Figura 1. Modelo de Recompensa Total. PVE, Tower Watson)

En el diagrama anterior se evidencia de manera general, la composición de la recompensa total que podría tener un empleado en una organización. Esta composición cuenta con aspectos propios de la remuneración base, desarrollo de carrera y ambiente laboral, y remuneraciones basadas en desempeño. Es importante destacar que en esta propuesta de intervención, se proponen mejoras y cambios a nivel de remuneraciones básicas y principalmente en remuneraciones basadas en desempeño.

2. Jerarquización de contenidos y áreas a intervenir

Al momento de jerarquizar, se deben considerar tres aspectos relevantes. En primer lugar las necesidades de los empleados, en segundo lugar, la Competitividad, y en tercer lugar, las posibilidades reales que tenga la empresa de llevarlas a cabo. Desde este escenario, y tal como comenta Verano (2003), al diseñar un plan de incentivos se deben considerar diversos criterios, por ejemplo, las características de la fuerza de ventas, las condiciones en que la empresa desarrolla sus tareas, y el entorno. Dado lo anterior, la propuesta se basa en los siguientes criterios relevantes: competitividad en el mercado;

jerarquía de necesidades v/s costo de implementación; y efectividad prevista y factibilidad de puesta en marcha al corto plazo.

Competitividad en el mercado

Es muy relevante para inmobiliaria Vidanueva mejorar su posición competitiva en el mercado. Evidentemente el interés principal de una organización en el rubro inmobiliario es generar rentabilidad al negocio y a los inversionistas; sin embargo es tremendamente importante cumplir con los objetivos de la empresa en su visión y misión. Esto requiere, de alguna manera, aumentar la productividad en los vendedores y retener talentos, generar confianza y otorgar tranquilidad y bienestar a sus trabajadores.

Jerarquía de las necesidades e intereses de los vendedores y costo de implementación

Este criterio es relevante al momento de decidir entre el querer y el poder. Considerar solo los intereses de los vendedores, no basta para la puesta en marcha, por lo tanto y tal como se comentó anteriormente, las jefaturas y gerencias tienen una muy buena disposición a estos cambios, sin embargo la decisión será tomada en base a una propuesta concreta donde se detalle el costo de implementación (lo cual se profundiza en párrafos posteriores).

Efectividad prevista por parte de la gerencia comercial y factibilidad en la puesta en marcha de la propuesta, en el corto plazo

Luego de la investigación, la gerencia se da cuenta que efectivamente existe una carencia a nivel de remuneraciones basadas en desempeño y beneficios. Este criterio es fundamental al momento de realizar una propuesta adecuada, dado que la decisión de implementarla será influenciada según el grado de confianza o expectativas que se tengan, por lo tanto, si las jefaturas y gerencias prevén una efectividad segura, lo implementarán sin duda; y viceversa.

Por otra parte, esta efectividad prevista y su decisión de llevarlo a cabo, se relaciona también con “qué tan posible es implementarlo actualmente”. Es importante considerar los tiempos, no solo en relación a cuánto demora en llevarse a cabo, sino más bien respecto

a “con quién” se llevará a cabo. Es relevante detenerse aquí, puesto que no debemos olvidar que esta investigación se realiza principalmente enfocada a las necesidades e intereses de un grupo específico de personas, que poseen características personales distintas unas de otras y por tanto no es sencillo “extrapolar resultados” o “generalizar” la propuesta. No debemos descuidar el objetivo principal de la investigación, el cual pretende crear este sistema con la finalidad de aumentar productividad en los vendedores, de esta inmobiliaria en específico.

A continuación se presenta la jerarquización de las temáticas, según los criterios ya mencionados y abordando dos áreas fundamentales de PVE (remuneraciones básicas y remuneraciones basadas en desempeño). Dentro de estas dos áreas mencionadas, para efectos de esta investigación, se consideran solo las mejoras o cambios en los ítems incluidos en la propuesta de intervención:

Remuneraciones básicas

1. Seguros
2. Bonos
3. Otros beneficios: aguinaldos, días libres por cumpleaños o mudanza, etc.

Remuneraciones basadas en desempeño

- 1) Programas de reconocimiento
- 2) Incentivos de corto plazo
- 3) Incentivos de largo plazo

A continuación se detalla la propuesta de intervención orientada en crear un sistema de incentivos y recompensas que aumente la productividad en la fuerza de ventas de Inmobiliaria Vidanueva. En dicha propuesta se detalla el costo de implementación, el cual fue revisado y aprobado por la gerencia comercial de la organización. Es importante recordar que este plan de implementación se realizará en primera instancia, solo para los vendedores a excepción de un plan de beneficios general para toda la organización.

En primer lugar, las **remuneraciones básicas** no tendrían mayor modificación. El sueldo base se mantiene como está actualmente, sin embargo se propone llevar a cabo al corto plazo, una política de comunicación y transparencia respecto a la composición de las remuneraciones. Esta será informada a través de una reunión y vía correo electrónico, en el cual se especificará cómo está constituido en base a las regulaciones legales vigentes, y a su vez, a quién pueden contactar ante posibles dudas.

Ahora bien, en relación a los beneficios, se propone la creación de una política organizacional, en la cual todos los trabajadores de la empresa puedan optar a algunos beneficios. Debido a que existen rangos etarios variados, sexos, etc., y por tanto, distintos intereses y necesidades, cada trabajador podrá optar a beneficios dentro de una lista de opciones. A su vez, existirán beneficios comunes para todos los trabajadores.

Los beneficios comunes para todos serán:

1. **Seguro complementario de salud:** Este es el único beneficio que será otorgado a toda la organización desde el comienzo del plan piloto de implementación, dado que requiere negociación con compañías de seguro, las cuales tienen ciertas condiciones. Se han barajado tres alternativas (MetLife, Euroamerica y Consorcio). Este beneficio consiste en un reembolso por gastos médicos o dentales, entre un 80% y 90% de lo que no cubra su sistema de salud. Inicialmente el beneficio gratuito se otorga específicamente al empleado, sin embargo este último puede optar a un pago adicional para incluir otras cargas.

Costo: 1 UF * 20 personas * 12 meses = 240 UF anuales

2. **Participación en actividades de la empresa:** Actualmente se realizan actividades como celebración de cumpleaños trimestralmente, fiestas patrias y Navidad; sin embargo solo participan cargos de jefatura y gerencia. La propuesta radica en incluir a todos los trabajadores de la empresa, especialmente a la fuerza de venta. El objetivo de incluirlos y hacerlos sentir parte importante de la organización.

Costo: 2 UF al año.

Adicionalmente, cada trabajador podrá optar a uno de los siguientes beneficios; elección que podría variar de un año a otro según las necesidades de cada trabajador:

1. Aguinaldos: Gift Card para Fiestas Patrias o Navidad, por un monto proporcional y ad hoc al costo que implica para la organización, los otros beneficios entre los cuales pueden elegir.

Costo: Aguinaldo \$60.000 * 2 vendedores, y adicionalmente una caja navideña de mercadería (1UF). Total: 7 UF.

2. Flexibilidad horario (Dos medias jornadas libres al año): El trabajador podrá optar a dos medias jornadas (dos mañanas, dos tardes o su combinación), sin afectar los días legales disponibles por vacaciones.

Costo: pago de horas extra al vendedor que lo reemplace.

3. Día libre en la fecha de su cumpleaños: El trabajador podrá ausentarse de sus labores el día de su cumpleaños. Es importante destacar que este beneficio es exclusivamente para ese día, sin posibilidad de cambio, ni acumularlo con el año anterior o siguiente.

Costo: pago de horas extra al vendedor que lo reemplace.

4. Día libre y bono adicional por cambio de casa: El trabajador que elija este beneficio podrá optar a un día libre al año por cambio de casa, previamente presentando algún documento que lo acredite (factura de camión de mudanza, etc.).

Costo: pago de horas extra al vendedor que lo reemplace + bono de 5 UF a favor el colaborador.

Una vez detalladas las mejoras y cambios en las remuneraciones básicas, a continuación se presentan las mejoras en las **remuneraciones basadas en desempeño**:

1. Apreciación y reconocimiento: Se propone realizar premiaciones semestrales a los cargos de jefaturas y sus departamentos. El objetivo es reconocer y premiar (ya sea simbólica o materialmente) a aquellos trabajadores que se destaquen dentro de sus labores. Específicamente en la fuerza de venta, se otorgarían

reconocimientos mediante diplomas, galvanos o regalos, a los vendedores según los siguientes criterios: compromiso, responsabilidad, proactividad, productividad, y todos aquellos ítems en que la inmobiliaria ponga énfasis.

Costo: 10 UF anuales

2. Incentivos: en primera instancia se proponen dos tipos de incentivos, individual y grupal. El incentivo individual tendrá como objetivo modificar o potenciar algunas conductas con tal de aumentar la productividad en relación al desempeño de cada uno. Para esto se propone un plan de incentivos al corto plazo (mensual) y otro al mediano plazo (anual).

Entendiendo lo anterior, se propone la creación y planificación de concursos a corto plazo, es decir, lograr un objetivo en un plazo no mayor a un mes. Las recompensas no monetarias asociadas a este cumplimiento serán: bonos para almuerzo (Cheques Restaurant), ticket de descuentos para tiendas (deportivas, home, comida, etc.), entradas al cine, u otros premios de magnitud proporcional al logro. Este incentivo lo ganará el vendedor que cumpla el objetivo en mayor medida, según las condiciones previamente establecidas. Las bases de estos concursos serán informadas a los vendedores mediante una reunión con su jefatura y de manera escrita, tanto física como vía correo electrónico (costo no mayor a \$10.000 mensuales, es decir, \$120.000 anuales).

Además, se propone la creación de un plan de incentivos por desempeño con plazo anual. El primer paso consiste en informar a los vendedores, a principios de año, acerca de las bases, requisitos y condiciones que deben cumplirse para ganar este bono. Los criterios a evaluar serán: disciplina (puntualidad, orden, sistematicidad), sobre-productividad (UF vendidas al año) y pro-actividad (todo aquello que realice el vendedor con tal de generar mayor rentabilidad al negocio, incluyendo la prospección, nuevas estrategias de captación de clientes, entre otros). Todos estos criterios serán enumerados y descritos en una pauta, en la cual cada vendedor podrá evaluarse y reinventarse en caso de ser necesario. Esta pauta permite cuantificar aquellos parámetros cualitativos y evitar malos entendidos relacionados a la evaluación final. Evidentemente, si ambos vendedores cumplen con lo solicitado, el bono será entregado a ambos; esto con el fin de evitar riñas entre ellos y promover el apoyo mutuo (El costo corresponde a un bono anual que varía entre \$1.500.000 y \$2.000.000 por vendedor).

Ahora bien, en relación a los incentivos grupales no monetarios, se propone una instancia trimestral gestionada por parte del gerente comercial, mediante una cena o almuerzo, siempre y cuando los porcentajes de cumplimiento sean un 10% mayor al esperado para ese período. Este 10% podría ser modificado según el tipo de proyecto, sin embargo de todas maneras será informado al comienzo del trimestre. De esta manera los vendedores tendrán claridad de lo que deben hacer para cumplir el objetivo de manera grupal, ya que la medición se hará en relación a la productividad por sala de venta. Estas instancias serán una oportunidad para generar lazos de mayor confianza, donde el tema principal no será el negocio, más bien una oportunidad de recreación y distensión (Costo: 10 UF anuales).

Además de lo mencionado anteriormente, se realizará la creación de un proyector de sueldo en una planilla Excel. En ella vendrán determinadas las casillas en las cuales, de manera manual, podrán modificarse los siguientes ítems: gratificación legal, cantidad de UF vendidas, metraje del departamento, venta de bodega y/o estacionamiento, entre otros. El objetivo es que mes a mes, el vendedor pueda proyectar su sueldo en base a la posible venta que realice. El propósito dice relación con fomentar la responsabilidad y autogestión, lo cual permitirá motivar al vendedor a aumentar su renta (“si vendo X, ¿Cuánto gano?; y si duplico mi venta ¿cuánto?). Además esta medida permitirá, a cada vendedor, verificar su sueldo y en caso que existan diferencias, poder dar aviso oportunamente (Sin costo para la organización).

Para finalizar, es importante aclarar que durante el análisis realizado en la jerarquía de beneficios, existen algunos de ellos que no fueron considerados. Esto debido a que la posibilidad de instalarlas es muy remota; sin embargo si fuera posible, en ese entonces quizás el orden de prioridades por parte de los trabajadores sería distinto y habría otros criterios a considerar. Por ejemplo, la empresa inmobiliaria no posee la facultad para mejorar las condiciones de compra a los empleados; tan solo podría disminuir el precio de compra de la propiedad, sin embargo debe ser lo suficiente para continuar otorgando rentabilidad al negocio y a los inversionistas. Además, la capacidad crediticia no depende de la inmobiliaria, sino de las condiciones que otorguen el banco o institución financiera que elija el comprador.

Otro aspecto no considerado en las propuestas, fue la posibilidad de desarrollo interno. Este no es viable dado la estructura jerárquica de la empresa. La fuerza de ventas no se liga con algún cargo al cual pudiera movilizarse, ni tampoco posibilidades de ascender dentro de su área, en la actualidad. Sin embargo en un futuro, si la inmobiliaria tuviera una gran variedad de salas de venta y proyectos, quizás algunos de los vendedores tendrían las características necesarias y pudiesen ser capacitados para esa gestión.

3. Definición de estrategia para implementación y definición de requerimientos de: colaboración, recursos, respaldos clave (respaldo político)

Para terminar, se define la estrategia de implementación de la propuesta en base a los criterios relevantes definidos en el punto dos, considerando los recursos y respaldos necesarios:

En primer lugar, los responsables de la gestión, implementación y posterior evaluación del plan de acción, serán el jefe de administración y finanzas, y el gerente comercial. En el mediano plazo se evaluará la posibilidad de crear un área de Gestión de Personas que se haga cargo de estas políticas. Por lo tanto, dado el contexto organizacional actual, la propuesta se llevará a cabo en un plan piloto específicamente en la fuerza de ventas, de esta manera se invertirá menos recursos económicos que si se aplicara a toda la organización.

Sin embargo, por definición del beneficio, habrá modificaciones donde obligatoriamente se verán beneficiados todos los empleados, tal como se mencionó en párrafos anteriores; por ejemplo, el seguro complementario de salud. Esto debido a que las compañías de seguros tienen exigencias de un número mínimo de empleados. Desde esta perspectiva, el contexto se repite para la propuesta de las premiaciones, donde las jefaturas y sus departamentos serán reconocidos.

Ahora bien, en relación a los beneficios entre los cuales los trabajadores deben elegir, esto comenzará como un plan piloto solo en la fuerza de ventas. Recordemos que los trabajadores podrán elegir entre: aguinaldos, día libre en su cumpleaños, día libre para mudanza, dos medias jornadas libres al año (todos descritos en párrafos anteriores). Esta

elección deberá realizarse al final del período (diciembre 2016) debido a que en enero del año 2017, el gerente comercial informa el presupuesto necesario para el año, donde debe incluirse no solo este beneficio sino además los incentivos y recompensas que constituyen la propuesta completa.

El gerente comercial, en su presentación formal de presupuesto para el siguiente período, deberá considerar todos aquellos costos relacionados con los beneficios e incentivos que se proyecten de manera constante, por ejemplo:

1. El incentivo de bono anual por desempeño. Este incentivo requiere no solo el cálculo en sí del bono, sino además un trabajo previo en la construcción de una pauta que considere evaluar: disciplina, productividad y proactividad. Cada una con distintos subítems los cuales serán evaluados con puntajes entre 1 y 5, alcanzando un puntaje final y donde serán comparados ambos vendedores. Tendrá la recompensa el que obtenga, evidentemente, el mayor puntaje (y ante un resultado equilibrado, ambos ganan el bono proporcionalmente). Esta pauta será informada, explicada y entregada (material físico y correo electrónico) a los vendedores.
2. Política de Mix de pagos. Tanto el Jefe de Administración y finanzas, como el gerente comercial tendrán la responsabilidad de reunirse a configurar un material formal y explicativo acerca de la composición de pago de la fuerza de ventas. Este debe ser informado formalmente en una reunión, la cual se realizará a comienzos del período con la finalidad de transmitir a los vendedores, todos aquellos cambios que se realizarán en beneficio de ellos. Además esta política será enviado al correo electrónico de cada uno, como material corporativo y respaldo según la ley vigente.
3. Proyector de sueldo. Si bien esta medida no tiene un costo económico, si requiere tiempo para su construcción. De todas formas es una herramienta que estará sujeta a eventuales ajustes y periódica evaluación en caso de ser necesario.

Por otra parte, como parte de la política de incentivos y recompensas, existen otros ítems que no necesariamente deben estar dentro del presupuesto anual y por lo

tanto podrían disminuir los costos de la propuesta. En otras palabras, existen incentivos que serán entregados de manera esporádica y en base a concursos, donde gana el vendedor pero además también ganan las jefaturas, gerencias y finalmente la organización. Es por ello que muchos de esos concursos serán costeados con la “misma rentabilidad” que produjo haberlo ganado; de todas maneras es necesario asignar un monto que permita visualizar la propuesta de manera completa y formal, tal como se especificó en el punto anterior a través de la jerarquización.

Los concursos de corto plazo descritos anteriormente serán, posiblemente, costeados por parte del gerente comercial (quien obviamente por su gestión y logro, obtendrá una recompensa muchísimo mayor a lo invertido). Él será el responsable de generar convenios con SODEXO, o conseguir ticket de descuentos, entradas al cine, etc., y a su vez, responsable de generar las bases y requerimientos del concurso, los cuales no pueden ser definidos con tanta anticipación, dado lo cambiante del mercado inmobiliario y la demanda comercial. Por ejemplo: si en un proyecto que vende departamentos de 2 y 3 dormitorios, se están vendiendo solo de 2 dormitorios, el gerente tendrá que reaccionar rápidamente e incrementar el precio de la unidad de 3 dormitorios e inmediatamente lanzar un concurso: *“Si se proyecta vender 4 unidades por vendedor en un mes, el que vende 3 unidades de 3 dormitorios con bodega y uno de 2 dormitorios sin bodega, se gana.....”*. Dado el ejemplo, se entiende entonces que si ambos vendedores lo logran, ambos ganan el concurso. Esto tendrá por consecuencia que ese mes el negocio fue más rentable, dado que se vendieron más UF, no solo en metraje por departamento, sino que además cada propiedad se vendió a mayor precio que el mes anterior.

Esta dinámica se repite con el incentivo grupal, donde el gerente comercial realizará una invitación trimestral (cena o almuerzo) bajo ciertas condiciones previamente establecidas y conocidas para los vendedores. En este sentido el costo económico en el corto plazo por la implementación, se traduce a ganancia al final del período. Esta estrategia se plantea así, dado el criterio de la efectividad prevista por la jefatura de ventas y gerente comercial. En este sentido están dispuestos a arriesgarse con gran cantidad de cambios, pero cada uno de ellos con bajo riesgo, lo que se traduce en un costo aceptable y no excesivo para la puesta en marcha. Además, desde el inicio de esta investigación existe el antecedente y posterior declaración explícita en relación a la disponibilidad por parte de la jefatura, gerencia y organización ante estos cambios.

En este sentido, es necesario abordar la resistencia al cambio como fenómeno. Si bien todas las mejoras y modificaciones en el sistema actual de remuneraciones pretenden favorecer a los vendedores y aumentar su productividad (con la evidente finalidad de favorecer a la organización), es necesario tener en cuenta que algún/os de el/los cambios pudiesen producir el efecto contrario. Por ejemplo, si uno de los vendedores se gana todos los concursos individuales dado la motivación que estos le producen, puede tener por consecuencia que el otro vendedor se desmotive por no alcanzar las mismas metas; o bien podría ocurrir que hayan nuevas contrataciones, y que estos nuevos vendedores no se sientan motivados por estos reconocimientos, premios y concursos. Pues bien, para estos casos, y para todos los posibles casos es fundamental el rol del gerente comercial como figura de líder, guía y evaluación permanente con la finalidad de lograr la motivación de sus aprendices y fomentar la comunicación fluida que todos declaran tener. En la siguiente sección de este escrito, se reflexionará este aspecto con mayor profundidad.

Por lo tanto, esta propuesta está basada en la combinación de las necesidades e intereses de los vendedores y a su vez, en los criterios relevantes ya mencionados; sin embargo no se debe descuidar el proceso de seguimiento y evaluación, revisando continuamente las dificultades que pudiesen existir y la incertidumbre o reacción de la fuerza de venta ante el cambio.

VIII. CONCLUSIONES

En primer lugar, es necesario recordar que ante la inexistencia de un departamento de Gestión de Personas en Inmobiliaria Vidanueva, el panorama no parecía del todo prometedor, a pesar de la excelente disposición por parte de la organización y agentes clave. Sin embargo, los objetivos específicos de la investigación poco a poco se fueron cumpliendo a cabalidad y en virtud de aquello, concuerdo profundamente con lo que plantea Bob Dick (2002): *“una buena investigación está diseñada para adaptarse a los intereses y habilidades de los participantes”*. Esto desembocó en un arduo trabajo, tanto para definir y describir teóricamente algunas temáticas, como para profundizar y levantar información de mercado; además de conocer el sistema actual de remuneraciones de la fuerza de ventas en la organización, debido a que esto permitía indagar más profundamente en los intereses y necesidades de los vendedores en cuestión.

A pesar de que Inmobiliaria Vidanueva es una empresa que ha desarrollado y comercializado variados proyectos a lo largo del país, sigue siendo una organización de pequeña estructura. Esto favoreció profundamente al momento de realizar la investigación, dado que el acceso fue más rápido de lo esperado y sin mayores inconvenientes. El bajo número de colaboradores en la organización tuvo por consecuencia una expansión más eficiente de la información con relación al proyecto, por cuanto las ideas y mejoras fueron bien recibidas, valoradas y criticadas de manera constructiva. Finalmente en conjunto se creó este plan de incentivos y recompensas, el cual efectivamente comenzó su puesta en marcha desde enero de 2017. En este caso, la cantidad de empleados, el acceso a la información, los agentes clave, el rol de cada individuo en su ocupación y el contexto organizacional, se combinaron de manera equilibrada, dando un resultado positivo en relación a las expectativas de la organización y objetivos de esta investigación. Todo lo anterior coincide, indudablemente, con los valores que caracterizan a esta organización (*confianza, responsabilidad, eficiencia y flexibilidad*), siendo prueba concreta no solo la experiencia en mi rol como investigador, sino en las propias entrevistas proporcionadas por los agentes clave dentro de la organización.

Llegado el momento culmine del proyecto y retomando precisamente mi rol como investigador, coincido profundamente con el planteamiento de Hoggett, P. (2013), con respecto al desarrollo de la consciencia y como esto juega un papel fundamental en un proceso investigativo. El hecho de desarrollar la consciencia permitió crear un diálogo de calidad indiscutible y que por tanto abrió instancias de atención a otros aspectos de la conversación, como el lenguaje no verbal, paraverbal y aspectos pragmáticos del lenguaje. Esto se vio reflejado en la capacidad como investigador de enfocarme no solo en el contenido de la conversación en temas de incentivos, beneficios, intereses y motivaciones; sino también en la postura, entonación, gestos, miradas, sonrisas, pausas, e incluso interrupciones durante la conversación. En otras palabras, y de acuerdo con Reik, 1948 (Hoggett, P., 2013), el “tercer oído” es el responsable de permitarnos no solo comprender el lenguaje en sí, sino también mirar más allá de lo evidente y escuchar más allá de lo obvio; en este sentido, no solo importa lo que decía el entrevistado, sino cómo lo decía, y también, aquello que no se manifestaba con palabras. Definitivamente entonces, esta información cualitativa es, principalmente, la que permitió enfocar la atención en las interrelaciones, contexto, lenguaje verbal y no verbal, etc. (Anderson, V., 2013); y dicho de otro modo, habría sido imposible recabar toda esta información, tanto explícita como implícita, mediante una investigación cuantitativa o a través de entrevistas estructuradas, por ejemplo.

Ahora bien, desde el punto de vista ético, y retomando lo mencionado por Rainieri y Martínez (1997) acerca de las consecuencias en torno a la equidad o afectaciones a personas dentro de la organización por la información entregada, esta investigación se realizó con la profunda convicción de beneficiar a los vendedores y por tanto, al resto de los niveles jerárquicos de Inmobiliaria Vidanueva, dando como resultado una mejora en la productividad de la organización. Posterior a varios meses de investigación y códigos de confidencialidad conocidos y explicados a los agentes clave que participaron en el proyecto, se puede evidenciar la confianza generada entre ambas partes y, por qué no decirlo, de manera bidireccional. El ambiente previo y durante las entrevistas semi-estructuradas fue el ideal para generar un diálogo en el cual se pudo obtener toda la información necesaria y a su vez, para mirar las situaciones desde otra perspectiva. A diario nos movilizamos en “tierras conocidas”, lo cual muchas veces provoca que nos relacionemos con las mismas personas ya sea por afinidad o intereses comunes; pues en esta oportunidad no solo tuve la oportunidad de generar una investigación en profundidad

y vivir mi rol de investigador, sino también fui aprendiz. Desde mi punto de vista, luego de esta experiencia, me parece que la magnitud de este aprendizaje tiene estrecha relación con la disposición no solo a escuchar a otro y responderle para luego volver a preguntarle, sino cuán dispuesta me encuentro realmente a nutrirme de la perspectiva de otro y de sus experiencias de vida.

Tal como se mencionó al comienzo de este proyecto, la mayor barrera fue en la disminución de vendedores a menos de la mitad de los que consideré inicialmente. Si bien es indiscutible la sensación de inseguridad que se generó en mí, fue una excelente evidencia de la definición de “investigación-acción”, y su permanente necesidad de evaluación y modificación. Definitivamente el hecho de trabajar con dos vendedores, pasó de ser una barrera para convertirse en una gran oportunidad que favoreció la calidad de la información en relación al tiempo que estaba dispuesto, y permitió la creación de un sistema orientado específicamente a abordar esas temáticas de su interés. Equilibradamente, ambos vendedores son de edades muy distintas, con intereses muy variados entre ellos, sin embargo fue posible diseñar un sistema que se adaptara a ellos. Esto ofrece, de alguna manera, mayor tranquilidad ante la posible contratación futura en cuanto a la adaptación a este plan de incentivos/recompensas. No obstante, es fundamental la revisión y evaluación constante para generar las mejoras que sean pertinentes.

Recordemos que una política de cambios y mejoras puede ser extraordinaria en su estructura, planificación y puesta en marcha, sin embargo se requiere del posicionamiento del gerente y jefaturas como figuras de apoyo, retroalimentación, canalizando su gestión a través de la guía y evaluación permanente. De este modo se podría evitar un fracaso en la intervención. Tal como se mencionó en la sección anterior, la resistencia al cambio es un aspecto muy importante del cual se debe reflexionar y concluir. De acuerdo con Husenman, S (2003), no todas las personas en una organización se resisten al cambio, y en este caso se está ofreciendo una oportunidad de mejora y refuerzo beneficioso para los vendedores. En este sentido, y de acuerdo con el autor, este período de aprendizaje no será desde una “tabla rasa”, sino más bien será un aprendizaje a partir de las experiencias previas de cada involucrado (tanto vendedores, como jefaturas y otros miembros de la inmobiliaria), a pesar de lo cual no se esperan presentar grandes resistencias.

Sin embargo, y tal como menciona Husenman, S (2003), tomando la experiencia de Rogers (1995), se debe poner especial atención en los atributos claves del cambio. En primer lugar, en relación a la **ventaja relativa del cambio**, se espera que los vendedores perciban las ventajas de adoptar el cambio (mejoras en su forma de trabajar, obteniendo mejores resultados motivados por sus propios intereses, satisfacción de sus necesidades, etc.). En segundo lugar, con respecto a la **compatibilidad**, no se espera oposición por parte de la fuerza de ventas, dado que estos cambios complementan sus prácticas habituales y las mejora. En tercer lugar, en relación a la **complejidad**, se espera poca dificultad para aprender cosas nuevas por parte de los vendedores y además dada la estructura jerárquica de la organización (vertical), debería haber aún menos dificultad (básicamente por la toma de decisiones). El cuarto atributo clave corresponde a la **intentabilidad**, y desde ese punto de vista, se ajusta al modo en que se lleva a cabo esta propuesta; la puesta en marcha solo comienza a realizarse mayormente en una parte de la organización (fuerza de ventas), lo que coincide con el autor cuando menciona: “*pequeñas dosis sin alterar la estructura*” (Husenman, S., 2003), lo cual implica menos costo para la organización. Por último, en relación al quinto atributo clave del cambio, la **observabilidad** podrá evidenciarse en corto y mediano plazo, dado que los cambios en el proceso de ventas podrán cuantificarse, y además este atributo apunta a ser un mecanismo de retroalimentación para los vendedores lo cual favorecerá la percepción de ventaja relativa del cambio.

Por lo tanto, y tal como se evidenció en esta investigación, la creación e implementación de un plan de incentivos y recompensa eficaz, requiere dedicación, estudio, tiempo, seriedad y planificación tanto en su creación e implementación, como en la posterior evaluación y modificación. Para esto, la inmobiliaria debió tomar un compromiso con esta propuesta, y prepararse para enfrentar futuros cambios. De esta forma entonces, cada colaborador involucrado en esta propuesta dentro de la empresa, desde ahora en adelante se convierte en un propio investigador quien tendrá la responsabilidad día a día de evaluar y reevaluar.

Por otra parte, la utilización de la guía “*Auditando tu departamento de Recursos Humanos: una guía paso a paso para evaluar las áreas clave de tu programa*” (John McConnell), fue una excelente herramienta para el diagnóstico inicial. Los resultados obtenidos en la auditoría fueron fiel reflejo del resultado final de la investigación. En este sentido, y tal como se comentó durante este proyecto, considero la oferta de beneficios

como una debilidad en la organización, debido a que la carencia de un sistema formal no se debía a problemas en el presupuesto o falta de motivación por los colaboradores, sino más bien, porque no se le había otorgado la necesidad ni urgencia debida. Pues bien, hoy en día si lo es, y la organización considera esta temática como un área que se debe abordar a tiempo, tanto para cambiar lo que no está bien, como para mejorar y potenciar lo que hoy si podría ser mejor. De esta manera se evitan conflictos propios del diario vivir en una organización y disminuyen las inestabilidades relacionadas al mercado competitivo en el que se encuentran.

En relación a la auditoría, es importante concluir acerca de un punto en específico. En la profundización de hallazgos encontrados, se especificó acerca del área de beneficios como un aspecto importante a mejorar, y también se manifestó que la “compensación variable” era un área “buena” en términos de puntaje y donde la organización tenía el mejor desempeño. Pues bien, entonces podríamos preguntarnos “¿Por qué se construyó un plan de incentivos y recompensas relacionado a la remuneración basada en desempeño, si es la que tiene mejor evaluación? El motivo es el siguiente; la auditoría evalúa las compensaciones en la organización, y no específicamente en un área de la organización. Esto produjo que la mayor parte de las respuestas con alto puntaje, estaban relacionadas a la presencia o ausencia de prácticas en la empresa en general, lo cual no apunta específicamente a la fuerza de ventas, y como ya se mencionó en párrafos anteriores, la fuerza de venta no tiene el mismo sistema de remuneración ni incentivos que los niveles jerárquicos más altos ni administrativos.

Dado que el ambiente empresarial actual, globalizado y competitivo, conlleva una gran necesidad de crecimiento, es necesario mejorar continuamente los procesos para retener talentos y generar motivación en los vendedores. Por lo tanto, y de acuerdo con León (2013), el nivel de pago debe ser externamente competitivo e internamente equitativo, basado en los roles y responsabilidades del cargo. Actualmente la fuerza de ventas no siente una presión dañina desde sus jefaturas en relación a las ventas, aun cuando se comentaba acerca de la desaceleración económica que envuelve al país, sin embargo tienen la necesidad individual de concretar sus ventas para cumplir sus propios objetivos. Los vendedores de la inmobiliaria tienen un motor propio, lo cual es una buena oportunidad para la organización en cuanto a alimentar ese motor para sacarle el mayor rendimiento posible, a cambio de un aumento en la calidad, ambiente, y motivación de su cargo.

En relación a lo anterior, es relevante generar motivación y mejorar periódicamente el plan de remuneraciones basada en desempeño, dado que impacta de manera positiva en los vendedores. En otras palabras, la creación de este plan de incentivos y recompensas no se construye para solucionar una problemática grave, sino más bien para incentivar a la fuerza de ventas a tener aún más motivos para mejorar su desempeño y potenciar sus habilidades, a través de políticas que coinciden con sus intereses y necesidades, lo cual tendrá como consecuencia una mejora en los resultados de la organización. Debido a lo anterior, los vendedores se sienten considerados y escuchados dentro de la organización, lo cual no se evidencia transversalmente en este rubro y nivel jerárquico. Las empresas inmobiliarias en Chile han considerado por años, la rotación como parte del rubro, y cada vez aumenta más la competencia; sin embargo por primera vez en Vidanueva es un tema que les preocupa, ya que se pudo evidenciar que la permanencia o partida de un vendedor no es una variable “incontrolable” y que no depende totalmente de “cuánto más” le ofrece la competencia, sino que esta “permanencia conforme” del vendedor en la organización depende en gran parte de cuán valorado se siente desde la motivación de trabajar allí.

Dado que el plan de intervención recién comienza su puesta en marcha, aun no se puede concluir con respecto a su efectividad en el aumento de la productividad en la fuerza de ventas. Sin embargo mediante las entrevistas y análisis se puede establecer que la motivación será real cuando el colaborador sepa que su esfuerzo conducirá a las recompensas prometidas y sobre todo, cuando sienta que desea profundamente ganar esas recompensas. Para lograrlo fue y será necesario establecer criterios justos y alcanzables (Guzmán, P. & Olave, S., 2004). En este sentido, lo que sí se puede asegurar, es la preocupación, interés y buena disposición del gerente comercial, quien fue instruido acerca de las normas y sugerencias para llevar a cabo un plan de incentivos eficiente. Por lo tanto, y en base a todo a lo anterior, considero que cuando un cambio o mejora se hace con conocimientos, convicción, conciencia, y perseverancia es muchísimo más efectivo y duradero que cuando se hace solo por cumplir con las buenas prácticas organizacionales.

Siguiendo a Guzmán, P. & Olave, S., 2004, la organización ofrecerá las herramientas necesarias para que los vendedores puedan realizar los requerimientos; además las jefaturas y gerencias tomaron conciencia de la importancia de informar formalmente las políticas, concursos, etc., para que sean comprendidas por los

vendedores. El gerente comercial fijó algunos criterios, que si bien tienen requisitos medio/altos, son alcanzables y con una meta establecida y conocida. De esta manera, se evita el “subpago” cuando la meta es inalcanzable lo cual genera desmotivación, o bien el “sobrepagar” cuando las metas son muy alcanzables (León, V., 2013). De esta manera entonces, es fundamental establecer el “umbral de nivel de desempeño” (León, V., 2013), estableciendo un nivel mínimo de desempeño, un nivel bueno esperado y a su vez, generar un pago mayor ante un nivel de excelencia; y es precisamente a lo cual se refirió el gerente comercial con la “productividad requerida”. Bajo esta premisa entonces, y según lo que comenta el autor mencionado, se establece el rango de desempeño, en el cual se especifica el más bajo y más alto nivel de desempeño (León, V., 2013). Después de todo *“...el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas...”* (Bohlander et al., 2001).

En esta investigación se realizaron tres propuestas de intervención, sin embargo, no se trataba de la elección de una, sino que las tres propuestas corresponden a los pilares de una misma propuesta dividida en tres etapas, donde la etapa siguiente depende estrictamente del éxito y efectividad de la etapa anterior. Estas no fueron incluidas en el marco formal del proyecto, sin embargo fueron anexadas al final de este escrito. Por último, esta investigación constituye un aporte no solo a la organización, sino también una contribución al desarrollo de las personas, donde aquellos que forman la fuerza de ventas se sienten escuchados, considerados y con la posibilidad de desarrollarse como profesionales, potenciando sus habilidades, siendo reconocidos y recompensados. Inevitablemente, y quizás mucho tiempo después, esto también repercute en el entorno personal tanto de los vendedores, como gerentes y directores, y finalmente en una sociedad más conforme, reconocida, escuchada, premiada, segura.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2013). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*. Chile, Santiago: Editorial Universitaria.
- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Estados Unidos, Chicago: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Angeli, M. & Andrade, E. (2014). *Resultados de la encuesta industria general 2014, proyecciones 2015 y la agenda de RRHH*. Ponencia presentada en el Seminario Towers Watson. Compensaciones y Beneficios , Santiago, Chile.. Extraído de <https://www.towerswatson.com/assets/20230/TW-Seminario-de-Chile-2014-Resultados-del-Estudio-de-la-Industria-General.pdf>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Gran Bretaña, Londres: Kogan Page Publishers,.
- Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* (Memoria para título, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Extraído de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>.
- Bravo, Juan (2008). *Gestión de Procesos (con responsabilidad social)*. Santiago, Chile: Editorial Evolución.
- Brickley, Smith & Zimmerman (2008). *Managerial economics and organizational architecture*. EEUU, Nueva York: Mc Graw Hill-Irwin.
- Compensación Flexible: ¿En qué consiste? (s.f), *La web de los recursos humanos y el empleo*, Sección de RRHH. Extraído en <http://www.rrhh-web.com/compensacion-flexible-o-menu-de-compensacion.html>

- Dessler, Gary. *Administración del personal*. (1996). México, Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dick, B. (2002). Postgraduate programs action research. *The Learning Organization*. 9(4), 159-170, doi 10.1108/09696470210428886 [con doi asignado].
- Edificación (s.f). *Ingeproc*, Inmobiliaria. Extraído de <http://www.ingeproc.cl/edificacion>
- Empresa, proyectos con vida (s.f). *Numancia*, inmobiliaria. Extraído de <http://www.numancia.cl/empresa>
- Fernández, I. (2002). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile. Extraído de: <http://es.slideshare.net/ignacioinspirado/fernandez-2002-uai-tendencias-en-compensaciones>.
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Flores, B & Sepúlveda, C. (2008). *Sistemas de compensaciones o incentivos aplicados a empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos* (Tesis de licenciado,. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile). Extraído de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf>.
- Guzmán, P. & Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas* (Memoria de título, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Extraído de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf.
- Historia (s.f). *Stitchkin*, Inmobiliaria. Extraído de <http://www.stitchkin.cl/historia.html>

- Jacques, E. (1998) *Requisite organization: A Total System for Effective Managerial Organization. Organization and Managerial Leadership for de 21sr Century*. Canadá,: Ashgrove Publishing Ltd.
- Johnston, Mark & Marshall, Greg. (2009). *Administración de ventas: Liderazgo, tecnología, innovación*. México, Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Jones, Gareth R. (2008). *Teoría Organizacional*. Chile, Santiago: Pearson Prentice Hall.
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Chile, Santiago: Thomson Reuters,.
- Mariño, Hernando (2002). *Gerencia de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Alfaomega
- McConnell, J. H. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program*. EEUU, Nueva York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Milkovich, G., Newman, J. and Gerhart, B. (2013). *Compensation*. Estados Unidos,, Boston: Irwin/McGraw-Hill,.
- Rainieri, A. y Martínez, A. (1997). Diagnostico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia*, 19,13-18-28.
- Robbins, S. & Judge, T. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Rocabrana, L. & Yáñez, M. (2005). Gestión de la fuerza de ventas en Ferrovial inmobiliaria: ¿Cómo transformar la información en conocimiento?. *Revista Capital Humano*, 189, 35.

- Rodríguez, R. (2015, Enero, 1). Las compensaciones variables en el mundo de los ejecutivos. *Diario Financiero*. Extraído de <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/rafael-rodriguez/las-compensaciones-variables-en-el-mundo-de-los-ejecutivos/2015-01-07/182320.html>
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psyche*, 21(2), 9-20.
- Vega, F. (2016, Enero). El mercado inmobiliario prepara su soft landing *La Tercera*. Extraído de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2016/01/655-666461-9-el-mercado-inmobiliario-prepara-su-soft-landing.shtml>.
- Verano, D (2003). *La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas* (Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España). Extraído de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3LUefyUqj8kJ:www.eum.ed.net/tesis-doctorales/dvt/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cl>

X. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Auditoría. Recopilación de información

Compensaciones - Recopilación de información

Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización.

Regulaciones legales y Tendencias

_____ 1. ¿Hay una posición responsable en el departamento de recursos humanos en la revisión y comunicación de nueva regulación y legislación que puede impactar las políticas y procedimientos de benéficos y compensaciones?

_____ Si _____ No

_____ 2. ¿Son las políticas, procedimientos y actividades de compensaciones y beneficios revisadas regularmente para asegurar el cumplimiento con las regulaciones y la legislación aplicable?

_____ Si _____ No

_____ 3. ¿Son las compensaciones y beneficios consideradas juntas como un paquete de recompensa total?

_____ Si _____ No

_____ 4. ¿Son los beneficios y compensaciones tratadas conjuntamente cuando se compara un trabajo con el mercado externo?

_____ Si _____ No

Beneficios

_____ 5. Existe una posición en el departamento de recursos humanos que sea responsable por la administración y dirección de los programas de beneficios en la organización.

_____ Si _____ No

_____ 6. ¿Posee la organización una política general sobre beneficios?

_____ Si _____ No

- _____ 7. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de los beneficios y a quién contactar con preguntas sobre éstos?
_____ Si _____ No
- _____ 8. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus beneficios?

- _____ 9. ¿Son las revisiones a los beneficios comunicadas a los empleados en el momento en que éstas ocurren?
_____ Si _____ No
- _____ 10. ¿Son las encuestas de beneficios externas conducidas u obtenidas por área geográfica o industria (marque todas las que apliquen)?
_____ Área
_____ Industria
_____ Otra
_____ Ninguna
- _____ 11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, con cuanta frecuencia son realizadas estas encuestas?

- _____ 12. Si la respuesta a la pregunta 10 fue si, ¿son los resultados de las encuestas de beneficios comunicadas a todos los empleados?
_____ Si
_____ No
_____ No se realizan encuestas de beneficios
- _____ 13. Son los empleados entrevistados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios?
_____ Si _____ No
- _____ 14. Se ha considerado entregar beneficios flexibles?
_____ Si _____ No
- _____ 15. Son los costos de los beneficios comunicados a los empleados?

_____ Si

_____ No

- _____ 16. Se ha considerado entregar alguna de las siguientes (marque todas las que apliquen)
- _____ Guardería
 - _____ Espacio de Ejercicios en el trabajo
 - _____ Guardería privada
 - _____ Combinación de todos los tiempos libres (vacaciones, días de licencia, días personales, etc.) en un banco de días libres auto controlado
 - _____ Paquetes de beneficios de largo plazo
 - _____ Horario Flexible
 - _____ Trabajar desde casa
 - _____ Días de vestimenta casual
 - _____ Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
 - _____ Trabajo compartido
 - _____ Plan de compra de acciones
 - _____ Opciones de acciones
 - _____ Otros

Compensación Base

- _____ 17. Existe una posición en departamento de personas que sea responsable de la gestión y administración del programa de compensación de la organización?

_____ Si

_____ No

- _____ 18. ¿Posee la organización una política general sobre compensaciones?

_____ Si

_____ No

- _____ 19. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de las compensaciones y a quién contactar con preguntas sobre éstos?

_____ Si

_____ No

- _____ 20. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus programas de compensaciones?
- _____

- _____ 21. Los procedimientos de pago de remuneraciones y de sobretiempo son regularmente revisados (Semestral o

anualmente) para asegurar el cumplimiento de éstos con la legislación local?

_____ Si _____ No

_____ 22. Qué porcentaje de los cargos de la organización son evaluados para determinar su valor interno?
_____ %

_____ 23. Si su respuesta en la pregunta previa fue mayor a 25% ¿Existe algún procedimiento de valuación de cargo formal?

_____ Si
_____ No
_____ No aplica

_____ 24. ¿Son los cargos evaluados en base a la información provista por las descripciones de cargo?

_____ Si _____ No

_____ 25. Se les dice a los empleados respecto a la evaluación de su cargo?

_____ Si _____ No

_____ 26. Son las encuestas de compensaciones de mercado conducidas u obtenidas por el área geografía o industria? Marque todas las que apliquen.

_____ Área
_____ Industria
_____ Otra
_____ Ninguna

_____ 27. Si su respuesta a la pregunta previa fue si ¿con cuanta frecuencia son realizadas esas encuestas de compensaciones?

- _____ 28. Son los resultados de la encuestas de compensaciones de mercado comunicados a los empleados?
_____ Si
_____ No
_____ No se realizan encuestas de compensaciones de mercado
- _____ 29. Son las posiciones o cargos clasificados o agrupados en niveles o grados salariales basados en el valor (puntos de valuación de cargo) y/o compensación?
_____ Si _____ No
- _____ 30. Tienen las posiciones o grupos de posiciones rangos (bandas) salariales?
_____ Si _____ No
- _____ 31. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, es el punto medio de su banda salarial el valor de mercado?
_____ Si
_____ No
_____ No hay rangos
- _____ 32. Han sido las posiciones identificadas como eximidas y no eximidas de pago de horas extraordinarias?
_____ Si _____ No
- _____ 33. Se les pide a los empleados sujetos a horas extraordinarias que completen sus hojas de tiempo (horas de entrada y salida) o el uso de dispositivos electrónicos para marcar su hora de trabajo?
_____ Si _____ No
- _____ 34. Son los supervisores de los empleados sujetos a horas extraordinarias requeridos para que aprueben todas las horas de trabajo reportadas por los empleados?
_____ Si _____ No

- _____ 35. Los encargados de emitir los cheques de pago son parte del departamento de recursos humanos?
_____ Si _____ No
- _____ 36. Los salarios son revisados o ajustados regularmente?
_____ Si _____ No
- _____ 37. En qué son basados los aumentos salariales (marque todas las que apliquen)
_____ Inflación o costo de la vida
_____ Desempeño del empleado
_____ Lugar en el rango de la banda
_____ Años de servicio
_____ Cantidad de tiempo desde el último aumento
_____ Otros
_____ Todas las anteriores
_____ Los salarios no son aumentados
- _____ 38. ¿Se les entrega a los supervisores un marco general (guía) para ajustar los salarios?
_____ Si _____ No
- _____ 39. ¿Son los ajustes salariales permitidos fuera del periodo normal de ajuste?
_____ Si
_____ No
_____ Bajo condiciones especiales
- _____ 40. ¿Son las revisiones de salario separadas de las evaluaciones de desempeño?
_____ Si _____ No
- _____ 41. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, por cuanto tiempo están separadas

_____ No aplica

Compensación Variable

- _____ 42. La organización ofrece o ha considerado algún programa de compensación variable tales como bonos de monto fijo, repartición de utilidades, bono de vacaciones, bono de incentivo de equipo, pago basado en habilidades, pago basado en el conocimiento, o pago por años de servicio?
- _____ Si _____ No
- _____ 43. Posee la organización un programa de compensaciones basado en desempeño variable?
- _____ Si
_____ No
_____ No aplica
- _____ 44. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Son los requerimientos de legibilidad y el método de cálculo escrito y comunicado a todos los empleados?
- _____ Si
_____ No
_____ No aplica
- _____ 45. Si su organización posee programas de compensación variables y una porción de ellas es discrecional, existe un sistema para monitorear los resultados?
- _____ Si
_____ No
_____ No aplica
- _____ 46. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer una comisión por ventas y/o programas de pago por productividad?
- _____ Si
_____ No
_____ No aplica
- _____ 47. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer programas de pago basados en el conocimiento y basados en la habilidad?
- _____ Si
_____ No
_____ No aplica

Jubilación

- _____ 48. Existe una posición en el departamento de gestión de personas que sea responsable de hacer consejería a los empleados en relación a la jubilación?
- _____ Si _____ No
- _____ 49. Existe una posición en el departamento de recursos que sea responsable por asistir a los empleados jubilados?
- _____ Si _____ No
- _____ 50. Ofrece la organización a los empleados algún tipo de plan de Jubilación o plan de pensiones especial?
- _____ Si _____ No
- _____ 51. La organización paga o hace contribuciones (ej. Depósito convenido) para el plan de Jubilación o pensión?
- _____ Si _____ No

Percepciones

- _____ 52. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones)
- _____
- _____ 53. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5= promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que los empleados evalúan cómo se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones?
- _____
- _____ 54. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=típico, 9 =alto), cuan bien cree usted que los clientes del departamento de recursos humanos de la Organización evalúan su desempeño referente a las compensaciones?
- _____

Anexo 2: Propuestas de intervención: etapa 2 y 3

Propuesta n°2: Segunda etapa

Esta segunda etapa tendrá su puesta en marcha siempre y cuando la primera etapa esté establecida, incorporada en los trabajadores y haya tenido buenos resultados. Si esto no ocurriera, evidentemente se deben hacer las modificaciones pertinentes, reevaluar o realizar un nuevo plan de acción. Debido a esto, los tiempos son inciertos.

Dado lo anterior, la propuesta señala algunas mejorías y novedades en beneficios, incentivos y mix de pagos.

En primer lugar, en relación a los **beneficios**, se espera mejorar las comodidades físicas y atención en la sala de ventas, instalando una máquina con diferentes variedades de café, donde cada vendedor contará con una tarjeta. Esta tendrá un saldo definido mensual de \$4.000, y además la posibilidad de recarga manual con efectivo. Esta puede ser utilizada para ellos mismos, o bien para dar una mejor atención al cliente. Otras comodidades asociadas a la sala de ventas, y en absoluto beneficio de los vendedores, es la instalación de aire acondicionado y calefactor, para las distintas épocas del año.

Otro beneficio asociado a esta segunda etapa, dice relación con el equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida, o vida personal/familiar. Se fomentará el deporte y actividades al aire libre, generando instancias y paseos familiares trimestralmente en áreas de aire libre o recreación (trecking, corridas, parques, piscinas, etc.); esto a través de convenios de la empresa, y si no fuera posible debido al costo asociado, organizar actividades de menor costo o costo compartido, con el único propósito de generar instancias de convivencia más allá de lo laboral, y junto a la familia.

En relación a la caja de compensación, ya es sabido que trae consigo muchos beneficios y convenios en cuanto a arriendo de cabañas, préstamos, descuentos, entre otros. Estos no son informados ni conocidos en la empresa; es más, incluso las gerencias se declaran ignorantes en el tema, no están informados si cuentan o no con alguna caja de compensación. La propuesta radica en asignar un responsable que se haga cargo de

esta gestión y se preocupe de informar cada uno de los beneficios y características de esta institución.

En segundo lugar, con respecto a los **incentivos individuales** en la segunda etapa, se propone entregar un bono por traslado o reembolso de combustible. Este bono o reembolso estará sujeto a tres requisitos:

1. Debe tener un cumplimiento mensual superior en un 15% a lo proyectado en ventas, y conducta profesional intachable.
2. Tanto el bono de traslado o reembolso de combustible tendrán un tope de \$20.000 mensuales. Este incentivo se enfoca en cubrir parte del costo que implica para el vendedor, trasladarse desde su hogar hasta el lugar de trabajo.
3. En caso de ser reembolso de combustible, se entregará contra boleta.

En tercer lugar, el **incentivo grupal** en esta etapa tiene el mismo objetivo que en la etapa anterior, la diferencia es que en este caso será mensual (recordemos que ya se instaló un incentivo grupal trimestral) y no sistemático (se realizarán concursos esporádicos, principalmente en meses que sean más difíciles en ventas). Consiste en un premio de “n” Cheques Restaurant y la cantidad de estos dependerá del porcentaje de ventas realizado superior al proyectado. Cada punto de porcentaje superior al esperado tendrá preestablecido una cantidad determinada; de esta manera se evita el “todo o nada”, y recibirán su recompensa proporcional al logro. La cantidad de cheques se evaluará según la naturaleza comercial del proyecto en cuestión.

Con respecto a la remuneración, a nivel de fuerza de venta no habrá cambios en la compensación base, sin embargo se propone la creación y comunicación de un sistema de valuación de cargos a nivel organizacional. Por otra parte, en relación a la compensación basada en desempeño se propone la creación de un sistema de comisión por ventas pasadas. Este sistema consiste en modificar las proporciones de bonificación actual, pero sin perjudicar la liquidez del vendedor. Por ejemplo, en primera instancia se bonifica por el cierre de negocio (promesa), y en segunda instancia se bonifica al firmar escritura. Dado lo anterior, el vendedor percibirá una comisión trimestral por ese cliente durante un año (en un porcentaje evidentemente menor a las dos primeras bonificaciones, y proporcional al precio de la unidad vendida).

Por último, otro cambio en la compensación variable consistirá en un bono por vacaciones, proporcional y determinado por productividad anual del vendedor. Esta será medida en relación a los factores solicitados en la primera propuesta (en teoría el sistema de medición ya estará aprobado y sería efectivo a estas alturas).

Propuesta n°3: Tercera etapa

Para finalizar, la última etapa de la propuesta de intervención, propone adicionar otros beneficios a nivel organizacional. El detalle, construcción y puesta en marcha de la propuesta estará sujeta al acierto en las dos propuestas anteriores. No obstante se propone agregar algunos beneficios relacionados con la creación de un sistema de comunicación semestral de la política formal de beneficios de la empresa, con un trabajador de la empresa quien tenga esta responsabilidad descrita en su cargo. Así, esta misma persona responsable, podrá gestionar convenios (farmacias, gimnasios, descuentos con tiendas, entre otras) y realizar anualmente una encuesta de satisfacción de beneficios, con el propósito de adicionar, quitar o modificar los ya establecidos según las necesidades de los trabajadores.

En esta última etapa, el **incentivo individual** que se adiciona a la lista, corresponde a un incentivo anual y su mantención requiere cierto rendimiento. Se trata de la entrega de un teléfono móvil (en primera instancia), donde el premio supone un aporte a la rentabilidad de la empresa. Se realizará un cálculo matemático, donde se detallará el porcentaje de rentabilidad adicional que provocó su gestión como vendedor. Esto se informará a toda la organización en una de las premiaciones de reconocimiento. La mantención de este premio está sujeto a un desempeño esperado o superior en todas sus variables (recordemos que las mediciones ya están establecidas desde etapas anteriores); trimestralmente se evaluará y se determinará si mantiene este premio (y por consecuencia recibe cargas de minutos adicionales) o bien deba devolverlo. Esta recompensa busca también, la proactividad del vendedor y la prospección, indagando en base de datos o contactos una nueva fuente para invitar a posibles clientes a visitar la sala de ventas. Al año siguiente, cumplidos los nuevos requerimientos el premio será un mini Tablet; y así se premiará el rendimiento y a su vez, la permanencia de ese vendedor en la empresa.

El **incentivo grupal** tiene relación con el trabajo en equipo. La gerencia comercial busca como objetivo final que se cumpla un porcentaje mayor en los números esperados, y que el negocio tenga la rentabilidad proyectada de un 20% más, y por lo tanto, es fundamental el trabajo de la sala de ventas como unidad. Esto requiere que los vendedores trabajen juntos, se apoyen y asistan en caso que sea necesario. Este incentivo consiste en un viaje anual para ambos vendedores, independiente de la productividad que haya tenido cada uno proporcionalmente. El destino del viaje es aún indefinido, ya que la decisión radica en el presupuesto anual, rentabilidad proyectada, cantidad de proyectos, cantidad de vendedores, entre otros.

Lo más importante es evitar en cualquier instancia, que un vendedor intente perjudicar a otro con la finalidad de obtener más beneficios o ganar más premios. Por ejemplo, si el vendedor 1 realiza una cotización a un cliente, quien regresa a cerrar el negocio otro día en que aquel vendedor se encuentra libre, lo esperado es que el vendedor 2 realice las gestiones para el cierre rápido, sabiendo que esa bonificación por venta corresponde al vendedor 1. En este caso el vendedor 2 tiene como incentivo esta recompensa grupal, aun cuando esa venta no le aporta ni le quita. En otras palabras, la situación opuesta sería que ante la ausencia de este incentivo grupal (o bien, si fuera individual), el vendedor 2 no realizara la venta (argumentándole al cliente, por ejemplo, que la propiedad ya fue vendida) con tal de boicotear al vendedor 1, y a su vez, tener mayores posibilidades de ganar él este premio.

En esta tercera etapa, se propone un cambio que en la primera etapa se estima imposible, y que la gerencia no muestra interés de cambiarlo a ningún plazo, dado las características del negocio. Se propone un aumento en el **sueldo base**, sin embargo esto puede ser un arma de doble filo; debe ser un monto que permita, en suma con todo lo propuesto anteriormente, retener un talento. Sin embargo no debe superar una cantidad que tenga por consecuencia, situar al vendedor en un estado de confort y por ende, que disminuya su producción. Esta propuesta se ofrece en tercera etapa, dado los intereses de los vendedores, sin embargo recordemos que en esta investigación, la propuesta de intervención se basa en otros 7 criterios.

Por último, en relación a la **compensación basada en desempeño**, en caso de ser necesario según las evaluaciones de satisfacción y de todo aquello que podría haberse modificado en el transcurso del tiempo, se podría adicionar un pago por habilidades en ventas, conocimiento o años de servicio. Esto evidentemente estará sujeto a otras nuevas variables (posibilidades de capacitación, número de vendedores, crecimiento de la empresa, etc.).