



DISEÑO DE PLAN DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS DE “QUÍMICA SANTIAGO”

Parte II

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

**Alumna: Natalia de Los Ángeles Sánchez Zúñiga
Profesor Guía: Sebastián Ugarte Gómez**

Santiago, Junio 2020

CONTENIDOS

V. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	3
A. Descripción y observaciones de la Auditoría.....	3
B. Carta Gantt Proyecto investigación.....	5
VI. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO AUDITADO.....	6
A. Alineamiento estratégico Química Santiago.....	6
B. Revisión de puestos y selección.....	8
C. Equidad Interna.....	8
D. Equidad externa.....	13
E. Niveles de pago y relación sueldo base e incentivos.....	17
F. Indicadores de Desempeño y Ponderación.....	19
G. Metas y rangos de desempeño.....	20
VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	21
A. Modelo de recompensa total - PVE.....	22
B. Jerarquización de contenidos y áreas a intervenir.....	23
C. Propuesta de intervención para ajustar equidad interna y externa.....	24
D. Propuesta de intervención para definir indicadores de desempeño.....	29
E. Costos v/s beneficios de implementación Plan de Incentivos.....	31
F. Implementación y factibilidad de aplicación.....	33
VIII. CONCLUSIONES.....	36
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	42

V. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

A través de la utilización de la guía “Auditing your Human Resources Department” (John McConnell) se realizará un diagnóstico preliminar sobre el proceso de **Recompensas (Compensaciones y Beneficios)**, que es el que influye directamente en nuestra investigación y cuyo análisis nos permitirá identificar las brechas entre la ejecución real y la deseada, las buenas prácticas existentes, la coherencia y consistencia de los procesos realizados y el monitoreo de su cumplimiento legal.

Dado que este proyecto apunta al proceso de **Compensaciones**, hemos profundizado solo en ese apartado de la auditoría, la que consta de cuatro pasos para su realización:

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 Compensaciones, se realizará una búsqueda orientada a regulaciones legales, tendencias de mercado, beneficios, tipos de compensación y percepciones generales.
2. **Evaluación:** Cada respuesta del paso anterior posee un puntaje.
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.

A. Descripción y Observaciones de la Auditoría

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos de la auditoría realizada en Química Santiago, así como las observaciones cualitativas levantadas por medio de entrevista a la Subgerente de Recursos Humanos, durante el diagnóstico:

Dimensiones	Total Esperado	Total Obtenido	% Logro
Regulaciones Legales y Tendencias	28	22	79%
Compensación Variable	47	32	68%
Compensación Base	197	131	66%
Beneficios	94	43	46%
Percepciones	27	10	37%
Jubilación	31	8	26%
Totales	424	246	58%

El primer ítem corresponde a las **Regulaciones Legales y Tendencias (79%)**. Existe una posición responsable de la revisión y comunicación de las regulaciones y legislación vigente, lo que ocurre ante actualizaciones o cambios legislativos que así lo requieran, que se encuentran avalados por un grupo de abogados asesor. La organización no cuenta con una política de compensaciones y beneficios formalizada, pero si realiza varias prácticas que, si bien no se encuentran publicadas abiertamente, dan cuenta de un proceso de Gestión de Personas.

El segundo ítem aborda los **Beneficios (46%)**. Dado que Química Santiago no cuenta con una política formal de beneficios, 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, lo que se ve reflejado en los porcentajes (uno de los tres más bajos puntajes). El único beneficio actualmente establecido y conocido, es la posibilidad de ocupar cabañas recreacionales que son propiedad de la empresa y a las que se puede optar mediante el cumplimiento de ciertos requisitos. En este sentido, parece ser que el área de beneficios también debiese ser fortalecida.

El tercer aspecto a evaluar corresponde a la **Compensación Base (66%)**. Si bien tiene un porcentaje promedio-alto de cumplimiento, es un área que tiene una brecha muy amplia que cubrir. El establecimiento de las compensaciones obedece a la experiencia y al conocimiento. Sin embargo, no existe un análisis de cargo o revisión de Estudios de Compensaciones de la industria Química, por lo que ante definiciones salariales o aumentos de renta se suele recurrir a la Jefatura de la posición para definir este ítem. En muchas oportunidades, se efectúan aumentos de renta como reconocimiento a una determinada buena gestión, generando poca equidad tanto interna como externa.

El cuarto componente de este diagnóstico corresponde a la **Compensación Variable (68%)**. Si bien este punto posee una buena evaluación, la que se sustenta mayoritariamente en que la organización efectúa pagos por comisiones por venta y por el cumplimiento de metas diarias de producción, ésta no cuenta con incentivos de mediano plazo relacionados, por ejemplo, al desempeño del personal.

El penúltimo aspecto de análisis corresponde a la **Jubilación (26%)**. Parece no ser una prioridad para la organización, a pesar de que la permanencia promedio bordea los 10 años y que los empleados que allí trabajan se encuentran en un rango etario entre 19 y 72 años, siendo la edad promedio 44 años. Actualmente, la organización no cuenta con políticas declaradas formalmente sobre beneficios a corto/mediano plazo y menos aún al largo plazo. Esto se traduce en que no existe ningún responsable definido para asistir a los futuros pensionados. Por otra parte, Química Santiago no ofrece tampoco algún tipo de plan de jubilación o plan de pensiones especial o distinto a los ya establecido por la ley. Hoy por hoy, hay mucha información externa en relación a los temas de pensiones y ahorros voluntarios que, si bien no son suficientes para obtener una pensión digna, cada persona tiene la opción de elegir a conveniencia por calidad o costo, dónde, cuánto y cuándo invertir. Sería una muy buena práctica que la empresa pudiese plantearse en un futuro ser un apoyo en esta causa.

Por otro lado, la **Percepción (37%)** en relación a la evaluación que le daría el personal a Recursos Humanos, se basa en que la mayoría piensa que el departamento funciona bien, ya que lo higiénico se cumple y las remuneraciones son pagadas oportunamente y sin errores, ajustándose a la legislación vigente. Sin embargo, también existe una parte que considera que existen falencias asociadas a la equidad externa, a las evaluaciones de desempeño, a la inexistencia de bandas salariales, de planes de desarrollo de carrera y de beneficios que entreguen mayor valor a los trabajadores. Ahora bien, sobre la percepción sobre el propio departamento de Recursos Humanos con respecto a su gestión, se trata de un equipo muy pequeño, muy comprometido que, de acuerdo a sus capacidades y recursos, apunta a entregar el mejor servicio posible. Sin embargo, se detecta la necesidad de profundizar en aspectos como la remuneración variable para la fuerza de ventas, entendiendo su posible impacto en la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, según la clasificación propuesta por el Consejo Asesor, la auditoría del proceso de compensaciones arroja un total de 246 puntos. Según esto, “el departamento de recursos humanos está funcionando a un nivel que requiere una cierta mejora en esta área”, visión con la que coincidimos plenamente. Por otro lado, este análisis identifica las áreas más débiles: Beneficios y Jubilación, y aquellas más sólidas: Regulaciones Legales y Compensación Variable, lo que nos indica que, si bien este punto posee una buena evaluación, esto se sustenta mayoritariamente en que la organización efectúa pagos por comisiones a los colaboradores; Sin embargo, la valoración positiva de esta dimensión, no nos hace cambiar la visión de que la organización debe entregar incentivos relacionados al desempeño enfocándose (inicialmente) en la fuerza de ventas.

B. Carta Gantt Proyecto Investigación

A continuación, se presenta Carta Gantt, que detalla las etapas generales consideradas para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

ETAPAS GENERALES DESARROLLO PROYECTO	JULIO				AGO				SEP			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Informe Entrega 1: Formulación inicial del proyecto (01/07)	█											
Auditoría Compensaciones												
Recopilación de Información y análisis general					█	█						
Marco Teórico												
Revisión y análisis de la literatura relacionada					█	█	█	█	█	█		
Desarrollo de material para focus groups y entrevistas para levantamiento de información												
Confección / producción de material y logística requerida para levantamiento de información					█							
Desarrollo de entrevistas personas clave empresa (Gerentes, Vendedores, RRHH)						█	█					
Revisión data de mercado												
Entrevista con experto(s) en Compensaciones							█					
Recolección y análisis de estudios de mercado u otras fuentes relevantes						█	█	█				
Informe Entrega 2: Definición del proyecto, encuadre teórico, principales hallazgos (02/09)										█		
Análisis y profundización proceso auditado										█		

ETAPAS GENERALES DESARROLLO PROYECTO	SEP				OCT				NOV				DIC				ENE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Marco Teórico																		
Revisión y análisis de la literatura relacionada																		
Informe Entrega 2: Definición del proyecto, encuadre teórico, principales hallazgos (02/09)																		
Análisis y profundización proceso auditado																		
Informe Entrega 3: Recursos metodológicos y resultados del proceso general de diagnóstico (08/11)																		
Preparación propuesta de intervención																		
Informe Final: Propuesta de Intervención Final (13/01)																		

VI. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DE PROCESO AUDITADO: COMPENSACIONES EN QUÍMICA SANTIAGO

Para esta investigación, realizamos un total de cuatro entrevistas a ejecutivos de Química Santiago, quienes son interlocutores relevantes para el análisis, siendo éstos: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Ventas y uno de los Directores de la empresa; por otro lado, llevamos a cabo una quinta entrevista, a un Experto en Compensaciones externo a la organización. A su vez, desarrollamos un focus group con el equipo del área de ventas de Química Santiago, en el cual participaron seis Representantes de Ventas, la Analista Comercial y el Asistente de Ventas.

A partir del análisis de la información levantada, abordaremos nuestros objetivos general y específicos de la investigación, apuntando a analizar la factibilidad de diseñar un plan de incentivos, en función a la compensación variable, para la fuerza de ventas de Química Santiago, velando porque el mix de pago represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de las industrias químicas.

De acuerdo a lo revisado en el marco teórico, definiremos el alineamiento estratégico, la equidad interna, la equidad externa y el “Modelo para el óptimo diseño de un Plan de Compensaciones” definido por León (2013), enfocando el análisis en las entrevistas, focus group y estudios realizados.

A. Alineamiento Estratégico Química Santiago

En base a las entrevistas realizadas a uno de los Directores de la empresa junto con el Gerente Comercial, pudimos constatar que, si bien la empresa está atravesando por una planeación estratégica, este proceso tiene un punto de vista más bien metodológico ya que no se encuentra aún internalizado en la cultura de la organización.

Por lo que, aun cuando la estrategia ha sido definida, ésta no se encuentra declarada y tampoco ha sido comunicada al personal. Ocurriendo lo mismo con la estrategia de ventas, que tampoco ha sido ampliamente conocida por los vendedores y por los otros integrantes del equipo.

Sin embargo, las estrategias sí se encuentran alineadas bajo una perspectiva financiera,

de clientes (ventas), de procesos y de aprendizaje (personal), las que se pueden ver reflejadas en el mapa estratégico de la empresa que se detalla en la Tabla 8.

En ese sentido, los objetivos estratégicos del área de ventas detallados en la Tabla 1 nos orientarán para la definición de los indicadores y las metas que formarán parte del Plan de Compensaciones, el que apoyará la estrategia del negocio y, por ende, su impacto en los resultados.

Para que este plan sea efectivo, se debe considerar también la realización de una sensibilización de la estrategia a través de una comunicación eficiente y planificada de los objetivos, tanto organizacionales como los del área de ventas, y del programa de compensaciones.

Tabla 8: Mapa Estratégico Química Santiago

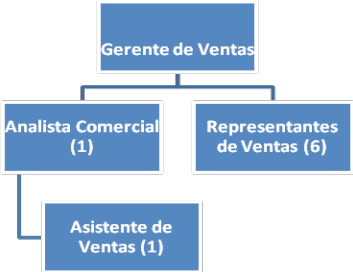


Fuente: Química Santiago

B. Revisión de Puestos y Selección

Luego de haber planteado el alineamiento estratégico de la empresa, definiremos los puestos que formarán parte de nuestra investigación, que en este caso corresponde a la fuerza de ventas de Química Santiago, la que en base a lo manifestado por el Gerente General “representa la sensibilidad de la empresa ya que refleja sus dolores actuales”.

Bajo esta premisa, formarán parte de este análisis todos los puestos que conforman el área, desde el Gerente de Ventas hasta el asistente de ventas, ya que todos tienen un impacto en el logro de sus objetivos:



Nota: Entre paréntesis se detalla la cantidad de personas que ocupan actualmente el cargo

C. Equidad Interna

Para poder definir la equidad interna en Química de Sur deberemos partir por realizar una valuación de los cargos que componen el área de ventas con el fin de garantizar una mirada justa y sistemática.

Dado que nunca se ha ejecutado este proceso en la empresa, el método de evaluación que más facilitaría nuestro análisis sería el cualitativo en base a un ordenamiento jerárquico. Por lo que, a partir de un análisis de los descriptores de cargo del área, realizado de manera conjunta con la Sub Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Ventas, se realizó una comparación de diferentes factores que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 9: Valuación de Cargos del Área de Ventas

Cargo	Nivel de Prominencia	Nivel de Dificultad	Análisis de información / Reporte de informes	Responsabilidad	Formación	Experiencia	Grado de Supervisión Exigida	Atención post venta	Capacidad de Visualizar productos complementarios	Resumen
1 Gerente de Ventas	Alto	Alto	Medio	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Alta
2 Representante de Ventas Senior	Alto	Alto	Medio	Medio	Media	Alta	Baja	Alta	Alta	Media Alta
3 Analista comercial	Bajo	Alto	Alto	Alta	Alta	Media	Alta	Baja	Baja	Media
4 Representante de Ventas Junior	Medio	Medio	Medio	Medio	Media	Media	Baja	Alta	Alta	Media Baja
5 Asistente de Ventas	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior ordena los cargos jerárquicamente por alternancia, lo que se debiese ver reflejado en la estructura de pago de la empresa.

Si bien este método es el más sencillo y rápido, puede llegar a ser poco objetivo. Por ese motivo, junto con el Gerente de Ventas, se intentó ponderar los aspectos más relevantes, donde alto=3, medio=2 y bajo =1, con el fin de categorizarlos por puntos y, de este modo, facilitar el análisis de equidad interna a partir de su **COMP1 y COMP3**.

Hay que señalar que cuando se realice una valuación cuantitativa a nivel organizacional, se deberá utilizar alguna de las metodologías ya existentes y validadas en el mercado, como es el caso de la Valuación por factores y puntos, Sistema HAY, Sistema de IPE de Mercer, Sistema de Elliot Jaques, entre otras.

Tabla 10: Categorización por Grados

Cargo	Nivel de Prominencia	Nivel de Dificultad	Análisis de información / Reporte de informes	Responsabilidad	Formación	Experiencia	Grado de Supervisión exigida	Atención post venta	Capacidad de Visualizar productos complementarios	Grados
Gerente de Ventas	3	3	2	3	3	3	2	2	3	24
Representante de Ventas Senior	3	3	2	2	2	3	1	3	3	22
Analista comercial	1	3	3	3	3	2	3	1	2	21
Representante de Ventas Junior	2	2	2	2	2	2	1	3	3	19
Asistente de Ventas	1	1	1	1	1	1	1	3	2	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Análisis equidad interna COMP1 área de Ventas Química Santiago

Código Persona	Cargo/ Puesto	sexo	EDAD	ANTIGÜEDAD	Grado	Salario Fijo Mensual COMP1	Mediana COMP1 (personas igual nivel)	Posición Relativa Interna (PRI)	Desfase respecto al rango Interno
MS	Gerente de Ventas	M	57	9	24	2,570,857	3,023,655	85%	
AI	Representante de Ventas Senior	F	73	14	22	1,128,536	1,186,858	95%	
JF	Representante de Ventas Senior	M	55	11	22	1,245,180	1,186,858	105%	
CM	Representante de Ventas Senior	F	59	8	22	2,226,712	1,186,858	188%	Mayor a 120%
PC	Representante de Ventas Senior	F	40	7	22	951,042	1,186,858	80%	
SA	Analista comercial	F	51	25	21	1,192,812	1,192,812	100%	
RR	Representante de Ventas Junior	M	38	14	19	1,324,037	976,284	136%	Mayor a 120%
LL	Representante de Ventas Junior	F	42	2	19	628,530	976,284	64%	Menor a 80%
MM	Asistente de Ventas	M	59	28	13	1,603,984	1,603,984	100%	

Fuente: Elaboración propia

Al comparar los resultados en relación al sueldo base (**COMP1**), donde el indicador es el rango salarial, podemos notar que la mayoría de los ocupantes de los cargos se

encuentran en un rango aceptable, a excepción de los ocupantes **CM**, **RR** y **LL**, quienes representan grandes desequilibrios en la banda de equidad, la que está definida por un

máximo y un mínimo de los salarios que encuadran los puestos pertenecientes a un mismo nivel de clasificación al interior de la organización.

Por un lado, tanto CM como RR se encuentran por sobre un 20% respecto a sus pares, ya que poseen un sueldo base muy alto, contrastando a LL que se encuentra en un 64% por debajo de la banda de equidad, considerando que los límites aceptables son de un 80% y 120%.

Otro desfase importante, lo representa el cargo de Asistente de Ventas, ya que dada su jerarquía debería estar en la escala más baja de remuneraciones, sin embargo, se encuentra por sobre el Representante de Ventas Junior.

Esto se explica principalmente por la antigüedad que posee su ocupante en la empresa, la que supera los 20 años, por lo que su sueldo base se ha ido incrementando a lo largo de los años y no ha podido ser comparado por otros ocupantes del mismo cargo.

Estos desequilibrios reflejan la inexistencia de una política de compensaciones y de desarrollo de carrera, ya que tanto la remuneración de ingreso como los incrementos salariales, han sido definidos en su mayoría por el Gerente General de manera discrecional.

Por lo tanto, una de las buenas prácticas a implementar en la empresa, sería la de adoptar una política que permita garantizar el equilibrio interno y la justicia organizacional.

Los análisis tanto del COMP 1 como del COMP 3, que se llevarán a cabo a continuación, se realizaron en función de la posición relativa interna (PRI), que compara la remuneración individual versus la práctica interna de pago.

Tabla 12: Análisis equidad interna COMP3 área de Ventas Química Santiago

Código Persona	Cargo/ Puesto	sexo	EDAD	ANTIGÜEDAD	Grado	Compensación Total COMP3	Mediana COMP3 (personas igual nivel)	Posición Relativa Interna (PRI)	Desfase respecto al rango Interno
MS	Gerente de Ventas	M	57	9	24	3,523,304	3,692,276	95%	
AI	Representante de Ventas Senior	F	73	14	22	2,848,382	2,447,534	116%	
JF	Representante de Ventas Senior	M	55	11	22	2,446,996	2,447,534	100%	
CM	Representante de Ventas Senior	F	59	8	22	2,448,071	2,447,534	100%	
PC	Representante de Ventas Senior	F	40	7	22	2,120,502	2,447,534	87%	
SA	Analista comercial	F	51	25	21	2,248,065	2,248,065	100%	
RR	Representante de Ventas Junior	M	38	14	19	1,711,519	1,382,472	124%	Mayor a 120%
LL	Representante de Ventas Junior	F	42	2	19	1,053,424	1,382,472	76%	Menor a 80%
MM	Asistente de Ventas	M	59	28	13	1,733,984	1,733,984	100%	

Fuente: Elaboración propia

Al analizar ahora el PRI respecto al COMP3, podemos notar que existe una menor cantidad de ocupantes con desviaciones. Esto se debe a que CM posee un % mínimo de compensación variable, a diferencia de sus otros compañeros, lo que la hizo encontrarse en la mediana:

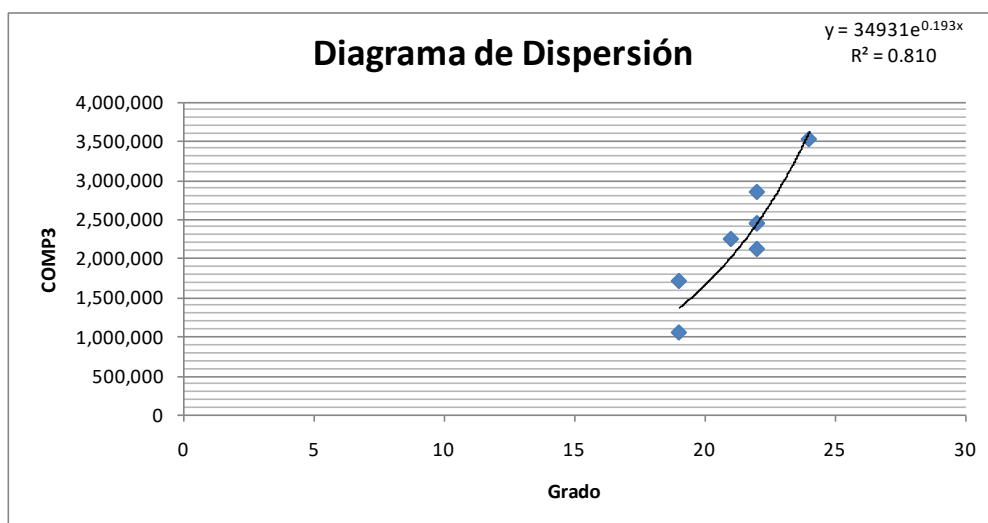
COMP3			
Código	% PAGOS GARANTIZADOS	% COMISIONES	TOTAL
AI	44%	56%	100%
JF	56%	44%	100%
CM	96%	4%	100%
PC	51%	49%	100%

Por lo que el porcentaje de comisiones equiparó la compensación total del resto de los ocupantes.

Sin embargo, el desequilibrio existente entre los Representantes de ventas Junior se continúa manteniendo, el que se puede ver reflejado en el siguiente diagrama de

dispersión:

Gráfico 1: Diagrama dispersión COMP3



Fuente: Elaboración propia

Para facilitar el análisis, se eliminó del análisis el cargo “Asistente de Ventas” ya que distorsionaba los resultados al encontrarse muy por sobre a la curva de pago.

Ante esta regresión exponencial, se pudo determinar que el **coeficiente de correlación R^2 es de 0.810**, el que refleja que hay una adecuada equidad interna. Sin embargo, se deben implementar mejoras para que ésta sea lo más próxima a uno.

D. Equidad Externa

Con respecto a la equidad externa, la empresa debe definir su posicionamiento en relación a un mercado de referencia que le permita la contratación y retención de los mejores talentos, la que debe tener relación con su estrategia. En este contexto, al consultarle al Gerente General sobre su estrategia de acuerdo al nivel de pago respecto al mercado, éste señaló que de momento le interesa que la empresa se encuentre en el percentil 50.

Al realizarle la misma consulta al Director de la empresa, éste mencionó que no tiene una estrategia clara al respecto, pero que sí le interesaba que los cargos a evaluar se comparen tanto con empresas del mismo rubro como con otras del sector industrial.

El Gerente de Ventas, al igual que el Gerente General, declaró que no tiene conocimiento respecto a las rentas de mercado, pero que por lo menos la empresa se

debería situar en la mediana para evitar la fuga de talentos.

Para conocer la equidad externa de Química Santiago, contamos con un reporte salarial realizado por la empresa “Show me the money” para el cargo Representante de Ventas Senior y Gerente de ventas, el que los compara con empresas del mismo rubro. Así mismo, contamos con una encuesta Mercer realizada durante el año 2017 que analiza las rentas del sector “Industrial”.

En relación al reporte de “Show me the money”, se informaron los siguientes resultados en función al COMP3 (Compensación total efectivo):

- En comparación al mercado, Química Santiago está pagando, en promedio, sobre el 4% en los cargos evaluados (Gerente de ventas y Representante de Ventas Senior), considerando las características de la industria.
- En el cargo **Gerente de Ventas**, la empresa **se encuentra casi un 7% por debajo de la media** y no otorga bonos por desempeño, siendo que el mercado paga alrededor de 3 variables por año.
- En el caso de los **Representantes de Ventas senior**, el sueldo ofrecido **se encuentra casi un 15% por sobre la media de mercado**. Sin embargo, no otorga bonos anuales, siendo que el mercado paga una remuneración variable al año.
- Respecto a la entrega de beneficios, la empresa se encuentra muy por debajo del mercado ya que no cuenta con Seguro Complementario, política de viáticos, capacitaciones formalizadas, entre otros.
- En relación a la industria Química, el Gerente de Ventas también se encuentra bajo la media de mercado, al contrario del Representante de Ventas Senior que está un 7% sobre la media.

Con respecto a la encuesta realizada por Mercer durante el año 2017, se analizarán los siguientes resultados:

Tabla 13: Análisis equidad externa COMP1 área de Ventas Química Santiago

Código Persona	Cargo/ Puesto	sexo	EDAD	ANTIGÜEDAD	Grado	Salario Fijo Mensual COMP1	Mediana COMP1 Externo	Posición Relativa Externa (PRE)	Desfase respecto al rango Externo
MS	Gerente de Ventas	M	57	9	24	2,570,857	4,620,038	56%	Menor a 80%
AI	Representante de Ventas Senior	F	73	14	22	1,128,536	2,368,172	48%	Menor a 80%
JF	Representante de Ventas Senior	M	55	11	22	1,245,180	2,368,172	53%	Menor a 80%
CM	Representante de Ventas Senior	F	59	8	22	2,226,712	2,368,172	94%	
PC	Representante de Ventas Senior	F	40	7	22	951,042	2,368,172	40%	Menor a 80%
SA	Analista comercial	F	51	25	21	1,192,812	1,710,777	70%	Menor a 80%
RR	Representante de Ventas Junior	M	38	14	19	1,324,037	1,075,614	123%	Mayor a 120%
LL	Representante de Ventas Junior	F	42	2	19	628,530	1,075,614	58%	Menor a 80%
MM	Asistente de Ventas	M	59	28	13	1,603,984	859,554	187%	Mayor a 120%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los valores COMP1 fueron ajustados por IPC (Enero 2017 a Diciembre 2019: 7,5%, Fuente INE)

Con respecto a este informe, se aprecian mayores desviaciones del COMP1 respecto a la posición relativa externa (PRE), que compara la remuneración individual vs el punto medio de la escala, ubicándose solo CM dentro de la banda de competitividad, que está limitada por el máximo y mínimo de los salarios que encuadran a los puestos pertenecientes al mismo rango respecto al mercado, lo que nos hace deducir que su sueldo base se encuentra dentro de estos límites.

Tabla 14: Análisis equidad externa COMP3 área de Ventas Química Santiago

Código Persona	Cargo/ Puesto	sexo	EDAD	ANTIGÜEDAD	Grado	Compensación Total COMP3	Mediana COMP3 Externo	Posición Relativa Externa (PRE)	Desfase respecto al rango Externo
MS	Gerente de Ventas	M	57	9	24	3,523,304	5,783,376	61%	Menor a 80%
AI	Representante de Ventas Senior	F	73	14	22	2,848,382	3,030,528	94%	
JF	Representante de Ventas Senior	M	55	11	22	2,446,996	3,030,528	81%	
CM	Representante de Ventas Senior	F	59	8	22	2,448,071	3,030,528	81%	
PC	Representante de Ventas Senior	F	40	7	22	2,120,502	3,030,528	70%	Menor a 80%
SA	Analista comercial	F	51	25	21	2,248,065	2,107,119	107%	
RR	Representante de Ventas Junior	M	38	14	19	1,711,519	1,611,888	106%	
LL	Representante de Ventas Junior	F	42	2	19	1,053,424	1,611,888	65%	Menor a 80%
MM	Asistente de Ventas	M	59	28	13	1,733,984	1,071,975	162%	Mayor a 120%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los valores COMP3 fueron ajustados por IPC (Enero 2017 a Diciembre 2019: 7,5%, Fuente INE)

Sin embargo, al analizar el COMP3, encontramos menores desviaciones respecto al rango externo, encontrándose el Gerente de Ventas y un Representante de Ventas Senior inferior al 80%. Asimismo, la Representante de Ventas Junior "LL", al igual que en la equidad interna, se vuelve a encontrar sub pagada.

Por el contrario, el Asistente de Ventas continúa estando por sobre la banda, ahora en función del mercado, representando un desequilibrio tanto interno como externo.

E. Niveles de pago y relación sueldo base e incentivos

En relación a la determinación de los niveles de pago de cada cargo, se presenta la

estructura actual de la empresa por ocupante:

Tabla 15: Análisis mix de pago área de Ventas Química Santiago

Código Persona	Cargo/ Puesto	sexo	EDAD	ANTIGÜEDAD	Grado	% SUELDO BASE	% PAGOS GARANTIZADOS	% COMISIONES	TOTAL COMP3
MS	Gerente de Ventas	M	57	9	24	73%	4%	23%	100%
AI	Representante de Ventas Senior	F	73	14	22	40%	5%	56%	100%
JF	Representante de Ventas Senior	M	55	11	22	51%	5%	44%	100%
CM	Representante de Ventas Senior	F	59	8	22	91%	5%	4%	100%
PC	Representante de Ventas Senior	F	40	7	22	45%	6%	49%	100%
SA	Analista comercial	F	51	25	21	53%	6%	41%	100%
RR	Representante de Ventas Junior	M	38	14	19	77%	8%	15%	100%
LL	Representante de Ventas Junior	F	42	2	19	60%	12%	28%	100%
MM	Asistente de Ventas	M	59	28	13	93%	7%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

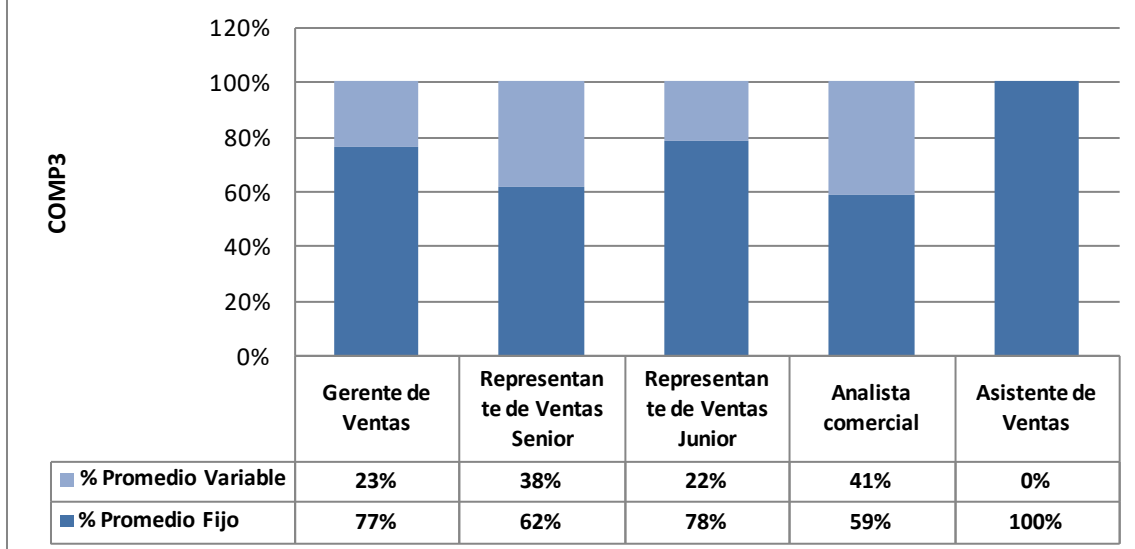
Como refleja la tabla anterior, cada vendedor tiene un porcentaje distinto de comisiones, que corresponde al pago variable, incluidos el Gerente de Ventas y la Analista Comercial que poseen un porcentaje de las ventas totales netas mensuales.

En el caso de los vendedores, cada uno tiene una comisión distinta por ventas netas mensuales pactadas directamente con el Gerente General, por ese motivo difieren unas de otras, además de su rendimiento.

El siguiente gráfico muestra los diferentes niveles de relaciones de pago a partir de un promedio de todos los ocupantes del cargo con el fin de compararlos posteriormente con el mercado.

Gráfico 2: Promedio Mix de pago área Ventas

Promedio niveles de relación de pago área Ventas QDS



Fuente: Elaboración propia

Si comparamos el mix de pago actual de la empresa respecto al reporte salarial realizado por “Show me the money” para los puestos de Gerente de Ventas y Representante de ventas Senior, las comisiones para los Gerentes representan en promedio un 15% de su remuneración y en el caso de los Representantes de Ventas un 30% en promedio, por lo que en ambos casos se estaría levemente por sobre el mercado.

Ahora bien, considerando una renta variable asociada a un bono por desempeño anual, la empresa no se encuentra alineada con el mercado ya que no cuenta con este tipo de incentivos.

Por otro lado, en relación al focus group realizado al área de ventas, los vendedores expresaron que prefieren un mayor porcentaje en comisiones sobre su renta, ya que les parece más atractivo y motivante. En esa línea, el Gerente de Ventas ha expresado que “un mayor pago variable premia el esfuerzo por vender dentro de un precio acorde”, por lo que la estructura actual de la empresa responde a estas preferencias.

Por lo tanto, de acuerdo a lo analizado en la entrevista con el Experto en Compensaciones, y con el fin de que el mix de pago esté alineado con la estrategia de la empresa en función de su competitividad para premiar resultados y en lo que define el mercado, se debería proponer dentro de las intervenciones, adecuar la estructura actual, incorporando una renta variable asociada a un Bono por Desempeño e incrementar un poco el porcentaje de renta fija, sin perder el énfasis en el pago variable, dado el alto nivel de prominencia que poseen los vendedores.

Asimismo, los vendedores expresaron que les gustaría percibir un bono mensual por viáticos de traslado, que les permita cubrir los gastos asociados a las visitas que realizan, ya que la rendición que deben llevar a cabo es un proceso largo y desgastante, que obliga a recurrir a fondos personales para luego recuperarlos, gestión que puede tardar varios días. De igual modo, señalaron que esta es una práctica que realizan otras industrias y que se respalda con un reporte mensual de visitas.

F. Indicadores de Desempeño y Ponderación

Según León (2013), la selección de los indicadores de desempeño son claves para el desarrollo efectivo de un plan de compensaciones de venta, ya que son los elementos que deberán alinear los esfuerzos de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, los que deberán cumplir también con los requisitos SMART (Simple, Medible, Alcanzable, Relevantes, Tiempo límite).

A partir de las entrevistas y del focus group realizado, se pudo levantar información relevante que nos permitió definir los indicadores para el área de ventas que presentaremos más adelante.

Cabe señalar que la implementación de estos indicadores irá asociada a un bono anual por desempeño que se complementará a las comisiones que se pagan actualmente, las que corresponden a un porcentaje de la venta mensual realizada por cada vendedor y que no se ajustan al cumplimiento de metas.

En las entrevistas efectuadas al Gerente Comercial y al Director de empresa, se señaló que los indicadores relacionados a los objetivos estratégicos del área cumplen una función más bien corporativa que operacional, por lo que actualmente no serían los más adecuados para medir el desempeño de los vendedores.

Ante esto, el Experto en Compensaciones señaló que se deben bajar estos objetivos a los vendedores con el fin de evaluar los indicadores que mejor midan su desempeño e impacto sobre las ventas, entendiendo que el principal objetivo es aumentar la participación de mercado con el fin de generar barreras para el ingreso de nuevos competidores.

Si bien el Gerente General no se refirió a los indicadores que le gustaría medir, comentó que se encuentra muy entusiasmado con la implementación de un Bono por Desempeño ya que podría incentivar el incremento de las ventas. Con respecto a la frecuencia de su medición, señaló que si bien el monitoreo debe ser periódico, su pago debería ser anual.

Por su parte, los Representantes de Ventas expresaron que les motivaría contar con este tipo de incentivos que es recurrente en otras industrias y que fomentaría el logro de los objetivos definidos.

De igual modo, el Gerente de Ventas considerando una fácil implementación y acceso a la información, definió los siguientes indicadores que le permitirían tener un constante

monitoreo de su equipo:

Tabla 16: Indicadores Fuerza de Ventas Química Santiago

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Implementación
Aumentar la participación en los mercados actuales	Atracción de nuevos clientes	% de los ingresos de clientes nuevos sobre el total de ventas del período	Identificar compra de cliente nuevo y asociarlo al vendedor
	Aumentar el valor de los actuales clientes	% de crecimiento en los ingresos provenientes de clientes del período t-1	Identificar compra de cliente nuevo y asociarlo al vendedor
Contar con un servicio de venta y postventa de excelencia	Capacidad de respuesta	% de solicitudes de compra que se materializan en venta sobre el total compras	Al estar relacionado el cumplimiento de este indicador a un incentivo, los vendedores se sentirán motivados por llevar el registro de esta información.
	Rotación de Clientes	Flujo neto de clientes del período t / Cartera de clientes en t-1 (el cliente debe tener al menos una compra en el período)	Se obtiene esta información a partir de Softland
Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	Nº de productos nuevos comercializados [Producto Nuevo: aquel producto que se empieza a vender en forma cotidiana y continua]	Considera nuevos productos o aplicaciones de productos existentes con al menos una venta, sobre el total de productos/aplicaciones nuevas trabajadas	Se obtiene esta información a partir de Softland

Fuente: Elaboración propia

G. Metas y Rangos de Desempeño

Para determinar las metas en relación a los indicadores que se definirán, nos basaremos en las ventas y rentabilidades obtenidas durante los últimos cuatro años:

Tabla 17: Datos Referencia Química Santiago

Dato de Referencia	AÑO			
	2016	2017	2018	2019
Nivel de ventas (Millones de pesos/Año)	22,778	23,426	24,142	25,000
Tasa de crecimiento	17,26%	2.85%	3.06%	3.55%
PIB	1.7%	1.3%	4.0%	2.5%
Rentabilidad	6%	5%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos constatar, el año 2019 tuvo una muy baja rentabilidad principalmente a causa del incremento en el costo de la materia prima de los productos que comercializa la empresa. Sin embargo, su tasa de crecimiento se mantuvo durante los últimos años siendo levemente superior al PIB.

No obstante, desde el año 2016 en adelante, la empresa sufrió una abrupta caída tanto en su crecimiento como en su rentabilidad, por lo que las metas que propondremos buscarán volver a reactivarla, considerando su tendencia actual y el contexto de la economía nacional, en el que JP Morgan aplicó un fuerte recorte al crecimiento de Chile proyectándolo a un 1% para el 2020 ante una posible agitación social más prolongada (sin considerar los efectos no cuantificables del COVID-19).

En conclusión, el desarrollo de un plan de incentivos para la Fuerza de Ventas, permitirá a la empresa gestionar sus compensaciones de modo tal de generar un impacto en sus resultados operacionales, apalancando de este modo el costo económico de su implementación.

VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores y en función a lo planteado por Guzmán y Olave (2004), nos basaremos en los siguientes lineamientos para llevar a cabo un plan de incentivos eficiente:

- El esfuerzo y su recompensa deben ser proporcionados y relacionados; por un lado, los colaboradores deben percibir que las tareas requeridas son alcanzables, y por su parte, la organización debe ofrecer las herramientas necesarias para que éstos puedan realizarla.
- Los colaboradores deben comprender el incentivo o la recompensa, por lo que deberán ser capaces de calcular el monto del incentivo a partir de sus diferentes niveles de esfuerzo.
- Los criterios deben ser ecuanímenes; los requisitos deberán ser exigentes pero razonables y la meta específica.

- El criterio utilizado debe tener la esencia de “un contrato” con la contraparte; una vez que se lleve a cabo, la jefatura, o quien proponga el incentivo, deberá evaluar la situación antes de disminuir o realizar cambios en su magnitud.

Considerando los lineamientos mencionados, nuestra propuesta de intervención considerará, en un principio, el Modelo de Recompensa Total (PVE) de Towers Watson, para luego realizar una jerarquización de contenidos que finalmente nos permitirán definir las acciones que darán origen al plan de incentivos para el área de ventas.

A. Modelo de Recompensa Total (PVE)

Como señala Towers Watson, el Modelo de Recompensa Total es fundamental para que una organización pueda atraer talentos en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, ya que le permite invertir estratégicamente en programas que ofrecen un mayor valor para su personal, como así también, obtener un mejor rendimiento por parte de ellos.

La siguiente figura nos muestra la estructura de este modelo, el que está compuesto por las remuneraciones básicas, las remuneraciones basadas en el desempeño y por el desarrollo de carrera y ambiente laboral:



Modelo de Recompensa Total. PVE, Tower Watson

En nuestra propuesta de intervención, propondremos mejoras y cambios relacionados a las dimensiones de **remuneraciones básicas** (Sueldo base/ Bonos) y principalmente en **remuneraciones basadas en desempeño** (incentivos de corto y mediano plazo).

B. Jerarquización de contenidos y áreas a intervenir

Para jerarquizar nuestros planes de acción y las áreas a intervenir, deberemos considerar los siguientes aspectos:

1. Las necesidades de los colaboradores
2. La competitividad externa
3. La factibilidad técnica y económica de implementación

Bajo este contexto, y tal como señala Verano (2003), al diseñar un plan de incentivos se deben considerar diversos criterios, tales como, las características de la fuerza de ventas, las condiciones en que la empresa desarrolla sus funciones y su entorno. Dicho lo anterior, nuestra propuesta se basará en lograr una equidad interna y externa, identificar metas e indicadores, costos v/s beneficios de Implementación y la factibilidad de su aplicación.

Por tanto, la propuesta de intervención que realizaremos, consistirá en el diseño de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de Química Santiago, basado en fortalecer la parte variable de la compensación percibida a través del pago de una comisión por ventas y de un bono anual por desempeño.

Para esto, se deberá definir un nuevo mix de pago, regularizando y evitando que en lo sucesivo se sigan realizando acuerdos personalizados que puedan generar inequidades dentro del equipo. A su vez, este plan de incentivos deberá tener un posicionamiento competitivo respecto al mercado (como mínimo en la media), basado en la información relevada previamente por medio del estudio de remuneraciones de la empresa "Show Me The Money" y otro realizado por Mercer en el año 2017.

Por otro lado, también es muy importante mencionar que este Plan de Incentivos para la fuerza de ventas deberá estar alineado con los objetivos estratégicos, tanto de la organización, como de la misma área de ventas, por medio de una definición y medición de indicadores adecuados.

Aquí también resultará relevante analizar la pertinencia de los objetivos existentes, así como recordar la importancia de comunicar al equipo de ventas estas definiciones, ayudando a su comprensión e integración. En esa línea, la empresa deberá priorizar una adecuada implementación estratégica que le permita crear indicadores de gestión que se encuentren alineados con la misma.

Frente a esto, nos encontramos con que la organización deberá mejorar o trabajar en los siguientes aspectos:

- Enfocar la estrategia, ya que es posible notar que la misión, visión y los valores no se encuentran totalmente alineados con el mapa estratégico.
- Definir con claridad sus pilares estratégicos con el fin de definir no más de 10 objetivos organizacionales, dado que actualmente la empresa cuenta con 17 objetivos, lo que hace difuso su enfoque.

- Alinear la estrategia organizacional con la funcional, ya que si bien está claro dónde tiene que contribuir cada área, no se ha entregado la información necesaria para comprometer y sensibilizar a los colaboradores, apuntando a lograr un efecto positivo en los objetivos correspondientes.

Por ende, considerando los objetivos planteados para esta investigación, nuestra expectativa de trabajo apuntará a definir un plan de incentivos que cubra, como base, los aspectos descritos a continuación:

- Indicadores de Gestión (KPI) que representen y valoren adecuadamente el desempeño del equipo de Ventas
- Mix de pago que favorezca la competitividad en el mercado laboral (posicionamiento al menos en la media de mercado)
- Bono desempeño anual individual (que contenga componentes individuales, pero también de cumplimiento colectivo)

C. Propuesta de intervención para ajustar equidad interna y externa

Para resguardar la equidad interna y reconocer el mejor desempeño de los vendedores, se propondrá:

- Incrementar el % de comisión de CM y, en contraparte, reducir su sueldo base, tomando los resguardos legales correspondientes, para fomentar su incentivo. Cabe destacar que durante la realización del Focus Group, esta vendedora expresó su interés por contar con un mayor porcentaje variable ya que se sentiría más motivada.
- Incrementar sueldo base de LL para que quede en el 80% de la banda.

Para implementar estas medidas, en el caso de la Representante de Ventas Senior “CM” que tiene un salario fijo mensual mayor a un 80% respecto a sus pares, se propone el siguiente cambio de estructura en función del mix de pagos promedio de los vendedores senior, que fue definido como el más adecuado por los entrevistados:

Representante de Ventas Senior "CM"				
	% SUeldo BASE	% PAGOS GARANTIZADOS	% COMISIONES	TOTAL
Situación Actual	91%	5%	4%	100%
Situación Futura	57%	5%	38%	100%
	COM1	COMP3		
	S.BASE	PAGOS GARANTIZADOS	COMISIONES	TOTAL
Situación Actual	2,226,712	130,000	91,359	2,448,071
Situación Futura	1,385,082	130,000	932,522	2,447,604

Para lograr esta estructura, se utilizará la siguiente fórmula para definir el porcentaje de comisión: **Tasa de pago: Compensación Meta / Desempeño Meta**

Donde la Compensación Meta corresponderá a su nuevo monto variable que le permitirá mantener su COMP3 actual, y el desempeño meta corresponderá a su promedio de ventas mensuales del último año.

Tasa de Pago		
Compensación Meta	Desempeño Meta	% Comisión
932,522	170,000,000	0.55%

Hay que destacar que, al contar con un porcentaje variable mayor, es predecible que la vendedora se sienta más motivada por captar nuevos clientes, lo que podría repercutir en un incremento de sus ventas.

El otro caso que representa desfase respecto a la equidad interna y externa es la vendedora Junior "LL", quien posee un salario fijo mensual (COMP1) inferior a la mediana por lo que se propone ajustarlo, inicialmente, de acuerdo al piso de la banda de equidad (80%):

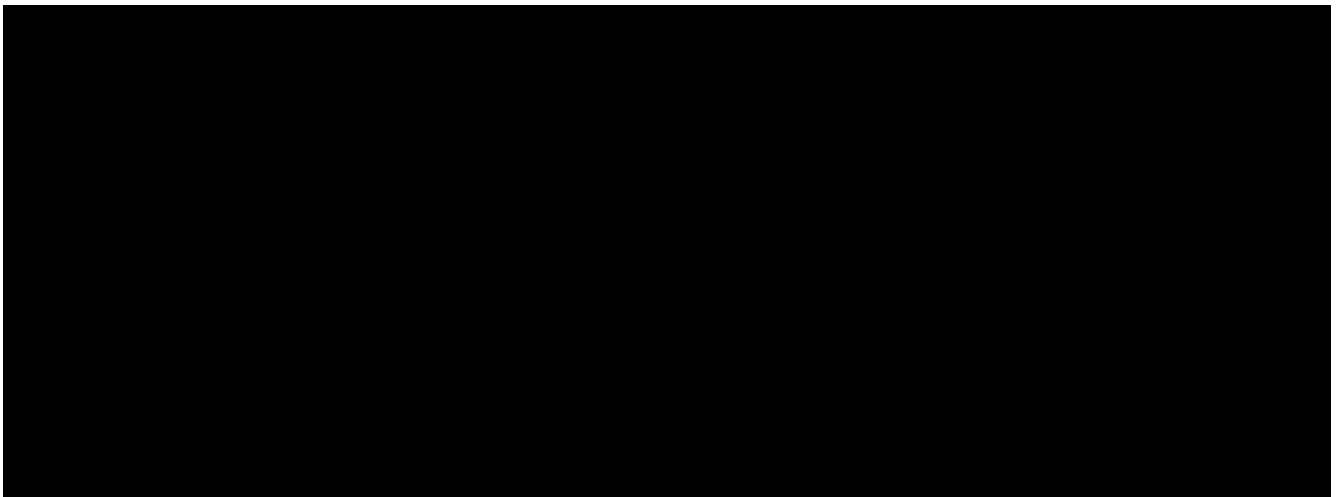
Representante de Ventas Junior "LL"				
	S.BASE	PAGOS GARANTIZADOS	COMISIONES	TOTAL
Situación Actual	628.530	130.000	294.894	1.053.424
Situación Futura	890.000	130.000	294.894	1.314.894

Costo Anual 3.137.640

Si bien este incremento significaría un costo anual de \$ 3.137.640.-, la adopción de esta medida permitirá resguardar la equidad interna, logrando que la vendedora sienta una retribución justa por su esfuerzo.

Por lo tanto, si se implementaran los ajustes señalados, el análisis de equidad respecto al COMP1 quedaría de la siguiente forma:

Tabla 18: Propuesta de Intervención COMP1



Fuente: Elaboración propia

De este modo, el PRI se mantendría dentro de la banda, sin embargo, el PRE continuaría mostrando ciertos desfases debido a la mayor brecha existente respecto al mercado, la que se podría ir ajustando progresivamente a través de la implementación de bonos anuales por desempeño.

Considerando esto último, dentro de los planes de intervención deberemos considerar también la incorporación de estos bonos tanto para el equipo de ventas como para su Gerente, con el fin de equipararse gradualmente respecto al mercado y, de este modo,

evitar fugas de talento.

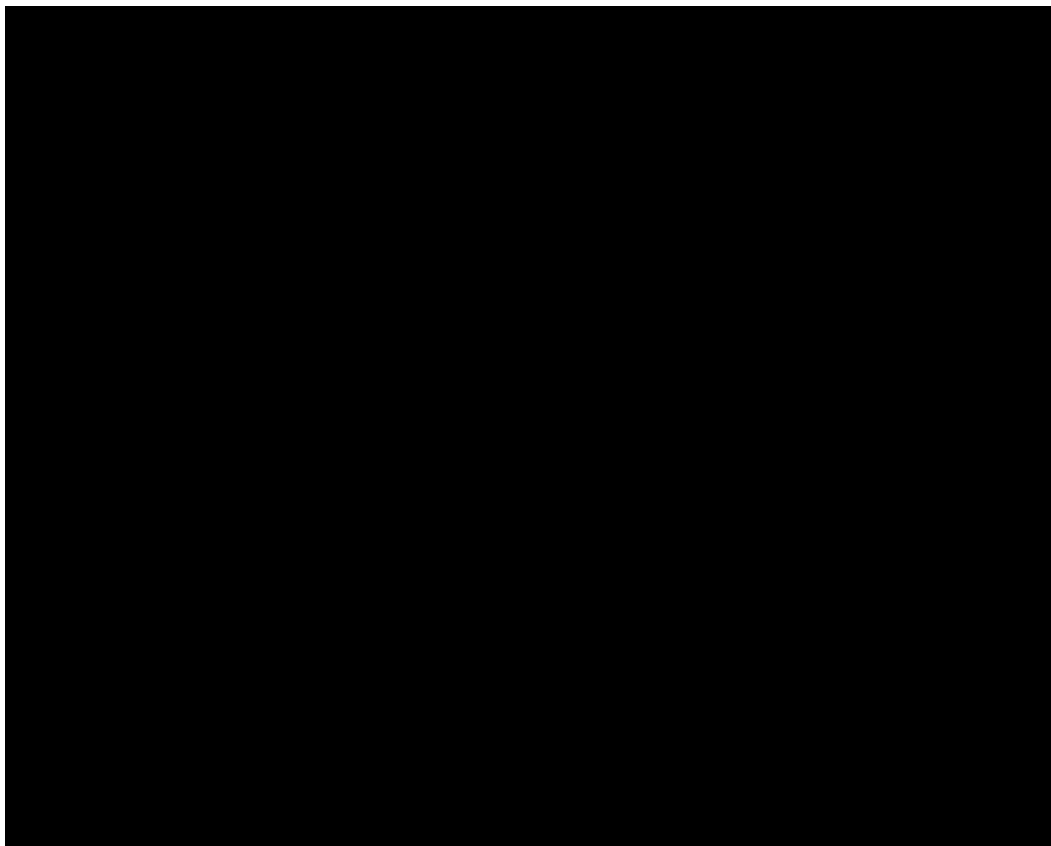
En el caso del Gerente de Ventas, se debería considerar un bono de 1 a 3 sueldos, según lo informado por Show me the Money, lo que permitiría que su remuneración sea más competitiva.

De igual manera, la empresa debe contemplar también la implementación progresiva de mayores beneficios para diferenciarse de su competencia otorgando mejores condiciones laborales que le permitan posicionarse como un referente en la industria química.

Por lo tanto, en su fase de implementación, el bono anual por desempeño corresponderá a un sueldo bruto para el equipo de ventas y de un sueldo y medio para su Gerente, el que se pagará en función del porcentaje de cumplimiento de los indicadores definidos.

La implementación de estas mejoras permitirá a su vez cumplir con el mix de pago definido por la empresa, que corresponde a un porcentaje variable mayor para los vendedores, especialmente en los seniors que presentan un mayor nivel de prominencia, el que quedaría de la siguiente manera:

Tabla 19: Nuevo mix de pago área de Ventas Química Santiago

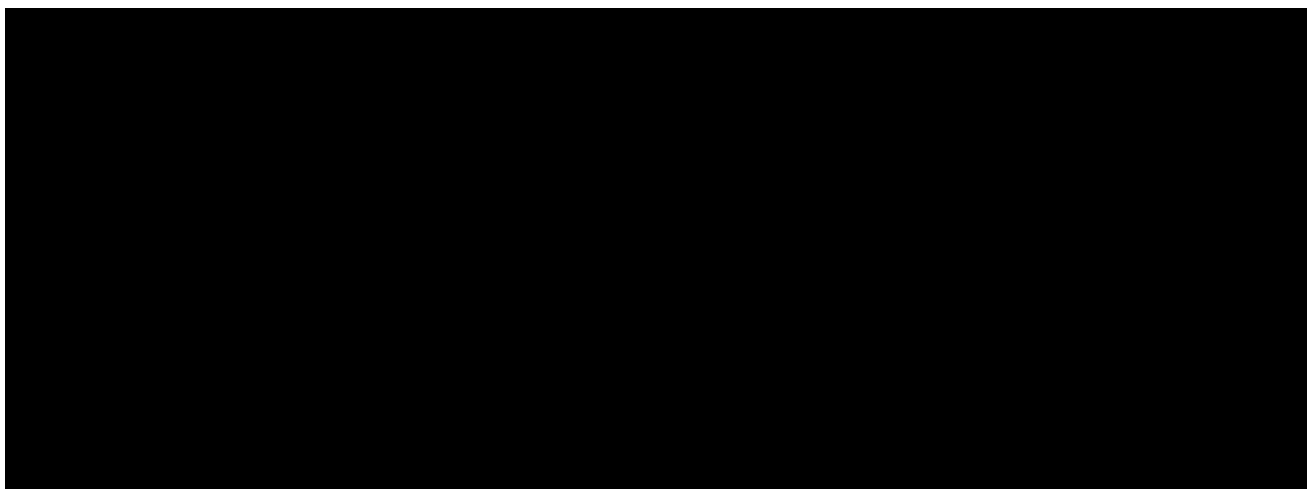


Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si implementamos los ajustes señalados en el COMP1 y el bono por

desempeño anual, el análisis de equidad respecto al COMP3 sería el siguiente:

Tabla 20: Propuesta de Intervención COMP3



De este modo, al implementar las mejoras señaladas, si bien continuarán existiendo algunas brechas respecto a la equidad externa, éstas deberían ir estrechándose a medida que se hagan efectivos los incentivos y el mix de pago definido, ya que debería repercutir directamente en las ventas. Estas propuestas se podrían implementar progresivamente para amortiguar los costos de su ejecución.

D. Propuesta de intervención para definir indicadores de desempeño

En función de los indicadores propuestos por el Gerente de Ventas señalados en la Tabla 16, seleccionaremos un indicador por objetivo estratégico para la Fuerza de ventas con el fin de facilitar su medición.

Tabla 21: Selección de Indicadores Fuerza de Ventas Química Santiago

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Implementación	Ponderación
Aumentar la participación en los mercados actuales	Ingresos nuevos clientes	% de los ingresos de clientes nuevos sobre el total de ventas del período	Identificar compra de cliente nuevo y asociarlo al vendedor	50%
Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	Satisfacción de clientes	Promedio de satisfacción general obtenida en la encuesta sobre experiencia de compra del cliente	Se obtiene esta información a partir de la evaluación anual de satisfacción cliente	25%
Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	Nº de productos nuevos comercializados [Producto Nuevo: aquel producto que se empieza a vender en forma cotidiana y continua]	Considera nuevos productos o aplicaciones de productos existentes con al menos una venta, sobre el total de productos/aplicaciones nuevas trabajadas	Se obtiene esta información a partir de Softland	25%

Fuente: Elaboración propia

De este modo, el bono por desempeño se complementará a las comisiones por ventas ya existentes, las que se basan en un sistema absoluto sin tope.

En el caso del Gerente de Ventas, se debe determinar otro tipo de indicadores que permitan medir su desempeño en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y el área.

Tabla 22: Selección de Indicadores Gerente de Ventas Química Santiago

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Implementación	Ponderación
Crece con rentabilidad sustentable	Rentabilidad Ventas	$[(Ventas - Costes) / Ventas] \times 100$	Analizar estados de resultados	50%
Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	Reclamos Clientes ó devoluciones	Nº de reclamos de clientes ó devoluciones	Se obtiene esta información a partir del sistema Isoeasy que registra los reclamos	25%
Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	% Incremento de Kilos por producto	$[(Cantidad\ de\ Kilos\ del\ año\ en\ curso - Cantidad\ de\ Kilos\ del\ año\ anterior) / facturación\ del\ mes\ anterior] \times 100$	Se obtiene esta información a partir de Softland	25%

Fuente: Elaboración propia

Este bono se complementará a la comisión mensual por las ventas totales del área que existe actualmente.

En el caso del cargo Analista Comercial, al ingreso de un nuevo ocupante se debería reemplazar la comisión actual existente, que corresponde a un porcentaje de las ventas totales efectuadas, por un bono mensual que tenga relación sobre la oportunidad y eficiencia de la información en relación a los siguientes reportes:

- Número de clientes prospectos adquiridos.
- Porcentaje de cierre de ventas
- Comisiones de los vendedores.
- Ventas por cliente.
- Ventas por producto /servicio.
- Ventas por zona geográfica.
- Ventas por línea de productos.
- Márgenes brutos.
- Índice de satisfacción del cliente / Lealtad.
- Devoluciones y Reclamaciones.
- Porcentaje de recompras.

Por su lado, el Asistente de Ventas contará con un bono por desempeño que incentive el cumplimiento de los mismos indicadores que el cargo de Analista Comercial, dado que le presta soporte en sus funciones nutriendo el sistema con información.

Tabla 23: Selección de Indicadores Analista Comercial/ Asistente de Ventas QDS

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Implementación	Ponderación
Contar con información fidedigna, consolidada y oportuna	Oportunidad de la información	% de cumplimiento en la fecha de entrega de los informes de gestión	Se obtiene a partir de la cantidad de reportes mensuales requeridos	50%
Aumentar la participación en los mercados actuales	Ingresos nuevos clientes	% de los ingresos de clientes nuevos sobre el total de ventas del periodo	Identificar compra de cliente nuevo y asociarlo al vendedor	25%
Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	Satisfacción de clientes	Promedio de satisfacción general obtenida en la encuesta sobre experiencia de compra del cliente	Se obtiene esta información a partir de la evaluación anual de satisfacción cliente	25%

Fuente: Elaboración propia

Por último, al consultar sobre las buenas prácticas en la industria, tanto el Director de empresa como el Experto en Compensaciones, señalaron que los incentivos colectivos serían una muy buena herramienta para potenciar el trabajo en equipo y para fortalecer la fidelización del cliente con la empresa, práctica que se podría complementar a los bonos

anteriormente señalados.

Tabla 24: Metas e Indicadores de Desempeño Área Ventas

Cargos	Objetivos Estratégicos	KPI's	Situación Base	Meta	Tipo de pago			Meta			Ponderación	Target Bono
					Pago Mínimo	Pago Esperado	Pago Máximo	Nivel Inferior	Target	Meta sobre cumplto		
Gerente de Ventas	Creer con rentabilidad sustentable	Rentabilidad Ventas	1%	3%	90%	100%	120%	67%	100%	133%	50%	1,5
	Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	N° Reclamos Clientes ó devoluciones	17	< 5	90%	100%	120%	50%	100%	150%	25%	
	Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	% Incremento de Kilos por producto	3%	7%	90%	100%	120%	67%	100%	143%	25%	
Representantes de venta (Senior y Junior)	Aumentar la participación en los mercados actuales	Ingresos nuevos clientes	5%	8%	90%	100%	120%	75%	100%	125%	50%	1
	Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	Satisfacción de clientes	Nota 6	>= Nota 6	90%	100%	120%	83%	100%	117%	25%	
	Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	Nº de productos nuevos comercializados	7	8	90%	100%	120%	88%	100%	125%	25%	
Anlista Comercial y Asistente de Ventas	Contar con información fidedigna, consolidada y oportuna	Oportunidad de la información	90%	< 90%	90%	100%	120%	90%	100%	111%	50%	1,00
	Aumentar la participación en los mercados actuales	Ingresos nuevos clientes	5%	8%	90%	100%	120%	75%	100%	125%	25%	
	Posicionar la marca como un referente de calidad y sustentabilidad	Satisfacción de clientes	Nota 6	>= Nota 6	90%	100%	120%	83%	100%	117%	25%	

Fuente: Elaboración propia

E. Costos v/s Beneficios de Implementación Plan de Incentivos

Considerando un cumplimiento en el rango del target de los indicadores propuestos, que correspondería al pago de 1,5 salarios fijos mensual, en el caso del Gerente de Ventas, y de un salario en el caso de los vendedores, se proyectaría un crecimiento entorno al 7% de las ventas:

Dato de Referencia	AÑO	
	2019	2020
Nivel de ventas (Millones de pesos/Año)	25,000	26,750
Tasa de crecimiento	3.55%	7.00%
PIB	2.5%	1.0%
Incrementos ventas (Millones de pesos/Año)		1,750

Por otro lado, los costos asociados a este Plan de Incentivos serían:

Tabla 25: Costos Plan de Incentivos área Ventas

Fuente: Elaboración propia

La implementación de este plan implicaría un incremento anual de un 6% en el costo de

remuneraciones del área de ventas, el que se compensaría parcialmente con el incremento de un 7% de la facturación anual, por lo que si sería factible su realización.

F. Implementación y factibilidad de aplicación

Tal como señala León (2013) el mejor plan de compensación para ventas puede fallar si no se implementa de manera apropiada, por tanto, el plan debe ser implementado y comunicado oportunamente, para lograr el apoyo de la organización y facilitar la transición del cambio asociado, por lo que parece importante considerar los siguientes puntos:

- Contar con las aprobaciones de la alta gerencia respecto del plan a implementar, así como los fondos requeridos para el mismo. Respecto a este punto, el Gerente General y los directores de la empresa se encuentra muy motivados con la implementación de este plan de incentivos ya que, de momento, las comisiones existentes no responden a ninguna estrategia y han sido acordadas de manera particular con cada vendedor. Por lo tanto, al implementar un bono por desempeño, se podrá inducir un comportamiento en la fuerza de ventas en relación a la prospección y en la fidelización de clientes, lo que repercutirá en un incremento de las ventas, facilitando de este modo su financiamiento (como se analizó en el punto anterior). De igual manera, se espera posteriormente replicar este sistema en el resto de la empresa, velando por cumplir con un equilibrio interno y externo que avale una justicia organizacional que haga que el personal se sienta más motivado y comprometido por el logro de los objetivos.

Por estos motivos, la implementación de este plan de incentivos cuenta con el respaldo político de la alta dirección lo que facilitará la gestión de este cambio al interior de la organización.

- Chequear los habilitadores o el soporte tecnológico para llevar a cabo esta implementación, entendiendo que este plan debe ser soportado por sistemas que posibiliten la obtención de los inputs requeridos para el cálculo de las comisiones. En relación al soporte tecnológico, la empresa cuenta con un sistema ERP que facilita la obtención de la información, la que, si bien cuenta con ciertos desfases, el Gerente Comercial se encuentra trabajando por subsanarlos a través de la implementación de un gestor de informes y del sistema CRM (Customer relationship management) que facilitarían la obtención de datos fidedignos y oportunos, además de tener un mayor control de las actividades desarrolladas por los vendedores.
- Desarrollar procesos administrativos que respalden y normen la nueva metodología de compensación. La implementación de este plan de incentivos requerirá una sensibilización y apoyo en su comunicación tanto para la fuerza de ventas, como en un futuro, para el resto de la organización, proceso que será liderado tanto por el Gerente de Ventas como por la Sub Gerente de Recursos

Humanos, con el fin de manejar las resistencias al cambio que pudiesen surgir durante su implementación.

En ese sentido, el rol de quienes lideren este proceso será clave ya que tendrán la responsabilidad de escuchar, reconocer y empatizar con las ansiedades y temores de los colaboradores frente a este nuevo sistema. Para ello, Kotter (1997) propone el proceso de las siguientes ocho etapas para la gestión de un cambio eficaz:

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Crear una visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los obstáculos
6. Asegurar triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el cambio
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Una vez que se haya realizado la comunicación y sensibilización de las propuestas a implementar, las nuevas condiciones se respaldarán a través de un anexo de contrato que detallará el modo de obtención del bono por desempeño y comisiones, con el objetivo de que los mismos vendedores puedan hacer seguimiento de su gestión.

Por lo tanto, los pasos a considerar para una implementación exitosa de este plan tendrán relación con un aprendizaje efectivo, actividades de diagnóstico y una comunicación planificada y eficiente, el que se podría facilitar a través del modelo de Kurt Lewin (1951) descongelamiento/ prueba/ recongelamiento:

Aprendizaje Efectivo: Como línea general, debemos considerar ciertos elementos críticos para sustentar este punto; el plan a implementar debe ser desarrollado y explicado e idealmente desarrollado en conjunto con los equipos, a modo de lograr su más rápida aceptación. Es importante entender que este plan debe representar una motivación para los vendedores, reforzar con periodicidad el mensaje asegurando su entendimiento por medio de materiales o sesiones prácticas sobre cómo funciona el plan, colaborando al entendimiento y transparencia del mismo, logrando con lo anterior la transferencia a una percepción y acciones positivas por parte de los involucrados.

Con estas acciones, se logrará conducir la tensión desestabilizadora que podría producir este nuevo plan de incentivos en métodos de trabajo que vayan alineados con la nueva estrategia, apoyando a las personas para salir de la etapa de shock y negación, para dar cuenta de lo positivo que sería este cambio para ellos (**descongelar**).

Actividades de Diagnóstico: Es muy importante considerar una presentación inicial del plan al equipo involucrado, a modo de levantar sus percepciones al respecto. Para esto se

considera la realización de un focus group a modo también de generar el involucramiento del equipo en este aspecto, atendiendo sus sugerencias y aportes, con el fin de tantear las resistencias que podrían surgir, ya que, como plantea Husenmann (2003), toda resistencia al cambio está ligada a emociones.

Estas actividades de diagnóstico ayudarán a los agentes de cambio a evaluar los atributos del cambio (ventajas relativas, compatibilidad, complejidad, intentabilidad y observabilidad), para entrenar y ayudar a las personas a adaptarse a su nueva realidad y experimentar en un ambiente de confianza los nuevos métodos (**prueba**).

Comunicación Eficiente y Planificada: A modo de planificar una ejecución exitosa del plan y apoyar al equipo para integrar el nuevo plan de incentivos en su conducta habitual y a la organización en institucionalizar políticas y metodologías para ayudar a conservar el cambio (**recongelar**), consideraremos siete aspectos fundamentales:

1. **Cronograma de comunicación:** Se desarrollará un cronograma de actividades comunicacionales, definiendo fechas y responsables. Es importante que se considere el inicio del plan, al menos, con un mes de anticipación a la implementación del cambio.
2. **Mensaje de la Gerencia de Ventas:** Es muy importante que el líder del área de ventas presente y explique el nuevo plan, a modo de presentar con claridad las diferencias entre el sistema antiguo y el nuevo, motivando y comprometiendo al equipo en función de los beneficios visualizados para el cambio.
3. **Preparar la documentación requerida para la comunicación:** Cada integrante del equipo deberá recibir el documento que detalle a cabalidad el nuevo plan, su alineamiento estratégico, funcionamiento, componentes y método de cálculo. Aquí es importante considerar además de la preparación del documento con el detalle, el desarrollo de todo el material de entrenamiento que contribuya al entendimiento por parte de los involucrados, tales como presentaciones explicativas en Power point, así como materiales de comunicación, considerando mailings, posibles preguntas y respuestas. Resulta igualmente importante contar con esta información en algún repositorio de documentos utilizado de forma organizacional (por ejemplo: intranet) a modo de disponibilizar la información de manera transparente.
4. **Entrenamiento a la supervisión:** Todo aquel que cuente con rol de liderazgo en el equipo, debe encontrarse totalmente entrenado respecto a todo lo relacionado al nuevo plan, asignándoles un rol de gestores del cambio en este proceso.
5. **Comunicación a la fuerza de ventas:** Se deben considerar diversos eventos y material comunicacional que aporten al éxito del programa. Es importante contemplar una bajada adecuada del contenido a todo nivel, sin olvidar: mensaje del líder representativo del área de ventas, actividades dirigidas por los supervisores para favorecer el entendimiento en profundidad del nuevo plan por parte del equipo y la habilitación en algún portal de uso corporativo, como Intranet,

con toda la información relacionada al plan y que incluso pueda proveer la posibilidad de realizar simulaciones de rentas, posibilitando con todo esto el entendimiento y adopción del plan.

6. **Documentación del plan:** Es fundamental contar con toda la documentación que respalde el funcionamiento del mismo, abordando desde la comprensión de los objetivos estratégicos de la organización y del área de ventas, los componentes de la compensación propuesta, los elementos que componen el plan, las políticas que lo regulan, las fórmulas de cálculo, así como cualquier información relacionada, que ayude al entendimiento y facilite el involucramiento del equipo. Aquí, como primer paso, la creación de una política de compensaciones resultará primordial.
7. **Retroalimentación y evaluación:** Durante el proceso de implementación es fundamental escuchar las posibles apreciaciones del equipo, e ir efectuando posibles acciones correctivas que resulten necesarias.

Otro aspecto relevante a considerar también en la factibilidad de implementación de nuestra propuesta de intervención es, en primer lugar, realizar una valuación analítica de cargos bajo la metodología HAY, o cualquier otra que se adapte de mejor manera a la realidad de la empresa con el fin de homologar los cargos y crear bandas salariales, lo que podría tomar tiempo al replicarlo al resto de la organización.

VIII. CONCLUSIONES

Química Santiago y Cía. Ltda. es una empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado que ha desarrollado y comercializado variados proyectos a lo largo del país, logrando sobrevivir y crecer en una industria cada vez más concentrada y competitiva.

Al tratarse de una empresa mediana, cuenta con una estructura organizacional pequeña, la que favoreció al desarrollo de esta investigación en cuanto al acceso a la información, el que fue rápido y sin mayores inconvenientes, especialmente porque una de las integrantes de nuestro equipo forma parte de esta organización y lidera el área de Recursos Humanos.

Asimismo, la presentación de las propuestas a las partes involucradas fue bien recibida, valorada y discutida de manera constructiva, mostrando mucho entusiasmo por su pronta implementación, ya que hay expectativas en el efecto que podría generar en el repunte de las ventas, que es uno de los principales dolores que aquejan a la empresa actualmente.

Atendiendo al objetivo general desarrollado en este proceso de investigación y acción, el que apunta a la creación de un **plan de incentivos para la fuerza de ventas en función a la compensación variable, velando por que el mix de pago (compensación base más variable) represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de las industrias químicas**, podemos concluir que hemos efectuado un análisis profundo a los aspectos relacionados a las compensaciones, y las posibles implicancias que la

incorporación de un incentivo variable pueda tener en los resultados individuales y organizacionales, así como en la importancia de la competitividad de la empresa respecto al mercado laboral, dando origen a una propuesta que tiene proyectado implementarse durante este año en la organización.

Dentro de la antes mencionada propuesta, se abordaron cada uno de los objetivos específicos expuestos inicialmente en esta investigación, de la siguiente manera:

- **Determinar la estructura de remuneraciones (porcentaje fijo y variable):** Se analizó el mix de pago de cada uno de los vendedores con el fin de lograr equiparlos progresivamente con lo definido por el Gerente General y el mercado.
- **Evaluar la equidad, tanto interna como externa, de la fuerza de ventas:** Se realizó un análisis a nivel de salarios buscando equidad interna y competitividad, el que está considerado dentro de nuestras propuestas de intervención.
- **Determinar el posicionamiento competitivo del mix de pago respecto al mercado:** Se estableció el posicionamiento competitivo a partir de estudios de remuneraciones y de las entrevistas realizadas a un experto en compensaciones, al gerente general y a los mismos vendedores.
- **Alinear el Plan de Incentivos de los vendedores con los objetivos estratégicos del área y de la organización, a través de la definición y medición de indicadores:** Las metas e indicadores propuestos para el bono de desempeño tienen directa relación con la estrategia organizacional y los objetivos del área de ventas, buscando una visión común entre ambos que direccionen los esfuerzos de la fuerza de ventas para su consecución.
- **Evaluar costo v/s beneficio de implementar este plan de incentivos:** Al analizar las propuestas de intervención se hizo una evaluación del costo de su implementación y las ganancias que generaría en la empresa, la que resultó por concebir un margen positivo, además de un factor motivacional adicional para el área de ventas.

En relación a los resultados obtenidos, proponemos varios aspectos que podrían ser corregidos para obtener un mejor funcionamiento y desempeño en el proceso de Recompensas (Compensaciones y Beneficios) auditado. Entre ellos, se consideran los siguientes puntos que se podrían complementar en el mediano plazo a las propuestas anteriormente descritas que permitirían generar un sistema de remuneraciones más sólido y equitativo:

- Formalizar una política en compensaciones y beneficios, la que contribuiría al alineamiento estratégico de la organización y a mejorar la percepción de los colaboradores respecto al área de Recursos Humanos.
- Habilitar un sistema de gestión que mida los indicadores, de acuerdo a la periodicidad que se defina (anual, semestral, trimestral) para el cálculo de avances

y pagos, el que se encontraría alimentado por los softwares que almacenan la información.

- Contemplar buenas prácticas de mercado, como por ejemplo viático mensual fijo en el sueldo, para evitar la rendición de gastos, que se presentó durante el focus group realizado a los vendedores como una de las principales limitaciones para realizar visitas a los clientes.
- Entregar reconocimientos a través de medios no monetarios que podrían ser altamente valorados por los trabajadores, como días de vacaciones adicionales, lo que harían a la organización también más atractiva como lugar de trabajo en el mercado. Esta propuesta también surgió en el focus group realizado al equipo de ventas.
- Crear un bono de incentivo colectivo para la fuerza de ventas, en función de un porcentaje de comisión por ventas realizadas a clientes que no tienen asignado un vendedor en particular, estimulando de este modo la colaboración y el trabajo en equipo. Esta medida busca evitar el recelo que existe actualmente por atender clientes que no corresponden a su cartera, lo que perjudica la atención oportuna y la continuidad del proceso.
- Sumar bonos mensuales que ya están estandarizados y que son constantes al sueldo base, lo que no afectaría mayormente en los costos de la empresa ya que los vendedores casi no realizan horas extras, y varios de ellos se encuentran bajo el Art. 22, medida que se debe replicar en el resto de la organización. Esta desviación surgió cuando se analizó la composición del sueldo, en el que notamos que existían muchos bonos que deberían formar parte del sueldo base ya que no poseen las características para cuantificarse de manera separada.
- Evaluar la implementación de un bono de retiro para aquellos trabajadores que se deban jubilar con el fin de complementar sus pensiones, las que por lo general son bastante bajas, y de este modo contribuir en que tengan una mejor calidad de vida durante su vejez, fortaleciendo la dimensión de “Jubilación” que fue la que obtuvo la peor evaluación durante la auditoría.
- Implementar en el mediano plazo un seguro complementario para los trabajadores que permita potenciar los beneficios de la empresa volviéndola más atractiva en el mercado, dado que la mayoría de las organizaciones ya lo poseen, contribuyendo de este modo a mejorar también esta dimensión.

Adicionalmente, 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 herramienta útil para abrir el diagnóstico inicial. Los resultados de la investigación fueron vinculantes con el diagnóstico obtenido en la auditoría. En este sentido, y tal como se comentó en apartados precedentes, la remuneración variable asociada a la recompensa por ventas pudo ser percibida como un área de mejora en la organización, debido a que la carencia de un sistema formal no se debía a problemas en el presupuesto o por falta de motivación de los colaboradores, sino más bien, a que no se le había otorgado la necesidad y la urgencia debida.

Sin embargo, actualmente la organización ha considerado esta temática como prioritaria para activar su crecimiento, regularizando situaciones que se desvían del escenario óptimo. De esta manera se evitarán conflictos cotidianos y disminuirán las inestabilidades relacionadas al mercado competitivo en el que se encuentran.

Respecto a la factibilidad técnica y económica de implementar en la organización las propuestas de intervención que estamos planteando, como se analizó en el apartado 5, ésta es posible de realizar dado que se cuenta, por un lado, con el apoyo de la alta dirección y por ende con el respaldo económico para su ejecución y, por otro lado, con los datos y sistemas de información para llevarla a cabo.

Además, como se analizó anteriormente, el incremento de las ventas financiaría el costo del bono por desempeño y los ajustes de salarios y estructuras propuestos que permitirían lograr una equidad interna y externa.

Asimismo, la implementación de metas e indicadores para el logro de los objetivos, permitirá monitorear el desempeño de los vendedores direccionándolos a obtener mejores resultados para la organización, lo que alinearía la estrategia corporativa con la funcional de Recursos Humanos y la del área de ventas.

Para ello, el modelo de Wheelen, Hunger y Oliva (2007), el cual consta de cuatro etapas: **análisis ambiental, formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación y control de la estrategia**, define en el modelo cómo una evaluación del desempeño podría servir de referencia para determinar el impacto en los resultados.

Sin embargo, una de las limitaciones o dificultades que hay que considerar en la implementación de este plan de incentivos para el área de ventas, son las resistencias que podríamos encontrar ante este cambio, especialmente porque existirá más control de las funciones realizadas y de los objetivos logrados por los vendedores, los que podrían sentir una mayor presión por la obtención de los resultados.

Tal como se mencionó en la sección anterior, las resistencias al cambio no se pueden obviar, ya que, de lo contrario, podría fracasar la implementación de esta intervención. De acuerdo a lo señalado por Husenman (2003), si bien no todas las personas en una organización se resisten al cambio, hay que reforzar que en este caso se está ofreciendo una oportunidad de mejora y refuerzo beneficioso para los vendedores.

En ese sentido, se requiere del posicionamiento de los líderes como figuras de apoyo, que retroalimenten y canalicen su gestión a través de la guía y evaluación permanente, poniendo especial atención en los atributos claves del cambio.

Ahora bien, otro factor a considerar dentro de la implementación de este plan, es que si bien en un principio la puesta en marcha solo comenzará a realizarse en una parte de la organización (área de ventas), lo que coincide con el Husenman (2003) cuando menciona que pequeñas dosis sin alterar la estructura, implicaría un menor costo para la empresa,

la idea es replicarlo posteriormente en toda la organización, por lo que se debe tener especial cuidado en su sensibilización para no afectar el clima laboral.

Por lo tanto, y tal como se evidenció en esta investigación, la creación e implementación de un plan de incentivos eficaz, requiere dedicación, estudio, tiempo, transparencia y planificación, tanto en su creación e implementación, como en la posterior evaluación y modificación. Para ello, Química Santiago deberá adquirir un compromiso con esta propuesta, y prepararse para enfrentar futuros cambios, de manera tal que, cada colaborador involucrado se convierta en un adoptante exitoso y promotor de la iniciativa, con la responsabilidad permanente de ser evaluado para mejorar.

Para ello, volvemos a reforzar la importancia de que las personas que liderarán este cambio cuenten con el poder, como señalan Greiner y Schein (1990), o la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten sus ideas o planes, ya que liderar el cambio de manera efectiva, exige estar completamente involucrado en el proceso, dando dirección mientras éste se desarrolla y tomando en cuenta las percepciones y propuestas de otros stakeholders para introducir los ajustes necesarios al plan mientras se desenvuelve.

En cuanto a nuestro rol como investigadoras, lo aprendido a lo largo del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, nos facilitó el diagnosticar y comprender de mejor manera los dolores que aquejan a la organización, entablando las estrategias que se deben adoptar para la implementación de estas propuestas con el fin de gestionar el cambio y el comportamiento organizacional de la mejor manera posible.

De igual manera, el aprendizaje en compensaciones nos permitió elaborar una serie de intervenciones que buscan cumplir con el objetivo de nuestra investigación, el que vela por mantener la justicia organizacional y competitividad de las remuneraciones, direccionando el comportamiento de los vendedores hacia el cumplimiento de metas que van directamente relacionadas con los objetivos del área, ya que la gestión de compensaciones considera las estrategias, políticas, procesos y prácticas requeridas para asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada por medios monetarios y no monetarios.

Por otro lado, desde el punto de vista ético, y retomando lo mencionado por Rainieriy Martínez (1997) acerca de las consecuencias en torno a la equidad o afectaciones a las personas dentro de la organización por la información entregada, esta investigación se realizó con la convicción de beneficiar al equipo de ventas de Química Santiago, apuntando a mejorar su productividad en las ventas de la organización.

El ambiente previo y durante las entrevistas y focus group, 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, asumiendo nuestro rol dentro de esta investigación y acción, en el que a partir de un pensamiento crítico, se diera un proceso de conversación que tuviese en vista el desempeño del rol de las partes involucradas con el

fin de conseguir aprendizajes recíprocos que permitieran una mayor efectividad y satisfacción laboral.

En conclusión, es importante mencionar que esta investigación constituye un aporte no solo para la organización, sino que también una contribución al desarrollo de las personas, donde aquellos que forman parte del equipo de la fuerza de ventas se sientan escuchados, considerados y con la posibilidad de desarrollarse como profesionales, potenciando sus habilidades, siendo reconocidos y recompensados. Si bien esta propuesta marca una senda inicial de mejora para Química Santiago, nos queda también la sensación de que hay mucho camino por recorrer en la dirección de la Gestión de Personas, quedando pendiente por trabajar en un futuro aspectos relacionados al desarrollo de las personas en la organización.

De igual manera, considerando el contexto actual de las organizaciones, éstas se han vuelto más dinámicas y cambiantes ante la necesidad de adaptarse a un mundo que se encuentra cada vez más globalizado. Frente a este desafío, el pensamiento estratégico y el aprendizaje continuo surgen, por tanto, como herramientas para desarrollar una “autoridad personal” que nos permita conformar grupos en función de una tarea común, la que liderará este proceso de adaptación y sobrevivencia en un contexto progresivamente más competitivo y complejo.

La economía global, su uso desenfrenado de los recursos y la misma pandemia que nos aqueja actualmente, han desencadenado un ambiente laboral cada vez más susceptible a lo que ocurre en nuestro entorno, vislumbrando nuestras vulnerabilidades al respecto, siendo nuestro rol profesional clave en el manejo de estas situaciones de crisis, presentando el desafío permanente de liderar los cambios que surgen e influyen directamente en el comportamiento y dinámica de la organización, y por ende, en las experiencias de las personas, en el que esperamos ser agentes activos en la generación de mejores condiciones de trabajo que equilibren su vida laboral y personal a lo largo del tiempo.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Acuña, E. y Askvik, S. (1984). Acción – Investigación, y otras formas de investigación y consultoría.

Acuña, E., & Sanfuentes, M. (Eds.). (2013). Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones. Editorial Universitaria de Chile.

Administración de compensación en los recursos humanos (s.f), La web de los recursos humanos y el empleo, Sección de Funciones de RRHH. Extraído de <https://www.rhweb.com/Compensacion.html>

Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management: investigating a business issue. 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>.

Diez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Ramos, F. N. G., & Montes-Guerra, M. I. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. Revista Escuela de Administración de Negocios, (73), 60-79.

Dirección del Trabajo (2019). Código del Trabajo. Extraído de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60145.html>

Fernández, I., & Baeza, R. (2001). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.

Greiner, L., & Schein, V. E. (1990). Poder y desarrollo organizacional: la movilización del poder para implantar el cambio.

Guzmán, P. & Olave, S. (2004). Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas (Memoria de título, Universidad de Chile, Santiago, Chile).

Hernandez R., Fernández C., Baptista M. (2010), Metodología de la Investigación.

Husenman, S. (2003). Resistencias al cambio. En La gestión del cambio.

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> tendenciasencompensaciones.

Janesick, V. (1998). "Stretching" Exercises for Qualitative Researchers

Kotter, J. (1997). El líder del cambio. McGraw-Hill.

Lavín, J. (2016). La web de la Minería Chilena, sección especial Aniversario Asiquim: La industria química tiene un amplio potencial de desarrollo. Extraído de

<https://www.mch.cl/entrevistas/especial-aniversario-asiquim-jose-antonio-lavin-la-industria-quimica-amplio-potencial-desarrollo/#>.

León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Chile, Santiago: Thomson Reuters.

Lewin K (1951) *Teoría de Campo en Ciencias Sociales*. New York. New York; Harper & Row

Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. *Psychology in organizations: Integrating science and practice*.

Rainieri, A. y Martínez, A. (1997). *Diagnostico organizacional: un enfoque estratégico y práctico*. Revista Academia.

Recompensas totales, la web Willis Tower Watson. Extraído de <https://www.willistowerswatson.com/es-AR/Solutions/total-rewards>

Schuster, J. R., & Zingheim, P. K. (1996). *The new pay: Linking employee and organizational performance*. Jossey-Bass.

Valenzuela, J. (2015). *Marco Conceptual: Compensación variable de corto plazo*. Mercer, Santiago, Chile.

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).

Villanueva, A. y Gonzalez, E. (2005). *Gestión en las compensaciones I. Manual del participante*. Santiago, Chile.

Wheelen, Thomas, Hunger, David y Oliva, Ismael. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Education.