

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“LA PRESIÓN PSICOLÓGICA HACIA TRABAJADORES
QUE OPERAN CON COMISIONES POR PRODUCTIVIDAD”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ

**JAVIER ESTEBAN BERROETA DROGUETT
ALEXIS ESTEBAN DURAN SAAVEDRA**

VIÑA DEL MAR, 2009

A mis padres:
Graciela y Camilo por su cariño, apoyo y comprensión
A mi familia:
Tíos Alvaro y Charlie que están siempre presentes.

Javier E. Berroeta Droguett

A mi familia:
Por la confianza, cariño, apoyo y comprensión.

Alexis E. Duran Saavedra

ÍNDICE.

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	8
1.1 Introducción al capítulo.....	9
1.2 El Trabajo	10
1.3 Sistema de Recursos Humanos	12
1.4 Motivación	16
1.5 Psicología laboral.....	20
1.6 Justificación de la investigación.....	22
CAPÍTULO 2: EL RETAIL Y SU COMPOSICIÓN	23
2.1 Introducción al capítulo.....	24
2.2 Retail	25
2.3 Composición del retail	29
2.3.1 Los supermercados.....	29
2.3.2 Las tiendas de mejoramiento del hogar.....	30
2.3.3 Las farmacias	31
2.3.4 Las grandes tiendas.....	32
2.3.5 Las tiendas de conveniencia	33
2.4 Mecanismos de venta en el retail	34
2.4.1 Comercio tradicional.....	34
2.4.2 Comercio de libre servicio.....	34
2.4.3 Comercio mixto	35
2.4.4 Venta sin establecimiento comercial	35
2.5 Tendencias en el retail	36
2.6 El perfil del trabajador en el retail	39
2.6.1 Actitudes.....	40
2.6.2 Habilidades.....	40
2.6.3 Conocimientos.....	41
CAPÍTULO 3: OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1 Introducción al capítulo.....	45
3.2 Objetivos de la Investigación.....	46

3.3 Investigación	46
3.3.1 Almacenes Paris.....	47
3.3.2 Falabella.....	47
3.3.3 La Polar	48
3.3.4 Ripley.....	48
3.4 Diseño de la investigación.....	49
3.4.1 Investigación exploratoria	49
3.4.2 Investigación concluyente	49
3.5 Método de la recolección de datos.....	50
3.5.1 Encuesta	50
3.5.1.1 Muestreo	50
3.5.1.2 Tamaño de la población	51
3.5.1.3 Tamaño de la muestra	52
3.5.2 Entrevista	54
3.5.3 Entrevista profesional de empresa	54
3.5.3.1 Entrevista a Luis Ocampo	54
3.6 Análisis.....	55
3.6.1 Resultados de las encuestas.....	55
3.6.2 Conclusión general de la encuesta	63
3.6.3 Conclusión general de la entrevista	66
3.6.4 Conclusión general del estudio	67
 BIBLIOGRAFÍA	 69
 ANEXOS	 71
Anexo N°1 Gráficos.....	72
Anexo N°2 Gráficos de encuesta	74
Anexo N°3 Modelo de encuesta	82
Anexo N°4 Modelo de entrevista	84
Anexo N°5 Entrevista en profundidad.....	86

AGRADECIMIENTOS

Hoy culminamos una etapa fundamental de nuestros estudios y damos un paso importante en nuestras vidas, es por esto que deseamos hacer extensivos nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que contribuyeron de alguna forma con la ejecución y consecución de este desafío.

Agradecemos a nuestros padres y hermanos, por acompañarnos y apoyarnos en este y cada uno de los momentos de nuestras vidas.

Agradecemos a cada uno de los profesores por darnos las herramientas y los conocimientos para llevar a cabo nuestros estudios y memoria.

Introducción.

La actual sociedad se encuentra inmersa en un sistema que obliga a la utilización del dinero para la incorporación, mantención y desarrollo dentro de esta, y la manera de obtenerlo es mediante el trabajo.

Los encargados de ofrecer trabajo son las empresas, las cuales deben mantener un adecuado sistema de administración, dentro de este, un buen sistema de recursos humanos, el cual está facultado para obtener, entrenar, desarrollar y mantener a las personas indicadas para la realización de las actividades en la empresa.

La tarea de mantención resulta muy complicada, ya que no se puede tratar a todas las personas por igual, por lo que se debe idear un sistema de motivación que sepa diferenciar, o llegar a un estándar que incorpore a todos los trabajadores. Generalmente el factor dinero es el que une a todas las personas, por lo que se debe realizar un adecuado tratamiento.

Uno de los tratamientos motivacionales que incorporan el dinero, es la comisión por las actividades realizadas en la empresa, pero no siempre recibe una buena percepción por parte del trabajador. Es esto lo que da paso a la investigación que se realiza en esta tesis.

El capítulo denominado “Marco teórico” expone los siguientes temas: el concepto del trabajo, los sistemas de recursos humanos con que cuentan las empresas, las formas de motivación de los trabajadores y adicionalmente se expone el concepto de psicología laboral.

A continuación, en el capítulo denominado “El retail y su composición”, se da a conocer el concepto del retail, la composición del retail en la industria Chilena y los mecanismos de venta con que estos operan, también se muestra el perfil del trabajador que una empresa necesita, vista desde una perspectiva integral.

Finalmente, el último capítulo denominado “Investigación, análisis y conclusiones”, este capítulo se divide básicamente en tres partes: la primera es la investigación, la cual está estructurada en dos partes, investigación exploratoria y concluyente, luego una segunda parte en la cual se plantean los análisis técnicos de la investigación y por último, una tercera parte en donde se plantean las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción al capítulo.

El objetivo principal de este primer capítulo, es dar a conocer el fundamento teórico sobre el cual se sostendrá nuestra investigación y mostrar los pasos en que incursiona el trabajo como concepto, durante la historia.

Además, en este capítulo se expone el proceso y los factores con que el sistema de recursos humanos lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, como también cada una de las formas que las empresas tienen para motivar a sus trabajadores.

Adicionalmente se expone el concepto de psicología laboral, con el fin de plantear la conducta del ser humano en el contexto del trabajo, desde una perspectiva individual, grupal y social.

1.2 El Trabajo.

Antiguamente se realizaba el trabajo para la sobrevivencia, como lo fue: la agricultura, la caza, la pesca, la avicultura y la ganadería. El paso de la civilización permitió que las carencias se suplieran con el comercio, el método de intercambio era básicamente el trueque y el instrumento de pago era fundamentalmente la sal (de ahí los salarios). La sal era muy valiosa por ser no sólo condimento sino un conservador de alimentos, básico en la vida sedentaria. Con el tiempo se caracterizó en el ámbito laboral y comercial una figura típica, que fue el taller artesanal, donde cada cual aportaba lo que podía a través de sus conocimientos o habilidades, y recibía lo que requería para su sustento y el de su familia, también se consideró que había algunas personas (los empresarios) más capaces que otras para administrar la riqueza de los demás.

A partir del siglo XIX (como consecuencia de la revolución industrial), aparecieron las primeras organizaciones obreras, estos sindicatos sufrían serios descalabros y persecuciones sin cuartel por parte del gobierno. Al mismo tiempo que se transformaron los sistemas de producción, también cambiaron las formas de organización del trabajo y las relaciones de las distintas clases sociales, estableciéndose un nuevo orden jurídico, político y filosófico, para considerar al obrero como persona.

Con el hecho de que existían personas más capaces que otras, para administrar el dinero de los demás, fue como se crearon las empresas, unidad integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene por objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado. Estas buscaban la obtención

de utilidades, enfocándose en el área de producción, utilizando la mano de obra joven, debido a que poseen más fuerza. Con el pasar del tiempo se fueron creando nuevos mecanismos para administrar empresas, enfocándose no solo en el área operativa sino que también en las áreas de finanzas, marketing y recursos humanos dejando una estructura básica de trabajo:

Área Financiera: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Área Marketing: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Área de Producción: Es uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa, para la elaboración del producto y/o servicio.

Área de Recursos humanos: Su principal función es obtener, mantener y desarrollar el personal de la empresa, con habilidades y motivación para cumplir con los objetivos de la organización.

Con el transcurso de los años cada una de estas áreas se fueron especializando para lograr un mejor manejo dentro de la empresa, fue así como recursos humanos pasó a ser un área de gran importancia, para tener un equipo de trabajo óptimo, que paralelamente con los recursos materiales disponibles, lograra una eficiente administración.

1.3 Sistema de Recursos Humanos.

Un sistema de recursos consiste de manera general en la obtención, mantención, y desarrollo, de las personas que trabajen en la organización, con el objeto de que posean habilidades y motivación para cumplir los objetivos de la empresa.

Las etapas del sistema de recursos humanos son:

- **Obtención de personal:** Este proceso comienza con el reclutamiento de personas, el cual se refiere al conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. La eficacia del reclutamiento sólo se materializa en la medida que logra su objetivo, el cual es atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente al proceso de selección. Posterior al reclutamiento viene la etapa de la selección de personal, que corresponde a la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

- **Aplicación:** Proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de los otros. Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo. Lo que el ocupante del cargo hace, cómo lo hace (métodos), y para qué lo hace (objetivos). Posterior a la descripción de cargos se realiza un análisis de cargos, el cual consta de un proceso de obtención, análisis y registro de información relacionada con los cargos. Para hacer este análisis, cada cargo es dividido y estudiado en base a sus partes o componentes que son llamados Factores de Especificación.
- **Mantenición:** El objetivo principal de este proceso son cada una de las actividades que benefician a los trabajadores, comenzando con las compensaciones, que son todas aquellas retribuciones que el trabajador recibe por parte del empleador. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles fuerzas y preocupaciones. También es parte de este proceso, higiene y seguridad, que es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de los cargos y ambiente físico donde se ejecuta.
- **Desarrollo:** Proceso por el cual se prepara y desarrolla a las personas, otorgándoles técnicas y conocimientos mediante capacitaciones y entrenamientos, los cuales otorgan desarrollo tanto en las personas como en la organización.

- Control: Constituye una herramienta de vigilancia y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en la estructura o vulnerabilidades existentes en la organización.

Para la comprensión del tema a tratar, se hace necesario incorporar un análisis más detallado sobre la etapa de la mantención en específico sobre las remuneraciones, las que son la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Existen tres tipos generales de remuneración:

- a) Remuneración fija: Es aquella remuneración íntegra que recibe el trabajador en forma periódica, regular y normal por la prestación de sus servicios, ya sea mensual, semanal o quincenal. Es independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, entre otros, conforme a lo establecido en el Código del Trabajo.
- b) Remuneración variable: Son tratos, comisiones, primas y otras que, con arreglo al contrato de trabajo, impliquen la posibilidad de que el resultado mensual total no sea constante entre uno y otro mes. Sufre fluctuaciones en el tiempo debido a factores predeterminados. Se excluyen las horas extraordinarias y las asignaciones que no constituyen remuneración, como la colación, movilización, viáticos, entre otros.
- c) Remuneración mixta: Además del sueldo base, los trabajadores perciben otras contraprestaciones variables. Es una mezcla entre la remuneración fija y remuneración variable.

Entrando en un mayor detalle se pueden observar cinco tipos de pago que constituyen remuneración:

1. Sueldo: Es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios.
2. Sobresueldo: Consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.
3. Participación: Es la proporción en las utilidades de un negocio determinado, de una empresa o sólo de la de una o más secciones o sucursales de la misma.
4. Gratificación: Corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.
5. Comisión: Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.

Siendo esta última la más importante para poder comprender la investigación que se leerá mas adelante, según el Código del Trabajo y normas complementarias (mayo del 2008 a mayo del 2009), define comisión como: “Una suma porcentual calculada sobre el valor de las ventas o compras o sobre el monto de otras operaciones que realiza el empleador con ayuda del trabajador”.

1.4 Motivación.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

La motivación llevada al ámbito empresarial se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Además se puede observar desde dos puntos de vista:

1. Como Trabajador: Impulso que lo lleva a actuar para satisfacer una necesidad y conseguir objetivos.
2. Como Organización: Habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo y además realizarlo bien.

A continuación podemos observar un esquema que muestra las etapas de la motivación del personal. Este esquema comienza con un equilibrio, el cual es el estado inicial del trabajador. A continuación al trabajador se le ofrece algún estímulo o incentivo para que de esta forma realice o lleve a cabo la actividad que se le encomienda y así pueda recibir el incentivo ya mencionado. Es aquí cuando se entra a un estado de tensión, el cual puede ser provocado por parte de la empresa como también por parte del trabajador, lo que hace que se llegue al último eslabón que sería la frustración o la compensación.



Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, quinta edición.

Según el tipo de organización en la cual se esté trabajando, variarán las formas de motivar al personal, estas pueden ser:

1.- El dinero: Puede ser utilizado como una poderosa arma de incentivo, si se lo emplea adecuadamente. Es decir debe guardar relación con el esfuerzo realizado por la persona o los resultados conseguidos por esta. Si el trabajador logra establecer el nexo entre lo que hace y lo que obtiene, entonces la persona " aprende" la conducta deseada.

2.- Refuerzo positivo: Consiste en que al llevar a cabo una conducta, se obtiene un resultado positivo, premiando la conducta deseable, lo que hace que el individuo tienda a repetir la conducta para así obtener consecuencias positivas adicionales. Este principio se basa en la motivación de logro, el cual consiste en la motivación del individuo por conseguir algún fin, esforzándose más para conseguir su objetivo.

3.- Enriquecimiento de puestos: Es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación personal y la satisfacción en el empleo. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

4.- La administración por objetivos: Es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

5.- Ambiente de realización laboral: Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

6.- Rotación de puestos: Consiste en la adquisición de experiencia y conocimientos a través del intercambio entre distintos puestos, como para proporcionar además variedad a su labor diaria.

1.5 Psicología Laboral.

La psicología es la ciencia que se dedica a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas.

La psicología llevada al ámbito empresarial tiene como objetivo de estudio la conducta del ser humano en el contexto del trabajo, desde una perspectiva individual, grupal y social. Principalmente es mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Como se menciona anteriormente, existen ocasiones en las cuales las formas de motivación del personal son expresadas en dinero, considerando este incentivo monetario como parte de una estrategia motivacional, lo que no siempre funciona, debido a múltiples factores, por ejemplo: el clima laboral, la percepción del trabajador, la implementación por parte de la empresa, el mercado, entre otros.

Al enfocar la idea en el incentivo monetario, particularmente la comisión, incorporado al esquema antes mencionado, se obtiene el siguiente análisis.

La comisión por venta o productividad, forma parte del estímulo o incentivo, creando una necesidad tanto de la empresa como del trabajador, para llegar a cubrir la meta propuesta. Al poner en marcha las actividades, se pasa a un estado de tensión, la cual es factible analizar desde dos puntos de vista:

1. Una tensión en el clima laboral: La cual estará dada principalmente, por la manera en que la organización controla las actividades, esta puede que afecte directamente al trabajador, tanto física como psicológicamente y que impida que las elabore de una manera óptima. Este tenso clima laboral conlleva, a que el trabajador se sienta presionado, reaccionando de diferentes maneras las cuales no son las mejores, tanto en el trabajo como en su vida diaria, la cual se repetirá en reiteradas ocasiones, hasta que se cambie el sistema de control de actividades, o bien cambie el tipo de motivación.
2. Una tensión propia del trabajador: Existen personas a las cuales se les hace difícil el hecho de trabajar bajo comisión, por diferentes motivos como por ejemplo: no se sienten capacitados para cumplir con las metas propuestas, se estresan fácilmente, necesitan de un sueldo fijo para poder trabajar y tener una vida más organizada, autoestima baja, entre otras. Este tipo de persona, antes, durante y después de la jornada laboral, se encuentra pensando sobre las actividades que debe o deberá realizar, por lo que esto lo lleva a un estado constante de trabajo, tanto físico dentro de la empresa y psicológico en todo momento del día, afectándolos en la vida diaria. Junto con lo anterior, estas son las personas a las cuales no les gusta recibir órdenes o que les estén constantemente recordando lo que tienen que hacer referente al ámbito del estímulo o incentivo, ya que se sienten en todo momento presionados.

Como también existen las personas, que este tipo de estado de tensión, los motiva para realizar las actividades, con un pensamiento más competitivo, e intentando en todo momento lograr el incentivo propuesto por la organización.

Al analizar los dos estados por los cuales puede pasar la etapa de tensión, en el esquema, según sea el caso se pasará a la siguiente etapa, la cual está subdividida en frustración, en el caso de que el trabajador no cumpla con las metas propuestas, y contrariamente en la etapa de compensación. En ambas etapas finales, cuando se lleguen a ellas, existirá una evaluación o retroalimentación, para verificar en las etapas que se falló.

1.6 Justificación de la Investigación.

Por lo tanto la presente investigación, de acuerdo a lo anteriormente mencionado, pretende averiguar, si los trabajadores que operan con comisiones por productividad poseen o no presión psicológica, por diferentes factores que inciden en ellos, los cuales afectan su estado emocional y personalidad, y consecuentemente la de todo su entorno.

No todas las empresas trabajan con comisiones por productividad, es por esto que la investigación se centrará en las que posean esta característica. Como una manera de enfocar la investigación a un mismo sector, debido a que pueden existir factores los cuales distorsionen la investigación, como lo son, el clima, el mercado, la cultura, entre otros. Se tomaran empresas pertenecientes a las ciudades de Quilpué, Viña del Mar y Valparaíso.

CAPÍTULO II

EL RETAIL Y SU COMPOSICIÓN

2.1 Introducción al capítulo.

El objetivo principal de este segundo capítulo, es dar a conocer el retail como concepto, y cada una de las etapas de desarrollo que este ha ido teniendo durante su historia.

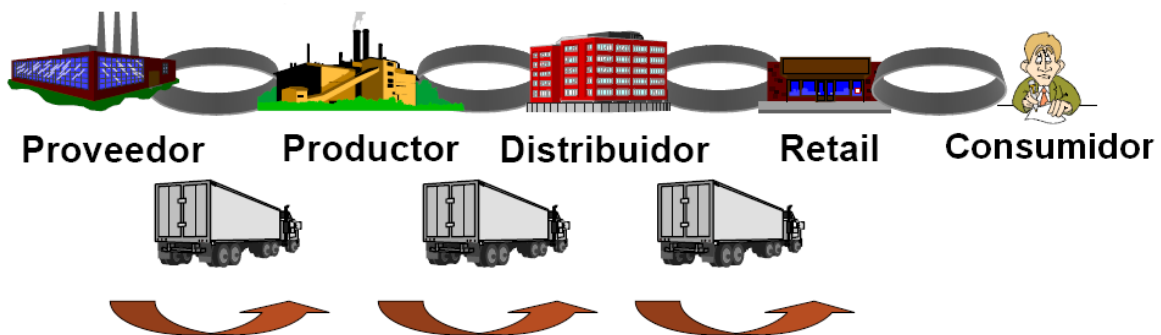
Además, en este capítulo se expone la composición del retail en la industria Chilena, el cual se compone de, supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, además de todas las tiendas o locales comerciales urbanos que venden directamente al público.

También se exponen los mecanismos de venta con que opera la industria del retail en nuestro país, los cuales se componen por, comercio tradicional, comercio de libre servicio, comercio mixto y venta sin establecimiento comercial. Otro de los puntos que aborda este capítulo son las tendencias del retail, acá se plantean los objetivos, visiones y comparaciones del retail Chileno con el resto de los países de Sudamérica y el mundo.

Por último se muestra el perfil del trabajador en el retail, en este punto se dan a conocer las cualidades del trabajador que una empresa del retail necesita, vistas desde una perspectiva integral, estas cualidades se dividen en tres grandes puntos: actitudes, habilidades y conocimientos.

2.2 Retail.

La palabra retail es utilizada para referirse a la venta al detalle. En el lenguaje de los negocios, se denomina Retail al sector económico que comprende a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes, para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución.



Dado el desarrollo de la industria, el concepto ha variado, hasta abarcar actividades propias del comercio mayorista, como consecuencia de la realidad común que tienen ambos sectores, y dada la masividad y diversidad de sus productos y clientes.

Aunque en el concepto de Retail se incluyen todas las tiendas o locales comerciales urbanos que venden directamente al público, suele aplicarse con mayor frecuencia a las grandes cadenas de locales comerciales. Así, en Chile, se compone de, supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, farmacias.

El retail en Chile comienza en 1910. El almacén anglo-argentino, ubicado en la esquina de Estado y Huérfanos, fue la tienda que dio el puntapié inicial. Una revolución traída desde afuera, que tiene su abrupto final en 1952 luego de que una huelga definió el cierre de la mítica tienda. Así, otros inmigrantes forjarían lo que conocemos como grandes tiendas.

Poco a poco Chile se ha vuelto uno de los más claros exponentes del boom del retail en Latinoamérica. Tanto, que los gigantes de las tiendas departamentales incluso han exportado este modelo y se han constituido en grupos económicos relevantes en el escenario económico local.

En la evolución está la incorporación de la clásica caja registradora. El primer gran hito se produjo cuando el SII permitió el uso de la boleta en el punto de venta en 1988. El segundo gran paso fue la incorporación del código de barras, que permitió cambiar la dinámica de atención de público de las cadenas de supermercados y las tiendas departamentales. Lógicamente, los primeros en adoptar esas nuevas tecnologías fueron los grandes retailers.

Después del empuje del punto de venta y del código de barras, el retail comenzó a automatizar sus procesos de oficinas de administración para controlar la gran cantidad de información que estaba recibiendo y manejar de manera más inteligente sus inventarios.

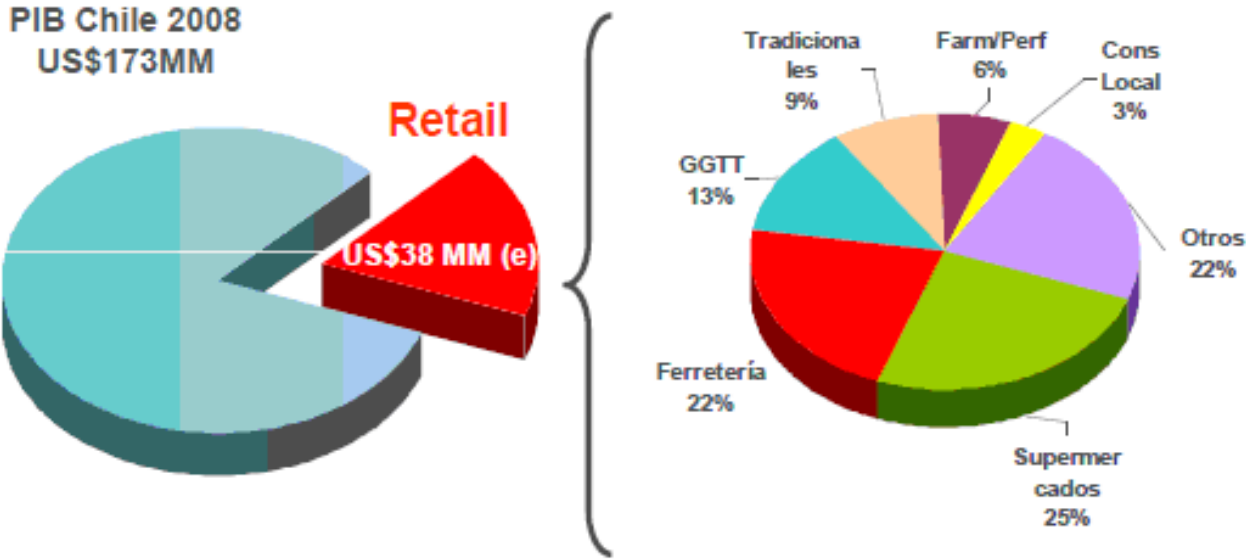
Durante los últimos 15 años, el mercado retail en Chile ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, el boom de las tarjetas de crédito y, sin duda, los avances de la tecnología.

Para el 2006, se lo considera el sector más dinámico en la economía después del sector minero, pero a fines del año 2008 experimentó una baja en las ventas, las cuales no impidieron que siete compañías chilenas lograran ubicarse entre los veinte mayores resultados en América Latina, de las cuales Falabella y Cencosud se ubicaron en quinto y sexto lugar respectivamente. El buen posicionamiento que los retailers chilenos poseen en comparación a sus pares en la región solo confirma la solidez que estos mismos poseen. No obstante, esto no significa que no se hayan visto afectados por la coyuntura económica mundial.

Uno de los conceptos fundamentales que ya ha comenzado a desarrollarse y que será primordial para el negocio retail durante los próximos años es lograr un cliente fiel. Cada vez más los retailers quieren que los clientes se sientan parte de la tienda, como en su casa, de manera que resuelvan la mayor parte de sus necesidades a través de ellos. Más que nunca, hoy en día los líderes del retail se plantean como un objetivo fundamental que sus clientes tengan experiencias de compra satisfactorias, que los jefes de departamentos de las tiendas y el personal administrativo trabajen de cara al cliente.

Las ventas al detalle y el empleo son factores claves de la economía de los países y las tendencias que sigue este negocio regularmente reflejan la tendencia nacional del estado de la economía.

Al año 2008 el retail en Chile representó cerca del 22% del producto interno bruto, el cual se viene manteniendo durante el tiempo, las variaciones se han podido notar en los porcentajes de participación de las tiendas que pertenecen al retail.



Fuente: INE, Banco Central, Nielsen

2.3 Composición del retail.

2.3.1 Los supermercados: Son establecimientos comerciales de todo tipo de artículos, en especial de alimentación con sistemas de autoservicio. Las subdivisiones que representan el área de supermercados son los mercados mayoristas y minoristas.

Mayoristas: Estos constituyen un aproximado del 30% del total del mercado de venta por mayor del país, cuyo principales actores son; Alvi, Mayorista 10, Rabié, Adelco, Comer y La caserita. En el rubro que ejerce su potencialidad es en atender al comercio tradicional, es decir a los almaceneros, permitiendo a los proveedores llegar a muchos puntos de ventas distintos.

Minoristas: Los consumidores finales son el objetivo central de venta de este sector, el cual se encuentra liderado por cuatro grandes que son:

1. D&S ligado a Walmart controladores de Lider, Ekono.
2. Cencosud controlador de Jumbo y Santa Isabel.
3. SMU controlador de supermercados Unimarc, Deca, Bryc, Korlaet, entre otros.
4. Supermercados del sur, creciendo vía Bigger.

Los supermercados poseen una venta de US\$9.500.000 representando un 25% del total del retail al año 2008. (Ver gráfico 1, anexo N° 1)

2.3.2 Las tiendas de mejoramiento del hogar: (home improvement), Se encuentran:

1. La construcción, enfocado en la distribución de materiales a empresas.
2. El mejoramiento del hogar, mantienen una gama más amplia de productos, como decoración y equipamiento del hogar, incluyendo la construcción. Aquí se encuentran empresas como Sodimac y Easy, estas incorporan el servicio asociado al despacho, instalación y mantención, de los productos ofrecidos.

Poseen una venta de US\$8.360.000 representando un 22% del total del retail al año 2008. (Ver gráfico 2, anexo N°1)

2.3.3 Las Farmacias: Son establecimientos dedicados a la compraventa de medicamentos y otros artículos, como cosméticos, artículos de tocador y regalos. La cobertura de mercado esta dada por el siguiente gráfico, con un total de 1.202 farmacias en el país, al año 2008, considerando a Cruz Verde con mayor número de farmacias con 511 establecimientos dentro de Chile. Dentro del rubro farmacéutico existen 2 grupos, las grandes cadenas de farmacias, dentro de las cuales están Cruz Verde, Ahumada y Salcobrand, y las pequeñas farmacias o boticas, dentro de las cuales se encuentran; Galenica, Dr. Simi, Farmacias Knop y Redfarma. En el mercado farmacéutico chileno existen 2 clasificaciones, estas son:

- Farmacias Químicas: Estas farmacias expenden todo tipo de medicamentos, los cuales son previamente recetados por un especialista.
- Farmacias Homeopáticas: Estas farmacias expenden un sistema de medicina alternativa, cuya principal característica es que son remedios carentes de ingredientes químicamente activos, dentro de este rubro se encuentran las farmacias naturistas.

Poseen una venta de US\$2.280.000 representando un 6% del total del retail al año 2008. (Ver gráfico 3, anexo N°1)

2.3.4 Las grandes tiendas: Son establecimientos de grandes dimensiones que ofertan una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades. Se sitúan por lo general en el centro de las ciudades, suelen tener varias plantas dividiendo su superficie comercial en secciones. A diferencia de un centro comercial, estas pertenecen a una misma empresa y es una sola tienda de enorme tamaño, y a diferencia de un hipermercado, la alimentación no es su mayor prioridad.

Poseen una venta de US\$4.940.000 representando un 13% del total del retail al año 2008.

En general se pueden definir tres grandes grupos:

- Tiendas por Departamento: Corresponden a empresas que operan, en general, con gran cobertura. Están ubicadas en diversos puntos de Santiago y en importantes ciudades del país, considerando su tamaño poblacional y desarrollo económico. Su gran volumen de ventas les otorga un importante poder de negociación con los proveedores y, por lo tanto, obtienen una significativa ventaja en costos. Ofrecen amplias líneas de vestuario y productos para el hogar; poseen gran superficies de venta, presencia en malls y una extensa cartera de clientes.

Los principales actores en la categoría de tiendas por departamentos, son: Falabella, París, Ripley y La Polar.

- **Multitiendas:** Operan con una menor gama de productos que las tiendas por departamento, se dirigen a segmentos socioeconómicos más bajos y no poseen presencia relevante en los centros comerciales más importantes. A pesar de poseer más de un local de ventas, se estima que el volumen de ventas de estas tiendas es menor. Entre los principales actores se destaca a Johnson's, Hites y Corona.
- **Tiendas y Cadenas de Especialistas:** Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia. Ejemplos de cadenas de especialistas son: Bata (zapatería), Din-ABC (línea blanca y electrónica) y Tricot (vestuario).

2.3.5 Las tiendas de conveniencia: Son establecimientos que por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, suelen centrarse en bebidas, alimentos, comida chatarra, enlatados, congelados, conservas, periódicos, productos de uso doméstico, entre otros. Son establecimientos con menos de 500 metros cuadrados, con un horario comercial superior a 18 horas y periodo de apertura de 365 días del año. Generalmente se ubican en áreas residenciales, pasando a formar parte del consumidor del sector con servicios rápidos.

2.4 Mecanismos de venta en el retail.

2.4.1 Comercio tradicional: se caracteriza por poseer tres elementos; mostrador, vendedor y almacén. Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador; así, la mercancía no está al alcance del comprador. Hay un vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica (vende o argumenta) las características o puntos fuertes de la mercancía. El comprador conoce el artículo a través del vendedor. Además, existe un almacén, separado del espacio dedicado a la venta, donde se guarda y oculta la mercancía; el comprador no sabe si un determinado artículo está disponible o agotado. Son las pequeñas tiendas, carnicerías, fruterías, mercerías, papelerías, quioscos, zapaterías, entre otras.

2.4.2 Comercio de libre servicio: Se basa en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y para confeccionar su propia canasta de compra, eligiendo entre una amplia gama o surtido de productos perfectamente empaquetados, etiquetados e identificados. Los establecimientos que adoptan esta forma de venta permiten que el cliente entre en contacto directo con la mercancía; es decir, sin la intervención del vendedor. Así, los procedimientos y métodos de venta del comercio tradicional resultan poco adecuados y aparece la necesidad de nuevas técnicas de venta que se adapten y permitan el desarrollo de esta innovación, surge el merchandising. En este apartado, estarían incluidos los hipermercados, supermercados, autoservicios, tiendas de descuentos y tiendas de conveniencia.

2.4.3 Comercio mixto: Es el establecimiento que, además de disponer de una sala de ventas como una superficie de libre servicio, en que el comprador tiene acceso a las mercancías sin ningún tipo de barrera, cuenta con vendedores que asesoran o prestan sus conocimientos y profesionalidad para la elección y adquisición de los artículos adecuados. Este apartado incluye algunas tiendas especializadas, como las librerías, los grandes almacenes o tiendas por departamentos, los outlet, entre otros.

2.4.4 Venta sin establecimiento comercial: Puede ser de varios tipos:

- Venta automática: Mediante un dispensador o máquina expendedora.
- Venta ambulante: Se realiza generalmente en ferias libres, es similar al comercio tradicional, también puede ser una venta a domicilio.
- Venta a distancia: Emplea diversos medios de comunicación directa para conseguir ventas de productos de todo tipo, tanto bienes o servicios, se encuentran aquí las ventas por correo, por catálogo, por teléfono, entre otras.

2.5 Tendencias en el retail.

Si bien Chile lleva la delantera en Sudamérica en la industria del retail, aún quedan tareas pendientes. Una de ellas es el uso de Internet como un canal de venta no tradicional. El futuro de las ventas por Internet presenta varios desafíos. Recientes investigaciones tienen como objetivo estudiar no sólo el comportamiento de compra a través de Internet, sino cómo brindar al consumidor una tienda virtual por la cual al navegar sienta hasta las fragancias de los productos, su textura, la música, el color que debe inspirar y entretener su compra. De aquí a siete años, la industria del retail en el país y en Latinoamérica experimentará cambios vertiginosos.

Chile tiene la industria de retail más desarrollada de Latinoamérica. En términos de eficiencia, permanencia de inventarios, márgenes operacionales y otros, algunos de los retailers nacionales están a la altura de estándares internacionales. Sin embargo, en los próximos años veremos el desarrollo de nuevos procesos que nos harán acortar la brecha con los grandes de la industria a nivel mundial.

Según Luis Enrique Álamos, socio de PricewaterhouseCoopers (PwC) y experto en esta industria, “El retail chileno ya ha identificado estas tendencias y grandes actores del sector han empezado a explotar otros formatos; por ejemplo, la aparición de strip center y outlets, sumados al posible desarrollo de mall temáticos. Lo importante es anticiparse e identificar comunidades y tipos de identidad.

La llegada de nuevas tecnologías al país es un factor que hace que exista cada vez más selectividad por parte del consumidor.

Esto es importante, porque se están formando verdaderas comunidades separadas por los estilos de vida que las identifican. Por eso es que el boom que han tenido Facebook o My Space no es de extrañar y, probablemente, será algo que el retail deberá entender y aprovechar. Lo principal es facilitar el contacto con los consumidores para, así, conocerlos mejor y entender sus necesidades. El éxito de la comunicación con ellos radicará en poder establecer un verdadero diálogo y se requerirán nuevas estrategias, que fuercen a las compañías a alejarse del marketing tradicional y a enfocar sus esfuerzos hacia las nuevas oportunidades y demandas de los medios de comunicación que convergen hoy en día”.

De aquí a 2015, en el mundo se producirá un proceso de transición en materia de retail del cual Chile no estará ajeno.

El consumidor chileno está más preocupado de optimizar el tiempo, factor que se ha probado clave en la aparición de estas nuevas tendencias, el fenómeno de los outlets en Chile es una señal del cambio. Este formato tiene precios más económicos, buenas marcas y, a diferencia del consumidor que asiste a los mall, el que va a los outlets es más propenso a realizar las compras. Otro formato que aparece en el escenario local es el de los strip centers, que consisten en negocios agrupados entre 10 y 15 locales, que por lo general no compiten entre ellos y que permiten al consumidor hacer compras de forma mucho más rápida y que han ido ganando terreno en el mercado. No es de extrañar que grandes del retail se fijen en estos nuevos formatos.

También en los supermercados como en las tiendas por departamentos, ya se ve un desarrollo importante de las marcas propias. En países desarrollados, como Francia y Alemania, la penetración de estas marcas en los supermercados es del orden del 20% y en Inglaterra es aún mayor. En Chile recién nos acercamos al 10%, por lo que en ese sentido hay un fuerte potencial por desarrollar.

También hay que considerar que son tres los aspectos que debe desarrollar para su éxito: capacidad de mantener el precio bajo, productos Premium y una experiencia única de compra para el consumidor.

Otra tendencia que se está implementando en Chile es aumentar las ocasiones de consumo y servicios. Esto es, incorporar cada vez más servicios asociados a un supermercado y/o multitienda como, por ejemplo, lo que se ha hecho con los cafés dentro de las tiendas y que ha llevado a compañías como Falabella a buscar alianzas con operadores de reconocida trayectoria como Juan Valdez.

Salvador Arenas, gerente de Estudios Renta Variable y analista senior del sector Comercio de Larrain Vial, explica que en tecnología habrá grandes cambios: “la incorporación de RFID, (identificación por radiofrecuencia), hará la experiencia de compra mucho más fácil. Por ejemplo, en los supermercados no será necesario pasar por los scanner los productos al salir, ni se necesitarán cajeros, con lo cual podrán abrir en horarios más extendidos y con muy poco personal”.

2.6 El perfil del trabajador en el retail.

Las capacidades de reacción ante condiciones de trabajo, son diferentes en cada persona. El estado de salud, carácter, edad, formación, experiencia, expectativas, entorno sociocultural y familiar, determinan la adaptabilidad y tolerancia de cada persona frente a las condiciones de trabajo.

La fuerza de ventas de las empresas del retail, es una de las secciones más importantes, ya que es la imagen de la empresa. Debido a esto, el vendedor debe poseer un tipo de perfil, el cual es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada una, en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas. Por ello cada empresa suele tener un perfil adaptado a las características de su mercado meta, y al de los productos y servicios que comercializa.

Sin embargo, también existen perfiles básicos, que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el vendedor debe tener para lograr óptimos resultados, por lo tanto, para lograr los buenos resultados en la mayoría de los mercados el vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral, se dividen en tres grandes grupos:

2.6.1 Actitudes: La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por lo tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Principalmente, se manifiestan actitudes positivas demostrando lo siguiente; compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, coraje, honradez, entre otros.

2.6.2 Habilidades: Es el conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer:

- **Habilidades personales:** Son parte de lo que es la persona, por ello, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran: saber escuchar, tener buena memoria, ser creativo, espíritu de equipo, tener tacto, facilidad de palabra, poseer empatía, entre otras.
- **Habilidades para las ventas:** Pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran la habilidad para: encontrar clientes, generar y cultivar relaciones con los clientes, determinar necesidades y deseos de los

clientes, hacer presentaciones de venta, cerrar la venta, brindar servicios post venta, retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado, entre otras.

2.6.3 Conocimientos: Es todo aquello que sabe, conoce y entiende el vendedor y que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos: de la empresa, de los productos y servicios, del mercado, entre otros.

Cada vez más, la mayoría de los ejecutivos de ventas (gerentes, jefes y/o supervisores) poseedores de información, conocimientos, teorías y conceptos trabajan en empresas donde son efectivos en la medida que son capaces de contribuir con algo a dichas organizaciones: estrategias, tácticas, planes y programas que lleven al crecimiento y desarrollo comercial de su organización.

El trabajo cerebral (inteligencia, imaginación, sabiduría) de un ejecutivo de ventas, es efectivo, sí y sólo sí, se aplica a lo verdadero: a verdaderos clientes potenciales. Al trabajo cerebral de un ejecutivo de ventas no se le puede supervisar, sólo cabe orientarlo, guiarlo y apoyarlo para que se ponga de manifiesto todo su potencial.

Pero el ejecutivo debe auto-dirigirse y encaminarse por sí mismo hacia la ejecución y la contribución. A su vez, el ejecutivo debe verificar que sus vendedores estén, también, en capacidad real de auto-dirigirse.

Entonces, en ventas se necesita el ejercicio del liderazgo por parte del ejecutivo, no el mando del jefe típico. Por otro lado, el ejecutivo necesita llevar a cabo un correcto reclutamiento y selección de vendedores, gente que sabe cómo lograr resultados. Si contrata a vendedores a los cuales recién se les va a formar, es necesario que sean personas con verdadera vocación, que tengan bien clara la diferencia entre ganarse y cobrar a fin de mes un sueldo.

La actitud mental positiva de los integrantes del equipo de ventas es necesaria, pero no suficiente; de nada sirve si no va acompañada de verdadera capacidad, de saber cómo ejecutar con excelencia.

A menudo se intenta cambiar y perfeccionar en algo lo que viene de afuera y no lo que va de adentro hacia fuera. Incluso si se acepta la necesidad de un cambio interior, habitualmente se trata de aprender nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia los principios básicos. Pero las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, denominado cambio de paradigma.

Ciertos vendedores cuando aprenden alguna nueva técnica de ventas, lo que buscan es superar los retos y objeciones que les presentan los clientes; pero, desean continuar con los mismos vicios y malos hábitos que practicaban antes de aprender la nueva técnica. No quieren reconocer que en algo tienen que innovar su conducta. La técnica de ventas adquirida les refuerza el comportamiento anterior, la nueva técnica les está ahorrando hacer el cambio de actitud necesario. El ejecutivo debe estar al tanto del comportamiento perjudicial del empleado.

Ejecutar una estrategia de ventas exige vendedores poseedores de virtudes y principios, más que aprendizaje de nuevas técnicas. Si en su equipo de ventas hay un vendedor que carece de disciplina, que no es íntegro respecto a principios y valores, ninguna nueva técnica de ventas que aprenda, lo va a ayudar. Creer que los vendedores pueden tener éxito en ventas, adquiriendo nuevas técnicas, pero sin corregir la indisciplina y la falta de principios y valores, es auto-engañarse como ejecutivo a cargo del equipo.

Entre los factores que intervienen en la selección del trabajador del retail están la educación y la experiencia previa.

Las diferencias son apreciables en el rubro de la compañía y las estrategias de venta, como lo son:

1. Requiere educación superior con o sin experiencia.
2. Requiere enseñanza media completa con o sin experiencia.

Algunas compañías aceptan la experiencia como sustituto de la educación superior, y eximen de ese requisito a los empleados que aspiran a desempeñar la función de vendedor. Ciertas compañías requieren la educación superior únicamente para el desempeño de misiones comerciales específicas. Las empresas que no requieren experiencia, son las que se encargan del entrenamiento previo del vendedor, adecuándolo al sistema propio de la organización. Y las que requieren experiencia es principalmente para incorporar estrategias nuevas de venta, junto con el ahorro mismo del entrenamiento previo al trabajo.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y

CONCLUSIONES

3.1 Introducción al capítulo.

Este capítulo se divide básicamente en tres partes: la primera es la investigación, la cual está estructurada en dos partes, investigación exploratoria y concluyente, luego una segunda parte en la cual se plantean los análisis técnicos de la investigación y por último, una tercera parte en donde se plantean las conclusiones de la investigación.

Nuestra investigación está referida específicamente a los trabajadores que operan bajo comisión, por lo que dentro del retail, los que cumplen en su totalidad con esta característica, son las grandes tiendas, en específico las tiendas por departamento.

Con la información recopilada luego de la investigación, más el sustento teórico visto en los capítulos anteriores, se realizarán los análisis técnicos, los cuales serán definidos con detalle en este capítulo.

3.2 Objetivos de la investigación.

La investigación que se presenta a continuación tiene como finalidad conocer el comportamiento de los trabajadores que operan con comisión por productividad, principalmente conocer el grado de presión psicológica que pueden tener. Por otra parte conocer las percepciones del trabajador en el momento de enfrentar las actividades, en cuanto a los mecanismos que la empresa dispone para que lo realice, junto con el tipo de control que utiliza.

Además de esto, conocer si el trabajador se encuentra presionado como una opción personal de cumplir las metas o está impuesta por la empresa, de manera que se pueda concluir si la comisión pasa a ser o no un beneficio para el trabajador, mirado desde una perspectiva general englobando el ámbito social, familiar, económico y de salud propia.

3.3 Investigación.

La investigación se basa en los trabajadores que operan bajo comisión, por lo que dentro de la composición del retail, los que cumplen en su totalidad con esta característica, son las grandes tiendas, en específico las tiendas por departamento.

Las tiendas por departamento estudiadas son las siguientes:



3.3.1 Almacenes Paris S. A.

La tienda fue fundada en el año 1900 por José María Couso, quien instaló entonces Mueblerías Paris. Solo en 1950 la tienda cambiaría su nombre a Almacenes Paris, debido a la ampliación de su rubro de ventas. En 1996 deja de ser una empresa eminentemente familiar para convertirse en una sociedad anónima abierta. En 1999 Paris se convierte en la primera cadena de tiendas por departamentos en Chile que lanza un portal de ventas por Internet. En marzo del 2005 fue oficializada la compra de Empresas Almacenes Paris por parte de Cencosud.

Al año 2008 existen 31 tiendas en el país.



3.3.2 Falabella.

Su origen se remonta al año 1889, cuando nace como la primera gran sastrería en Chile, bajo el mando de Salvatore Falabella. Su primer local fuera de Santiago fue en Concepción en 1962. Crea su tarjeta CMR en el año 1980, en 1999 adquiere el 20% de Farmacias Ahumadas.

En el año 2007 Falabella acuerda una fusión con D&S, para formar la compañía de retail más grande de Chile, pero un fallo del tribunal de la defensa de la libre competencia en enero del 2008 rechazó la operación.

La compañía está controlada por las familias Solari, Cuneo y del Río, todas ellas chilenas, al año 2008 tiene un total de 40 tiendas en el país.

3.3.3 La Polar.



En 1920 nace como una sastrería en estación central, hacia el año 1953 hubo un cambio en la propiedad y ampliación del giro hacia la venta de derivados productos, desde esa fecha es conocida como La Polar. Al año 1989 implementa la tarjeta de crédito La Polar, y en el año 2003 se abre a la bolsa. En el 2007 hay un aumento del capital, cambian la imagen y al año 2008 cuentan con 40 locales en Chile, con propósitos de expandirse a otros países.

3.3.4 Ripley.



En el año 1956 se creó la primera tienda de Ripley ubicada en Santiago. Su primer local fuera de Santiago fue en Concepción en el año 1986. Su primera incursión internacional es en el Perú, representando 25% de los ingresos, mientras que en Chile representa un 75% de los ingresos de Ripley.

Al año 2008 posee 40 tiendas en Chile y 12 en Perú.

3.4 Diseño de la investigación.

3.4.1 Investigación exploratoria.

El presente estudio contiene en los dos primeros capítulos una investigación de carácter exploratoria, el primero referido a la conceptualización de los recursos humanos en las empresas del retail y el segundo en lo referido al mercado del retail.

3.4.2 Investigación concluyente.

Para conocer de una manera más cercana el comportamiento de los trabajadores que operan con comisiones por productividad, se ha considerado este estudio que está orientado a conocer el grado de presión psicológica que pueden tener. Para su realización, se procedió a realizar una encuesta que permitió obtener los datos necesarios para llegar a establecer los resultados y conclusiones del estudio.

Así, el objetivo de la aplicación de la encuesta es obtener datos primarios que permitan describir el comportamiento de los trabajadores del retail frente a las presiones psicológicas que estos reciben, ya sea por opción personal para cumplir las metas propuestas o esta impuesta por la empresa.

3.5 Método de recolección de datos.

3.5.1 Encuesta.

Con el fin de obtener los datos primarios, se realizó una encuesta en el mes de enero del año 2010 en las ciudades de Quilpué, Viña del Mar y Valparaíso. La encuesta es de tipo Cuestionario Estructurado, y está formada por 15 preguntas, las cuales están divididas en 5 grupos de tres preguntas cada uno, los grupos son; producción, sueldo, motivación, salud y por último sociedad. Cada uno de estos grupos cuenta con 3 preguntas que representarán el grado que este influye en la encuesta general.

3.5.1.1 Muestreo.

Las ciudades donde se aplicaron las encuestas son; Quilpué, Viña del Mar y Valparaíso. Las tiendas por departamentos son las indicadas anteriormente, las que cumplen en su totalidad con las características que necesitamos del trabajador.

3.5.1.2 Tamaño de la población.

Al comenzar con la investigación, no existía un valor exacto del número de trabajadores que operan bajo comisiones por venta dentro de las tiendas por departamento de las ciudades antes mencionadas, por lo que se salió en busca del valor. De un total de 12 tiendas, sólo 10 nos dieron el tipo de información solicitada, mientras que Falabella Quilpué y Paris Mall Viña, no entregaron ese tipo de información. Los resultados de la búsqueda de nuestro tamaño de la población, son los siguientes:

TIENDA	TRABAJADORES	
	TOTAL	A COMISION
Ripley Quilpué	140	40
Ripley Mall Viña	400	250
Ripley Plaza Viña	180	130
Ripley Valparaíso	190	100
Falabella Quilpué		
Falabella Plaza Viña	321	192
Falabella Valparaíso	170	90
La Polar Belloto	134	90
La Polar Mall Viña	150	85
La Polar Valparaíso	150	85
Paris Mall Viña		
Paris Valparaíso	250	120
TOTAL	2085	1182

Con un total de 2.805 trabajadores que poseen en conjunto estas tiendas, sólo 1.182 operan bajo comisión, el cual representa nuestra población.

3.5.1.3 Tamaño de la Muestra.

Una vez obtenido el tamaño de la población se procedió a obtener el tamaño de la muestra con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * P * Q * N}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 1182}{(0,05)^2 * (1182 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} \cong 290 \text{ personas}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- $Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido 1,96
- P = Probabilidad de que el evento ocurra 0,50 ó 50%
- Q = Probabilidad de que el evento no ocurra $1 - P = 1 - 0,50 = 0,50$ ó 50%
- ε = margen de error permitido 0,05 ó 5%
- N = Tamaño de la población

Una vez obtenido el número total de trabajadores a encuestar, con la siguiente fórmula, se obtiene el número de trabajadores que se debe encuestar en cada tienda:

$$\text{Encuestado por tienda} = \frac{\text{Total trabajadores a encuestar}}{\text{Total trabajadores a comisión}} \times \text{Trabajadores a comisión de la tienda}$$

Obteniendo el siguiente resultado:

TIENDA	TRABAJADORES		ENCUESTADOS
	TOTAL	A COMISION	
Ripley Quilpué	140	40	10
Ripley Mall Viña	400	250	61
Ripley Plaza Viña	180	130	32
Ripley Valparaíso	190	100	25
Falabella Quilpué			
Falabella Plaza Viña	321	192	47
Falabella Valparaíso	170	90	22
La Polar Belloto	134	90	22
La Polar Mall Viña	150	85	21
La Polar Valparaíso	150	85	21
Paris Mall Viña			
Paris Valparaíso	250	120	29
TOTAL	2085	1182	290

Con esta información se realiza la encuesta.

3.5.2 Entrevista.

Para fortalecer la información que se obtuvo de las encuestas, se realizó una entrevista, a Luis Ocampo ejecutivo de operaciones de La Polar Valparaíso, esta entrevista se basó en 12 preguntas generales que abarcaron 5 temas puntuales que son; producción, sueldos, motivación, salud y sociedad. Muy similar a las encuestas, pero mirado desde otro punto de vista, para tener la percepción del que dirige y controla a los comisionistas.

3.5.3 Entrevista a profesional de Empresa.

3.5.3.1 Entrevista a Luis Ocampo.

Ejecutivo de operaciones. La Polar, Valparaíso.

Con larga experiencia en recursos humanos, proporcionó información acerca de los distintos aspectos con que la empresa reacciona frente a sus trabajadores, tales como: la forma que utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores, las posibilidades que tienen los trabajadores para lograr las metas de sueldo mensual, las enfermedades más habituales en los trabajadores de la empresa, entre otras.

Manifestó también que para los trabajadores no solamente pagarles es importante, sino también la forma con que se les trata, para que ejerzan sus funciones de buena manera.

Otro de los aspectos en que profundizó, fue en la presión del trabajador por comisión, acotando que existe la denominada comisión perversa, en la cual si no vendes no ganas, esto es cuando el sueldo se basa en la comisión, esa comisión sí genera estrés, pero una comisión bien llevada, termina siendo un aliado para el vendedor.

3.6 Análisis.

3.6.1 Resultados de las encuestas.

Las encuestas realizadas arrojaron los siguientes datos:

- | | |
|---|-------------------|
| 1.- Edad promedio de los trabajadores: | 29 años. |
| 2.- Nivel de estudios. | |
| A).- Enseñanza media: | 166 trabajadores. |
| B).- Estudiantes de educación superior: | 124 trabajadores. |

3.- Pregunta número 1: ¿Considera que las exigencias de la empresa tienen una relación directa con los implementos que otorga para realizarlas?

245 trabajadores (84%), respondieron que sí sienten óptimos los implementos que otorga la empresa, debido a que su área no necesita de gran ayuda por parte de la empresa, sino que depende en su mayoría, del actuar del vendedor.

45 trabajadores (16%), respondieron que no, debido a que, exigen presentación personal, ya que la vestimenta de trabajo que otorga la empresa no es renovada constantemente. Otro punto, es el inventario, ya que cuando se les ofrece alto porcentaje de comisión por algún artículo vendido este no siempre responde a la demanda y existe una inconsecuencia de acción. (Ver gráfico 1, anexo N° 2)

4.- Pregunta número 2: ¿Considera que las metas propuestas por la empresa tienen relación directa con la demanda del mercado?

219 trabajadores (76%), respondieron que sí, ya que en navidad o época escolar, las metas se enfocan en productos que hacen referencia al periodo por el cual se esta pasando, además de mantener las comisiones por la venta de los demás productos.

71 trabajadores (24%), respondieron que no, ya que consideran que son demasiado altas, y no se alcanzan a cumplir con las horas de trabajo que poseen.

(Ver gráfico 2, anexo N° 2)

5.- Pregunta número 3: ¿Se siente presionado por sus superiores ante la realización de las funciones?

113 trabajadores (39%), respondieron que sí, debido a que sus superiores son presionados para que se vendan cantidades muy altas, por lo que, realizan reuniones incentivando la venta, pero de manera negativa, poniendo por delante el termino de contrato si no se cumplen con los requerimientos expuestos.

177 trabajadores (61%), respondieron que no, debido a que llevaban tiempo en el rubro y realizaban las actividades de manera autónoma, ya que sabían lo que se les exigiría. (Ver gráfico 3, anexo N° 2)

6.- Pregunta número 4: ¿Se impone metas personales para obtener un mayor sueldo?

233 trabajadores (80%), respondieron que sí, debido a que la gran mayoría se proyecta con un sueldo superior para fin de mes, el cual ya tienen presupuestado con promedios de venta de otros meses.

57 trabajadores (20%), respondieron que no, ya que prefieren evitar estar en el trabajo presionados por ellos mismos y prefieren no manejar la parte del sueldo que correspondería a la meta cumplida. (Ver gráfico 4, anexo N° 2)

7.- Pregunta número 5: ¿Realiza horas extras?, ¿Se lo piden o se ofrece?

90 trabajadores (31%), respondieron que si realizan horas extras, de los cuales:

53 se ofrecen, ya que la empresa no permite la realización de horas extras.

37 se lo piden, cuando existen periodos de alta demanda.

200 trabajadores (69%), respondieron que no realizan horas extras, ya que la empresa no permite la realización de estas. (Ver gráfico 5, anexo N° 2)

8.- Pregunta número 6: ¿La comisión la consideras como parte de tu sueldo antes de recibirla?

150 trabajadores (52%), respondieron que sí, ya que pertenecen al grupo de trabajadores que llevan más tiempo en el rubro, y saben que cumplirán con la meta de ventas propuesta, para ganar la comisión deseada.

140 trabajadores (48%), respondieron que no, pero estos a su vez, saben cual es la venta promedio que tienen en un mes, y en ocasiones disponen de esta antes de recibirla, pero generalmente no. (Ver gráfico 6, anexo N° 2)

9.- Pregunta número 7: ¿La empresa dispone de actividades motivacionales para sus trabajadores?

95 trabajadores (33%), respondieron que sí disponen de actividades motivacionales, la cual hace referencia a actividades informales fuera del horario de trabajo. Dentro del horario de trabajo sólo se encuentra un desayuno que se les realiza los días sábados (La Polar), donde pueden exponer sus puntos de vista en cuanto a las funciones que realiza.

195 trabajadores (67%), respondieron que no disponen de actividades motivacionales. (Ver gráfico 7, anexo N° 2)

10.- Pregunta número 8: ¿Crees que las perspectivas de desarrollo dentro de la empresa, son consecuente con las personales?

199 trabajadores (69%), respondieron que sí son consecuentes, lo logran apreciar por el tiempo que llevan en la empresa, sus compañeros han ido mejorando su cargo, esperando el turno el trabajador encuestado.

91 trabajadores (31%), respondieron que no son consecuentes, porque son estudiantes universitarios de carreras que no corresponden con el perfil del retail, o simplemente no les agrada ese rubro, como para proyectarse. (Ver gráfico 8, anexo N° 2)

11.- Pregunta número 9: ¿Consideras la comisión como un factor motivacional?

254 trabajadores (88%), respondieron que sí es un factor motivacional, ya que es alternativa personal hacer un mejor sueldo.

36 trabajadores (12%), respondieron que no es un factor motivacional, ya que provoca un clima tenso tratar de obtener la meta solicitada. (Ver gráfico 9, anexo N° 2)

12.- Pregunta número 10: ¿Ha sentido problemas de Salud en el trabajo?

80 trabajadores (28%), respondieron que sí, por lo general eran problemas físicos causados por los movimientos repetitivos.

17 Personas (21%), ha tenido problemas psicológicos, como estrés, o problemas personales.

63 Personas (79%), ha tenido problemas físicos, como tendinitis o lumbago.

210 trabajadores (72%), respondieron que no, ya que el trabajo que realizan no necesita de algún esfuerzo adicional. (Ver gráfico 10, anexo N° 2)

13.- Pregunta número 11: ¿La empresa implementa actividades de relajación como por ejemplo; gimnasia de pausa?

25 trabajadores (8%), respondieron que sí implementa actividades, pero lo hacen voluntario, por ejemplo Ripley posee en las oficinas de recursos humanos, unos paneles de actividades con sus beneficios, que deben realizar los trabajadores, pero como no lo obligan, nadie los realiza.

267 trabajadores (92%), respondieron que no realizan actividades. (Ver gráfico 11, anexo N° 2)

14.- Pregunta número 12: ¿La empresa apoya a los trabajadores que poseen problemas de salud causados por la realización de las funciones?

197 trabajadores (68%), respondieron que sí los apoyan, ya que la empresa presta apoyo durante la enfermedad y cuando regresan a las funciones, y reducen o modifican sus funciones.

93 trabajadores (32%), respondieron que no los apoyan. (Ver gráfico 12, anexo N° 2)

15.- Pregunta número 13: ¿El logro o no de las metas en el trabajo, afectan en tu vida social?

115 trabajadores (40%), respondieron que sí afectan en su vida social, debido a que el no logro de estas, provoca un mal estado de ánimo, junto con problemas familiares debido al factor dinero.

175 trabajadores (60%), respondieron que no afectan en su vida social. (Ver gráfico 13, anexo N° 2)

16.- Pregunta número 14: ¿El horario que mantiene en el trabajo alcanza para realizar sus actividades personales?

106 trabajadores (37%), respondieron que sí, ya que programan sus actividades con anticipación y poseen turnos de medio tiempo.

184 trabajadores (63%), respondieron que no, debido a que los horarios que tienen en la tienda son los llamados turnos cortados (2 horas de colación), por lo que se mantienen todo el día en el trabajo. (Ver gráfico 14, anexo N° 2)

17.- Pregunta número 15: ¿Mantienes otro trabajo para obtener mayores ingresos?

91 trabajadores (31%), respondieron que sí mantiene otro trabajo.

199 trabajadores (69%), respondieron que no mantienen otro trabajo. (Ver gráfico 15, anexo N° 2)

3.6.2. Conclusión general de la encuesta.

La encuesta se encuentra dividida en 5 partes, de las cuales, estudiadas por separado se llegó a una conclusión final.

1.- Producción: preguntas 1, 2 y 3.

Debido a las funciones que realiza la población estudiada, y a las características que poseen las tiendas por departamento, se pudo concluir que el trabajador no tiene limitantes de estructura para que pueda ejecutar las funciones impuestas por la empresa, junto con esto, la actualización de las metas según la temporada en la cual se encuentre, se realizan constantemente, por lo que el trabajador cuenta con la mercadería indicada para la venta. Además la mayoría de los trabajadores lleva un tiempo considerablemente alto en la empresa, por lo que saben sus funciones y no se sienten presionados por sus superiores al momento de hacer sus funciones. Por lo tanto en el tema de producción el trabajador cuenta con todo lo necesario para ejercer sus funciones en correcto estado.

2.- Sueldo: preguntas 4, 5 y 6.

Los trabajadores se imponen metas personales, las cuales se basan en un promedio de venta de meses anteriores para tener como piso. El tiempo que tienen para cumplir las metas es sólo la jornada ordinaria de trabajo, ya que no están autorizados a realizar jornada extraordinaria, imponiendo la empresa el cumplimiento del horario de trabajo. Pero a pesar de lo anterior, cuando los trabajadores realizan sus presupuestos incluyen la comisión antes de ser percibida.

Por lo tanto en el tema de los sueldos, enfocado en la comisión propiamente tal, el trabajador se impone a cumplir cierta cantidad de venta mensual, para percibir la comisión que ya tiene ocupada nominalmente.

3.- Motivación: preguntas 7, 8, y 9.

Los trabajadores consideran que la comisión por venta, junto con la posibilidad de ascender en el puesto de trabajo, son factores motivacionales para continuar trabajando en la tienda. Las empresas no se preocupan de motivar al trabajador de alguna manera que no sea monetaria.

Por lo tanto en el tema motivacional, el sueldo bajo comisión, más la posibilidad de ascender, son suficiente para continuar trabajando, sin que la tienda efectúe actividades para motivar.

4.- Salud: preguntas 10, 11 y 12.

La empresa no genera actividades para evitar enfermedades dentro de la misma. De los 290 encuestados, sólo 17 han tenido algún tipo de enfermedad psicológica, por lo que la empresa sólo se preocupa de atender al trabajador cuando se encuentra en esta situación, ya sea disminuyendo o cambiando sus actividades diarias.

Por lo tanto en el tema de salud, una muy baja cantidad de trabajadores han tenido enfermedades que caen dentro del grupo de las psicológicas.

5.- Sociedad: preguntas 13, 14 y 15.

Los trabajadores consideran que el cumplimiento o no de las metas no afectan en su vida social, lo que sí afecta directamente, es el tiempo que permanecen en el trabajo, lo que impide programar actividades dentro de su grupo social, incluso impide mantener otro tipo de trabajo para generar más ingresos.

Por lo tanto, en el tema de la sociedad, la comisión no genera un problema, no así los horarios de trabajo, los que por su estructura, mantienen al trabajador durante gran parte del día en la tienda.

3.6.3. Conclusión general de la entrevista.

El entrevistado considera muy buena la opción de la utilización de comisión, debido a que no tiene un techo límite, que impida la continuación del incremento de su sueldo. Sin embargo, lo realmente importante, es el trabajador como persona, ya que, es lo fundamental para que ejecute sus funciones en perfecto estado, es por esto, que la empresa se preocupa que exista un entorno amigable y familiar, incluyendo en este ambiente una confianza para opinar y generar críticas tanto positivas y negativas, que puedan contribuir con el mejor actuar de la tienda. Además de incorporar al trabajador en un buen ambiente laboral, se realizan actividades de integración, como desayunos, y en fines de año, se realizan fiestas junto a sus hijos y familiares.

El trabajador de la tienda, debe cumplir con un perfil, compuesto en su gran mayoría, de personalidad para el trabajo, con esta constante han logrado que, un 80% de los trabajadores cumpla con las metas propuestas.

Por lo tanto, la comisión es un agregado fundamental para el buen desarrollo de las actividades en la empresa, no genera un problema para el trabajador, ya que, el sueldo base que poseen es alto, y el ambiente de trabajo es un fuerte de la empresa en sí, haciendo que el trabajador se sienta de una manera óptima en sus funciones.

3.6.4. Conclusión general del estudio.

Los trabajadores estudiados, poseen todos los mecanismos otorgados por la empresa para la perfecta ejecución de las funciones, desde los equipos e instalaciones, hasta la vestimenta de trabajo, en esta última no existe una constante renovación, pero si la necesaria para la buena ejecución de tareas. Dentro de las funciones a realizar por el trabajador, está el cumplimiento de las metas que propone la empresa, la mayoría de ellos, están conformes con las propuestas, ya que se adaptan a la época y además son alcanzables, en varias ocasiones al ser el producto altamente demandado, el cliente sin la necesidad del vendedor opta por la compra de este, por otra parte, una minoría de los trabajadores sienten que el tiempo que están en el trabajo no les alcanza para cumplir. Al momento de la realización de las tareas, existe una gran confianza en el trabajador que lleva más tiempo en el rubro, por lo que sus superiores no deben estar en constante control, evitando ejercer algún tipo de presión. No así, la presión que se impone al trabajador para lograr una mayor cantidad de ventas, y aumentar sus ingresos, que ocurre principalmente debido a que estos destinan la comisión a su presupuesto, antes de recibirla, pero, por muy alto que sea el interés del trabajador, la empresa impide la realización de horas extras, a menos que la situación lo requiera, ocurriendo en pocas ocasiones. Sin la necesidad que la empresa realice algún tipo de motivación, el trabajador así lo siente, con el hecho que exista enriquecimiento de puestos con posibilidades de ascenso, junto con una comisión para aumentar sus ingresos, esto es suficiente para continuar las actividades, ya que sienten que su sueldo compuesto de esta manera, otorga

una mayor posibilidad de mejorarlo. Con la actitud de los trabajadores de destinar su comisión, antes de saber que la obtendrán, algunos de ellos sufren enfermedades del tipo psicológicas, como lo es el estrés, pero es poco representativa ya que es sólo el 6% de la población estudiada, considerando que la obligación es impuesta por el trabajador, y no por la empresa. Por otro lado el horario de trabajo que mantiene el trabajador, en su gran mayoría les cierra la posibilidad de buscar un empleo paralelo o bien desenvolver una vida familiar y social, esto debido a los turnos cortados que emplean las empresas, los cuales restringen de manera notable la incorporación social del trabajador. No obstante muchos de ellos, consideran que el hecho de trabajar con comisión, no afecta en su vida social, ya que la experiencia les ayuda a cumplir con las expectativas, y los que no poseen la experiencia, en su gran mayoría, solo logran cumplir las metas planteadas por la empresa, las cuales generan la comisión pactada.

De manera general, las empresas realizan un buen proceso de selección, ya que los trabajadores que poseen, tienen en su mayoría, experiencia en el rubro o fácil adaptación a este, por lo que acostumbran a mantener un estilo de vida como el que debe llevar un trabajador comisionista de las tiendas por departamento.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos, quinta edición.

William Stanton – Ventas.

Código del trabajo y normas complementarias, mayo de 2008 a mayo de 2009.

Hemeroteca.

Revista Capital – Retail en Chile, agosto de 2008.

Páginas Web.

www.falabella.cl

www.almacenesparis.cl

www.ripley.cl

www.lapolar.cl

www.ine.cl

www.gerencia.cl

www.estrategia.cl

www.diariopyme.cl

www.asach.com

www.ceret.cl

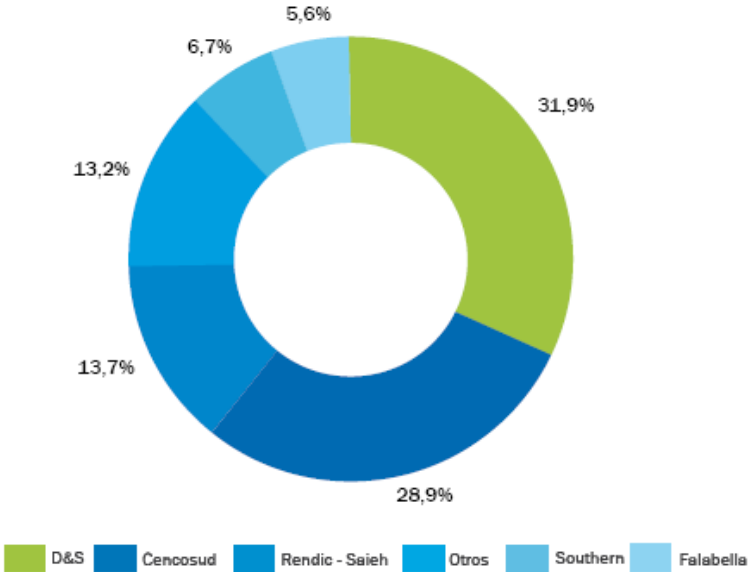
www.nielsen.com

www.bcentral.cl

ANEXOS

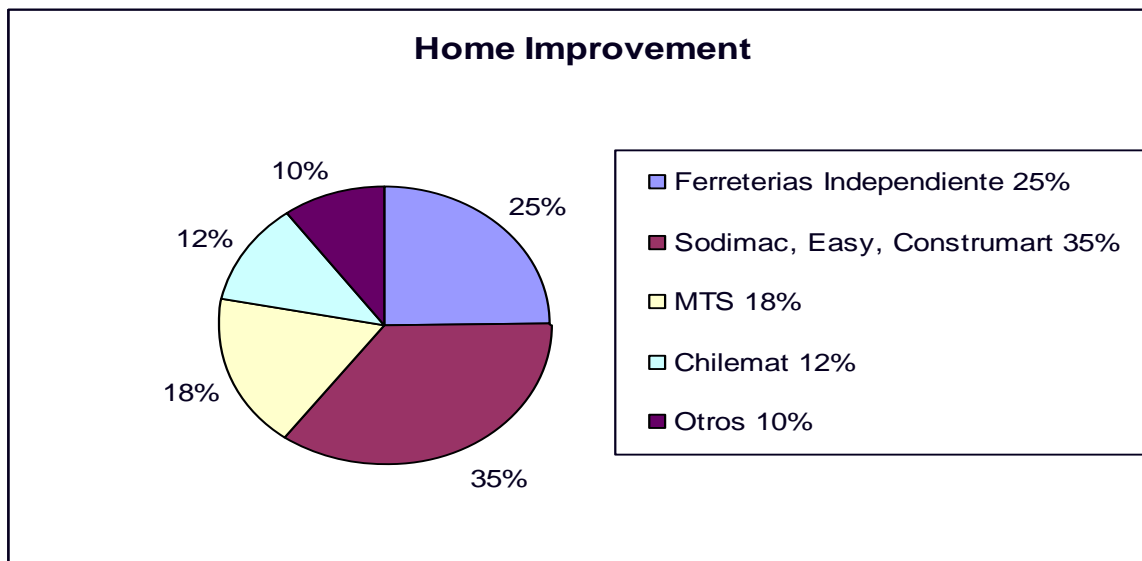
Anexo N° 1: Gráficos.

1.- Participación de los Supermercados.



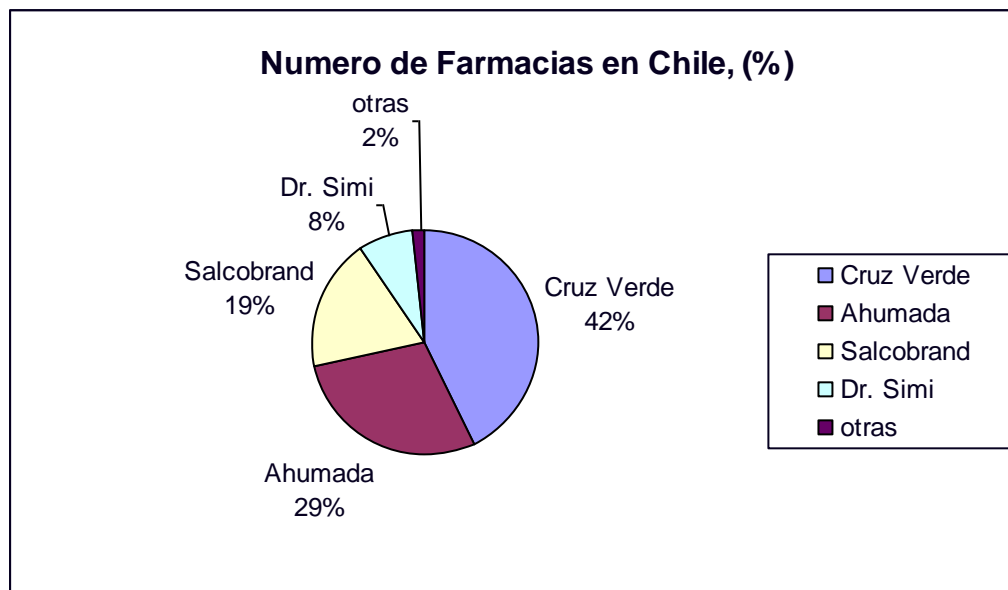
Fuente: Memoria D&S 2008

2.- Participación de los Home Improvement.



Fuente: Informe, "Grandes oportunidades en tiempos de crisis", U. Central.

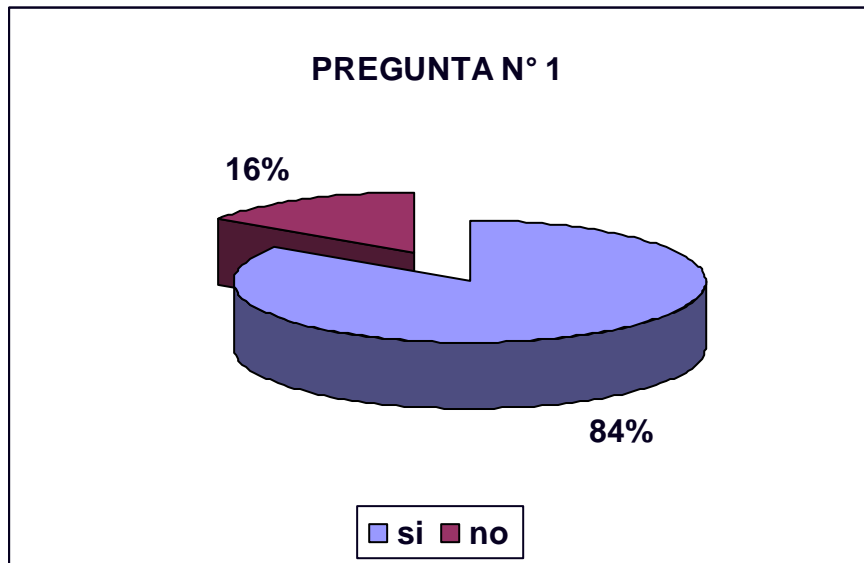
3.- Participación de las Farmacias.



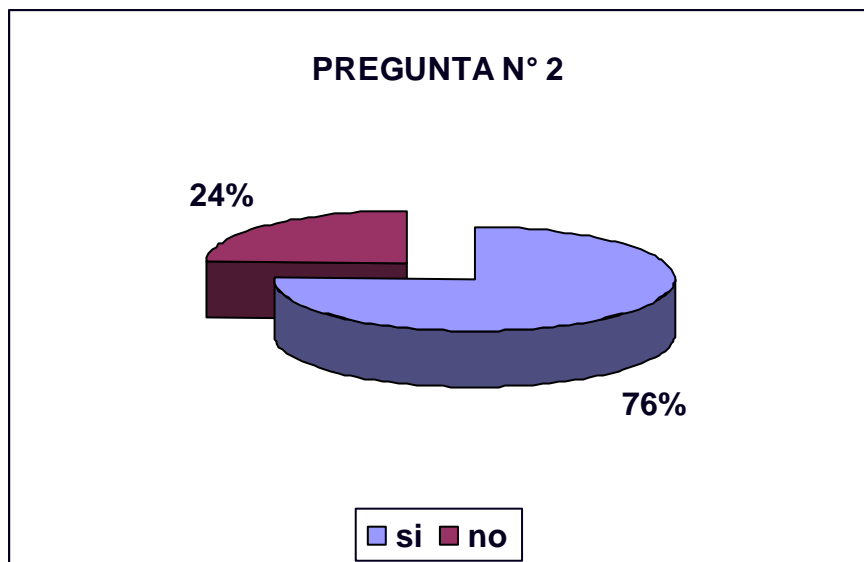
Fuente: Colegio de químico farmacéuticos y bioquímicos de Chile.

Anexo N° 2: Gráficos de encuesta.

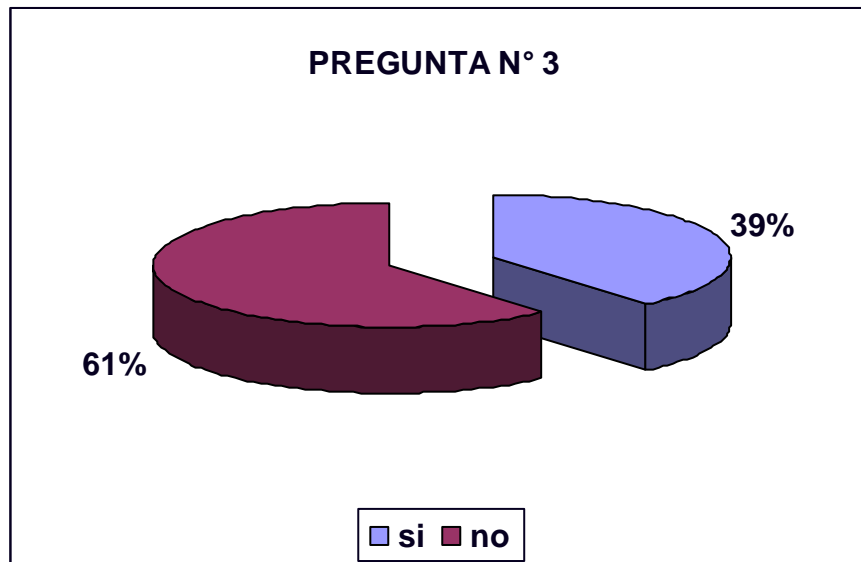
Pregunta número 1: ¿Considera que las exigencias de la empresa tienen una relación directa con los implementos que otorga para realizarlas?



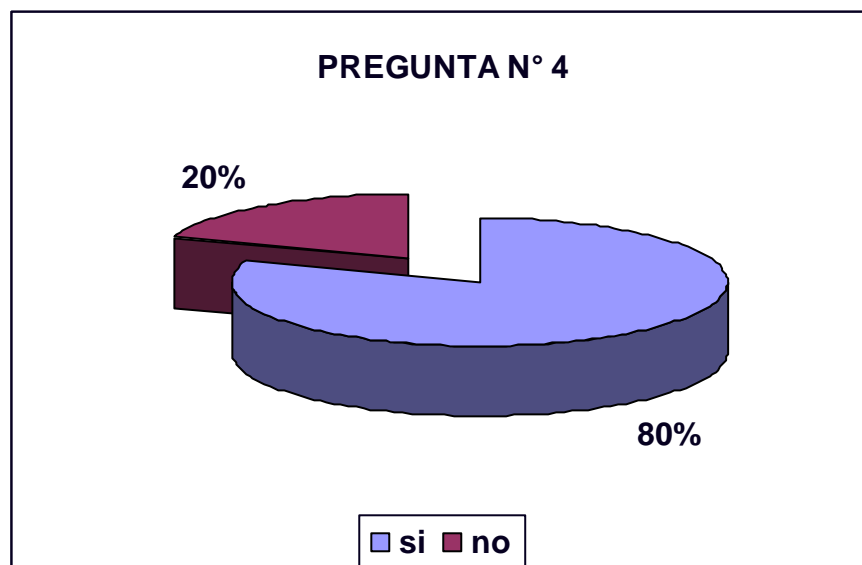
Pregunta número 2: ¿Considera que las metas propuestas por la empresa tienen relación directa con la demanda del mercado?



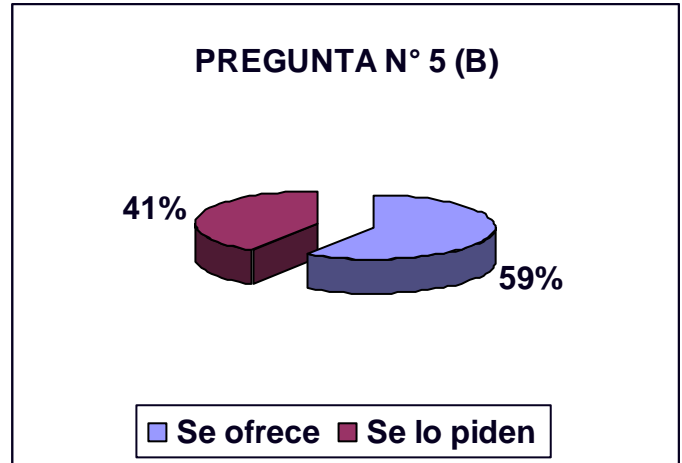
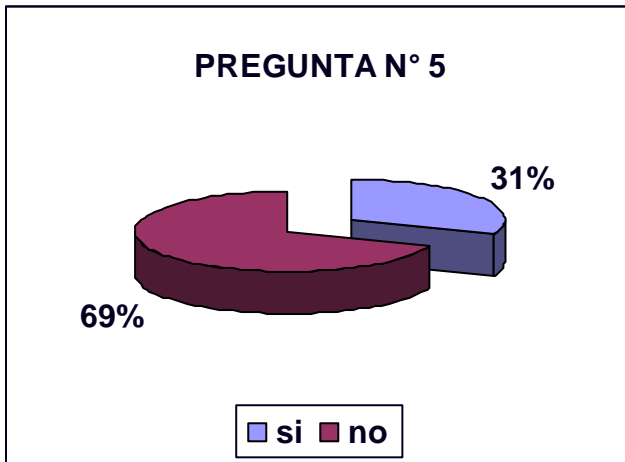
Pregunta número 3: ¿Se siente presionado por sus superiores ante la realización de las funciones?



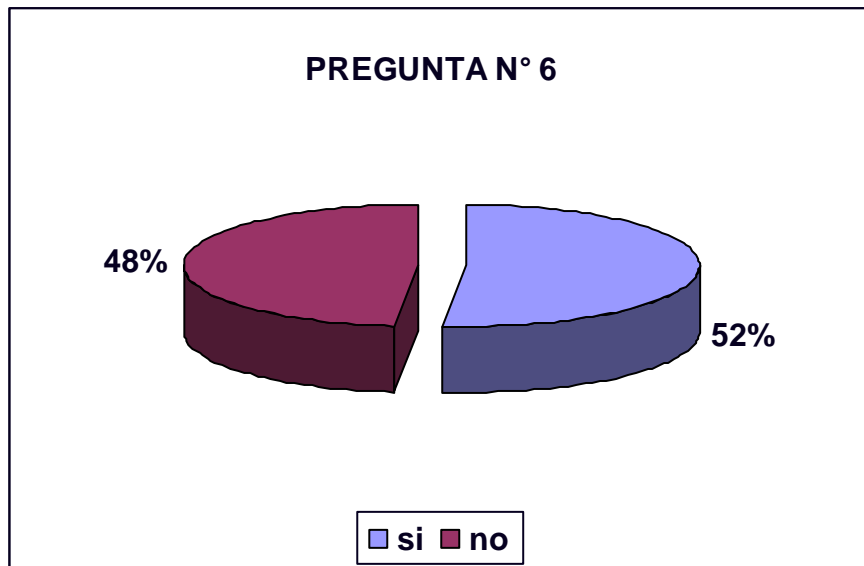
Pregunta número 4: ¿Se impone metas personales para obtener un mayor sueldo?



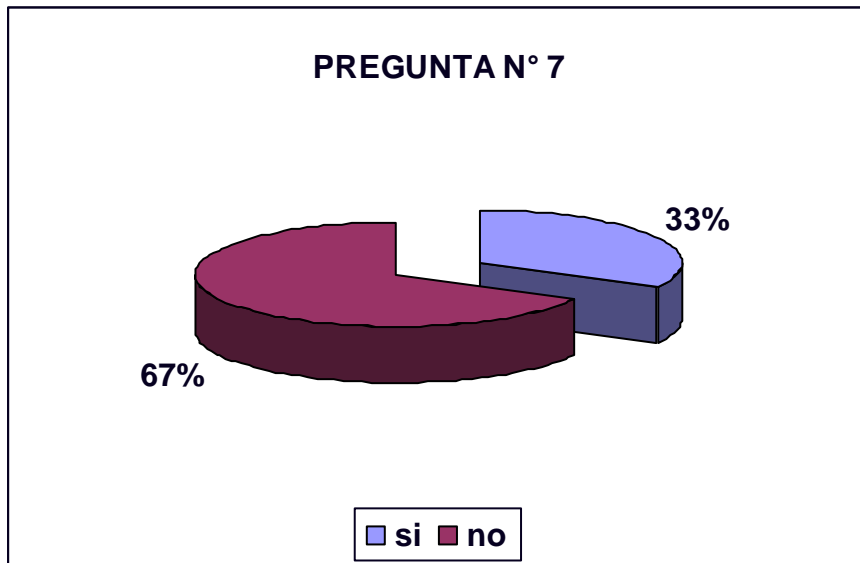
Pregunta número 5: ¿Realiza horas extras?, ¿Se lo piden o se ofrece?



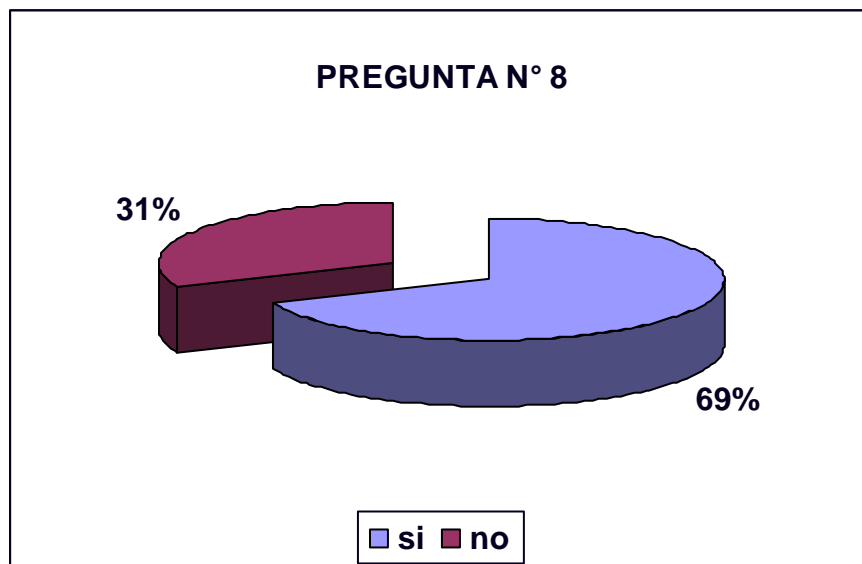
Pregunta número 6: ¿La comisión la consideras como parte de tu sueldo antes de recibirla?



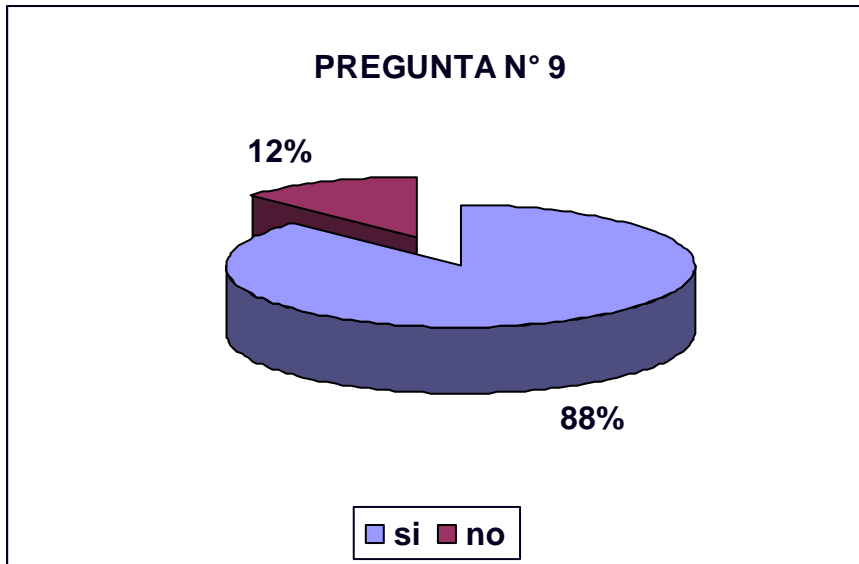
Pregunta número 7: ¿La empresa dispone de actividades motivacionales para sus trabajadores?



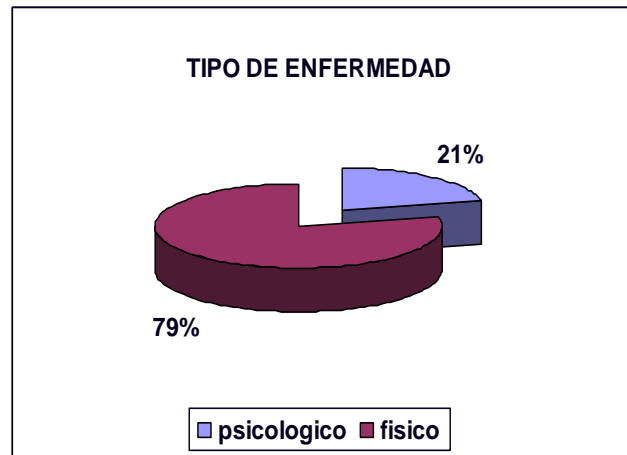
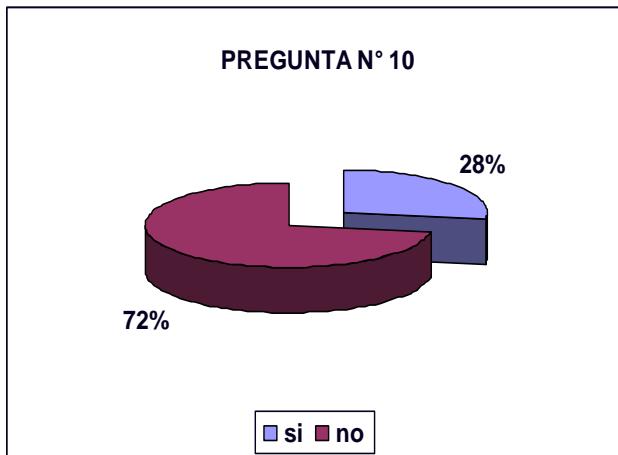
Pregunta número 8: ¿Crees que las perspectivas de desarrollo dentro de la empresa, son consecuente con las personales?



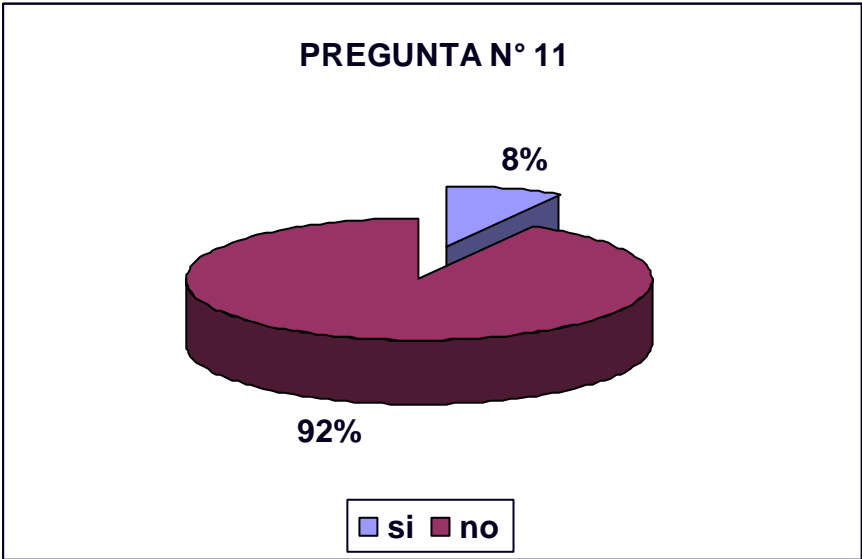
Pregunta número 9: ¿Consideras la comisión como un factor motivacional?



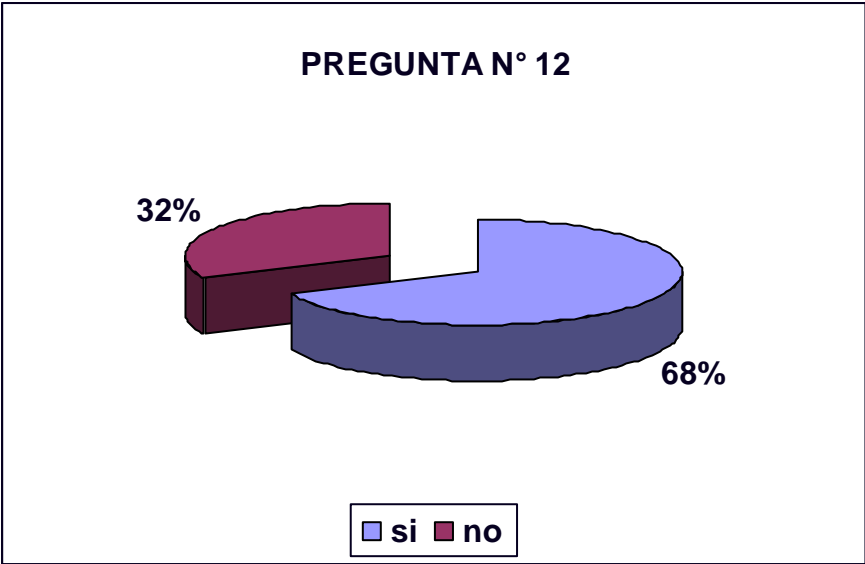
Pregunta número 10: ¿Ha sentido problemas de Salud en el trabajo?



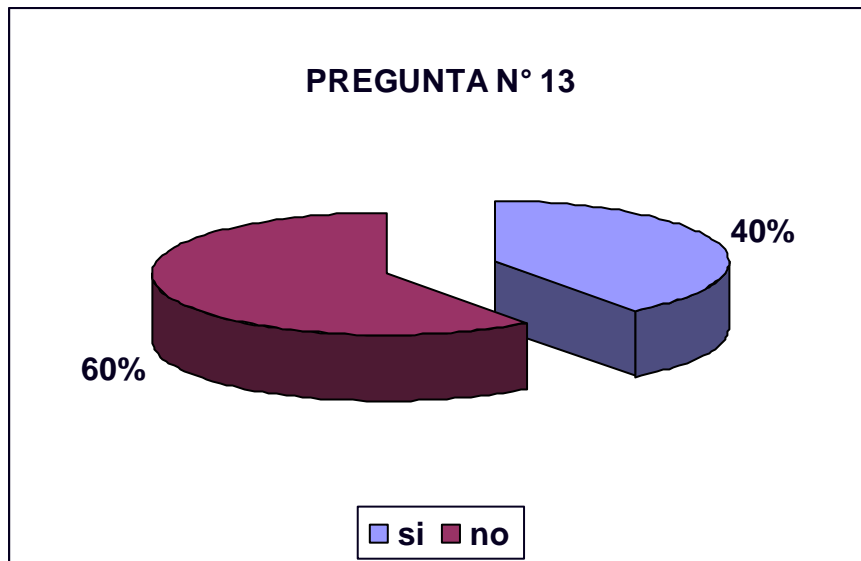
Pregunta número 11: ¿La empresa implementa actividades de relajación como por ejemplo; gimnasia de pausa?



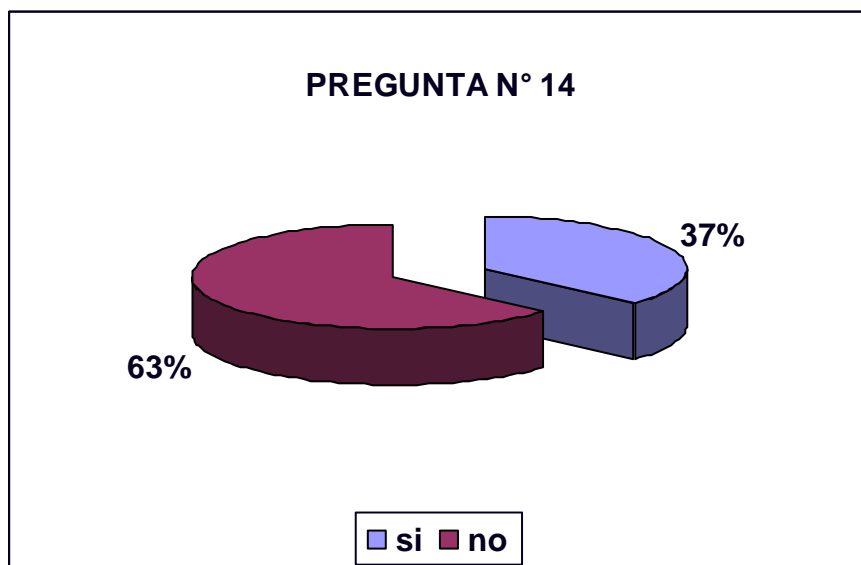
Pregunta número 12: ¿La empresa apoya a los trabajadores que poseen problemas de salud causados por la realización de las funciones?



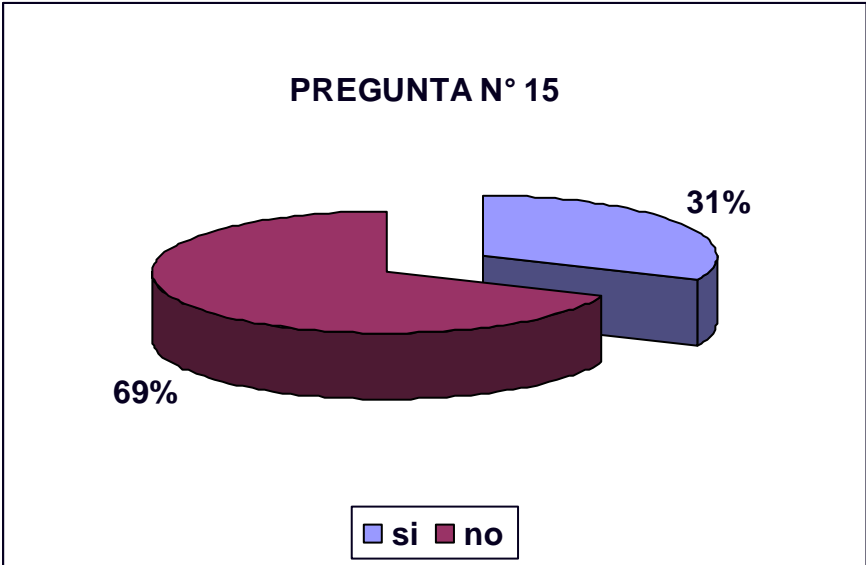
Pregunta número 13: ¿El logro o no de las metas en el trabajo, afectan en tu vida social?



Pregunta número 14: ¿El horario que mantiene en el trabajo alcanza para realizar sus actividades personales?



Pregunta número 15: ¿Mantienes otro trabajo para obtener mayores ingresos?



Anexo N° 3: Modelo de encuesta.

La presión psicológica hacia trabajadores que operan con comisiones por productividad

Especifique: Nombre de la empresa en la cual trabaja:

Edad:

Su nivel de educación:

_____ Básica

_____ Media

_____ Superior

_____ Estudiante, ¿Qué estudia?

Preguntas:

1. ¿Considera que las exigencias de la empresa, tienen una relación directa con los implementos que otorga para realizarlas?

SI _____ NO _____ ¿Porqué? _____

2. ¿Considera que las metas propuestas por la empresa tienen relación con la demanda de mercado?

SI _____ NO _____ ¿Porqué? _____

3. ¿Se siente presionado por sus superiores ante la realización de las funciones?

SI _____ NO _____

A veces, ¿Cuándo?; _____

4. ¿Se impone metas personales para obtener un mayor sueldo?

SI _____ NO _____

A veces, ¿Cuándo?; _____

5. Al contestar SI en la letra A, continúe con la letra B

A.- ¿Realiza horas extras? SI _____ NO _____

B.- ¿Se lo piden o se ofrece? _____

6. Para hacer el presupuesto personal, ¿La comisión la consideras como parte de tu sueldo antes de recibirla?
- SI ____ NO ____
- A veces ¿Cuándo?; _____
7. ¿La empresa dispone de actividades motivacionales para sus trabajadores?
- SI ____ NO ____
8. ¿Crees que las perspectivas de desarrollo dentro de la empresa son consecuentes con las personales?
- SI ____ NO ____
9. ¿Consideras la comisión como un factor motivacional?
- SI ____ NO ____ ¿Porqué? _____
10. ¿Ha sentido problemas de salud en el trabajo?
- SI ____ NO ____
- A veces ¿Cuándo?; _____
11. ¿La empresa implementa actividades de relajación, como por ejemplo gimnasia de pausa?
- SI ____ NO ____
12. ¿La empresa apoya a los trabajadores que poseen problemas de salud causados por la realización de las funciones?
- SI ____ NO ____
13. ¿El logro o no, de las metas en el trabajo, afectan en tu vida social?
- SI ____ NO ____
- A veces ¿Cuándo?; _____
14. ¿El horario que mantiene en el trabajo alcanza para realizar sus actividades personales?
- SI ____ NO ____
15. ¿Mantienes otro trabajo para obtener mayores ingresos?
- SI ____ NO ____

Anexo N° 4: Modelo de entrevista.

Entrevista

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Preguntas:

1. Según lo que puedes apreciar en los trabajadores de la tienda ¿Consideras que la comisión es un factor motivacional para que el trabajador cumpla con las tareas asignadas por la empresa?
2. Junto con la comisión por venta, ¿La empresa agrega algún tipo de factor motivacional, para incentivar las tareas del trabajador?
3. Al formar parte del área administrativa de la empresa, ¿Incentivas un ambiente o algún tipo de actividad para que los trabajadores se sientan cómodos?
4. ¿Ofrecen al trabajador flexibilidad de horarios, para cuando lo solicita, por ejemplo actividades familiares o estudios?
5. ¿Ofrecen al trabajador actividades extraordinarias para compartir con la familia y compañeros de trabajo?, por ejemplo paseos empresariales.
6. De manera general, ¿Cual es el perfil en el que se basa la tienda para la selección del vendedor?
7. ¿Consideras que las metas que deben cumplir los vendedores de esta tienda, son consecuentes con la demanda de mercado que esta posee?

8. ¿Es común que el vendedor presente licencias?
¿De qué tipo?
9. ¿La empresa se preocupa de evitar enfermedades dentro del lugar de trabajo?, por ejemplo, el estrés o problemas musculares por la repetición de movimientos.
¿De qué manera?
10. Referente al sueldo base del vendedor, ¿Cómo se encuentra posicionado en relación a las tiendas competidoras?
11. Referente a las comisiones ofrecidas por artículos vendidos de manera general, ¿Cómo se encuentra posicionado en relación a las tiendas competidoras?
12. Según la experiencia que ha tenido en el rubro, ¿Considera que la comisión es un factor que provoca una presión al trabajador en la realización de sus funciones?

Anexo N° 5: Entrevista en profundidad.

1.- Según lo que puede apreciar en los trabajadores de la tienda ¿Consideras que la comisión es un factor motivacional para que el trabajador cumpla con las tareas asignadas por la empresa?

“La comisión es fundamental para la motivación del trabajador, hay trabajadores que ganan comisión hasta de 300 o 400 mil, hay trabajadores que se han comprado auto, se han comprado casa, todo eso solamente con el concepto de la comisión, y la mayor motivación que tiene el tema de la comisión es que tú no tienes techo, en ningún momento les decimos usted tanto vendió, si va a vender más va a ganar lo mismo, no, tenemos tramos de comisión distintos”.

2.- Junto con la comisión por venta, ¿La empresa agrega algún tipo de factor motivacional, para incentivar las tareas del trabajador?

“Para nosotros es súper importante el clima laboral, que la gente sienta que no es un trabajador de la compañía, sino que es una persona importante dentro de la compañía, nosotros siempre decimos, no importa el nombre que esté detrás de la camiseta, lo que importa es al equipo que representa, nosotros creemos que todos son importantes y dentro de la importancia que les damos tratamos que puedan trabajar tranquilos, si tienen un problema familiar, nosotros damos las facilidades, yo se que existen otras compañías en donde está restringido el acceso al teléfono, nosotros les damos las facilidades de recibir llamados y de hacer llamados.

Si ellos sienten que hay cosas que funcionan mal, ellos tienen la oportunidad de todos los días sábados en la reunión general, de decirnos que creen que está mal y nosotros les explicaremos porque tiene que hacerse así o vemos que está mal y lo arreglamos de inmediato, ya que no solamente el pagarles es importante, la forma que tú los tratas es importante, mientras tú los trates como persona ellos van a rendir”.

3.- Al formar parte del área administrativa de la empresa, ¿Incentivas un ambiente o algún tipo de actividad para que los trabajadores se sientan cómodos?

“Nosotros tratamos de por lo menos una vez al mes hacer una clase de reunión que sea súper lúdica, por ejemplo la última vez hicimos una reunión en la cual habían 5 preguntas, una de ellas era, si tú te fueras a una isla y tuvieras que elegir a 5 personas, a quien elegirías y porque, a quien elegiría por ejemplo para hacer reír, tratamos de generar dinámicas de ese tipo, tratamos de generar reuniones en donde todo tenga que ver con el negocio”.

4.- ¿Ofrecen al trabajador flexibilidad de horarios, para cuando lo solicita, por ejemplo actividades familiares o estudios?

“Estudio es súper complejo, tenemos cajeros que trabajan los fines de semana y ellos estudian, ahí hay compatibilidad, cuando ya el tema del estudio significa estudiar toda la semana, ahí ya no hay compatibilidad, porque si lo hago con una sola persona tendría que hacerlo con todos, y ahí no se va a hacer compatible el

negocio, pero dentro de lo que nosotros podemos ser flexible lo hacemos, cuando tienen actividades con sus hijo, siempre cuando avisen con anticipación y en caso de emergencia también, de hecho cuando hay que hacer un traslado rápido, llamamos a un radio taxi, con el cual tenemos convenio”.

5.- ¿Ofrecen al trabajador actividades extraordinarias para compartir con la familia y compañeros de trabajo?, por ejemplo paseos empresariales.

“Instancias fuera de acá son súper complejas, a fin de año les hacemos actividades a los hijos de los trabajadores, hacemos una fiesta con toda la gente de la tienda, pero principalmente nuestro foco va orientado a que tengan un día grato una vez a la semana que es el sábado cuando están todos y tienen una reunión desayuno”.

6.- De manera general, ¿Cual es el perfil en el que se basa la tienda para la selección del vendedor?

“En general, necesitamos a alguien que tenga personalidad, hay que presentarse con el cliente, si la persona tiene eso, podríamos decir que tiene el 50% aprobado, luego viene una evaluación psicológica y una evaluación técnica, alguien que tenga un concepto básico de atención y que tenga personalidad y cumpla con el perfil psicológico”.

7.- ¿Consideras que las metas que deben cumplir los vendedores de esta tienda, son consecuentes con la demanda de mercado que esta posee?

“Claramente, yo diría que del 100% de los vendedores el 85% cumplen las metas de ventas, eso te dice a las claras que las metas de ventas son las reales, si el 85% lo logra estamos dentro del 80-20, ósea si el 80% de la gente logra las metas, entonces las metas son las reales”.

8.- ¿Es común que el vendedor presente licencias?, ¿De qué tipo?

“Yo diría que en el retail no solamente con nosotros es común, y no solamente los vendedores, yo diría que toda la tienda te presenta licencias principalmente en invierno, aproximadamente entre fines de abril y mediados de septiembre, principalmente son resfriados por problemas de salud, como la influenza, las que se han dado últimamente son las de estrés pero yo diría que en un factor menor, en la tienda de 65 vendedores hemos tenido 3 licencias de estrés”.

9.- ¿La empresa se preocupa de evitar enfermedades dentro del lugar de trabajo?, por ejemplo, el estrés o musculares por la repetición de movimientos. ¿De qué manera?

“Nosotros tenemos un comité paritario que se preocupa de todo ese tipo de cosas, se preocupa cuando existe un accidente laboral, el porqué fue ese accidente, y determina si la causa fue por un mal accionar del trabajador o por un problema

ambiental, un problema ambiental nosotros le llamamos por ejemplo, un trabajador se cayó porque no estaba la baldosa y se tropezó, esas cosas no se dan porque nosotros las prevenimos antes que sucedan y esa es la función del comité paritario”.

10.- Referente al sueldo base del vendedor, ¿Cómo se encuentra posicionado en relación a las tiendas competidoras?

“Yo diría que nosotros tenemos el sueldo base dentro del más alto que se le puse pagar a un vendedor comisionista, piensa que existen tiendas en donde el vendedor tiene un sueldo base de 30, 40 o 50 mil pesos y en base a eso les entregan las comisiones y los subvencionan pagándoles para que completen el sueldo mínimo, nuestros vendedores, su sueldo base, es de 165 mil pesos que es el mínimo, el tipo puede no vender nada y gana los 165 mil, y sobre eso nosotros le pagamos las comisiones, nuestro sueldo es el más alto del mercado”.

11.- Referente a las comisiones ofrecidas por artículos vendidos de manera general, ¿Cómo se encuentra posicionado en relación a las tiendas competidoras?

“Yo te soy súper sincero, no conozco las comisiones de ventas del mercado, no se las comisiones de ventas que tiene Ripley, Falabella, pero si se por ejemplo las comisiones que ellos pagan en relación a los seguros alternativos, en eso nosotros somos lejos los que más pagamos a los vendedores, lo que si muchos vendedores de Ripley y Falabella, les gustaría trabajar con nosotros porque piensan que las

comisiones que pagan acá son mejores, que tan cierto es eso no lo sé, porque no tengo el valor real, pero si a nivel de sensaciones diría que estamos dentro del rango que están ellos o un poquito superior, un vendedor de computación mío comparado con un vendedor de computación de al lado, el mío gana 100 mil más”.

12.- Según la experiencia que ha tenido en el rubro, ¿Considera que la comisión es un factor que provoca una presión al trabajador en la realización de sus funciones?

“Existe lo que se llama la comisión perversa, que es cuando tú sueldo se basa en la comisión, ósea que si no vendes no ganas, la comisión perversa es cuando por ejemplo a ti te pagan por número de clientes atendidos, tú estás en un stand de servicio al cliente y a ti te pagan por atender a la mayor cantidad de clientes, esa es una comisión perversa, porque tú estás sentado esperando que el tipo venga y tu decirle no, no se puede, váyase, para atender al otro, esa comisión yo creo que sí te genera estrés, creo que la comisión bien llevada, bien manejada, la comisión en la cual el vendedor sabe que puede vender y que mientras más vende, más puede ganar, es una comisión que termina siendo un aleado para el vendedor más que un tema de presión”.