



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA
DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO**

Daniela Lucia Cabrera Vega

Asesorado por el Ing. Aldo Ozaeta Santiago

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA
DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

DANIELA LUCIA CABRERA VEGA
ASESORADO POR EL ING. ALDO OZAETA SANTIAGO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joaquín Juárez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 7 de febrero de 2020.

Daniela Lucia Cabrera Vega

Guatemala, 03 de Marzo del año 2021

Ing. César Urquizú
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Ingeniero Urquizú,

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente hago constar que yo, Ing. Industrial Aldo Ozaeta Santiago, colegiado activo No.1850, he revisado el trabajo de graduación de la estudiante de Ingeniería Industrial **Daniela Lucia Cabrera Vega**, registro académico **2016-02524**, CUI **300197403-0101**, en el tema titulado **“Estudio de reclasificación de puestos y salarios en el Área de Ruteo, para una empresa de distribución de productos de consumo masivo”** y a mi criterio el mismo cumple con los requisitos para darlo por aprobado. Por lo cual, solicito realizar los procedimientos para continuar con el trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Ing. Aldo Ozaeta Santiago

Colegiado No. 1850

Asesor de trabajo de graduación

Ing. Aldo Ozaeta Santiago
Ingeniero Industrial
Colegiado: 1850



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.063.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por la estudiante universitaria **Daniela Lucia Cabrera Vega**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No.11828

Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.094.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por la estudiante universitaria **Daniela Lucia Cabrera Vega**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2021.

/mgp



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101 - 24189102

DTG. 462.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTUDIO DE RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN EL ÁREA DE RUTEO, PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por la estudiante universitaria: **Daniela Lucia Cabrera Vega**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la vida y bendecirme con los medios necesarios para alcanzar este logro.
Mis padres	Daniela Vega de Cabrera e Ignacio Cabrera. Por ser soporte en cada aspecto de mi vida; por la formación que me brindaron y su amor incondicional.
Mi hermana	Lourdes María Cabrera Vega, por su cariño, consejos y ser mi apoyo.
Mi novio	Por apoyarme tanto en la carrera como en cada aspecto de mi vida desde el año 2016.
Mis familiares	Por su cariño y apoyo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por abrirme las puertas y brindarme educación de calidad para mi formación como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme las herramientas necesarias para superarme en el ámbito personal y profesional.
Mis amigos	Con quienes compartí experiencias inolvidables durante la carrera, pero sobre todo, fueron una fuente de apoyo.
Ing. Aldo Ozaeta	Por su apoyo en mi formación profesional y asesorarme para alcanzar este logro.
Licda. Iliana García de Tobías	Por su apoyo en mi formación profesional.
Ing. Estuardo Godínez	Por ser una importante influencia en mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XI
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Inicios de la empresa en Guatemala.....	1
1.2. Información general.....	1
1.2.1. Ubicación.....	2
1.2.2. Misión.....	2
1.2.3. Visión.....	2
1.2.4. Valores éticos.....	3
1.3. Tipo de organización.....	3
1.3.1. Sector industrial.....	3
1.3.2. Sector económico.....	4
1.4. Productos que se distribuyen.....	4
1.4.1. Categoría de alimentos.....	4
1.4.2. Categoría de cuidado personal.....	4
1.4.3. Categoría de cuidado para el hogar.....	5
1.4.4. Categoría de animales.....	5
1.4.5. Categoría de confitería.....	5

1.5.	Organización	5
1.5.1.	Organigrama	6
1.5.2.	Puestos y funciones	6
1.6.	Puesto de trabajo	7
1.6.1.	Definición.....	7
1.6.2.	Perfil laboral	7
1.6.3.	Condiciones de trabajo.....	8
1.7.	Reclasificación de puestos y salarios.....	8
1.8.	Análisis y clasificación de puestos	9
1.8.1.	Elementos de la descripción de puestos	9
1.8.2.	Proceso del análisis de los puestos	10
1.8.3.	Técnicas para la obtención de la información ..	11
1.8.4.	Factores de la clasificación de puestos.....	12
1.9.	Administración de sueldos y salarios	13
1.9.1.	Definición de salario	13
1.9.2.	Definición de sueldo	13
1.9.3.	Diferencia entre sueldo y salario	14
1.9.4.	Escala salarial	14
1.10.	Ministerio de Trabajo.....	14
1.10.1.	Leyes.....	14
1.10.2.	Reglamentos	15
1.10.2.1.	Código de Trabajo.....	15
1.10.2.1.1.	Salarios y medidas que lo protegen	16
1.10.2.1.2.	Salario mínimo y su fijación.....	17
1.11.	Métodos para la valoración de puestos.....	19
1.11.1.	Métodos cualitativos.....	19
1.11.2.	Métodos cuantitativos.....	21

2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	25
2.1.	Departamento Comercial.....	25
2.1.1.	Funciones actuales.....	25
2.1.2.	Organigrama.....	26
2.2.	Área de Ruteo	26
2.2.1.	Descripción del área	27
2.2.2.	Organigrama actual	27
2.2.3.	Descripción de puestos actuales	28
2.3.	Condiciones de trabajo	28
2.3.1.	Iluminación industrial	29
2.3.2.	Ventilación	29
2.3.3.	Tipo de techo	29
2.4.	Jornada de trabajo.....	30
2.4.1.	Jornada diurna.....	30
2.5.	Clima organizacional	30
2.5.1.	Dimensiones del clima organizacional.....	30
2.6.	Rotación del recurso humano.....	35
2.6.1.	Factores que afectan a la rotación.....	35
2.6.2.	Tasa de rotación de rotación de personal.....	36
2.7.	Descripción del mercado	37
2.7.1.	Tipo de clientes.....	37
2.7.2.	Productos o servicios.....	37
2.8.	Diagnóstico de la situación actual	37
2.8.1.	Diseño del diagnóstico.....	37
3.	PROPUESTA PARA LA RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS	39
3.1.	Área de Ruteo mejorada.....	39
3.1.1.	Capacitación técnica.....	40

3.2.	Recopilación de información	40
3.2.1.	Observación	40
3.2.2.	Diseño de cuestionario abierto	41
3.2.2.1.	Componentes del cuestionario abierto	41
3.2.2.1.1.	Datos de identificación	41
3.2.2.1.2.	Tareas y funciones.	41
3.2.2.1.3.	Nivel académico.....	42
3.2.2.1.4.	Experiencia	42
3.2.2.1.5.	Toma de decisiones	42
3.2.2.1.6.	Esfuerzo físico.....	42
3.2.2.1.7.	Riesgos	42
3.2.2.1.8.	Conocimientos específicos	43
3.2.2.1.9.	Habilidades.....	46
3.2.2.1.10.	Actitudes	48
3.2.2.1.11.	Competencias	49
3.2.2.1.12.	Formato de cuestionario abierto.	49
3.2.3.	Información de campo: perfiles de puestos	49
3.3.	Tabulación de información recopilada.....	50
3.3.1.	Diseño de matriz de tabulación de datos	50
3.3.2.	Categorización	50
3.4.	Diseño de formato para clasificación de puestos	51
3.4.1.	Identificación del puesto.....	51
3.4.2.	Descripción del puesto	51

3.4.3.	Perfil del puesto	53
3.4.4.	Formato de descripción del puesto	53
3.5.	Determinación de método de valoración	53
3.5.1.	Método de valoración de puntos por factor.....	53
3.5.2.	Método de valoración comparación de factores	55
3.6.1.	Coeficiente de correlación	56
3.6.2.	Coeficiente de regresión	56
3.7.	Costos propuestos	56
3.7.1.	Costos de capacitación.....	57
3.7.2.	Costos de recopilación de información	57
3.7.3.	Costos de implementación.....	58
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
4.1.	Plan de acción	61
4.1.1.	Determinación de entidades responsables	61
4.1.1.1.	Gerencia General	61
4.1.1.2.	Gerencia Recursos Humanos.....	61
4.1.1.3.	Gerencia de Ventas	62
4.1.1.4.	Gerencia Área de Ruteo	62
4.1.2.	Implementación de la clasificación de puestos y salarios	62
4.2.	Descripción de los puestos.....	63
4.2.1.	Identificación del puesto	63
4.2.2.	Título del puesto	63
4.2.3.	Departamento/Área	64
4.2.4.	Puestos que reportan	64
4.2.5.	Puesto superior inmediato	64
4.2.6.	Número de personas en el puesto.....	65

4.3.	Perfil del puesto	65
4.3.1.	Atribuciones.....	66
4.3.2.	Responsabilidades	66
4.3.3.	Ambiente de trabajo	67
4.3.4.	Dificultad de la tarea.....	68
4.3.4.1.	Esfuerzo físico.....	68
4.3.4.2.	Esfuerzo mental	68
4.3.5.	Formación educativa	68
4.3.6.	Experiencia en el ámbito	69
4.3.7.	Habilidades/destrezas del operario	70
4.4.	Procedimiento de categorización	71
4.4.1.	Dirección y supervisión	71
4.4.2.	Apoyo administrativo	71
4.4.3.	Apoyo operativo	71
4.4.4.	Servicios Generales	71
4.5.	Procedimiento de valoración de puestos.....	72
4.5.1.	Selección y definición de los puestos.....	72
4.5.2.	Asignación de puntos a los grados.....	72
4.5.3.	Valoración de puestos	86
4.6.	Procedimiento de valoración económica.....	87
4.6.1.	Determinación de salarios	87
4.6.2.	Asignación de salarios:	88
4.7.	Análisis estadístico.....	88
4.8.	Tabulación de información obtenida	90
4.8.1.	Tabulación de descripciones de puestos.....	90
4.8.2.	Tabulación de perfiles de puestos	91
4.8.3.	Gráfico de datos	91

5.	SEGUIMIENTO O MEJORA.....	95
5.1.	Interpretación de información obtenida	95
5.1.1.	Análisis de matrices.....	95
5.1.2.	Análisis de gráfico.....	95
5.2.	Ventajas obtenidas	97
5.2.1.	Ventajas competitivas.....	97
5.2.1.1.	Ahorro de costos.....	97
5.2.1.1.1.	Reclutamiento y selección de personal.....	97
5.2.1.1.2.	Rotación de personal.....	98
5.3.	Propuesta para aplicación en otras áreas	98
5.4.	Auditoría interna	98
5.4.1.	Entidades responsables	99
5.4.2.	Áreas a evaluar.....	99
5.4.3.	Cronograma de actividades.....	100
5.5.	Actualización de la información	100
5.5.1.	Entidades responsables	100
5.5.2.	Procedimiento.....	101
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	APÉNDICES	109
	ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general de la empresa.....	6
2.	Organigrama del departamento de ventas.....	26
3.	Organigrama área de ruteo de la empresa en estudio.....	28
4.	Organigrama 2020-área de ventas ruteo.....	92
5.	Gráfico de correlación de datos.....	93

TABLAS

I.	Formato tabla de estructuración de atribuciones.....	50
II.	Factores de análisis de valoración por puntos.....	55
III.	Costos de capacitación a fuerza de ventas.....	57
IV.	Costos de recopilación de información sobre puestos.....	58
V.	Costos de implementación.....	59
VI.	Ponderación de factores para la valoración de puestos.....	72
VII.	Ponderación porcentual de cada sub-factor.....	73
VIII.	Base puntual factores.....	74
IX.	Ponderación y puntaje máximo de sub-factores.....	75
X.	Sub-factor formación académica.....	77
XI.	Sub-factor experiencia.....	78
XII.	Sub-factores esfuerzo físico.....	79
XIII.	Sub-factores esfuerzo mental.....	80
XIV.	Sub-factores riesgo a la seguridad.....	82
XV.	Sub-factores toma de decisiones.....	83

XVI.	Sub-factores supervisión de personal	84
XVII.	Manual de valoración de puestos	86
XVIII.	Total de puntos de los sub-factores obtenidos en cada puesto	87
XIX.	Salarios asignados a cada puesto	88
XX.	Datos para el cálculo del coeficiente de correlación lineal	89
XXI.	Salarios obtenidos con ecuación de análisis estadístico.....	96

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
MC	Método del cociente
R	Nivel de confianza en coeficiente de correlación
PSF max	Ponderación máxima de sub-factores
PT	Ponderación total sub-factores
PA	Progresión aritmética
PG	Progresión geométrica
X	Puntaje total en los sub-factores
Y	Salario

GLOSARIO

Departamentalización	Procedimiento que consiste en la organización de la empresa, agrupándola por departamentos específicos de acuerdo a las necesidades de la misma.
Descentralizar	Proceso de distribuir personas o funciones fuera de la autoridad central.
Estructura orgánica	Esquema que permite organizar la jerarquía de los puestos de la empresa.
E	Experiencia.
Factor de correlación	Medida estadística que cuantifica la relación lineal entre dos variables cuantitativas.
Factor de regresión	Medida estadística que describe la relación entre dos variables para realizar predicciones sobre los valores analizados.
IRP	Índice de rotación de personal.
Método del cociente	Sucesión numérica en la que la cantidad a sumar a cada término se obtiene dividiendo la cantidad máxima dentro del número de grados a emplear.

Método de regla de tres Método matemático para encontrar el valor de determinado termino con base en el valor de tres términos conocidos.

PB Personal de baja.

PI Personal inicial.

Progresión aritmética Sucesión numérica en la que cada término se obtiene sumando al anterior una cantidad fija.

Progresión geométrica Sucesión numérica en la que cada término se obtiene multiplicando al anterior por un número fijo, razón de la progresión.

RESUMEN

La empresa objeto de estudio es una distribuidora de productos de consumo, cuyo proceso de distribución se apoya mediante tres canales de ventas. El canal de ventas de ruteo es el encargado de atender las ventas al detalle, siendo este el que más sufre de rotación de personal.

El análisis de reclasificación de puestos y salarios pretende actualizar las descripciones de puestos del área y validar la información estructurada en las mismas, comparando y validando el salario asignado.

El capítulo uno tratará sobre los antecedentes generales a nivel empresarial en Guatemala, asimismo una discusión técnica del quehacer de la empresa, y las correspondientes definiciones de temas a tratar en el desarrollo del mismo. En el capítulo dos se describirá un diagnóstico de la empresa, en la que se aplicará el trabajo de graduación, considerando las distintas unidades, funciones, actividades, procedimientos y condiciones de trabajo. El capítulo tres determinará la propuesta de cómo se desarrollará la reclasificación de puestos y salarios para el Área de Ruteo. El capítulo cuatro tratará sobre la implementación de la propuesta descrita en el capítulo tres. Finalmente, el capítulo cinco será un apartado en el que se describirá el seguimiento sugerido para la empresa en cuanto al trabajo desarrollado.

OBJETIVOS

General

Realizar el estudio de la reclasificación de puestos y salarios en el Área de Ruteo, para una empresa de distribución de productos de consumo masivo.

Específicos

1. Mejorar los niveles de eficiencia de cada empleado del Área de Ruteo mediante la estandarización de cada una de las tareas a realizar por medio de la definición de perfiles de puestos de trabajo.
2. Determinar si los salarios asignados a los puestos son los óptimos de acuerdo a la jerarquía y las responsabilidades atribuidas con el fin de definir la escala salarial y su competitividad.
3. Desarrollar una serie de formatos y formularios de apoyo en relación a la clasificación de puestos y salarios para que la empresa sea capaz de aplicarlos en las distintas áreas que la conforman y de esta manera estandarizar el procedimiento de clasificación de todos los puestos.
4. Proporcionar a la empresa documentación de apoyo de clasificación de puestos y salarios para que sea aplicada en las distintas áreas que la conforman y de esta manera estandarizar la clasificación de todos los puestos.

5. Reducir los conflictos entre los empleados que conforman el Área de Ruteo mediante la clara definición de los deberes y derechos laborales según el Código de Trabajo concernientes a cada trabajador y la división de trabajo.
6. Disminuir los índices de rotación de personal en el Área de Ruteo relacionados con el escaso conocimiento de las funciones que debe desempeñar cada trabajador por medio de la definición de perfiles de puestos.
7. Reducir los costos en los que incurre el Departamento de Recursos Humanos con el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Área de Ruteo mediante el uso y apoyo de la documentación de clasificación de puestos y salarios.

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio, fundada en 1976, es de patrimonio guatemalteco y se dedica a la distribución de productos de consumo masivo en diversas regiones del país. Actualmente, cuenta con una alta gama de productos que se clasifican en cinco categorías, cuales son: alimentos, confitería, cuidado personal, cuidado para el hogar y animales.

La empresa está descentralizada, permitiendo con ello la cobertura en la mayor parte del país con el apoyo de los canales de distribución para dicho procedimiento: autoservicio, mayoreo y ruteo.

En Guatemala, gran parte de la economía nacional parte el sector informal. El canal de ventas ruteo es el que se encarga de organizar a los clientes de tiendas de barrio convencionales y los vendedores ambulantes, por lo que contar con dicho canal es indispensable para atender esta área en diversas regiones del país. Contar con el personal calificado es fundamental para poder ampliar la cartera de clientes, siendo no sólo necesario seleccionar al personal competente, sino también tener bien definidos los puestos y los sistemas de salarios, con el propósito de que el empleado conozca su rol en la empresa y pueda desempeñarse de acuerdo al mismo.

En el presente trabajo de graduación, el estudio e implementación de la reclasificación de puestos y salarios en el Área de Ruteo de la empresa permitirá actualizar los perfiles de puestos del personal del área, así como también evaluar la competencia salarial de la empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Inicios de la empresa en Guatemala

La empresa se dedica a la distribución de productos de consumo masivo e inició como una compañía familiar, siendo fundada en 1976. Los orígenes de la empresa estuvieron sustentados en la distribución de caramelos.

En 1982, la empresa dejó de ser una compañía familiar para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, tanto en su estructura como en su operación. Los cambios más significativos sucedieron en 2010, siendo realizados en la estructura orgánica, y que conllevó la departamentalización organizacional por actividades. Fue en ese momento cuando la compañía se transformó a una sociedad anónima.

Actualmente, la empresa contiene dentro de su portafolio de productos una variedad de marcas de renombre mundial, que conforme los años, se ha ido expandiendo en distintas categorías.

1.2. Información general

Con el propósito de obtener un panorama general del entorno de la empresa, a continuación, se describen factores de interés sobre la misma, ubicación, misión, visión y valores éticos.

1.2.1. Ubicación

La empresa se ubica en la zona 12, de la Ciudad de Guatemala.

1.2.2. Misión

Proporcionar al consumidor final, productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades primarias, por medio de una excelente distribución de productos a nivel nacional. Manteniéndose a la vanguardia tecnológica, de recursos humanos y comercial.

Con respeto, honestidad y confianza lograr el bienestar de nuestros empleados, clientes y proveedores, a través de relaciones de trabajo de largo plazo y mutuo beneficio.

1.2.3. Visión

Trabajar para convertirse en la única alternativa viable en el mercado de distribuidoras de productos de consumo, a través de una cobertura al detalle a nivel nacional, un servicio de alta calidad y la presencia permanente de nuestros productos para tener proveedores y clientes permanentemente satisfechos.

Buscar el liderazgo en la distribución tanto a través del aumento de la productividad e innovación tecnológica, como de la diversificación de las líneas de productos distribuidas.

1.2.4. Valores éticos

Los valores éticos fomentados por la empresa hacia sus empleados y colaboradores, en el desarrollo de la cultura y clima laboral son los siguientes:

- **Calidad:** el consumidor satisfecho es su meta. Es obligación de la empresa ofrecerle bienes y servicios con una correcta relación de precio y calidad.
- **Eficacia:** se requiere la utilización total y correcta de los recursos de la empresa, con el fin de proporcionarle al cliente bienes y servicios en forma conveniente y una relación precio-calidad correcta.
- **Responsabilidad:** es deber de la empresa cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- **Reciprocidad:** se persiguen todos aquellos negocios que ofrezcan una oportunidad para los participantes de obtener un beneficio compartido y que generen una relación sólida y duradera.

1.3. Tipo de organización

En el presente subíndice se encuentra la clasificación en donde se ubica la empresa, tanto en el sector industrial como en el económico, de acuerdo a las actividades que se desarrollan.

1.3.1. Sector industrial

La empresa pertenece al sector industrial de distribución, ya que se dedica a la gestión logística de productos de origen guatemalteco y de productos importados a nivel nacional.

1.3.2. Sector económico

El sector económico que corresponde a la empresa es el sector terciario, debido a que no produce, sino comercializa productos de consumo a distintos puntos de venta.

1.4. Productos que se distribuyen

La empresa distribuye diversidad de productos, dividiéndose estos en seis categorías, según sus características y funcionalidades, los cuales son: alimentos, cuidado personal, cuidado para el hogar, animales y confitería.

A continuación, se encuentra una breve descripción de los productos manejados en cada categoría.

1.4.1. Categoría de alimentos

Entre los productos que conforman a esta categoría se encuentran condimentos y especias para la preparación de platillos, alimentos enlatados, salsas, aderezos, café, jugos, sopas instantáneas, pastas, galletas, entre otros productos relacionados.

1.4.2. Categoría de cuidado personal

Entre los productos que conforman a esta categoría se encuentran cremas faciales y corporales, jabones líquidos y en barra, talcos, ungüentos para distintas áreas del cuerpo, shampoo, tintes, acondicionadores y gotas para el cuidado del cabello, toallas sanitarias y otros asociados con el cuidado personal.

1.4.3. Categoría de cuidado para el hogar

En la categoría de cuidado para el hogar se encuentran productos de limpieza como desinfectantes y detergentes, bombillas, papel aluminio, baterías, entre otros productos relacionados.

1.4.4. Categoría de animales

En la categoría de animales se manejan los productos de concentrado para perros y gatos.

1.4.5. Categoría de confitería

En la categoría de confitería se encuentran dulces, chocolates de varios tipos, paletas, bombones, botonetas, gomas de mascar y cremas dulces.

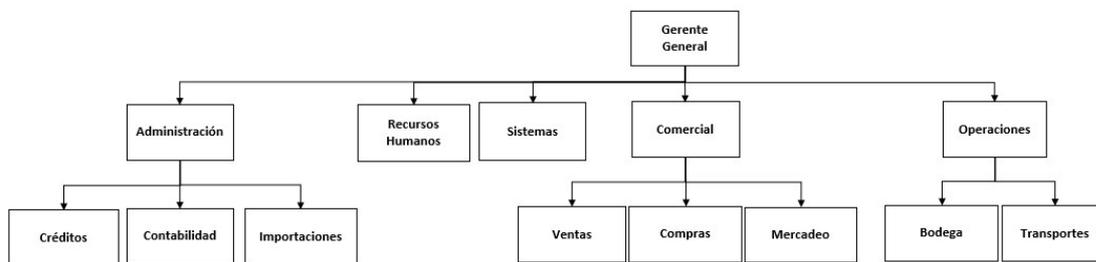
1.5. Organización

La empresa se compone de cinco departamentos: Comercial, Administración, Recursos Humanos, Sistemas y Operaciones. A continuación, se esquematiza el organigrama organizacional.

1.5.1. Organigrama

A continuación, se presenta la organización de las unidades de la empresa.

Figura 1. Organigrama general de la empresa



Fuente: elaboración propia, utilizando Excel.

1.5.2. Puestos y funciones

La empresa se compone de las siguientes unidades de organización:

- Gerencia General: se encarga de la administración general de la organización. Le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar todas las unidades que componen a la empresa para su correcto funcionamiento. El Gerente General se encarga de la supervisión de los gerentes de los departamentos.
- Gerencia Financiera: es la unidad encargada de la administración los recursos económicos de la empresa. Tiene a su cargo el área de Contabilidad, Créditos e Importaciones.
- Gerencia Comercial: se encarga de organizar las ventas, compras y comercialización de los productos de la empresa por medio de los distintos

canales de distribución. Tiene a su cargo el Mercadeo, Ventas Autoservicios, Ventas Mayoreo y Ventas de Ruteo.

- Gerencia de Operaciones: se encarga de la operación logística de la empresa. Posee a su cargo al área de Transportes y Bodega.
- Gerencia de Recursos Humanos: tiene a su cargo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como el desarrollo mediante la inducción, capacitación, evaluación de desempeño y actividades sociales.

1.6. Puesto de trabajo

A continuación, se detalla la definición de puesto de trabajo, perfil laboral y condiciones de trabajo, jornada y traslado. Términos empleados en el estudio.

1.6.1. Definición

Un puesto de trabajo se define como el conjunto de tareas, responsabilidades y obligaciones que serán atendidas por una persona en determinada unidad de tiempo, según sea fijado en su contrato de trabajo.¹

1.6.2. Perfil laboral

El perfil laboral o perfil de trabajo son los requisitos que la persona ocupante del puesto debe manejar para cumplir con las atribuciones asignadas al mismo. En este se especifica el grado académico, la experiencia, habilidades, conocimientos, actitudes y competencias necesarias.

¹ ZELAYA, Julio. *Clasificación de puestos*. p. 4.

1.6.3. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo se definen como el entorno físico y ambiental en el que se ejecutan las labores.² Entre los factores que se deben tener en cuenta para establecer las mismas se pueden mencionar los siguientes:

- Jornada: De acuerdo al Código de Trabajo de la República de Guatemala, las jornadas laborales se clasifican en tres:
- Jornada ordinaria diurna: “no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de cuarenta y ocho horas a la semana.”³
- Jornada ordinaria nocturna: “no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.”⁴
- Jornada mixta: “no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.”⁵
- Traslado: el desplazamiento consiste en la frecuencia con la que el colaborador necesita trasladarse para desarrollar sus labores hacia el interior del país, o al exterior.

1.7. Reclasificación de puestos y salarios

La reclasificación de puestos y salarios, para efectos del presente trabajo de graduación, consiste en realizar una evaluación de la clasificación de los puestos y salarios para el Área de Ruteo, debido a que no se encuentra una documentación formal previa que permita el análisis de los puestos y salarios del personal.

² Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p.72.

³ Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Código de trabajo*. Decreto No. 1441, artículo 116.

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Ibíd.*

1.8. Análisis y clasificación de puestos

El análisis y clasificación de puestos consiste en un estudio que permite estructurar los puestos de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades asignadas.

1.8.1. Elementos de la descripción de puestos

Los elementos a considerar para la definición de los puestos no se encuentran establecidos dentro de un formato específico. Sin embargo, mientras mayor sea la información colocada, más completa será la descripción. Los elementos que se deben considerar dentro de la descripción de puestos son:

- Datos de identificación del puesto: apartado que permite especificar el puesto que se está definiendo.
 - Título del puesto: nombre formal del puesto.
 - Ubicación del puesto: consiste en la determinación del área o departamento en donde pertenece.
 - Ubicación en organigrama: nivel jerárquico en el que se encuentra el puesto.

- Atribuciones y responsabilidades:
 - Atribuciones: consiste en la definición de las tareas asignadas al puesto.
 - Responsabilidades: acciones necesarias y requeridas de realizar para el cumplimiento de sus funciones o atribuciones.

- Especificaciones del puesto:

Requisitos necesarios en el puesto, para su correcto desempeño. Conlleva el grado académico, experiencia, habilidades, conocimientos específicos, aptitudes.⁶

1.8.2. Proceso del análisis de los puestos

El análisis de puestos parte de las correspondientes descripciones de los mismos para conocer el contenido de un puesto, es necesario definirlo.

Chiavenato define que el proceso de análisis de puestos se divide en tres etapas: planeación, preparación y realización.

- Etapa de planeación: Contempla la planificación del trabajo a realizar para el análisis de los puestos. Para el proceso de planificación se requiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Determinar los puestos a describir
 - Elaborar el organigrama de los puestos del área
 - Elaborar el cronograma de trabajo
 - Selección del método de análisis
 - Selección de factores que complementan el análisis y sobre los que el mismo se apoyará⁷.

⁶ FERNANDEZ, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. p. 337

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 234.

- Etapa de preparación: Consiste en la preparación del material que servirá como apoyo para su realización como formularios, impresiones y el ambiente en donde se desarrollará el análisis. En esta etapa también se debe contemplar la obtención de información previa, es decir, los datos de los ocupantes de los puestos.⁸
- Etapa de realización: Contempla la obtención de los datos sobre los puestos que se van a analizar. En esta etapa la información es adquirida mediante los métodos seleccionados, la misma se estructura en los formatos establecidos y se procede a realizar el análisis.⁹

1.8.3. Técnicas para la obtención de la información

Según Manuel Fernández Ríos, en su texto *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, el tipo de información a recopilar en los puestos para realizar una descripción completa es la siguiente:

- Datos de identificación del puesto
- Identificación de las fuentes de información
- Circunstancias básicas del puesto
- El propósito del puesto
- Responsabilidades propias del puesto
- Tareas constitutivas del puesto
- Requerimientos que exige el puesto
- Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 234.

⁹ *Ibíd.*

En cuanto a los métodos de recopilación de información, establece que algunos de ellos son los siguientes:

- Observación: proceso que por medio de visualizaciones se determinan los principales procedimientos realizados durante la jornada.
- Entrevista individual al ocupante del puesto: fuente de información en la que se obtiene la información directa, entablado una conversación con el colaborador.
- Reunión con grupo de expertos: obtención de información mediante expertos en la materia.
- Cuestionario estructurado: consiste en evaluar los procedimientos realizados durante la jornada laboral, por medio de una serie de preguntas que el colaborador debe responder seleccionando una respuesta para cada pregunta.
- Cuestionario de preguntas abiertas: consiste en evaluar los procedimientos realizados durante la jornada laboral, por medio de una serie de preguntas abiertas que el colaborador debe responder colocando sus opiniones y observaciones.

1.8.4. Factores de la clasificación de puestos

La clasificación de puestos conlleva determinar la cantidad de puestos a describir, la actualización o creación de las descripciones de los mismos, seleccionar el método de recopilación de información, organizar y estructurar la información y seleccionar el método idóneo para clasificarlos.

1.9. Administración de sueldos y salarios

“Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.”¹⁰ Es decir, la administración de sueldos y salarios consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas para obtener la remuneración justa asignada a cada puesto con el propósito de mantener sistemas equitativos de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa.

1.9.1. Definición de salario

El salario es la remuneración que obtiene el colaborador por haber prestado sus servicios a la empresa por unidad de tiempo, es decir, para efectos del pago se consideran las horas o los días laborados.¹¹

1.9.2. Definición de sueldo

El sueldo es la remuneración periódica, por quincena o por mes, según sea el caso, que el colaborador obtiene por haber prestado sus servicios a la empresa.¹²

¹⁰ REYES PONCE, A. *Administración de personal II: sueldos y salarios*. p. 29.

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

1.9.3. Diferencia entre sueldo y salario

La diferencia entre sueldo y salario para varias literaturas radica en que el sueldo es una cantidad fija y el salario una cantidad variable de acuerdo al tiempo laborado. Sin embargo, según la legislación guatemalteca, el código de trabajo establece que no hay diferencia entre dichos términos.

1.9.4. Escala salarial

Es una estructura de pagos en la que a los puestos de trabajo se les define determinado nivel de pago, considerando el grado académico y experiencia laboral relacionada con el mismo dentro de la organización. Cada empleado que se incorpora a la empresa se sitúa en el nivel organizacional correspondiente, según el puesto para el que fue contratado.

1.10. Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es una institución estatal encargada de velar y promover el cumplimiento de la legislación concerniente a los aspectos laborales y de previsión social.

Sus funciones principales se encuentran establecidas en el Código de Trabajo de la República de Guatemala en el artículo 274.

1.10.1. Leyes

Las leyes que regulan los aspectos concernientes al Ministerio de Trabajo y Previsión Social se encuentran dentro del Código de Trabajo de la República de Guatemala. Asimismo, cada poder que conforma al Estado cuenta con su

propia legislación regulatoria en cuanto a relaciones laborales, como lo es el Decreto No. 114-97 para el Organismo Ejecutivo, el Decreto No. 44-86 nombrado Ley del Servicio Civil del Organismo Legislativo, y el Decreto No. 48-99 nombrado Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.

1.10.2. Reglamentos

El Ministerio de Trabajo y Previsión social cuenta con un Reglamento Interno, Acuerdo Gubernativo No. 215-2012, el cual regula la estructura interna, organización y funciones del ministerio.

El Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.¹³

El mismo es obligatorio para cualquier empresa que cuente con diez o más trabajadores de forma permanente, y busca regular las relaciones y conductas en el ámbito laboral para el sector privado.

1.10.2.1. Código de Trabajo

El Código de Trabajo, Decreto No. 1441, es una ley que se encuentra conformada por un conjunto de normas que regulan los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores en Guatemala a nivel del sector privado.

¹³ Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Código de Trabajo de Guatemala. Acuerdo gubernativo No. 1441, artículo 57.

1.10.2.1.1. Salarios y medidas que lo protegen

Los salarios y las medidas que lo protegen se encuentran regulados por medio del Código de Trabajo de la República de Guatemala. Los artículos que contienen dicha información regulatoria se encuentran comprendidos desde el Artículo No. 88 hasta el Artículo No. 102. En dichos artículos se encuentra la siguiente información:

- Artículo 88-Definición, consiste en la definición del salario y su cálculo de acuerdo al pacto entre trabajador y patrono.
- Artículo 89-Fijación del importe del salario, consiste en los factores que se deben tener en cuenta para su fijación.
- Artículo 90-Pago en dinerario, consiste en el uso exclusivo de la moneda de curso legal y sus excepciones.
- Artículo 91-Principio de libre estipulación del salario, consiste en el acuerdo establecido entre patronos y trabajadores en la fijación del salario, el cual no debe ser inferior al mínimo.
- Artículo 92-Periodicidad del salario, consiste en el plazo para el pago del salario.
- Artículo 93-Pago íntegro, consiste en la liquidación del salario completo de acuerdo al período de pago, tomando las excepciones.
- Artículo 94-Pago personal del salario, consiste en la persona a quien le corresponde el pago del salario.
- Artículo 95-Lugar de pago, consiste en la definición del establecimiento o localidad donde debe realizarse el procedimiento de pago al trabajador que idealmente debe ser en el lugar de trabajo.
- Artículo 96-Medidas de protección del salario, consiste en situaciones en las que el salario es inembargable, medido en porcentajes de aplicabilidad.

- Artículo 97-Casos de excepción, consiste en las situaciones en las que el salario del trabajador puede ser embargable hasta en un 50 % y cuanto es lo más alto que puede embargarse el salario.
- Artículo 98-Inembargabilidad de instrumentos, herramientas o útiles, que garantiza la debida protección a los insumos necesarios para realizar la labor del trabajador.
- Artículo 99-Anticipos de los salarios, consiste en regulaciones en cuanto a los anticipos de la remuneración del salario.
- Artículo 100-Protección de salario y privilegios, consiste en los créditos por salarios no pagados o las indemnizaciones en dinero de los trabajadores.
- Artículo 101-Principio de la no compensación del salario, consiste en las circunstancias en las que el salario no puede cederse, venderse, compensarse en favor de otras personas ajenas al trabajador.
- Artículo 102-Libro de salarios, consiste en un documento que el patrono debe llevar en cuanto posea diez o más trabajadores, y el respectivo control que debe realizar cuando posee tres o más trabajadores.

1.10.2.1.2. Salario mínimo y su fijación

El salario mínimo y su fijación se encuentran regulados en el Código de Trabajo, los artículos correspondientes a su fijación se encuentran comprendidos desde el Artículo 103 hasta el Artículo 115. Entre estos artículos se encuentra la regulación de los siguientes aspectos:

- Artículo 103-Definición y fijación, consiste en la respectiva definición del salario mínimo, aspectos y factores que se deben tener en cuenta para la respectiva fijación del mismo.

- Artículo 104-Aplicación Erga Omnes, consiste en la manera en que se debe aplicar el sistema de fijación de salarios mínimos a los trabajadores de acuerdo al sector donde desarrollan labores, privadas o públicas.
- Artículo 105-Comisión Nacional del Salario, consiste en la definición y aspectos relacionados a la comisión creada para asesorar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la política general del salario.
- Artículo 106-Comisión paritaria, requisitos necesarios para ser miembro de una comisión paritaria del salario mínimo.
- Artículo 107-Período de nombramientos, consiste en las regulaciones para los nombramientos de los miembros que integran la comisión paritaria.
- Artículo 108-Comisión paritaria, integración, consiste en el procedimiento para la integración de las comisiones paritarias.
- Artículo 109-Comisión paritaria quórum para funcionamiento, consiste en la formación y funcionamiento del quórum legal.
- Artículo 110-Atribuciones, consiste en las atribuciones de las comisiones paritarias de salarios mínimos.
- Artículo 111-Elementos o factores a considerar, consiste en los elementos y factores que las comisiones paritarias de salarios mínimos deben tomar en cuenta para llenar su cometido.
- Artículo 112-Consiste en la manera en que las comisiones paritarias de salario mínimo deben proporcionar un informe al Ministerio de Trabajo y Previsión Social en donde se armoniza los salarios mínimos por actividad y circunscripciones económicas en todo el país.
- Artículo 113-Ministerio de Trabajo y Previsión Social fija anualmente los salarios mínimos, consiste en el proceso de establecimiento de salario mínimo por parte de acuerdo del Organismo Ejecutivo con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Artículo 114-Trámite de revisión del salario mínimo, consiste en los procedimientos que las comisiones paritarias de salario mínimo deben

realizar para el trámite de revisión por parte de la Comisión Nacional del Salario y las demás instituciones involucradas para completar dicha revisión.

- Artículo 115-Principio de la condición más beneficios, consiste en los efectos que conlleva la fijación del salario mínimo en cuanto a los contratos de trabajo estipulados y los pactos colectivos de condiciones de trabajo.

1.11. Métodos para la valoración de puestos

Los métodos para la valoración de puestos se dividen en cualitativos y cuantitativos. A continuación, se definirán de acuerdo a lo establecido en el libro de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.

1.11.1. Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos para la valoración de puestos presentan resultados basados en descripciones y afirmaciones acerca del contenido del puesto de trabajo, condiciones de trabajo, contexto social, entre otros aspectos bajo los cuales el trabajador debe ejecutar sus labores.¹⁴ Entre los métodos definidos en su texto se encuentran los siguientes:

- Método de jerarquización: Consiste en enlistar los puestos a analizar de manera creciente o decreciente y cada puesto es comparado con los demás en función de un criterio seleccionado. La comparación es de manera superficial, debido a que es global. Existen dos maneras de

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 288.

aplicación de dicho método, definiendo los límites y definiendo puestos de referencia.¹⁵

- Definición de límites: En el método de definición de límites se determina el criterio para comprar los puestos. Una vez definido el mismo, se establecen los límites superior e inferior. Los límites se definen estableciendo el puesto que cumpla con mayor proporción el criterio para el límite superior, y el que cumpla en menor proporción para el límite inferior. Los demás puestos se comparan con los límites establecidos y la lista formada es la manera en cómo se clasifican los puestos.¹⁶
- Definición de puestos de referencia: Este método establece un criterio de comparación de los puestos y define puestos de referencia que cumplen con el criterio asignado. Los demás puestos son comparados con los puestos de referencia y de esta manera se clasifican¹⁷.
- Método de escalas por grados predeterminados: Para la aplicación de este método es necesario dividir los puestos de acuerdo a características comunes, de esta manera el método se aplica a cada conjunto de puestos formado.

Los puestos se pueden definir en puestos no calificados, puestos calificados y puestos especializados. Cada categoría debe definirse previamente de acuerdo a las responsabilidades, tareas, funciones y otros requisitos. Una vez se

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 289.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

obtengan los grados de los puestos, se debe de calificar al puesto dentro de la categoría que mejor le corresponda.¹⁸

1.11.2. Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos son que toman como referencia la información estructurada en las descripciones de puestos para el establecimiento de factores que permitan valorarlos numéricamente.

- Método de comparación de factores: Comprende técnicas analíticas para la comparación de los puestos por medio de factores de valuación.

Las etapas que componen al método de comparación por factores son las siguientes:

- Selección y definición de los factores de evaluación.
- Selección de puestos de referencia.
- Ordenamiento de factores de evaluación: tomando el numeral 1 como el más importante y el último número, según los factores seleccionados, como el de menor importancia.
- Valuación de los factores en puestos de referencia: los puestos de referencia se toman como puntos de apoyo, en los que los factores son ponderados de acuerdo a su importancia. En esta etapa es necesario dividir el salario total del colaborador, de manera que se coloque cierta cantidad del mismo en los factores de evaluación. La suma de las cantidades colocadas en cada factor debe ser igual al 100 % del salario nominal devengado por el colaborador.
- Diseño y creación de matriz: los datos obtenidos deben de ser ordenados dentro de una matriz en donde se estructuren los datos

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 292.

obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el proceso de ordenamiento.

- Escala comparativa de los puestos: los valores monetarios de los salarios son comparados con cada uno de los puestos, según los factores.¹⁹
- Método de valuación por puntos: Es una técnica que consiste en atribuir valores numéricos a cada elemento en que se descompone el puesto. Los componentes del puesto son comparados empleando factores de valuación.

El método de valuación por puntos se compone de las siguientes etapas:

- Identificar y seleccionar los factores de valuación: los factores de valuación seleccionados deben ser los mismos que los empleados en el análisis de puestos.
- Ponderar los factores de valuación: los factores son ponderados de acuerdo a la importancia que posea cada uno de acuerdo al puesto. A cada factor se le atribuye un peso relativo en las comparaciones de los puestos.
- Sub-factores: los sub-factores se desglosan de los factores seleccionados. Estos permiten ampliar el análisis de cada factor y también deben definirse y ponderarse.
- Crear la escala de puntos: los grados de cada factor son ponderados mediante la asignación de un valor numérico. Se trata de establecer una progresión de puntos conforme los grados de cada factor.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 295.

- Preparar un manual de valuación de puestos: consiste en la creación de un documento en donde se defina el significado de cada grado de todos los factores de valuación.
- Valuación de puestos por medio del manual de valuación: los puestos son valorados a partir de un solo factor y los demás puestos se comparan con él. Se toma en grado y el número de puntos de cada puesto en relación con el factor.
- Trazo de la curva salarial: en este paso es necesario realizar una correlación entre el valor de los puntos del puesto y el salario del empleado. Una gráfica de dispersión es una herramienta útil para observar y analizar la relación entre los valores de valuación de los puestos.²⁰

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 296

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento Comercial

Maneja un portfolio de aproximadamente 30 proveedores, es una unidad organizacional que se compone de la fuerza de ventas, la cual se divide en tres canales, mercadeo y compras.

2.1.1. Funciones actuales

El Departamento de Ventas de la empresa se encarga del proceso de comercialización de los productos a sus correspondientes destinos en el territorio nacional. Las ventas son llevadas a cabo a través de tres canales: autoservicios, mayoreo y ruteo.

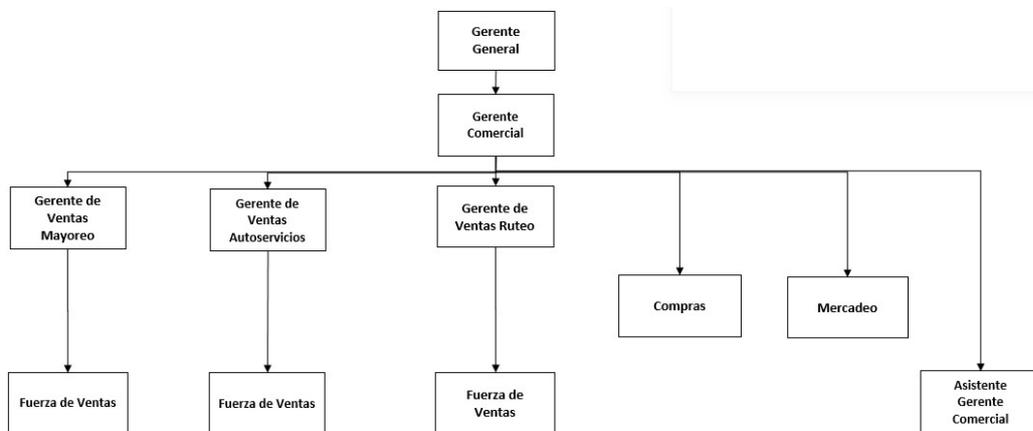
- Autoservicios: Este canal permite que la cartera de clientes sea atendida mediante sistema de rutas. Las metas que se deben alcanzar involucran a los mercaderistas, vendedores, proveedores y puntos de venta. La cartera se compone de supermercados, cadenas de farmacias, tiendas de conveniencia, gasolineras, entre otros.
- Mayoreo: El canal de mayoreo es el intermediario que vende a depósitos. La fuerza de ventas se pone en marcha por medio de un sistema de rutas que permite programar las visitas, así como también ordenar y clasificar los pedidos.

- Ruteo: El canal de ventas ruteo, también llamado ventas al detalle, consiste en la distribución de productos por medio de un sistema de rutas en el que se va atendiendo punto por punto. Este canal de ventas se encarga de atender a las tiendas de barrio convencionales y a los vendedores ambulantes.

2.1.2. Organigrama

A continuación, se presenta la estructura orgánica del departamento de Comercial de la empresa, con el Gerente General a la cabeza, delegando su autoridad en el Gerente Comercial, Gerentes de Ventas y los mandos medios.

Figura 2. Organigrama del Departamento de Ventas



Fuente: elaboración propia, empleando Excel.

2.2. Área de Ruteo

En el canal de ventas ruteo la fuerza de ventas está conformada por: gerente de ventas, supervisores de ventas locales y departamentales, auxiliares de

supervisión de ventas locales y departamentales, supervisores virtuales y vendedores locales y departamentales.

2.2.1. Descripción del área

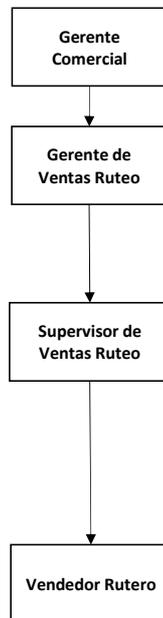
El proceso de venta se maneja mediante un sistema de rutas asignado a cada vendedor, quienes deben cumplir con metas determinadas, con el apoyo de supervisores y auxiliares. Los supervisores virtuales son quienes se encargan de verificar la cobertura hacia todos los puntos de venta por medio de una plataforma propia y el programa de ventas estipulado para cada supervisor y auxiliar.

El actual organigrama, representado en el apartado 2.2.2., se encuentra desactualizado, debido a que únicamente se encuentran estructurados el gerente comercial, gerente de ventas del canal, supervisores y vendedores.

2.2.2. Organigrama actual

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Área de Ruteo del año 2016, encabezada por el Gerente Comercial, siguiendo el Gerente de Ventas Ruteo, continuando el Supervisor de Ventas Ruteo y por último, el Vendedor Ruteo.

Figura 3. **Organigrama Área de Ruteo de la empresa en estudio**



Fuente: elaboración propia, empleando Excel.

2.2.3. Descripción de puestos actuales

Las descripciones de puestos actuales se encuentran adjuntas en el apartado de anexos.

- Gerente de Ventas Ruteo: anexo 1.
- Supervisor de Ventas Ruteo Local: anexo 2.
- Vendedor rutero: anexo 3.

2.3. Condiciones de trabajo

La fuerza de ventas se encuentra durante la mayor parte de la jornada laboral en su ruta respectiva, por lo que el entorno dependerá de la ruta asignada.

Sin embargo, dentro de las instalaciones, cuentan con una oficina compartida por supervisores, auxiliares y vendedores.

En cuanto al personal administrativo del canal de ventas, las oficinas se encuentran en una edificación adicional ubicada en el mismo complejo.

2.3.1. Iluminación industrial

El edificio en donde el personal administrativo ejecuta sus labores aprovecha la iluminación natural, contando con ventanas proyectables en toda el área de ventas y en las oficinas de gerencia. Además, cuenta con luminarias tipo ojo de buey en toda el área.

En cuanto a las oficinas del personal operativo, las paredes son de color opaco, por lo que cuenta con lámparas tipo led.

2.3.2. Ventilación

El edificio del personal administrativo, está diseñado con entradas de aire para aprovechar la ventilación natural del entorno. En cuanto a la oficina del personal operativo, se encuentran ventanas y ventiladores que apoyan en la circulación del aire.

2.3.3. Tipo de techo

El tipo de edificación de las oficinas administrativas es de primera categoría, por lo que el techo que cubre todo el edificio es fundido. En cuanto a la oficina del personal operativo, el techo es de lámina.

2.4. Jornada de trabajo

Debido a que la mayor parte de la actividad comercial se ejecuta dentro de la jornada diurna, la fuerza de ventas del canal de ruteo ejecuta sus labores dentro de dicha jornada, establecida en el Código de Trabajo en el Artículo 116.

2.4.1. Jornada diurna

Comprende los horarios de 8:00 a.m. a 5:00 p.m entre semana, con una hora de almuerzo, y de 8:00 a.m. a 12:00 meridiano los sábados con el fin de sumar 44 horas laboradas semanalmente.

2.5. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que perciben los colaboradores dentro de la empresa. El Departamento de Recursos Humanos realiza una evaluación de ciertas dimensiones para poder determinar el de cada área. Las dimensiones a analizar se encuentran descritas a continuación.

2.5.1. Dimensiones del clima organizacional

Para evaluar el clima organizacional del Área de Ruteo, el Departamento de Recursos Humanos analiza las siguientes dimensiones: ambiente laboral, capacitación, comunicación, condiciones de trabajo, estabilidad laboral, estructura, identificación, integración, liderazgo, mejora continua, motivación, reconocimiento y servicio al cliente interno/externo.

- Ambiente laboral:

Consiste en el conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores durante la ejecución de sus labores.

En la fuerza de ventas es necesario el análisis de esta dimensión debido a que las condiciones del mismo afectan en el desempeño para realizar las ventas diarias.

- Capacitación:

La capacitación consiste en proporcionar nuevos conocimientos y herramientas a una persona para el desarrollo de sus habilidades.

Al finalizar cualquier programa de capacitación implementado, es necesario determinar el grado de satisfacción que experimentan los colaboradores al concluir el mismo. Esto permite determinar si el mismo fue exitoso respecto a lo establecido y si su influencia ha permitido mejoras en el clima en cuanto a la integración de los empleados en la organización, la adquisición de nuevos conocimientos y las mejoras en el trabajo en equipo.

- Compensación:

Las compensaciones se entienden como las retribuciones que reciben los colaboradores por prestar sus servicios a la empresa; también conocidas como salarios.

Las compensaciones son factores para retener al personal e incentivarlos a que desarrollen sus labores de la mejor manera posible. Por esta razón es

necesario evaluar si los sistemas de remuneraciones en los colaboradores son los adecuados para la satisfacción de sus necesidades y además determinar la competitividad salarial de la empresa.

Se pueden listar distintos tipos de compensaciones, entre ellos se encuentran:

- Compensaciones monetarias: remuneraciones adicionales al salario.
 - Bonos: incentivos monetarios por productividad
 - Beneficios no económicos: seguros sociales, descuentos en productos, planes de pensiones, entre otros.
 - Recreacionales: con el fin de motivar al personal²¹
- Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información entre un emisor y un receptor.

Para evaluar el clima en el área es necesario evaluar el sistema de comunicación interna para determinar cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo en las ventas. El desarrollo de un buen proceso requiere que la comunicación entre los supervisores, auxiliares y vendedores sea adecuada para satisfacer a los clientes de la manera debida y expandir la cartera de los mismos.

²¹ PACHECO, Josefina. *¿Cuál es la importancia de las compensaciones y beneficios en una empresa?* <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>.

- Condiciones de trabajo:

Establecer las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el personal es fundamental para determinar el clima laboral debido a que, si las mismas no son adecuadas para ejecutar la labor, puede traer problemas en la salud física y mental de los colaboradores del área, afectando su desempeño laboral.

- Estabilidad laboral:

Evaluar la estabilidad laboral que perciben los colaboradores en la empresa es indispensable, debido a que determina la firmeza que los mismos le brindarán a la empresa en cuanto a la prestación de sus servicios.

- Estructura:

Evaluar la estructura en el clima permite determinar la coordinación entre el personal que conforma al área de acuerdo a los distintos niveles jerárquicos.

- Identificación:

La identificación del personal con la empresa es un factor clave de análisis del clima organizacional debido a que el empleado al percibirse como parte de la misma tendrá la capacidad de sentir los logros y los fracasos de la empresa como propios y contribuir a su satisfacción personal y grupal.

- Integración:

El proceso de integración del personal al área implica la facilidad de adaptación que la empresa proporcione en el proceso inductivo. La adaptabilidad

del personal que ingresa influye en el clima laboral debido a que puede repercutir con el desempeño físico y emocional afectando la productividad durante la jornada laboral.

- Liderazgo:

Es de carácter fundamental definir y evaluar el estilo de liderazgo que manejan las autoridades correspondientes en el área, con el propósito de determinar si el estilo empleado es adecuado para gestionar las ventas y el manejo de rutas de los vendedores.

- Mejora continua:

Siempre existen puntos por mejorar en cualquier procedimiento, por lo que las sugerencias de los colaboradores en cualquier aspecto concerniente a la labor deben ser tomando en cuenta por parte de las autoridades.

- Motivación:

Para el establecimiento del clima laboral es necesario determinar el grado de motivación que experimentan los trabajadores del área debido a que repercute en el desarrollo de sus labores, por lo que, es necesaria la evaluación del sistema de salarios, comisiones, planes de incentivos, entre otros aspectos. Asimismo, se tienen en cuenta otros factores de motivación como el respeto, la inclusión, la no discriminación, la participación, el enfoque y la importancia de su trabajo en la misión de la empresa.

- Reconocimiento:

El grado de reconocimiento que experimentan los trabajadores del área debe ser evaluado en el clima organizacional, debido a que es un aspecto que influye en la satisfacción de los empleados en la ejecución de sus labores.

Es necesario determinar el reconocimiento que reciben los colaboradores por las ventas realizadas en el período establecido y el alcance de metas por proveedor asignado.

- Servicio al cliente interno/externo:

El servicio al cliente interno/externo brindado por parte del área se refiere al grado de coordinación con las áreas internas de la empresa que dependen del Área de Ruteo para el alcance de metas y su respectivo funcionamiento. En el caso de servicio al cliente externo, se refiere al grado de satisfacción del servicio brindado hacia ellos.

2.6. Rotación del recurso humano

La rotación de personal consiste en las entradas y salidas de colaboradores dentro de una empresa. La misma puede ser afectada por diversos factores. A continuación se detallan los principales que afectan al Área de Ruteo.

2.6.1. Factores que afectan a la rotación

El personal del área es el que se ve expuesto, en mayor proporción, a sufrir de rotación de personal debido a que son los encargados del proceso de

distribución del producto manejado en la empresa, hacia el sector informal de la economía del país.

Los factores que afectan principalmente a la rotación en el Área de Ruteo son los siguientes:

- Inseguridad en el país
- Reestructuración de rutas
- Mejores oportunidades laborales
- Motivos personales

2.6.2. Tasa de rotación de rotación de personal

A continuación, se presentan los datos actuales de la empresa en cuanto a su IRP, así como la interpretación del mismo.

Datos:

Personal de inicio: 103 personas

Personal final: 103 personas

Cantidad de personal de baja: 3 personas

$$IRP = \frac{3}{\frac{103 + 103}{2}} * 100 = 3,20 \%$$

El índice de rotación de personal para el Área de Ruteo, según la información del mes de septiembre del año 2019 es de 3,20 %, siendo una rotación sana debido a que se encuentra por debajo del 5 %.

2.7. Descripción del mercado

A continuación, se describen el tipo de clientes que son de carácter de interés para las ventas al detalle, es decir los clientes que representan el mercado objetivo.

2.7.1. Tipo de clientes

El canal de ruteo es el que se encarga de organizar a los clientes de tiendas de barrio convencionales y los vendedores ambulantes.

2.7.2. Productos o servicios

La fuerza de ventas ofrece el catálogo de productos que se divide en las categorías de alimentos, cuidado personal, cuidado para el hogar, mascotas y confitería.

2.8. Diagnóstico de la situación actual

Con el propósito de determinar el estatus del análisis actual en el área, se hace necesario realizar un diagnóstico que permita plasmar la información para proceder con el análisis.

2.8.1. Diseño del diagnóstico

Actualmente el Área de Ruteo cuenta con tres descripciones de puestos en el área. Sin embargo, según la información brindada por el Departamento de Recursos Humanos, la cantidad en el área para el 2020 es de siete puestos.

3. PROPUESTA PARA LA RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS

3.1. Área de Ruteo mejorada

Con el propósito de determinar la correcta asignación de salarios a los puestos que conforman el Área de Ruteo, es necesario establecer y actualizar las descripciones de puestos con los perfiles correspondientes para realizar una valoración de los mismos en función del nivel jerárquico, atribuciones y requisitos.

De esta manera, se analizará si la actual estructura salarial es acorde a cada puesto y permitirá determinar si es el principal factor que afecta a la rotación de personal del área.

Los puestos a describir en el área son:

- Gerente de Ventas Ruteo
- Supervisor de Ventas Ruteo Local
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo
- Asistente de Mapas y Supervisor Virtual
- Supervisor Virtual
- Vendedor Ruterero

3.1.1. Capacitación técnica

El Departamento de Recursos Humanos brindará capacitación al Área de Ruteo en la cual se pretende informar acerca del procedimiento de recopilación de información para la actualización de las descripciones de puesto y el análisis de la estructura salarial que se llevará a cabo. También se informará acerca de los métodos de recopilación de información seleccionados por el departamento los cuales serán el cuestionario estructurado y la entrevista.

En dicha capacitación se pretende informar a los colaboradores la manera en cómo deben contestar el cuestionario y la forma en que se programarán las entrevistas.

3.2. Recopilación de información

Existen diversos métodos que permiten obtener información de los puestos de trabajo. Los métodos seleccionados para este serán: observación y cuestionario abierto.

3.2.1. Observación

El método de observación se aplicará para los puestos administrativos como medio de verificación de la información plasmada en el cuestionario y los datos obtenidos durante la entrevista programada.

3.2.2. Diseño de cuestionario abierto

El cuestionario abierto es una herramienta que permitirá obtener información sobre las atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo y los requisitos necesarios para llenar el perfil del puesto.

3.2.2.1. Componentes del cuestionario abierto

La información que se requiere completar en el cuestionario abierto es la siguiente: datos de identificación, tareas y funciones, nivel académico, experiencia, toma de decisiones, esfuerzo físico, riesgos y conocimientos específicos.

3.2.2.1.1. Datos de identificación

La persona ocupante del puesto, encargada de llenar el formato de recopilación de información, deberá colocar el título del puesto de trabajo, área y departamento al que pertenece.

3.2.2.1.2. Tareas y funciones

El colaborador llenará una tabla en la que debe enumerar las tareas que realiza, especificándolas respondiendo los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué hace?: título de la tarea con verbos en infinitivo.
- ¿Con qué frecuencia lo hace?: diaria, semanal, mensual, trimestral, anual y ocasional.
- ¿Cómo lo hace?: modo en que lleva a cabo la tarea.

3.2.2.1.3. Nivel académico

En este apartado se especificará el grado académico requerido en el puesto, independientemente del grado que el ocupante al puesto posea.

3.2.2.1.4. Experiencia

El colaborador deberá indicar la cantidad el tiempo requerido por una persona de capacidad normal para poder desempeñar el puesto de manera satisfactoria.

3.2.2.1.5. Toma de decisiones

En este apartado se especificarán los aspectos sobre los cuales la persona puede tomar decisiones sin consultarle al jefe inmediato.

3.2.2.1.6. Esfuerzo físico

El colaborador indicará el esfuerzo físico al que se debe someter para poder ejecutar sus labores, es decir identificar el movimiento muscular realizado y la duración del mismo durante la jornada.

3.2.2.1.7. Riesgos

En este apartado se especificarán los riesgos a los que los ocupantes de los puestos se ven expuestos durante la jornada, principalmente deberán enfocarse en los riesgos a la seguridad.

3.2.2.1.8. Conocimientos específicos

Consisten en materias específicas que precisa conocer para la correcta ejecución de sus labores.

Los conocimientos específicos se encontrarán estructurados en una tabla en la cual se deben seleccionar los mismos. Los conocimientos correspondientes al área, de acuerdo al Departamento de Recursos Humanos, son los siguientes: estadística, finanzas, sistemas y procesos, logística y optimización de rutas, administración, canales de distribución, productos, mercado, documentación de ventas, computación, servicio al cliente, políticas de la empresa y los clientes, geografía del área urbana o rural, uso de los materiales de trabajo, aspectos legales relacionados e idioma inglés básico.

- Estadística:

Conocimientos en la interpretación de porcentajes y análisis de comportamientos de datos.

- Finanzas:

“Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de los mismos”.²²

²² ROLDAN, Nicole. *Finanzas*, <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>.

- Sistemas y procesos:

Compresión de sistemas y procesos de la compañía para el establecimiento de estándares y optimización de la sistematización.

- Logística y optimización de rutas:

Conocimientos en el análisis de las rutas para la fuerza de ventas, tomando en cuenta los impactos en la geografía del cliente, ventas, costos y servicio de transporte.

- Distribución:

“Los canales de distribución son el conjunto de medios que la empresa emplea para permitir que el producto o la mercancía llegue en condiciones óptimas al consumidor final.”²³

- Productos:

Elementos de consumo previamente fabricados, los cuales conforman el catálogo de la empresa.

- Mercado:

Conjunto de consumidores de características similares, es decir segmento, al que van dirigidas las ventas para el área en estudio.

²³ Escuela de Negocios. *Canales de distribución ¿cuál es el adecuado para tu negocio?* <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>.

- Procesos y documentación de ventas:

Consiste en la emisión de documentos en donde se evidencie la información de procedimientos de ventas, ya sea en formato físico o digital.

- Computación:

Conocimientos en sistemas operativos como el de Windows y el manejo del paquete de Microsoft Office, principalmente Word, Excel y Power Point.

- Conocimiento de servicio al cliente:

Conocimientos en atención al cliente, es decir, lo concerniente a la resolución de dudas, inconvenientes e información requerida por los mismos.

- Conocimientos de las políticas de la empresa y los clientes:

Conocimientos sobre el manejo de la política establecida por la compañía y las políticas de atención a los clientes, el compromiso que se debe ejercer con las mismas en el ejercicio de las labores.

- Geografía del área urbana y rural:

Conocimientos sobre la distribución espacial de las ciudades y las afueras de las mismas, dentro del perímetro guatemalteco.

- Uso de materiales de trabajo:

Empleo de las herramientas y utensilios asignados para la ejecución de las atribuciones.

- Aspectos legales relacionados:

Conocimientos sobre las normas internas y los aspectos legales relacionados con las labores realizadas, para su respectivo cumplimiento y seguimiento.

- Idioma inglés básico:

Dominio oral y escrito del idioma inglés de manera general.

3.2.2.1.9. Habilidades

“Consisten en las capacidades de una persona para realizar una tarea con facilidad.”²⁴ En este apartado se deberán seleccionar las habilidades que se requieren dominar para el puesto, las mismas se estructurarán en una tabla. Las correspondientes al área son las siguientes: numérica, analítica, pensamiento estratégico, desarrollo de relaciones, desarrollo de personal, seguir instrucciones.

²⁴ Endalia. *Competencias, capacidades y habilidades ¿Qué diferencia hay?*
<https://www.endalia.com/news/2019/06/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>.

- Numérica:

Habilidad para la obtención de datos y solución de problemáticas por medio del empleo de las cuatro operaciones matemáticas básicas: suma, resta, división y multiplicación.

- Negociación:

Habilidad para crear compromisos que fortalezcan relaciones entre clientes internos-externos.

- Pensamiento estratégico:

Habilidad para detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que afectan a la empresa y con base en ello identificar e implementar actividades estratégicas.

- Desarrollo de su personal:

Habilidad para contribuir con la formación y desarrollo del personal a cargo, tomando en cuenta las necesidades de la compañía.

- Desarrollo de relaciones:

Habilidad para crear y mantener relaciones recíprocas con distintas personas en el entorno de la empresa, tanto internas como externas.

- Seguir instrucciones y cumplir normas:

Habilidad para acatar lineamientos en las labores diarias, conforme a los procesos establecidos.

3.2.2.1.10. Actitudes

Son los comportamientos o maneras de actuar ante un entorno laboral.²⁵ En este apartado se deberá seleccionar las actitudes correspondientes, las cuales son las siguientes: dinamismo/energía, adaptabilidad e iniciativa.

- Dinamismo/energía:

Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes y jornadas prolongadas sin afectar el nivel de actividad.

- Adaptabilidad:

Capacidad para adecuarse a los cambios en cuanto a dificultades, manejo de información o nueva información tanto en el entorno interno como en el externo de la organización.

- Iniciativa:

Capacidad para responder de manera oportuna ante desviaciones o dificultades sin efectuar consultas en la línea jerárquica del área.

²⁵ OBS Business school. *¿Cuál es la diferencia entre actitud y aptitud profesional?*
<https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/factor-humano/cual-es-la-diferencia-entre-actitud-y-aptitud-profesional>.

3.2.2.1.11. Competencias

Consisten en las capacidades para llevar a cabo correctamente una actividad, utilizando conjuntamente los conocimientos y habilidades para el desempeño de la misma. En este apartado se deberán seleccionar las competencias requeridas en el puesto: orientación al control, orientación al cambio, trabajo en equipo, liderazgo, seguridad en sí mismo, tolerancia a la frustración, orden y limpieza, dominancia y planificación.

3.2.2.1.12. Formato de cuestionario abierto.

El diseño del formato en donde se plasmará la información obtenida en los cuestionarios se encuentra en el apéndice 2.

3.2.3. Información de campo: perfiles de puestos

Los perfiles de puesto se completarán en la entrevista programada con el ocupante del puesto. Durante la entrevista se ampliará la información obtenida en los formatos previamente respondidos.

Cada entrevista se programará únicamente con una persona ocupante del puesto, en el caso de los puestos en los que tengan mismo nombre, pero distintas funciones, se debe programar la cantidad de entrevistas necesarias para completar todas las funciones atribuidas al mismo.

3.3. Tabulación de información recopilada

La información de los puestos recopilada se estructurará en una matriz que permitirá clasificar las atribuciones y frecuencia con la que son desempeñadas.

3.3.1. Diseño de matriz de tabulación de datos

Se empleará una matriz que servirá como apoyo para la organización de las atribuciones de cada uno de los puestos, con el propósito de ordenarlas por prioridad y frecuencia. Estas matrices permitirán organizarlas para estructurar las mismas en la descripción del puesto.

Tabla I. **Formato tabla de estructuración de atribuciones**

TÍTULO DEL PUESTO		
No.	Atribución	Frecuencia

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

3.3.2. Categorización

Con la información obtenida tanto en el cuestionario como en la entrevista y las matrices, se procederá a realizar la descripción del puesto con el perfil correspondiente, permitiendo la categorización de cada posición del área y verificar el nivel jerárquico de acuerdo a los requisitos de los mismos.

La categorización permitirá analizar y comparar los puestos administrativos y operativos.

3.4. Diseño de formato para clasificación de puestos

El formato a utilizar para la clasificación de puestos permitirá detallar la información de cada puesto y contendrá lo siguiente: identificación, descripción y perfil del puesto.

3.4.1. Identificación del puesto

En el encabezado se encontrará la siguiente información:

- Departamento al que pertenece el puesto
- Título del procedimiento: Descripción de puesto
- Título del puesto
- Nivel jerárquico del puesto

3.4.2. Descripción del puesto

- Misión:

Describirá la razón de ser del puesto de trabajo, es decir el motivo por el cual existe y fue creado.

- Objetivos:

Determinarán los fines inmediatos que se persiguen con la ejecución de labores del puesto y su respectiva contribución a la empresa.

- Funciones:

Enumerará las tareas y funciones atribuidas descritas en verbos en infinitivo, las cuales se encontrarán clasificadas de acuerdo a la frecuencia y prioridad con la que son realizadas (funciones diarias, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, ocasionales, anuales).

- Posición en organigrama:

Especificará el puesto al que el colaborador le reporta y los puestos que le reportan de manera inmediata en el organigrama, en línea.

- Toma de decisiones:

En este apartado se identificarán los aspectos sobre los cuales el puesto posee la potestad para poder tomar decisiones ante situaciones que se presenten en el desenvolvimiento de sus atribuciones.

- Riesgos:

Apartado que permitirá determinar los riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores del área en relación a la salud y seguridad ocupacional.

- Esfuerzo:

Permitirá que los colaboradores identifiquen el esfuerzo físico y mental requerido para el cumplimiento de las atribuciones asignadas.

3.4.3. Perfil del puesto

Descripción concreta de los requisitos en el puesto de trabajo. Se compone de las siguientes partes:

- Nivel académico
- Años de experiencia en puestos similares
- Conocimientos específicos
- Habilidades
- Actitudes
- Características personales

3.4.4. Formato de descripción del puesto

El formato empleado para estructurar la información de la descripción del puesto se encuentra en el Apéndice 3.

3.5. Determinación de método de valoración

El método seleccionado para realizar la valoración de puestos es el método cuantitativo de puntos por factor, ya que es un método que permite analizar los siete puestos que conforman al área.

3.5.1. Método de valoración de puntos por factor

Este método permite analizar los puestos respecto a la ponderación de subfactores que se desglosan de los cuatro factores fundamentales: requisitos mentales, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Tabla II. **Factores de análisis de valoración por puntos**

Factor	Descripción
Requisitos mentales	Requerimientos intelectuales en los ocupantes de los puestos de trabajo.
Esfuerzo	Requerimientos físicos y mentales necesarios para desempeñar las atribuciones asignadas.
Responsabilidad	Obligaciones implicadas que deben asumir los ocupantes de los puestos de trabajo.
Condiciones de trabajo	Características del entorno que afectan la ejecución de las labores y el desempeño de los colaboradores.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 229 - 230.

3.5.2. Método de valoración comparación de factores

Al emplearse el método de puntos por factor debido a la posibilidad que brinda de considerar de forma global todos los factores a analizar para el estudio, así como la precisión en los resultados, el método comparación de factores

deberá ser tomado en cuenta para el estudio únicamente si a través del primer método empleado no se obtuviera un resultado óptimo.

3.6. Método estadístico

Para el análisis de los datos obtenidos en la ponderación de los factores y los salarios asignados a los puestos es necesario determinar la manera en cómo se relacionan e identificar si los resultados obtenidos son coherentes de acuerdo al nivel jerárquico establecido en el área por parte de la empresa.

3.6.1. Coeficiente de correlación

El coeficiente de correlación se calculará para determinar la relación entre los datos, es decir entre los sub-factores seleccionados y los salarios correspondientes. Los sub-factores se analizarán como la variable “X” y los salarios como la variable “Y”.

3.6.2. Coeficiente de regresión

El coeficiente de regresión permite comparar y determinar la manera en cómo se relacionan con los salarios de otras empresas. Sin embargo, por el área analizada, los sueldos no son fijos debido a que las ventas que se generan en las empresas de ramos similares son variables.

3.7. Costos propuestos

A continuación, se presenta el desglose de costos estimados para el desarrollo del estudio de reclasificación de puestos y salarios del Área de Ruteo.

3.7.1. Costos de capacitación

Los costos de capacitación incurridos por el Departamento de Recursos Humanos se desglosan en la reproducción de material de apoyo, en este caso sería el cuestionario abierto para la explicación del mismo.

Tabla III. Costos de capacitación a fuerza de ventas

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Impresión de cuestionario abierto	7	Q 3,50	Q 24,50
2	Refacción del personal	10	Pan con jamón de cafetería Q 5,00 Refresco Natural Q 2,00	Q 70,00
TOTAL				Q 94,50

Fuente: elaboración propia empleando Word.

3.7.2. Costos de recopilación de información

Además del cuestionario estructurado utilizado como material de apoyo durante la capacitación, para recopilar información también será necesaria la impresión de las descripciones de puestos versión 2012, de los siguientes puestos: Gerente de Ventas Ruteo, Supervisor de Ventas Ruteo y Vendedor.

La impresión de las descripciones no actualizadas servirá como material de apoyo para poder determinar las atribuciones que los puestos continúan realizando y depurar las que ya no correspondan al mismo.

Otro material de apoyo será el diccionario de competencias en donde se encuentren las definiciones de los conocimientos específicos, habilidades, actitudes y competencias pertenecientes al área. La impresión de este diccionario servirá como apoyo para que el colaborador identifique el perfil de su puesto.

Tabla IV. **Costos de recopilación de información sobre puestos**

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Impresión descripciones de puesto 2012	5	Q 3,00	Q 15,00
2	Impresión diccionario de competencias	7	Q 2,00	Q 14,00
3	Costo de oportunidad por tiempo de invertido en completar el cuestionario abierto	1 hora por persona a un costo promedio de Q 20,00 por hora 7 personas entrevistadas	Q 20,00	Q 140,00
TOTAL				Q 169,00

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

3.7.3. Costos de implementación

Los costos de implementación de la reclasificación de puestos y salarios serán el tiempo invertido de los colaboradores para contestar el cuestionario estructurado y la atención a la entrevista programada. La duración de cada entrevista será de aproximadamente una hora a una hora con treinta minutos y

el tiempo tomado para responder el cuestionario dependerá de la cantidad de atribuciones asignadas.

Tabla V. **Costos de implementación**

No.	Costos	Cantidad	Total
1	Costo de oportunidad por tiempo de atención a proyecto de actualización de descripciones de puestos, es decir el costo hora-hombre	1,5 horas por persona a un costo promedio de Q 20,00 por hora 7 personas entrevistas	Q 210,00
2	Aperitivo para entrevista	Q 6,00 capuchino Q 0,75 paquete de galleta 7 personas entrevistadas	Q 47,25
TOTAL			Q 257,25

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Plan de acción

A continuación, se describe el plan de acción para el desarrollo del estudio, lo cual conllevó la determinación de entidades responsables y la implementación de la clasificación de puestos y salarios.

4.1.1. Determinación de entidades responsables

Las entidades responsables de la aprobación e implementación de la propuesta son: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Comercial y Gerencia de Ventas de Ruteo.

4.1.1.1. Gerencia General

La responsabilidad de Gerencia General consistió en autorizar, al Departamento de Recursos Humanos, la realización del estudio de clasificación de puestos y salarios del Área de Ruteo, tomando en cuenta los recursos económicos destinados al mismo con el fin de promover la mejora continua y de esta forma aumentar la eficiencia y productividad de la empresa.

4.1.1.2. Gerencia Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es la entidad encargada de actualizar el manual de descripciones y perfiles de los puestos de la empresa,

por lo que el estudio de reclasificación de puestos y salarios es un proceso de su responsabilidad. El desarrollo del mismo le permitió obtener material de apoyo complementario para la actualización del manual de descripciones de puestos y perfiles y la actualización de la actual escala salarial.

Además, la comunicación de la implementación del estudio es otra de sus responsabilidades principales para comprometer al área de ventas en la contribución al estudio.

4.1.1.3. Gerencia de Ventas

El Gerente Comercial era el responsable de comunicar a Gerencia de Ventas de Ruteo sobre el desarrollo del estudio en el área y la información general sobre el mismo, coordinando con Recursos Humanos su desarrollo.

4.1.1.4. Gerencia Área de Ruteo

La gerencia es la entidad responsable de informar y organizar a los colaboradores para la atención a la capacitación, el seguimiento del cuestionario abierto y la entrevista programada.

4.1.2. Implementación de la clasificación de puestos y salarios

Para la implementación de la clasificación de puestos y salarios se utilizó como referencia el texto Salarios: Estrategia y sistema salarial de Morales y Velandia. Como primer punto era necesario actualizar las descripciones de los puestos del área y posteriormente realizar el respectivo análisis de valoración de

los mismos. El desarrollo de cada una de las actividades se encuentra plasmado en un cronograma de actividades en el apéndice 1.

4.2. Descripción de los puestos

La información que se estructuró en las descripciones de puestos fue la siguiente: identificación del puesto, título del puesto, departamento/área, puestos que reportan, puesto superior inmediato y número de personas en el puesto.

4.2.1. Identificación del puesto

En las descripciones de puestos, los datos de identificación del puesto permitieron especificar los datos relevantes del mismo, como el título, departamento y área.

4.2.2. Título del puesto

Los títulos de los puestos pertenecientes al área son los siguientes:

- Gerente de Ventas Ruteo
- Supervisor de Ventas Ruteo Local
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo
- Supervisor Virtual
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas
- Vendedor rutero

4.2.3. Departamento/Área

El departamento Comercial y área de ventas son los datos que corresponderán al canal de ventas Ruteo.

4.2.4. Puestos que reportan

A los puestos del área les reportan en línea, es decir, de forma inmediata, según el organigrama, los siguientes:

- Gerente Ventas Ruteo: Supervisor de Ventas Ruteo Local, Supervisor de Ventas Ruteo Departamental, Supervisor Virtual y Supervisor Virtual y Asistente de Mapas.
- Supervisor de Ventas Ruteo Local: Auxiliar de Supervisión de Ventas y Vendedor Ruteo.
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: Auxiliar de Supervisión de Ventas y Vendedor Ruteo.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: Vendedor Ruteo.
- Supervisor Virtual: no le reportan.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: no le reportan.
- Vendedor Ruteo: no le reportan.

4.2.5. Puesto superior inmediato

Los puestos superiores inmediatos, según el organigrama, son los siguientes:

- Gerente de Ventas Ruteo: Gerente Comercial.

- Supervisor de Ventas Ruteo Local: Gerente de Ventas Ruteo.
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: Gerente de Ventas Ruteo.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: Supervisor de Ventas Local y Supervisor de Ventas Departamental.
- Supervisor Virtual: Gerente de Ventas Ruteo.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: Gerente de Ventas Ruteo.
- Vendedor Ruteo: Supervisor de Ventas Local, Supervisor de Ventas Departamental y Auxiliar de Supervisión de Ventas.

4.2.6. Número de personas en el puesto

El número de ocupantes en cada puesto analizado, fueron los siguientes:

- Gerente de Ventas Ruteo: 1
- Supervisor de Ventas Ruteo Local: 3
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: 3
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: 14
- Supervisor Virtual: 1
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: 1
- Vendedor Ruteo: 124

4.3. Perfil del puesto

El perfil de puesto permitió plasmar las atribuciones, responsabilidades, ambiente de trabajo, dificultad de la tarea, formación educativa, experiencia en el ámbito y habilidades/destrezas.

4.3.1. Atribuciones

Las atribuciones fueron clasificadas de acuerdo a la frecuencia en la que se ejecutan, utilizando verbos en infinitivo, ordenándolas por prioridad. Las atribuciones de los puestos se encontrarán estructuradas en el apartado de Apéndices.

- Gerente de Ventas Ruteo: apéndice 4
- Supervisor de Ventas Ruteo Local: apéndice 5
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: apéndice 6
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: apéndice 7
- Supervisor Virtual: apéndice 8
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: apéndice 9
- Vendedor Ruteo: apéndice 10

4.3.2. Responsabilidades

Las responsabilidades asignadas a cada puesto, se enfocaron en la toma de decisiones y el manejo de personal.

- Gerente de Ventas Ruteo: proceso de preventa, estructuración y organización de rutas, seguimiento a reclamos de clientes, permisos a la fuerza de ventas para atención de asuntos personales, negociaciones especiales, contratación y despido de personal, desempeño de fuerza de ventas, presupuesto de fuerza de venta, estrategias de venta y elaboración de planes de contingencia.
- Supervisor de Ventas Ruteo Local: proceso de preventa, estructuración y asignación de rutas, seguimiento a reclamos de clientes, negociaciones

especiales, contratación y despido de personal, evaluación de desempeño de fuerza de ventas y poner en marcha planes de contingencia.

- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: proceso de preventa, estructuración y asignación de rutas, seguimiento a reclamos de clientes, negociaciones especiales, contratación y despido de personal, evaluación de desempeño de fuerza de ventas, poner en marcha planes de contingencia.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: proceso de preventa, organización sobre la atención a las rutas asignadas, seguimiento a reclamos de clientes y cobertura de rutas de plazas vacantes.
- Supervisor Virtual: reporte de incumplimiento de rutas de fuerza de ventas y reporte de incumplimiento de uso de aplicación.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: reporte de incumplimiento de rutas de fuerza de ventas, reporte de incumplimiento de uso de aplicación y atención sobre inconvenientes con ubicación de rutas de fuerza de ventas.
- Vendedor Ruterero: proceso de preventa, organización sobre la atención a las rutas asignadas y seguimiento a reclamos de menor impacto.

4.3.3. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo se enfocó en el riesgo a la seguridad de los colaboradores, por lo que el riesgo principal al que se encuentran expuestos durante la ejecución de las labores es la inseguridad como asaltos, robos, accidentes, insolación, enfermedades y extorsiones. Esto se debe a que la labor de la fuerza de ventas se desarrolla en varias rutas que se encuentran en sectores categorizados como zonas rojas.

En cuanto a los puestos administrativos del área como el Gerente, Supervisor Virtual y Supervisor virtual y Asistente de Mapas también se encuentran expuestos, en menor proporción, a asaltos y robos debido al seguimiento que se le da al proceso de venta.

4.3.4. Dificultad de la tarea

Para evaluar la dificultad de las tareas asignadas a cada puesto, se procedió a determinar el esfuerzo físico y mental requerido por la persona ocupante del puesto.

4.3.4.1. Esfuerzo físico

El esfuerzo físico identificado por parte de la fuerza de ventas es la caminata de aproximadamente 6-7 horas para cubrir las rutas, así como el manejo de motocicleta para el personal de la fuerza de ventas que ejecuta la labor con dicho medio de transporte. En cuanto a los puestos administrativos del área, el esfuerzo realizado es mínimo en relación a la fuerza de ventas debido a que realizan sus labores en oficina y la mayor parte del tiempo permanecen sentados.

4.3.4.2. Esfuerzo mental

El esfuerzo mental se estructuró de acuerdo a la toma de decisiones de cada puesto, tomando en cuenta el nivel de responsabilidad acorde al nivel jerárquico.

4.3.5. Formación educativa

El grado académico identificado para cada puesto, fue el siguiente:

- Gerente de Ventas: licenciatura en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines, idealmente con maestría en ramos similares.
- Supervisor de Ventas Local: 3 años de universidad completados en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
- Supervisor de Ventas Departamental: 3 años de universidad completados en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas: título a nivel medio.
- Supervisor Virtual: título de nivel medio.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: título de nivel medio.
- Vendedor Rutero: tercero básico completado.

4.3.6. Experiencia en el ámbito

Los años de experiencia mínimos en cada puesto de trabajo, son los siguientes:

- Gerente de Ventas: 3 años de experiencia en puestos similares.
- Supervisor de Ventas Local: 2 años de experiencia en puestos similares.
- Supervisor de Ventas Departamental: 2 años de experiencia en puestos similares.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas: 2 años de experiencia en puestos similares.
- Supervisor Virtual: 1 año de experiencia en puestos similares.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: 1 año de experiencia en puestos similares.

- Vendedor Ruterero: 1 año de experiencia en ventas.

4.3.7. Habilidades/destrezas del operario

- Gerente de Ventas: numérica, analítica, negociación, pensamiento estratégico, desarrollo de relaciones, desarrollo de su personal.
- Supervisor de Ventas Local: numérica, analítica, negociación, pensamiento estratégico, desarrollo de su personal, desarrollo de relaciones, seguir instrucciones.
- Supervisor de Ventas Departamental: numérica, analítica, negociación, pensamiento estratégico, desarrollo de su personal, desarrollo de relaciones, seguir instrucciones.
- Auxiliar de Supervisión de Ventas: numérica, analítica, desarrollo de relaciones, desarrollo de su personal, negociación, seguir instrucciones y cumplir normas.
- Supervisor Virtual: numérica, analítica, desarrollo de relaciones, seguir instrucciones y cumplir normas.
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: numérica, analítica, desarrollo de relaciones, seguir instrucciones y cumplir normas.
- Vendedor Ruterero: numérica, analítica, desarrollo de relaciones, negociación, seguir instrucciones y cumplir normas.

4.4. Procedimiento de categorización

Para la categorización de los puestos del área, se procedió a determinar los puestos de dirección y supervisión, administración, operación y servicios generales.

4.4.1. Dirección y supervisión

Los puestos correspondientes a la dirección y supervisión del área son el Gerente de Ventas Ruteo, Supervisor de Ventas Ruteo Local y Supervisor de Ventas Ruteo Departamental.

4.4.2. Apoyo administrativo

Los puestos que son de apoyo administrativo son el Supervisor Virtual y Supervisor Virtual y Asistente de Mapas.

4.4.3. Apoyo operativo

En cuanto al apoyo operativo, son los auxiliares y vendedores del canal.

4.4.4. Servicios Generales

El Área de Ruteo no cuenta con servicios generales de apoyo al área o a la empresa como tal, únicamente se encarga de manejar el canal de ventas detalle.

4.5. Procedimiento de valoración de puestos

Para la valoración de puestos se realizó el siguiente procedimiento: selección y definición de los puestos y asignación de puntos a los grados seleccionados para el estudio.

4.5.1. Selección y definición de los puestos

Con la información de los apartados del 4.2 y 4.3 se definieron los puestos de trabajo, lo cual es indispensable para poder realizar el proceso de valoración, ya que el mismo depende de lo estructurado en las descripciones y perfiles de puesto.

4.5.2. Asignación de puntos a los grados

Los factores que son de carácter de análisis para el método seleccionado son los conocimientos, esfuerzo, condiciones y responsabilidad. Previo a asignar puntos a los grados, es indispensable establecer el peso de cada factor en la valoración de puestos. La ponderación se asignó de acuerdo a la determinación de contenido en el puesto. La tabla VI muestra el peso asignado para esta valoración de puestos.

Tabla VI. **Ponderación de factores para la valoración de puestos**

Factores	Ponderación
Conocimientos	40
Esfuerzo	15

Continuación tabla VI.

Condiciones	10
Responsabilidad	35
TOTAL	100

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Establecida la ponderación de los factores, se procedió a establecer sub-factores que se desglosaban de los mismos. La tabla VII muestra el porcentaje de cada sub-factores.

Tabla VII. **Ponderación porcentual de cada sub-factor**

Factor	Sub-factores	Ponderación (%)
Conocimientos	Grado académico	45
	Experiencia	55
Esfuerzos	Esfuerzo físico	55
	Esfuerzo mental	45
Condiciones	Riesgo a la seguridad	100
Responsabilidad	Toma de decisiones	42,5
	Manejo de personal	57,5

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Establecida la ponderación porcentual de cada sub-factores, se procedió a calcular la ponderación máxima de los mismos. Para ello, era necesario establecer la ponderación que representa cada uno en la totalidad del análisis. La suma de la ponderación todos los sub-factores para el análisis debe ser 100 puntos. Para establecer la ponderación de cada sub-factores en la totalidad del análisis, se empleó una regla de tres de la siguiente manera:

$$PT_{subfactor} = \frac{P_{(\%)*} * Ponderación\ del\ factor}{100}$$

$$PT_{Grado\ Académico} = \frac{45 * 40}{100} = 18$$

El cálculo anterior se realizó con todos los sub-factores. Las ponderaciones se encuentran estructuradas en la tabla IX.

En cuanto al puntaje máximo de cada sub-factores, se estableció tomando la base puntual 800 de acuerdo a la tabla VIII.

Tabla VIII. **Base puntual factores**

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1 000
De 21 a 40	De 11 a 13	2 000

Continuación tabla VIII.

Más de 40	Más de 13	3 000
-----------	-----------	-------

Fuente: MORALES ARRIETA, Juan Antonio. *SALARIOS – Estrategias y Sistema Salarial o de Compensación*. p. 114.

El cálculo de la ponderación máxima de cada sub-factor se llevó a cabo aplicando una regla de tres de la siguiente manera:

$$Psf_{max} = \frac{PT_{subfactor} * 800}{100}$$

$$P_{grado\ académico}_{max} = \frac{18 * 800}{100} = 144$$

El cálculo anterior se utilizó para todos los sub-factores, los valores obtenidos se encuentran plasmados en la tabla IX.

Tabla IX. **Ponderación y puntaje máximo de sub-factores**

Factor	Sub-factores	Ponderación	Puntaje máximo
Conocimientos	Grado académico	18	144
	Experiencia	22	176
Esfuerzo	Esfuerzo físico	8	66
	Esfuerzo mental	7	54

Continuación tabla IX.

Condiciones	Riesgo a la seguridad	10	80
Responsabilidad	Toma de decisiones	15	119
	Manejo de personal	20	161
		100	800

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Establecido el valor máximo, se creó una serie de grados para cada sub-factor. La escala se determinó de acuerdo al nivel en que se presentaban en cada puesto, todos los factores presentaron una escala de cuatro grados. La asignación de valores a los grados se realizó mediante los siguientes métodos matemáticos: el método aritmético, progresión geométrica, método del cociente y la aplicación de una regla de tres en el caso del sub-factores experiencia.

- Formación académica:

Para el cálculo de los grados de este sub-factor se empleó el método de progresión aritmética debido a que los datos que conforman la escala son crecientes. Dicho método matemático obtiene un valor fijo, el cual se le suma al anterior para formar la escala. Para determinar el valor fijo empleado en la escala, se requirió del puntaje máximo y el puntaje mínimo dentro de la misma. El puntaje mínimo se obtuvo aplicando el 10 % del puntaje máximo, en este caso el 10 % de 144.

$$PA = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados} - 1}$$

$$PA = \frac{144 - 14}{4 - 1} = 43.33 \approx 43$$

La escala del sub-factor formación académica se encuentra representada en la tabla X.

Tabla X. **Sub-factor formación académica**

FORMACIÓN ACADÉMICA		
DEFINICIÓN		
Grado académico y de preparación mínimo para desempeñar correctamente las atribuciones asignadas		
PESO: 18		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Nivel básico	14
II	Título de nivel medio	58
III	4 semestres universitarios completados	101
IV	Licenciatura	144

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- **Experiencia:**

Los grados de este sub-factor se obtuvieron aplicando el método de regla de tres. Los cálculos se realizaron de la siguiente manera:

$$E = \frac{\text{Puntaje máximo}}{12 * \# \text{ de meses de intensidad exigida}}$$

$$G_1 = \frac{176}{12 * 1} = 29$$

Tabla XI. **Sub-factor experiencia**

EXPERIENCIA		
DEFINICIÓN		
Cantidad mínima de tiempo requerida por una persona de capacidad normal para desempeñar de manera eficiente el puesto de trabajo		
PESO: 22		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Experiencia no indispensable	29
II	1 año de experiencia en puestos similares	88
III	2 años de experiencia en puestos similares	117
IV	3 años de experiencia en puestos similares	176

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- Esfuerzo físico:

La escala de este sub-factor se determinó empleando el método del cociente debido a que los datos guardan la misma proporción. Dicho método obtiene determinado valor, el cual se suma al anterior para formar la escala.

$$MC = \frac{\textit{Puntaje máximo en subfactor}}{\textit{Número de grados}}$$

$$MC = \frac{66}{3} = 22$$

La escala del sub-factores “Esfuerzo Físico” se encuentra estructurada en la tabla XII.

Tabla XII. **Sub-factores Esfuerzo Físico**

ESFUERZO FÍSICO		
DEFINICIÓN		
Actividad física necesaria para el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo		
PESO: 8		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Requiere de movimiento muscular mínimo para desarrollar sus labores	22
II	Requiere realizar caminatas el 50 % durante la labor para visita a los clientes	44
III	Requiere realizar caminatas durante toda la jornada para visita a clientes	66

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- **Esfuerzo mental:**

La escala del sub-factor esfuerzo mental se obtuvo mediante el método de progresión geométrica, debido a que la diferencia entre los datos es creciente.

Para aplicar dicho método matemático es necesario encontrar el valor de la razón de la progresión y multiplicarlo por el valor anterior en la escala.

Cálculo del valor de la progresión geométrica

$$PG = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

$$PG = \sqrt[4-1]{\frac{54}{5}} = 2,15443469$$

Para el cálculo de los valores de la escala se multiplicó la razón de la progresión geométrica por el valor anterior. En el caso del puntaje mínimo se obtuvo aplicando el 10 % del puntaje máximo, en este caso el 10 % de 54. La escala obtenida se encuentra estructurada en la tabla XII.

Tabla XIII. **Sub-factores esfuerzo mental**

ESFUERZO MENTAL		
DEFINICIÓN		
Grado de atención y concentración necesario para el correcto desenvolvimiento de las labores		
PESO: 7		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Requiere de atención y concentración para el seguimiento de instrucciones	5

Continuación tabla XIII.

II	Requiere de atención y concentración para la toma de decisiones que afecten al puesto	12
III	Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo	25
IV	Requiere de elevada atención y concentración para la toma de decisiones que afecten al área	54

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- Riesgo a la seguridad

La escala de este sub-factor se determinó empleando el método del cociente debido a que los datos guardan la misma proporción.

$$MC = \frac{80}{4} = 20$$

La escala de Riesgo a la Seguridad se encuentra estructurada en la tabla XIV.

Tabla XIV. **Sub-factores riesgo a la seguridad**

RIESGO A LA SEGURIDAD		
DEFINICIÓN		
Grado de exposición a la inseguridad durante la jornada de trabajo		
PESO: 10		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Nula exposición a la inseguridad, robos o asaltos, durante la ejecución de labores	20
II	Baja exposición a la inseguridad, robos o asaltos, durante la ejecución de labores	40
III	Moderada exposición a la inseguridad, robos o asaltos, durante la ejecución de labores	60
IV	Alta exposición a la inseguridad, robos o asaltos, durante la ejecución de labores	80

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- Toma de decisiones:

La escala del sub-factor de este se obtuvo mediante el método de progresión geométrica, debido a que la diferencia entre los datos es creciente. El

cálculo de la razón de la progresión mediante la aplicación de la fórmula fue el siguiente:

$$PG = \sqrt[4-1]{\frac{119}{12}} = 2,15443469$$

Para el cálculo de los valores de la escala se multiplicó la razón de la progresión geométrica por el valor anterior. En el caso del puntaje mínimo se obtuvo aplicando el 10 % del puntaje máximo, en este caso el 10 % de 119. La escala obtenida se encuentra estructurada en la tabla XV.

Tabla XV. **Sub-factores toma de decisiones**

TOMA DE DECISIONES		
DEFINICIÓN		
Determina la potestad del puesto para poder tomar decisiones que afecten al mismo o al entorno en donde se desenvuelve		
PESO: 15		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	Requiere escasa toma de decisiones	12
II	Requiere tomar decisiones que afectan únicamente a su puesto de trabajo	26
III	Requiere tomar decisiones que afectan a varios puestos de trabajo	55

Continuación tabla XV.

IV	Requiere tomar decisiones que afectan al Área de Ruteo	119
----	--	-----

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

- Supervisión de personal:

La escala del sub-factor de este se obtuvo mediante el método de progresión geométrica, debido a que la diferencia entre los datos es creciente. El cálculo de la razón de la progresión mediante la aplicación de la fórmula fue el siguiente:

$$PG = \sqrt[4-1]{\frac{161}{16}} = 2,15891378$$

Para el cálculo de los valores de la escala se multiplicó la razón de la progresión geométrica por el valor anterior. En el caso del puntaje mínimo se obtuvo aplicando el 10 % del puntaje máximo, en este caso el 10 % de 161. La escala obtenida se encuentra estructurada en la tabla XVI.

Tabla XVI. **Sub-factores supervisión de personal**

SUPERVISIÓN DE PERSONAL
DEFINICIÓN
Mide la responsabilidad en cuanto a la dirección de otros puestos de trabajo pertenecientes al área de análisis

Continuación tabla XVI.

PESO: 20		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
I	No le reporta ningún puesto	16
II	Dirección de vendedores	35
III	Dirección de vendedores y auxiliares	75
IV	Dirección de toda la fuerza de ventas del área	161

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Valoración de puestos

Con los sub-factores definidos y estructurados, se procedió a realizar el manual de valoración el cual se encuentra plasmado en la tabla XVII.

Tabla XVII. **Manual de valoración de puestos**

Factor	Peso	Sub-factores	Peso	Grados			
				I	II	III	IV
Requisitos mentales	40	Grado académico	18	14	58	101	104
		Experiencia	22	29	88	117	176
Responsabilidad	35	Toma de decisiones	15	12	26	55	119
		Manejo de personal	20	16	35	75	161
Esfuerzo	15	Esfuerzo físico	8	22	44	66	-
		Esfuerzo mental	7	5	12	25	54
Condiciones	10	Riesgo a la seguridad	10	20	40	60	80

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

De acuerdo a lo establecido en la descripción de puestos, cada ponderación se asignó según la escala de grados correspondiente. La totalidad de puntos con que cada puesto cuenta se encuentra estructurado en la tabla XVIII.

Tabla XVIII. Total de puntos de los sub-factores obtenidos en cada puesto

Puesto	Grado académico	Experiencia	Esfuerzo físico	Esfuerzo mental	Riesgo a la inseguridad	Toma de decisiones	Manejo de personal	Total
Gerente de Ventas Ruteo	144	176	22	54	40	119	161	716
Supervisor de Ventas Ruteo Local	101	117	44	25	80	55	75	497
Supervisor de Ventas Ruteo Departamental	101	117	44	25	80	55	75	497
Auxiliar de supervisión de Ventas Ruteo	58	117	66	12	80	55	35	422
Supervisor virtual y asistente de mapas	58	88	22	25	40	55	16	304
Supervisor virtual	58	88	22	25	40	55	16	304
Vendedor Ruteo	14	88	66	12	80	26	16	302

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

4.6. Procedimiento de valoración económica

Para la valoración económica de cada puesto de trabajo se procedió a determinar los factores a tomar en cuenta para la fijación de los salarios y la asignación de los mismos.

4.6.1. Determinación de salarios

Para determinar cada uno de los salarios de se tomó en cuenta lo siguiente:

- Salario Ordinario, sueldo base
- Bonificación Incentivo, Q 250,00
- Comisiones sobre ventas
- Bonos por alcance de cuota

4.6.2. Asignación de salarios:

Los salarios asignados a cada puesto de acuerdo a lo establecido en el apartado 4.6.1. son los siguientes:

Tabla XIX. **Salarios asignados a cada puesto**

Puesto	Salario
Gerente de Ventas Ruteo	Q 20 000,00 - Q 25 000,00
Supervisor de Ventas Ruteo Local	Q 10 000,00 – Q 12 000,00
Supervisor de Ventas Ruteo Departamental	Q 10 000,00 – Q 12 000,00
Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo	Q 6 000,00 – Q 7 000,00
Supervisor Virtual	Q 4 000,00 – Q 5 000,00
Supervisor Virtual y Asistente de Mapas	Q 4 000,00 – Q 5 000,00
Vendedor Ruteo	Q 3 000,00 - Q 4 000,00

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

4.7. Análisis estadístico

Para determinar la relación entre el puntaje total obtenido por los puestos en el proceso de valoración y los salarios asignados, se calculó el coeficiente de correlación lineal. En donde la variable X representa el puntaje total obtenido por cada puesto y la variable Y representa los salarios asignados a cada uno de los mismos. La tabla XX representa los datos obtenidos.

Tabla XX. **Datos para el cálculo del coeficiente de correlación lineal**

Puestos	x	y	x²	y²	Xy
Gerente	678	22 500	460 003	506 250 000	1 526 029,20
Supervisor de Ventas Ruteo Local	475	11 000	225 152	121 000 000	5 219 516,99
Supervisor de Ventas Ruteo Departamental	475	11 000	225 152	121 000 000	5 219 516,99
Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo	360	6 500	129 298	42 250 000	2 337 271,86
Supervisor Virtual y Asistente de Mapas	266	4 500	70 828	20 250 000	1 197 607,34
Supervisor Virtual	266	4 500	70 828	20 250 000	1 197 607,34
Vendedor Rutero	302	3 500	91 006	12 250 000	1 055 851,02
Total	2 821	63 500	1 272 266	843 250 000	31 487 669, 80

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

La siguiente fórmula se empleó para encontrar el coeficiente de correlación lineal

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x * \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Obteniendo un resultado de:

$$R = 0,982$$

R = Las variables “a” y “b” se emplearon para encontrar la ecuación arrojada por el sistema analizado.

$$a = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum x * \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x * \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

La ecuación obtenida fue la siguiente:

$$y = 43,507x - 8460,3$$

4.8. Tabulación de información obtenida

La tabulación de la información obtenida de las descripciones y perfiles de puestos se encuentra esquematizada en los anexos que se describen a continuación. El organigrama obtenido se encuentra plasmado en el apartado 4.8.4.

4.8.1. Tabulación de descripciones de puestos

Las descripciones de los puestos analizados se encuentran en apéndices.

- Gerente de Ventas Ruteo: apéndice 11

- Supervisor de Ventas Ruteo Local: apéndice 12
- Supervisor de Ventas Ruteo Departamental: apéndice 13
- Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo: apéndice 14
- Supervisor Virtual: apéndice 15
- Supervisor Virtual y Asistente de Mapas: apéndice 16
- Vendedor Ruteo: apéndice 17

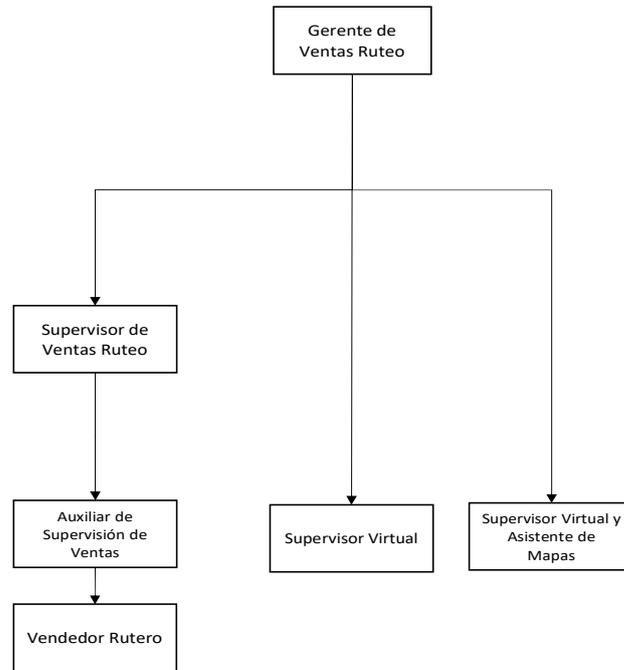
4.8.2. Tabulación de perfiles de puestos

Los perfiles correspondientes a los puestos se encuentran en cada descripción.

4.8.3. Gráfico de datos

El organigrama obtenido después de determinar las respectivas descripciones con el nivel jerárquico correspondiente se plasma en la figura 4.

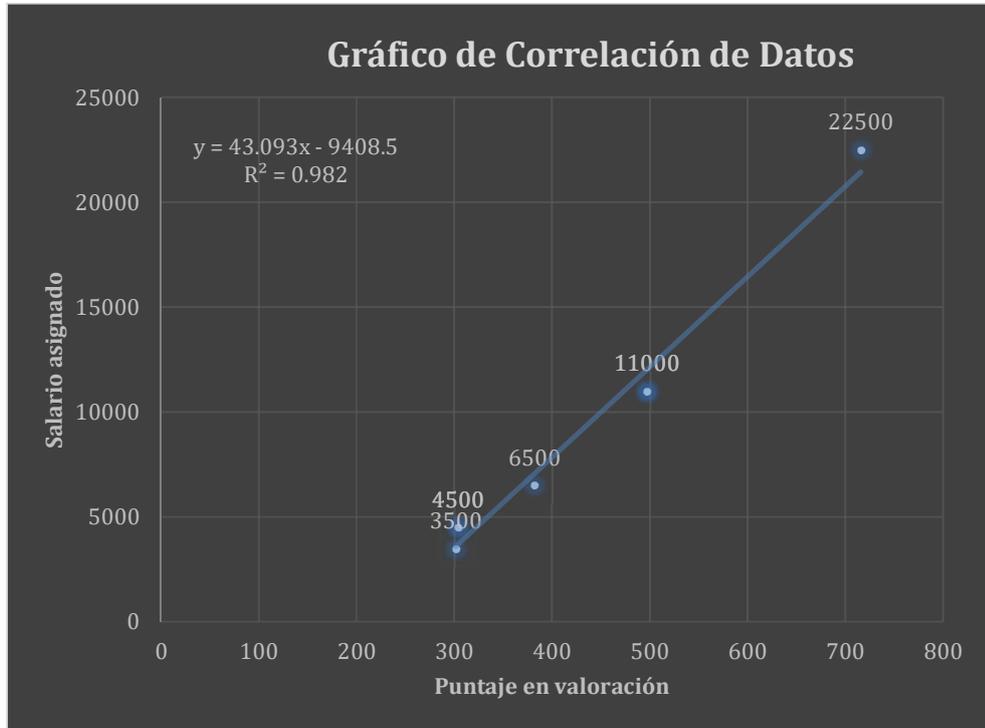
Figura 4. **Organigrama 2020-Área de Ventas Ruteo**



Fuente: elaboración propia, empleando Excel.

En cuanto a los puntos y salarios de cada puesto, se obtuvo el siguiente gráfico de dispersión en donde se esquematiza la correlación entre los puntos acumulados y los salarios asignados.

Figura 5. Gráfico de correlación de datos



Fuente: elaboración propia, empleando Excel.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA

5.1. Interpretación de información obtenida

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida con el estudio realizado, tanto el de matrices como el del gráfico de correlación de salarios y puntaje en valoración.

5.1.1. Análisis de matrices

Según la tabla XVIII la totalidad de los puntos que acumuló cada puesto, el comportamiento de los datos es creciente conforme aumenta el nivel jerárquico de los puestos en el organigrama. Estos resultados denotan que la ponderación asignada fue correcta.

En cuanto a los salarios, la tabla XIX muestra un rango aproximado dentro del cual se encuentra el salario mensual de cada puesto debido a la variación de ventas, la cantidad remunerada no es fija.

5.1.2. Análisis de gráfico

El gráfico del apartado 4.8.3. esquematiza la correlación lineal de los datos. El comportamiento de los datos arrojó un coeficiente de correlación de 98 %, denotando que los puntos asignados sí son acorde al salario actualmente devengado.

Con la ecuación lineal obtenida y sustituyendo el puntaje de cada puesto, los salarios son los siguientes:

Tabla XXI. **Salarios obtenidos con ecuación de análisis estadístico**

Puesto	Salario aproximado
Gerente de Ventas Ruteo	Q 21 200,00
Supervisor de Ventas Ruteo Local	Q 11 800,00
Supervisor de Ventas Ruteo Departamental	Q 11 800,00
Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo	Q 8 600,00
Supervisor Virtual	Q 3 450,00
Supervisor Virtual y Asistente de Mapas	Q 3 450,00
Vendedor Ruterero	Q 3 350,00

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

La tabla anterior esquematiza los salarios que debería tener cada puesto para que el comportamiento de la curva de correlación sea completamente lineal. El único puesto que sobrepasa el salario establecido por la empresa es el de Auxiliar de Supervisión de Ventas, esto debido a la correlación resultante entre sus atribuciones y el sueldo correspondiente según la fórmula.

5.2. Ventajas obtenidas

Las ventajas competitivas del estudio de análisis de puestos, principalmente la parte del ahorro de costos, se encuentran descrita a continuación.

5.2.1. Ventajas competitivas

Valorar los puestos de trabajo permite comparar el sistema de remuneración de la empresa con las demás, permitiendo establecer la competitividad salarial que se maneja en la compañía.

Además, una política de salarios permite a la empresa establecer sus presupuestos de manera certera, permitiendo que la asignación de los mismos sea acorde a lo ejecutado, dentro de cada departamento.

5.2.1.1. Ahorro de costos

El ahorro de costos obtenido, tanto del proceso de reclutamiento y selección de personal y rotación de personal, se encuentra descrita a continuación.

5.2.1.1.1. Reclutamiento y selección de personal

En el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentran numerosas ventajas para el Departamento de Recursos Humanos, ya que los candidatos a reclutar en el Área de Ruteo se harán de acuerdo a la descripción y perfil actualizado. Además, permiten que los nuevos ocupantes de los puestos tengan claras las atribuciones desde el inicio de sus labores. Por lo que el proceso de inducción estaría actualizado y completo.

5.2.1.1.2. Rotación de personal

Los colaboradores, al percibir que el sueldo asignado es justo se sienten motivados. Una estructura salarial consistente es un factor que contribuye a disminuir la rotación de personal por renunciaciones, ya que el principal motivo por el cual los colaboradores se retiran de la empresa es por mejor oportunidad laboral, es decir una mejora salarial.

5.3. Propuesta para aplicación en otras áreas

El estudio realizado puede aplicarse en todas las áreas de la empresa, para realizar la valoración de todos los puestos y evaluar las escalas salariales.

El formato empleado para recopilar información de los puestos, así como la estructura de la descripción de puestos servirá como guía y material de apoyo a Recursos Humanos para actualizar todo el manual con todos los departamentos y áreas que conforman a la empresa.

Para la valorización de puestos, es recomendable utilizar el método de puntos por factor. Dependiendo de la cantidad de puestos a analizar por área, se debe seleccionar los más representativos y la cantidad de factores depende de la cantidad de puestos que la conforman. Se recomienda tomar como referencia la tabla VIII.

5.4. Auditoría interna

Para el seguimiento del estudio, es necesario definir las entidades responsables, las áreas involucradas y el cronograma de actividades a realizar.

5.4.1. Entidades responsables

Las gerencias de la empresa deben de verificar el manual de descripciones de puestos de sus áreas, con el propósito de validar la información que los colaboradores brindan en las descripciones de puestos.

- Gerencia General: encargada de revisar la eficiencia y efectividad de los recursos asignados al Departamento de Recursos Humanos para el proyecto de valorización de puestos de trabajo y los resultados del mismo.
- Gerencia de Operaciones: encargada de verificar la actualización de las atribuciones, responsabilidades y perfil de las descripciones de puestos pertenecientes a las áreas que conforman el departamento de Operaciones.
- Gerencia Comercial: encargada de verificar la actualización de las atribuciones, responsabilidades y perfil de las descripciones de puestos pertenecientes a las áreas que conforman el departamento Comercial.
- Gerencia Financiera-Administrativa: encargada de verificar la actualización de las atribuciones, responsabilidades y perfil de las descripciones de puestos pertenecientes a las áreas que conforman el departamento de Administración, Sistemas y Recursos Humanos.

5.4.2. Áreas a evaluar

- Administración: Contabilidad, Importaciones, Créditos
- Recursos Humanos
- Operaciones: Bodega y Transportes
- Comercial: Mercadeo, Ventas y Compras
- Sistemas

5.4.3. Cronograma de actividades

El apéndice 18 es un cronograma propuesto de cómo deben organizarse las actividades para realizar el análisis de clasificación de puestos y salarios de la empresa para el año 2020. Los lapsos establecidos son sugeridos.

5.5. Actualización de la información

A continuación, se describen las entidades responsables y departamentos involucrados de la actualización de la información y el procedimiento a ejecutar.

5.5.1. Entidades responsables

El Departamento de Recursos Humanos es la entidad responsable de dar seguimiento a la valoración de los puestos de la empresa, lo que conlleva la actualización del manual de descripciones de puestos. Según políticas del departamento, el manual debe ser actualizado cada dos años. Por lo que en dicho lapso debe solicitar apoyo de todas las áreas de la empresa para llevar a cabo la actualización y así poder valorar cada puesto de cada área con base en los requisitos y atribuciones actualizadas.

Los departamentos responsables de apoyar a Recursos Humanos son los siguientes:

- Administración
- Operaciones
- Sistemas
- Comercial

Cada gerencia debe de informar a los colaboradores para apoyar en el proceso.

5.5.2. Procedimiento

El procedimiento propuesto para actualizar la información del manual de descripción de puestos de la empresa es el llevado a cabo con el Área de Ruteo descrito en los capítulos No. 3 y No. 4

CONCLUSIONES

1. El presente trabajo permitió que de las descripciones de puestos se obtuviera la estandarización de las funciones de los colaboradores del Área de Ruteo, alcanzando la organización de las atribuciones y responsabilidades asignadas a los mismos.
2. Los salarios asignados a los puestos del Área de Ruteo son acordes al nivel jerárquico establecido y las responsabilidades en el área atribuidas a los mismos, al obtener un coeficiente de correlación del 0,9820 denotando una correcta relación entre las responsabilidades y los salarios.
3. El formato utilizado para recopilar información y describir los puestos del Área de Ruteo, es aplicable al resto de áreas de la empresa, ya que permite identificar los puestos, establecer el nivel jerárquico, especificar las atribuciones, responsabilidades y plasmar el perfil del puesto con el grado académico, experiencia, habilidades requeridas, conocimientos específicos que se requieren dominar, las aptitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño.
4. Los factores y sub-factores seleccionados para analizar y valorar los puestos de trabajo del Área de Ruteo, podrán utilizarse en la valoración de puestos de los canales de ventas de mayoreo y autoservicios, al contar con puestos administrativos y operativos.

5. La asignación de las responsabilidades contribuye a determinar el rol que cada colaborador del área desempeña en la empresa, factor que apoya al análisis del clima organizacional, ya que cada puesto debe contribuir con lo establecido, evitando recurrir a la delegación de responsabilidades inherentes al puesto.
6. La actualización de las descripciones de puestos permitirá mejorar el proceso de inducción de cada nuevo colaborador que se incorpore al equipo de ventas; contribuyendo a la disminución de renuncias laborales por escaso conocimiento de las funciones que afectan a la tasa de rotación.
7. Los costos incurridos en el proceso de reclutamiento y selección se podrán disminuir al especificar el perfil y funciones principales en los medios de comunicación empleados para dar a conocer las plazas vacantes en el área, así como en la evaluación de los candidatos que apliquen, seleccionando a los que tengan mayor experiencia de acuerdo a lo estipulado en las descripciones de puestos.

RECOMENDACIONES

1. Actualizar en períodos de dos años, el manual de descripciones de puestos y perfiles para apoyar en la búsqueda de los candidatos idóneos en los puestos.
2. Revisar cada dos años el proceso de valoración de puestos de la fuerza de ventas de la empresa, apoyándose en análisis previos para realizar la correcta actualización de la información y así evaluar la escala salarial de cada área.
3. Evaluar los métodos seleccionados para recopilar la información para la actualización de las descripciones de puestos, así como el formato empleado, buscando siempre especificar de manera precisa la información del puesto.
4. Revisar la información estructurada en las descripciones de puestos para que la valoración sea adecuada, ya que la efectividad de la misma depende de los subfactores seleccionados
5. Realizar un análisis horizontal de la cantidad de personal que se retira de la empresa, de manera mensual para detectar las principales causas que afectan la rotación de personal del área, con el propósito de identificar los puestos que tienen mayor rotación.
6. Enviar información precisa de los puestos vacantes a las distintas fuentes de reclutamiento empleadas por la empresa, de acuerdo a la información plasmada en las descripciones de puestos.

7. Implementar la propuesta, realizando un análisis horizontal mensual del presupuesto destinado al proceso de reclutamiento y selección de personal en el área, con el propósito de determinar el impacto de la estandarización de las funciones.

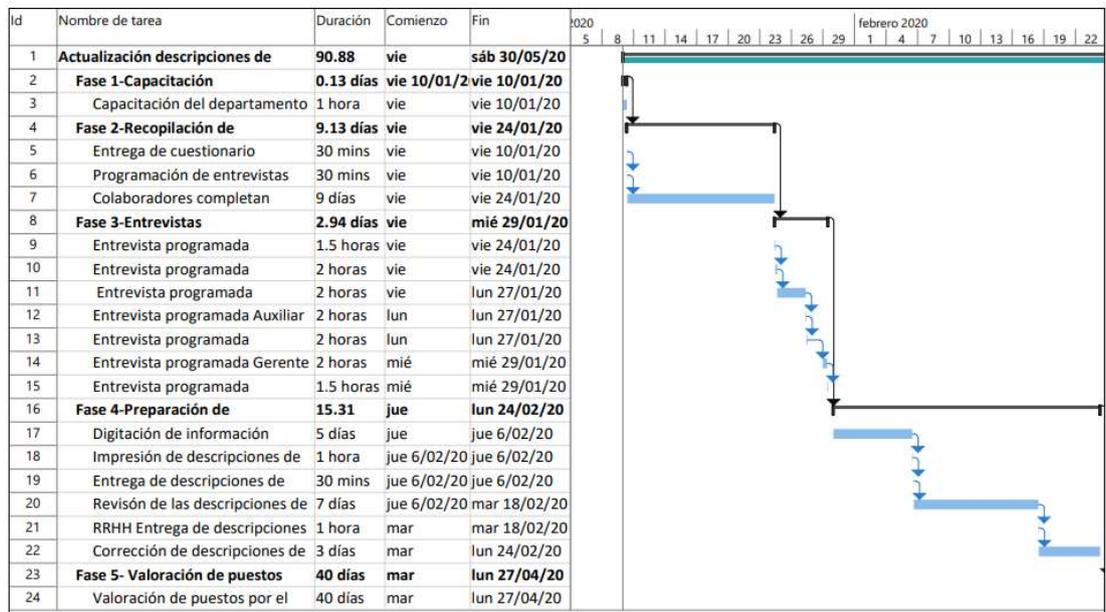
BIBLIOGRAFÍA

1. ALFARO, Mélida del Carmen. *Administración de personal*. 1a ed. México: Red Tercer Milenio, 2012. 179 p.
2. ALLES, Martha. *Desarrollo del talento humano*. 1a ed. Buenos Aires: Granica, 2006. 368 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 8a ed. México: McGraw-Hill, 2007. 500 p.
4. CORRAL, Fernando. *Recursos humanos: Compensación*. 1a ed. Madrid: EOI Escuela de Negocios, 2006. 79 p.
5. FERNÁNDEZ, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. 1a ed. Madrid: Díaz de Santos, 1995. 423 p.
6. LOPEZ CABARCOS, Ángeles; GRANDIO DOPICO, Antonio. *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. 1a ed. España: Netbiblo, 2005. 181 p.
7. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Código de trabajo*. Decreto No. 1441, artículo 88-artículo 116. Guatemala: 123 p.
8. MORALES, Juan; VELANDIA, Néstor. *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. 1a ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999. 420 p.

9. NIEBEL, Benjamín., FREIVALDS, Andris; CORDERO, C. *Ingeniería Industrial*. 12a ed. México: McGraw-Hill, 2009. 466 p.
10. Oficina Internacional del Trabajo. *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. 1a ed. Ginebra: Organización Internacional del trabajo, 2016. 110 p
11. REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal II: sueldos y salarios*. México: Limusa, 2004. 235 p.
12. VALERA JUÁREZ, Ricardo. *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson, 2013. 392 p.
13. ZELAYA, Julio. *Clasificación de puestos*. 1a ed. San José, C.R.: EUNED, 2006. 276 p

APÉNDICES

Apéndice 1. Cronograma de actividades para la implementación de la actualización de las descripciones de puestos



Fuente: elaboración propia, empleando Project.

Apéndice 2. **Formulario para descripción y análisis de puestos de trabajo**

FORMULARIO PARA DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Título del puesto	
Departamento	
Área	
Puesto del jefe inmediato	

Continuación del apéndice 2.

2. TAREAS Y FUNCIONES

No.	¿Qué tareas realiza? Enumere sus atribuciones utilizando verbos en infinitivo	Frecuencia <ul style="list-style-type: none">• Diaria• Semanal• Mensual• Trimestral• Ocasional• Anual	¿Cómo lo realiza? Especifique la manera en cómo lleva a cabo sus atribuciones	Relación funcional Indique los puestos o áreas de la empresa con los que debe relacionarse para llevar a cabo sus atribuciones

Continuación del apéndice 2.

3. NIVEL ACADÉMICO

Indique el nivel académico (independientemente del que usted posea) que se requiere en su puesto para desempeñar las labores asignadas de manera satisfactoria.

4. EXPERIENCIA

Indique el tiempo requerido por una persona de capacidad normal para aplicar a su puesto

5. TOMA DE DECISIONES

¿Sobre qué aspectos puede tomar decisiones sin consultarle a su jefe inmediato?

6. ESFUERZO FÍSICO

Indique el esfuerzo físico que realiza para poder desempeñar sus labores de manera satisfactoria.

Continuación del apéndice 2.

7. RIESGO

¿Cuáles son los riesgos a los que se encuentra expuesto durante la ejecución de sus labores?

Riesgo	Frecuencia	Gravedad (Baja, moderada, alta)

Seleccione las materias específicas que se precisan conocer en su puesto de trabajo.

	Estadística	Logística y optimización de rutas	
	Contabilidad	Administración	
	Finanzas	Productos de consumo	
	Control de costos	Mercado	
	Sistemas y procesos	Documentación de ventas	
	Computación	Servicio al cliente	
	Políticas de la empresa y los clientes	Geografía del área urbana y/o rural	
	Aspectos legales relacionados (leyes fiscales)	Idioma inglés básico	

Continuación apéndice 2.

9. HABILIDADES

Seleccione las habilidades que se requieren dominar en su puesto de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Numérica	<input type="checkbox"/>	Analítica	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de su personal	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de relaciones	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seguir instrucciones y cumplir normas			

10. ACTITUDES

Seleccione las actitudes que se requieren en su puesto de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Dinamismo/energía	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Iniciativa			

11. COMPETENCIAS

Seleccione las competencias que se requieren en su puesto de trabajo

<input type="checkbox"/>	Orientación al control	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Seguridad en sí mismo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Orientación al cambio	<input type="checkbox"/>	Tolerancia a la frustración	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Orden y limpieza	<input type="checkbox"/>	Dominancia	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Planificación			

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Apéndice 3. Formato de descripción de puestos

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: NOMBRE DEL PUESTO	AREA: VENTAS RUTEO	1 3
	NIVEL JERÁRQUICO: #	

CONTENIDO

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISION

SECCION 2: OBJETIVOS

- 1.
- 2.
- 3.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- **Funciones semanales:**
 - 1.
 - 2.
- **Funciones mensuales:**
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Continuación del apéndice 3.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: NOMBRE DEL PUESTO	AREA: 2 VENTAS RUTEO
	NIVEL JERÁRQUICO: # 3

SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a:

Le reportan:

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

-
-

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
•	• •

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
•	•

Continuación del apéndice 3.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: NOMBRE DEL PUESTO	AREA: VENTAS RUTEO	3 3
	NIVEL JERÁRQUICO: #	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. Grado académico requerido:

2. Experiencia:

3. Conocimientos específicos:

-
-
-
-
-
-
-

4. Habilidades:

-
-
-
-
-

5. Actitudes:

-
-
-

6. Características personales:

-
-
-
-

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Apéndice 4. **Atribuciones Gerente de Ventas Ruteo**

Gerente de Ventas Ruteo		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Verificar ventas totales y por proveedor.	Diaria
2	Verificar coberturas y ventas por región por medio del reporte generado por Supervisión virtual.	Diaria
3	Establecer comunicación, vía telefónica, con supervisores locales y departamentales para dar seguimiento a la solución de problemas existentes y establecer medidas correctivas.	Diaria
4	Asistir a reunión con supervisores del área para tratar temas sobre la planificación y evaluación de los resultados obtenidos sobre la operación de distribución.	Semanal
5	Dar seguimiento a quejas y reclamos de clientes.	Semanal
6	Realizar análisis situacional de ventas con cada supervisor.	Semanal
7	Solicitar y revisar, con los supervisores, el plan de actividades y el calendario de visita de las rutas.	Mensual
8	Revisar y aprobar boletines promocionales.	Mensual
9	Establecer y negociar, con clientes y mercadeo, planes promocionales adicionales.	Mensual
10	Elaborar y poner en marcha planes de contingencia.	Mensual
11	Evaluar la carga de trabajo por ruta.	Mensual
12	Coordinar el continuo acomodamiento de las rutas de ventas.	Mensual
13	Elaborar presupuestos de venta por región, proveedor y vendedor de acuerdo a presupuesto anual.	Mensual
14	Establecer y evaluar periódicamente la estructura organizacional del departamento.	Mensual
15	Velar por que todos los puestos de trabajo cuenten con una definición clara de su misión, funciones, atribuciones y perfiles del puesto.	Mensual

Continuación apéndice 4.

16	Verificar el sistema de remuneración.	Mensual
17	Diseñar los procesos de inducción de vendedores o supervisores al proceso de venta.	Mensual
18	Brindar al personal bajo su responsabilidad, el seguimiento y guía necesaria para su buen desempeño.	Mensual
19	Mantener informada a la fuerza de ventas sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.	Mensual
20	Revisar estados financieros.	Mensual
21	Realizar presentación de resultados (ventas, gastos y utilidades).	Mensual
22	Elaborar el incentivo por alcance de cuota por parte de la fuerza de ventas.	Mensual
23	Velar por el cumplimiento del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.	Ocasional
24	Realizar visitas de mercado con proveedores o sedes cuando es requerido.	Ocasional
25	Solicitar contrataciones y emitir avisos de contratación y despido.	Ocasional
26	Tramitar cambios de puestos o en la estructura salarial.	Ocasional
27	Asistir a reuniones con proveedores cuando lo soliciten para la revisión del desempeño de la marca.	Ocasional
28	Evaluar proyectos de expansión del canal.	Anual
29	Establecer metas de crecimiento por territorio.	Anual
30	Establecer cuotas de venta por territorio / proveedor / línea.	Anual

Continuación apéndice 4.

31	Establecer junto con los departamentos de Mercadeo y Comercialización, estrategias integradas de ventas y mercadeo.	Anual
32	Establecer una planificación detallada para los nuevos proyectos y la forma de evaluación de los mismos.	Anual
33	Establecer planes de contingencia.	Anual
34	Elaborar presupuesto de operación del área.	Anual

Fuente: elaboración propia, con datos de la descripción de puesto Gerente de Ventas Ruteo versión 2016 y la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 5. **Atribuciones Supervisor de Ventas Ruteo Local**

Supervisor de Ventas Ruteo Local		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Conocer y trasladar las cuotas de venta por ruta / proveedor / línea.	Diaria
2	Elaborar y poner en marcha planes de trabajo.	Diaria
3	Evaluar el desempeño de las rutas y de los vendedores de acuerdo a las normas de la empresa, tomando las acciones correctivas necesarias.	Diaria
4	Velar por que los puestos de trabajo siempre se encuentren ocupados y lo sean por personas que cumplen con el perfil definido.	Diaria
5	Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.	Diaria
6	Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Diaria
7	Revisar venta por vendedor y auxiliar, cobertura y ejecución de promociones.	Diaria
8	Verificar el posicionamiento de producto.	Diaria
9	Verificar las actitudes del personal en el proceso de venta.	Diaria
10	Informar al vendedor sobre los resultados obtenidos.	Diaria
11	Controlar el uso de las herramientas de trabajo.	Diaria
12	Verificar información de los Supervisores Virtuales.	Diaria
13	Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.	Diaria
14	Presentar reportes de ventas.	Diaria
15	Realizar cierre de oficinas.	Diaria
16	Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.	Diaria

Continuación apéndice 5.

17	Trasladar negociaciones especiales para autorización de descuentos y bonificaciones especiales.	Diaria
18	Presentar su programa de trabajo a Gerente del área.	Semanal
19	Realizar reuniones para planificar actividades.	Semanal
20	Mantener informada a la fuerza de ventas sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.	Semanal
21	Orientar a los vendedores con los planes y objetivos diseñados por la empresa.	Semanal
22	Realizar auditorías en ruta, registrando la información obtenida según procedimiento de auditoría correspondiente.	Semanal
23	Controlar gastos de su área.	Semanal
24	Entregar reportes de ventas y asistir a reunión con Gerente de Ventas Ruteo.	Semanal
25	Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área.	Mensual
26	Evaluar el desempeño de los rutereros de acuerdo a las normas de la empresa y tomando las acciones correctivas necesarias.	Mensual
27	Establecer planilla para pago de incentivos de vendedores.	Mensual
28	Asistir a reunión de presentación de boletín promocional.	Mensual
29	Reconocer los logros obtenidos por los vendedores.	Mensual
30	Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área	Mensual
31	Entregar a Recursos Humanos las evaluaciones del personal.	Trimestral

Continuación apéndice 5.

32	Entregar requisiciones de personal y avisos de baja al Departamento de Recursos Humanos.	Ocasional
33	Dar seguimiento a reclamos de clientes.	Ocasional
34	Dar de baja al personal que no cumple con los requisitos del puesto.	Ocasional
35	Verificar la solución de reclamos y quejas de los clientes.	Ocasional
36	Realizar negociaciones especiales.	Ocasional
37	Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.	Anual
38	Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.	Anual
39	Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.	Anual
40	Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.	Anual
41	Sugerir planes promocionales.	Anual
42	Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.	Anual

Fuente: elaboración propia, con datos de la descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo 2016 y la información recopilada en cuestionario estructurado.

**Apéndice 6. Atribuciones Supervisor de Ventas Ruteo
Departamental**

Supervisor de Ventas Ruteo Departamental		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Conocer y trasladar las cuotas de venta por ruta / proveedor / línea.	Diaria
2	Elaborar y poner en marcha planes de trabajo.	Diaria
3	Velar por que los puestos de trabajo siempre se encuentren ocupados y lo sean por personas que cumplen con el perfil definido.	Diaria
4	Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.	Diaria
5	Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Diaria
6	Revisar venta por vendedor y auxiliar, cobertura y ejecución de promociones.	Diaria
7	Dar seguimiento a entrega de pedidos.	Diaria
8	Revisar que el personal trabaje con la presentación adecuada.	Diaria
9	Verificar el posicionamiento de producto.	Diaria
10	Verificar las actitudes del personal en el proceso de venta.	Diaria
11	Informar al vendedor de los resultados obtenidos.	Diaria
12	Controlar el uso de las herramientas de trabajo.	Diaria
13	Coordinar todo lo que corresponde a actividades de rutas departamentales.	Diaria
14	Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.	Diaria
15	Presentar reportes de ventas.	Diaria
16	Realizar cierre de sede.	Diaria

Continuación apéndice 6.

17	Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.	Diaria
18	Trasladar negociaciones especiales para autorización de descuentos y bonificaciones especiales.	Diaria
19	Presentar su programa de trabajo a Gerente del área.	Semanal
20	Mantener informada a la fuerza de ventas departamental sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.	Semanal
21	Realizar auditorías en ruta, registrando la información obtenida según procedimiento de auditoría correspondiente.	Semanal
22	Controlar gastos de su área.	Semanal
23	Entregar reportes de ventas y asistir a reunión con Gerente de Ventas Ruteo	Semanal
24	Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área.	Mensual
25	Evaluar el desempeño de los ruteros de acuerdo a las normas de la empresa y tomando las acciones correctivas necesarias.	Mensual
26	Establecer planilla para pago de incentivos de vendedores.	Mensual
27	Enviar a Supervisor Virtual las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas departamental para gestionar la respectiva entrega al Departamento de Recursos Humanos.	Trimestral
28	Solicitar y enviar requisiciones de personal y avisos de baja a Supervisor Virtual para la gestión correspondiente con el Departamento de Recursos Humanos.	Ocasional
29	Dar seguimiento a reclamos de clientes.	Ocasional
30	Dar de baja a personal que no cumple con los requisitos del puesto.	Ocasional

Continuación apéndice 6.

31	Verificar la solución de reclamos y quejas de los clientes.	Ocasional
32	Realizar negociaciones especiales.	Ocasional
33	Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.	Anual
34	Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.	Anual
35	Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.	Anual
36	Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.	Anual
37	Sugerir planes promocionales.	Anual
38	Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.	Anual

Fuente: elaboración propia, con datos de la descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo 2016 y la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 7. **Atribuciones Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo**

Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Conocer y trasladar las cuotas de venta.	Diaria
2	Elaborar y ejecutar planes de trabajo.	Diaria
3	Organizar la venta mediante el seguimiento de los siete pasos de venta.	Diaria
4	Evaluar el desempeño de las rutas y de los vendedores de acuerdo a las normas de la empresa, tomando las acciones correctivas necesarias.	Diaria
5	Capacitar a vendedores de bajo rendimiento.	Diaria
6	Velar por que los puestos de trabajo estén siempre ocupados por personas que cumplan con el perfil definido.	Diaria
7	Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.	Diaria
8	Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Diaria
9	Revisar venta por ruta, cobertura y ejecución de promociones.	Diaria
10	Auditar ruta con / sin el vendedor, registrando la información obtenida según el procedimiento correspondiente.	Diaria
11	Verificar que el personal trabaje con la presentación adecuada.	Diaria
12	Verificar, en ruta, el posicionamiento de producto.	Diaria
13	Verificar las actitudes del personal durante el proceso de venta.	Diaria
14	Informar al vendedor sobre sus resultados obtenidos.	Diaria
15	Controlar el uso de las herramientas de trabajo.	Diaria
16	Coordinar todo lo que corresponde a actividades de rutas.	Diaria
17	Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.	Diaria

Continuación apéndice 7.

18	Presentar reportes de ventas.	Diaria
19	Hacer cierre de oficinas.	Diaria
20	Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.	Diaria
21	Presentar programa de trabajo.	Semanales
22	Asistir a reuniones para planificar actividades y planes de trabajo.	Semanales
23	Asistir a reunión de presentación de boletín promocional.	Mensuales
24	Dar seguimiento a reclamos de clientes.	Ocasionales
25	Apoyar a los repartidores en la entrega de producto.	Ocasionales
26	Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.	Anuales
27	Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.	Anuales
28	Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.	Anuales
29	Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.	Anuales
30	Sugerir planes promocionales.	Anuales
31	Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.	Anuales

Fuente: elaboración propia, con datos de la descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo 2016 y la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 8. **Atribuciones Supervisor Virtual**

Supervisor Virtual		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Verificar el ingreso de datos de vendedores en aplicación.	Diaria
2	Realizar el reporte de vendedores ruteros. a. Consultar y actualizar cubo de información de ventas. b. Verificar y trasladar información a formato. c. Enviar reporte a Gerente de Ventas del área vía correo electrónico.	Diaria
3	Realizar reporte de supervisores y auxiliares. a. Verificar programación de supervisores y auxiliares por medio de llamadas telefónicas o envíos de ubicación. b. Estructurar información de reportes. c. Verificar anomalías vía telefónica. d. Enviar reporte vía correo electrónico a Gerente de Ventas Ruteo.	Diaria
4	Trasladar documentos varios de las sedes departamentales a las áreas correspondientes.	Ocasional
5	Solicitar, al Departamento de Recursos Humanos, documentos varios para envío a las sedes.	Ocasional
6	Coordinar envío de salidas especiales a las sedes departamentales.	Ocasional

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 9. **Atribuciones Supervisor Virtual y Asistente de Mapas**

Supervisor Virtual y Asistente de Mapas		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Verificar el ingreso de datos de vendedores en aplicación.	Diarias
2	Realizar el reporte de fuerza de ventas. a. Consultar y actualizar cubo de información de ventas. b. Verificar y trasladar información a formato. c. Enviar reporte a Gerente de Ventas del área vía correo electrónico.	Diarias
3	Validar ubicaciones de vendedores para confirmar si se encuentran en la ruta asignada.	Diarias
4	Revisar y actualizar base de datos de clientes.	Diarias
5	Realizar reportes de clientes nuevos.	Diarias
6	Apoyar a los vendedores en conocer sus polígonos.	Mensuales
7	Crear o actualizar polígonos nuevos.	Mensuales
8	Trasladar documentos varios de las sedes departamentales a las áreas correspondientes.	Ocasionales
9	Solicitar, al Departamento de Recursos Humanos, documentos varios para envío a las sedes.	Ocasionales
10	Coordinar envío de salidas especiales a las sedes departamentales.	Ocasionales

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 10. **Atribuciones Vendedor Rutero**

Vendedor Rutero		
No.	Atribución	Frecuencia
1	Atender de forma inmediata los reclamos y requerimientos de los clientes	Diaria
2	Salir a ruta con el catálogo de productos	Diaria
3	Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite.	Diaria
4	Realizar negociaciones especiales con la autorización pertinente.	Diaria
5	Cumplir con el procedimiento de preventa establecido.	Diaria
6	Ejecutar de los planes de mercadeo en el territorio de ventas bajo su responsabilidad.	Diaria
7	Cumplir a cabalidad con los horarios establecidos.	Diaria
8	Acudir al área de trabajo con la presentación personal adecuada, haciendo uso del uniforme asignado.	Diaria
9	Revisar avance y alcance de sus objetivos.	Semanal
10	Solicitar al supervisor las cuotas de venta proveedor / línea.	Mensual
11	Solicitar los planes de promociones y actividades de mercadeo.	Mensual
12	Aplicar buenas prácticas para garantizar el buen desarrollo de las funciones y el cumplimiento de las políticas de la compañía.	Mensual
13	Informarse de las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.	Mensual
14	Asistir a reunión sobre las ventas.	Mensual

Fuente: elaboración propia, con datos de la descripción de puesto Vendedor 2016 y la información recopilada en cuestionario estructurado.

Apéndice 11. **Descripción de puesto Gerente de Ventas Ruteo versión 2020.**

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: GERENTE DE VENTAS RUTEO	ÁREA: VENTAS RUTEO	1
	NIVEL JERÁRQUICO: 3	

CONTENIDOS

SECCION 1: MISION
SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
SECCION 3: FUNCIONES
SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
SECCION 6: RIESGOS
SECCION 7: ESFUERZO
SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Velar por el continuo crecimiento de la empresa y líneas distribuidas a través de la continua ampliación de la distribución horizontal en el territorio nacional.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Administrar el departamento de Ventas Ruteo.
2. Alcanzar los resultados presupuestados.
3. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
4. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
5. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
6. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
7. Cumplir los compromisos adquiridos con mercadeo y los clientes.
8. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Verificar ventas totales y ventas por proveedor.
 2. Verificar coberturas y ventas por región por medio del reporte generado por Supervisión virtual.
 3. Establecer comunicación vía telefónica con supervisores locales y departamentales para darle seguimiento a la solución de problemas existentes y establecer medidas correctivas.
- **Funciones semanales:**
 1. Asistir a reunión con supervisores del área para tratar temas sobre la planificación semanal y la evaluación de los resultados obtenidos sobre la operación de distribución.

Continuación del apéndice 11.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: GERENTE DE VENTAS RUTEO	ÁREA: VENTAS RUTEO	2 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 3	

2. Dar seguimiento a quejas y reclamos de clientes.

• **Funciones mensuales:**

1. Realizar análisis situacional de ventas con cada supervisor.
2. Solicitar y revisar con los supervisores el plan de actividades y el calendario de visita de las rutas.
3. Revisar y aprobar boletines promocionales.
4. Establecer y negociar con clientes, así como con Mercadeo, planes promocionales adicionales.
5. Elaborar y poner en marcha planes de contingencia.
6. Evaluar la carga de trabajo por ruta.
7. Coordinar el continuo acomodamiento de las rutas de ventas.
8. Elaborar presupuestos de venta por región, proveedor y vendedor de acuerdo a presupuesto anual.
9. Establecer y evaluar periódicamente la estructura organizacional del departamento.
10. Velar por que todos los puestos de trabajo tengan una definición clara de su misión, funciones, atribuciones y perfiles del puesto.
11. Verificar el sistema de remuneración.
12. Diseñar los procesos de inducción de vendedores y/o supervisores al proceso de venta y darles su respectivo seguimiento.
13. Brindar al personal bajo su responsabilidad, el seguimiento y guía necesaria para su buen desempeño.
14. Mantener informada a la fuerza de ventas sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.
15. Revisar estados financieros
16. Realizar presentación de resultados (ventas, gastos y utilidades).
17. Elaborar el incentivo por alcance de cuota por parte de la fuerza de ventas.

• **Funciones ocasionales:**

1. Planificar estructura y reestructura de rutas, con el fin de detectar oportunidades de campo.
2. Velar por el cumplimiento del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
3. Realizar visitas de mercado con proveedores y/o sedes cuando es requerido.
4. Solicitar contrataciones y emitir avisos de contratación y despido.
5. Tramitar cambios de puestos o en la estructura salarial.
6. Asistir a reuniones con proveedores cuando lo soliciten para la revisión del desempeño de la marca.
7. Evaluar proyectos de expansión del canal.

• **Funciones anuales:**

1. Establecer metas de crecimiento por territorio.
2. Establecer cuotas de venta por territorio / proveedor / línea.

Continuación del apéndice 11.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: GERENTE DE VENTAS RUTEO	ÁREA: VENTAS RUTEO	3 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 3	

3. Establecer junto con los departamentos de Mercadeo y Comercialización, estrategias integradas de ventas y mercadeo.
4. Establecer una planificación detallada para los nuevos proyectos y la forma en que se evaluarán los mismos.
5. Establecer planes de contingencia.
6. Elaborar presupuesto de operación del área.

Continuación del apéndice 11.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: GERENTE DE VENTAS RUTEO	ÁREA: VENTAS RUTEO	4 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 3	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente Comercial

Le reportan:
 En línea Supervisor de Ventas Ruteo Local
 Supervisor de ventas Ruteo Departamental
 Supervisor Virtual y Asistente de Mapas
 Supervisor Virtual

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Estructuración y organización de rutas
- Dar seguimiento a reclamos de clientes
- Permisos a la fuerza de ventas para atención de asuntos personales
- Realizar negociaciones especiales
- Contratación y despido de personal
- Evaluación de desempeño de fuerza de ventas
- Asignación de presupuesto a fuerza de ventas
- Establecer estrategias de venta
- Establecer y poner en marcha planes de contingencia

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Baja exposición a la inseguridad (robos, asaltos) durante la ejecución de labores. 	

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de movimiento muscular para desarrollar sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de elevada atención y concentración para la toma de decisiones que afecten al área.

Continuación del apéndice 11.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: GERENTE DE VENTAS RUTEO	ÁREA: VENTAS RUTEO	5 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 3	

SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel Académico:** Licenciatura en Ingeniería, Administración, Mercadeo o carreras afines idealmente con maestría.
2. **Experiencia:** Poseer 3 años de experiencia en puesto similar
3. **Conocimientos específicos**
 - Estadística
 - Contabilidad
 - Finanzas, estados de resultados y presupuestos
 - Control de costos
 - Logística y optimización de rutas
 - Administración
 - Canales de distribución
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Procesos y documentación de ventas
 - Computación en Windows, Paquete de Office
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Geografía del área rural y/o rural
 - Aspectos legales relacionados
 - Idioma inglés básico
4. **Habilidades**
 - Numérica
 - Analítica
 - Negociación
 - Pensamiento estratégico
 - Desarrollo de relaciones
 - Desarrollo de su personal
5. **Actitudes**
 - Iniciativa
 - Dinamismo/energía
 - Adaptabilidad
6. **Características personales**
 - Orientación al control
 - Orientación al cambio
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia a la presión
 - Dominancia
 - Planificación
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 12. **Descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo**
Local versión 2020

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	1 5
	NIVEL JERARQUICO: 6	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Garantizar el mayor nivel de distribución horizontal en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.
7. Posicionar las marcas en el punto de venta.
8. Formar un equipo de ventas capacitado para lograr sus fines específicos.
9. Generar la mayor cantidad de cobertura de ruta.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Conocer y trasladar las cuotas de venta por ruta / proveedor / línea.
 2. Elaborar y poner en marcha planes de trabajo.
 3. Evaluar el desempeño de las rutas y de los vendedores de acuerdo a las normas de la empresa, tomando las acciones correctivas necesarias.
 4. Velar por que los puestos de trabajo siempre se encuentren ocupados y lo sean por personas que cumplen con el perfil definido.
 5. Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.
 6. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
 7. Revisar venta por vendedor y auxiliar, cobertura y ejecución de promociones.
 8. Verificar el posicionamiento de producto.
 9. Verificar las actitudes del personal en el proceso de venta.

Continuación del apéndice 12.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	2 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

10. Informar al vendedor de los resultados obtenidos.
11. Controlar el uso de las herramientas de trabajo.
12. Verificar información de los Supervisores Virtuales.
13. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.
14. Presentar reportes de ventas.
15. Hacer cierre de oficinas.
16. Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.
17. Trasladar negociaciones especiales para autorización de descuentos y bonificaciones especiales.

- **Funciones semanales:**

1. Presentar su programa de trabajo a Gerente del área.
2. Realizar reuniones para planificar actividades.
3. Mantener informada a la fuerza de ventas sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.
4. Orientar a los vendedores con los planes y objetivos diseñados por la empresa.
5. Realizar auditorías en ruta, registrando la información obtenida según procedimiento de auditoría correspondiente.
6. Controlar gastos de su área.
7. Entregar reportes de ventas y asistir a reunión con Gerente de Ventas Ruteo.

- **Funciones mensuales:**

1. Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área.
2. Evaluar el desempeño de los rutereros de acuerdo a las normas de la empresa y tomando las acciones correctivas necesarias.
3. Establecer planilla para pago de incentivos de vendedores.
4. Asistir a reunión de presentación de boletín promocional.
5. Reconocer los logros obtenidos por los vendedores.
6. Establecer planilla para pago de incentivos de vendedores.
7. Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área.

- **Funciones trimestrales:**

1. Entregar a recursos humanos las evaluaciones del personal.

- **Funciones ocasionales:**

1. Entregar requisiciones de personal y avisos de baja al departamento de Recursos Humanos.
2. Dar seguimiento a reclamos de clientes.

Continuación del apéndice 12.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	3
	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

3. Dar de baja al personal que no cumple con los requisitos del puesto.
4. Verificar la solución de reclamos y quejas de los clientes.
5. Realizar negociaciones especiales.

• **Funciones anuales:**

1. Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.
2. Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.
3. Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.
4. Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.
5. Sugerir planes promocionales.
6. Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	4
	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

Le reportan:
 En línea Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo
 Vendedor Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Estructuración y asignación de rutas
- Dar seguimiento a reclamos de clientes
- Permisos a fuerza de ventas para atención de asuntos personales
- Realizar negociaciones especiales
- Contratación y despido de personal
- Evaluación de desempeño de fuerza de ventas
- Poner en marcha planes de contingencia

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a asaltos, robos y/o extorsión durante la ruta. 	

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Caminata de 6 horas para el proceso de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo.

Continuación del apéndice 12.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	5
	NIVEL JERARQUICO: 6	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** Carrera técnica afín o estudios universitarios, cursando tercer año en la carrera de Economía, Mercadeo, Ingeniería o Administración de Empresas.
2. **Experiencia:** dos años en el área de ventas de productos de consumo masivo.
3. **Conocimientos específicos:**
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Logística y optimización de rutas
 - Administración
 - Canales de distribución
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Procesos y documentación de ventas
 - Productos de consumo
 - Computación en Windows, Paquete de Office y AS400
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Geografía del área urbana y/o rural
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Negociación
 - Pensamiento estratégico
 - Desarrollo de su personal
 - Desarrollo de relaciones
 - Seguir instrucciones
5. **Actitudes:**
 - Iniciativa
 - Dinamismo / Energía
 - Adaptabilidad
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Planificación
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 13. **Descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo Departamental versión 2020.**

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO DEPARTAMENTAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	1 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERZO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Garantizar el mayor nivel de distribución horizontal en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.
7. Posicionar las marcas en el punto de venta.
8. Formar un equipo de ventas capacitado para lograr sus fines específicos.
9. Generar la mayor cantidad de cobertura de ruta.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Conocer y trasladar las cuotas de venta por ruta / proveedor / línea.
 2. Elaborar y poner en marcha planes de trabajo.
 3. Velar por que los puestos de trabajo siempre se encuentren ocupados y lo sean por personas que cumplen con el perfil definido.
 4. Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.
 5. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
 6. Revisar venta por vendedor y auxiliar, cobertura y ejecución de promociones.
 7. Dar seguimiento a entrega de pedidos.
 8. Revisar que el personal trabaje con la presentación adecuada.
 9. Verificar el posicionamiento de producto.
 10. Verificar las actitudes del personal en el proceso de venta.
 11. Informar al vendedor de los resultados obtenidos.

Continuación del apéndice 13.

DEPARTAMENTO COMERCIAL	ÁREA:	2
	VENTAS RUTEO	5
PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO DEPARTAMENTAL	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

12. Controlar el uso de las herramientas de trabajo.
13. Coordinar todo lo que corresponde a actividades de rutas departamentales.
14. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.
15. Presentar reportes de ventas.
16. Realizar cierre de sede.
17. Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.
18. Trasladar negociaciones especiales para autorización de descuentos y bonificaciones especiales.

- **Funciones semanales:**

1. Presentar su programa de trabajo a Gerente del área.
2. Mantener informada a la fuerza de ventas departamental sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.
3. Realizar auditorías en ruta, registrando la información obtenida según procedimiento de auditoría correspondiente.
4. Controlar gastos de su área.
5. Entregar reportes de ventas y asistir a reunión con Gerente de Ventas Ruteo

- **Funciones mensuales:**

1. Diseñar y mantener actualizada la formación y capacitación del personal del área.
2. Evaluar el desempeño de los ruteros de acuerdo a las normas de la empresa y tomando las acciones correctivas necesarias.
3. Establecer planilla para pago de incentivos de vendedores.

- **Funciones trimestrales:**

1. Enviar a Supervisor Virtual las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas departamental para gestionar la respectiva entrega al Departamento de Recursos Humanos.

- **Funciones ocasionales:**

1. Solicitar y enviar requisiciones de personal y avisos de baja a Supervisor Virtual para la gestión correspondiente con el Departamento de Recursos Humanos.
2. Dar seguimiento a reclamos de clientes.
3. Dar de baja a personal que no cumple con los requisitos del puesto.
4. Verificar la solución de reclamos y quejas de los clientes.
5. Realizar negociaciones especiales.

- **Funciones anuales:**

1. Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.
2. Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.

Continuación del apéndice 13.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO DEPARTAMENTAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	3 5
	NIVEL JERARQUICO: 6	

3. Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.
4. Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.
5. Sugerir planes promocionales.
6. Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO LOCAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	4 5
	NIVEL JERARQUICO: 6	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

Le reportan:
 En línea Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo
 Vendedor Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Estructuración y asignación de rutas
- Dar seguimiento a reclamos de clientes
- Permisos a fuerza de ventas para atención de asuntos personales
- Realizar negociaciones especiales
- Contratación y despido de personal
- Evaluación de desempeño de fuerza de ventas
- Poner en marcha planes de contingencia

Continuación del apéndice 13.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO DEPARTAMENTAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	4 5
	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

Le reportan:
 En línea Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo
 Vendedor Rutero

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Estructuración y asignación de rutas
- Dar seguimiento a reclamos de clientes
- Permisos a fuerza de ventas para atención de asuntos personales
- Realizar negociaciones especiales
- Contratación y despido de personal
- Evaluación de desempeño de fuerza de ventas
- Poner en marcha planes de contingencia

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a asaltos, robos y/o extorsión durante la ruta. 	

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Caminata de 6 horas para el proceso de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo.

Continuación del apéndice 13.

DEPARTAMENTO COMERCIAL	ÁREA:	5
	VENTAS RUTEO	5
PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS RUTEO DEPARTAMENTAL	NIVEL JERÁRQUICO: 6	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel Académico:** Carrera técnica afín o estudios universitarios, cursando tercer año en la carrera de Economía, Mercadeo, Ingeniería o Administración de Empresas.
2. **Experiencia:** dos años en el área de ventas de productos de consumo masivo.
3. **Conocimientos específicos:**
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Logística y optimización de rutas
 - Administración
 - Canales de distribución
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Procesos y documentación de ventas
 - Productos de consumo
 - Computación en Windows, Paquete de Office
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Manejo de inventarios y bodega
 - Geografía del área urbana y/o rural
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Negociación
 - Pensamiento estratégico
 - Desarrollo de su personal
 - Desarrollo de relaciones
 - Seguir instrucciones
5. **Actitudes:**
 - Iniciativa
 - Dinamismo / Energía
 - Adaptabilidad
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Planificación
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 14. **Descripción de puesto Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo versión 2020.**

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: AUXILIAR DE SUPERVISION DE VENTAS	ÁREA: VENTAS RÚTEO	1 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Garantizar el mayor nivel de distribución horizontal en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Conocer y trasladar las cuotas de venta.
 2. Elaborar y ejecutar planes de trabajo.
 3. Organizar la venta mediante el seguimiento de los siete pasos de venta.
 4. Evaluar el desempeño de los rutas y de los vendedores de acuerdo a las normas de la empresa y tomando las acciones correctivas necesarias.
 5. Capacitar a vendedores de bajo rendimiento.
 6. Velar por que los puestos de trabajo estén siempre ocupados por personas que cumplen con el perfil definido.
 7. Verificar el cumplimiento de los pasos de las ventas.
 8. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
 9. Revisar venta por ruta, cobertura y ejecución de promociones.
 10. Auditar ruta con / sin el vendedor, registrando la información obtenida siguiendo el procedimiento correspondiente.
 11. Revisar que el personal trabaje con la presentación adecuada.
 12. Verificar, en ruta, el posicionamiento de producto.

Continuación del apéndice 14.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: AUXILIAR DE SUPERVISION DE VENTAS	ÁREA: VENTAS RÚTEO	2 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

13. Verificar las actitudes del personal en el proceso de venta.
14. Informar al vendedor de sus resultados obtenidos.
15. Controlar el uso de las herramientas de trabajo.
16. Coordinar todo lo que corresponde a actividades de rutas.
17. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.
18. Presentar reportes de ventas.
19. Hacer cierre de oficinas.
20. Comunicar y retroalimentar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos.

- **Funciones semanales:**

1. Presentar programa de trabajo.
2. Asistir a reuniones para planificar actividades y planes de trabajo.

- **Funciones mensuales:**

1. Asistir a reunión de presentación de boletín promocional.

- **Funciones ocasionales:**

1. Dar seguimiento a reclamos de clientes.
2. Apoyar a los repartidores en la entrega de producto.

- **Funciones anuales:**

1. Alcanzar las metas de crecimiento por ruta.
2. Alcanzar cuotas por ruta / proveedor/ línea.
3. Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.
4. Buscar nuevas oportunidades de mercado y clientes.
5. Sugerir planes promocionales.
6. Analizar y organizar el itinerario de rutas de vendedores.

Continuación del apéndice 14.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: AUXILIAR DE SUPERVISION DE VENTAS	ÁREA: VENTAS RUTEO	3
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Supervisor de Ventas Ruteo
 Le reportan: En línea Vendedor Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Organización sobre la atención a las rutas asignadas
- Dar seguimiento a reclamos de clientes
- Permisos a vendedores para atención de asuntos personales

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a asaltos, robos y/o extorsión durante la ruta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidente vehicular • Desperfectos mecánicos (Aplica para vendedores que emplean motocicleta)

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Caminata de 8 horas para el proceso de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo.

Continuación del apéndice 14.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: AUXILIAR DE SUPERVISION DE VENTAS	ÁREA: VENTAS RUTEO	4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** Título de nivel medio
2. **Experiencia:** dos años en el área de ventas de productos de consumo masivo.
3. **Conocimientos específicos:**
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Productos de consumo
 - Logística y optimización de rutas
 - Mercado
 - Computación en Windows, paquete de Office
 - Geografía del área urbana y/o rural
 - Procesos y documentación de ventas
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Desarrollo de relaciones
 - Desarrollo de su personal
 - Negociación
 - Seguir instrucciones y cumplir normas
5. **Actitudes:**
 - Iniciativa
 - Dinamismo / Energía
 - Adaptabilidad
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia a la frustración

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 15. **Descripción de puesto Supervisor Virtual y Asistente de Mapas versión 2020**

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL Y ASISTENTE DE MAPAS	ÁREA: VENTAS RÚTEO	1 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERZO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Monitorear a la fuerza de ventas del canal ruteo durante la ejecución de sus labores para la verificación del correcto cumplimiento de las mismas y velar por el alcance de la cuota de venta diaria.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Verificar que la fuerza de ventas se alinee a las normas establecidas.
2. Incentivar al vendedor a lograr las metas de venta diaria.
3. Monitorear que el supervisor cumpla con su programación semanal establecida.
4. Detectar inconvenientes de ingresos de pedidos y de las rutas de la fuerza de ventas.
5. Orientar al nuevo personal en el correcto uso de la aplicación.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Verificar el ingreso de datos de vendedores en aplicación.
 2. Realizar el reporte de fuerza de ventas.
 - a. Consultar y actualizar cubo de información de ventas.
 - b. Verificar y trasladar información a formato.
 - c. Enviar reporte a Gerente de Ventas del área vía correo electrónico.
 3. Validar ubicaciones de vendedores para confirmar si se encuentran en la ruta asignada.
 4. Revisar y actualizar base de datos de clientes.
 5. Realizar reportes de clientes nuevos.
- **Funciones mensuales:**
 1. Apoyar a los vendedores en conocer sus polígonos.
 2. Crear o actualizar polígonos nuevos.

Continuación del apéndice 15.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL Y ASISTENTE DE MAPAS	ÁREA: VENTAS RUTEO	2 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

- **Funciones ocasionales:**
 1. Trasladar documentos varios de las sedes departamentales a las áreas correspondientes.
 2. Solicitar, al Departamento de Recursos Humanos, documentos varios para envío a las sedes.
 3. Coordinar envío de salidas especiales a las sedes departamentales.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL Y ASISTENTE DE MAPAS	ÁREA: VENTAS RUTEO	3 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Reporte de incumplimiento de rutas de fuerza de ventas
- Reporte de incumplimiento de uso de aplicación por parte de fuerza de ventas
- Atención sobre inconvenientes con ubicación de rutas de fuerza de ventas

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Baja exposición a la inseguridad (robos, asaltos) durante la ejecución de labores. 	

Continuación del apéndice 15.

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> Requiere de movimiento muscular mínimo para desarrollar sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL Y ASISTENTE DE MAPAS	ÁREA: VENTAS RUTEO	4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** Título de nivel medio
2. **Experiencia:** 1 año en puestos similares.
3. **Conocimientos específicos:**
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Administración
 - Computación (Windows y AS400)
 - Procesos y documentación de ventas
 - Políticas de la empresa y de los clientes
 - Geografía del área urbana y/o rural
 - Idioma inglés básico
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Desarrollo de relaciones
 - Seguir instrucciones y cumplir normas
5. **Actitudes:**
 - Dinamismo / energía
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia la frustración
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 16. Descripción de puesto Supervisor Virtual versión 2020

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	1
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERZO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Monitorear a la fuerza de ventas del canal ruteo durante la ejecución de sus labores para la verificación del correcto cumplimiento de las mismas y velar por el alcance de la cuota de venta diaria.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Verificar que la fuerza de ventas se alinee a las normas establecidas.
2. Incentivar al vendedor a lograr las metas de venta diaria.
3. Monitorear que el supervisor cumpla con su programación semanal establecida.
4. Detectar inconvenientes de ingresos de pedidos y de las rutas de la fuerza de ventas.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Verificar el ingreso de datos de vendedores en aplicación.
 2. Realizar el reporte de vendedores ruteros.
 - a. Consultar y actualizar cubo de información de ventas.
 - b. Verificar y trasladar información a formato.
 - c. Enviar reporte a Gerente de Ventas del área vía correo electrónico.
 3. Realizar reporte de supervisores y auxiliares.
 - a. Verificar programación de supervisores y auxiliares por medio de llamadas telefónicas o envíos de ubicación.
 - b. Estructurar información de reportes.
 - c. Verificar anomalías vía telefónica.
 - d. Enviar reporte vía correo electrónico a Gerente de Ventas Ruteo.

Continuación del apéndice 16.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	2
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

- **Funciones ocasionales:**
 1. Trasladar documentos varios de las sedes departamentales a las áreas correspondientes.
 2. Solicitar, al Departamento de Recursos Humanos, documentos varios para envío a las sedes.
 3. Coordinar envío de salidas especiales a las sedes departamentales.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	3
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Reporte de incumplimiento de rutas de fuerza de ventas
- Reporte de incumplimiento de uso de aplicación por parte de fuerza de ventas

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • Baja exposición a la inseguridad (robos, asaltos) durante la ejecución de labores.

Continuación del apéndice 16.

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de movimiento muscular mínimo para desarrollar sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención y concentración para toma de decisiones propias del puesto y de otros puestos de trabajo.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: SUPERVISOR VIRTUAL	ÁREA: VENTAS RUTEO	4
	NIVEL JERÁRQUICO: 8	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Nivel Académico:** Título de nivel medio
2. **Experiencia:** 1 año en puestos similares.
3. **Conocimientos específicos:**
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Administración
 - Computación en Windows, Paquete de Office
 - Procesos y documentación de ventas
 - Política de la empresa y los clientes
 - Geografía del área urbana y/o rural
 - Uso de materiales de trabajo
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Desarrollo de relaciones
 - Seguir instrucciones y cumplir normas
5. **Actitudes:**
 - Dinamismo / energía
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en sí mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 17. Descripción de puesto Vendedor Rutero versión 2020

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: VENDEDOR RUTERO	ÁREA: VENTAS RUTEO	1 4
	NIVEL JERÁRQUICO: 9	

CONTENIDO

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: TOMA DE DECISIONES
- SECCION 6: RIESGOS
- SECCION 7: ESFUERZO
- SECCION 8: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISIÓN

Ejecutar todas las actividades asignadas para alcanzar un adecuado nivel de distribución horizontal y la excelencia en el servicio al cliente en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Prestar un óptimo servicio al cliente.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.

SECCION 3: FUNCIONES

- **Funciones diarias:**
 1. Atender de forma inmediata los reclamos y requerimientos de los clientes.
 2. Salir a ruta con el catálogo de productos.
 3. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite.
 4. Realizar negociaciones especiales con la autorización pertinente.
 5. Cumplir con el procedimiento de preventa establecido.
 6. Ejecutar de los planes de mercadeo en el territorio de ventas bajo su responsabilidad.
 7. Cumplir a cabalidad con los horarios establecidos.
 8. Presentarse a trabajar con presentación personal adecuada, con el uniforme asignado.
- **Funciones semanales:**
 1. Revisar avance y alcance de sus objetivos.

Continuación del apéndice 17.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: VENDEDOR RUTERO	ÁREA: VENTAS RUTEO	2
	NIVEL JERÁRQUICO: 9	

- **Funciones mensuales:**
 1. Solicitar al supervisor las cuotas de venta proveedor / línea.
 2. Solicitar los planes de promociones y actividades de mercadeo.
 3. Aplicar buenas prácticas para garantizar el buen desarrollo de las funciones y el cumplimiento de las políticas de la compañía.
 4. Informarse de las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.
 5. Asistir a reunión sobre las ventas.

DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: VENDEDOR RUTERO	ÁREA: VENTAS RUTEO	3
	NIVEL JERÁRQUICO: 9	

SECCION 4: UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Supervisor de Ventas Ruteo
Auxiliar de Supervisión de Ventas Ruteo

SECCION 5: TOMA DE DECISIONES

- Proceso de preventa
- Organización sobre la atención a las rutas asignadas
- Dar seguimiento a reclamos de menor impacto

SECCION 6: RIESGOS

Riesgos de Seguridad	Riesgos de Accidente
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a asaltos, robos y/o extorsión durante la ruta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidente vehicular • Desperfectos mecánicos <p>(Aplica para vendedores que emplean motocicleta)</p>

Continuación apéndice 17.

SECCION 7: ESFUERZO

Físico	Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Caminata de 8 horas para el proceso de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención y concentración para la toma de decisiones que afecten a su puesto.

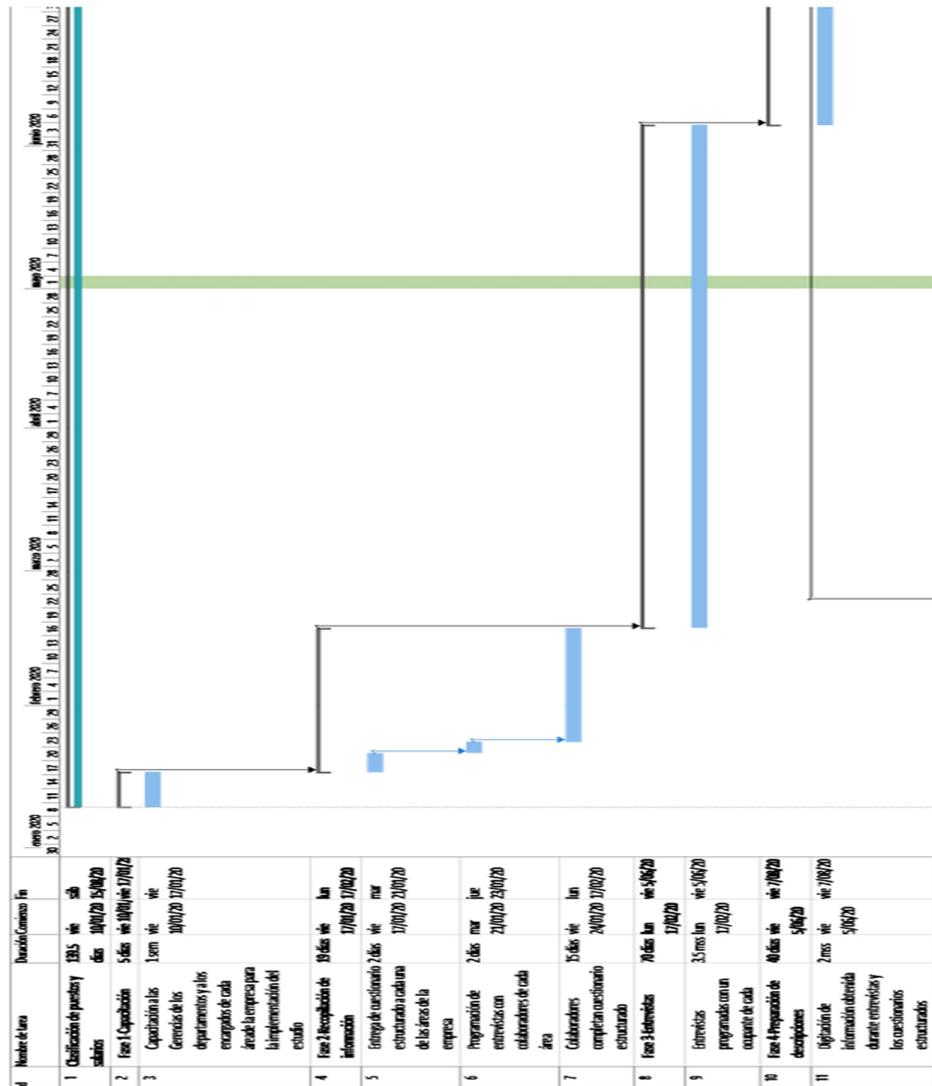
DEPARTAMENTO COMERCIAL PUESTO: VENDEDOR RUTERO	ÁREA: VENTAS RUTEO	4
	NIVEL JERÁRQUICO: 9	

SECCION 6: PERFIL DEL PUESTO

1. **Grado académico requerido:** Nivel básico.
2. **Experiencia:** Un año en ventas
3. **Conocimientos específicos:**
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Procesos y documentación de ventas
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Geografía del área urbana y/o rural
 - Uso de materiales de trabajo
4. **Habilidades:**
 - Numérica
 - Analítica
 - Desarrollo de relaciones
 - Negociación
 - Seguir instrucciones y cumplir normas
5. **Actitudes:**
 - Dinamismo / energía
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
6. **Características personales:**
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Seguridad de sí mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Orden

Fuente: elaboración propia, con datos del manual de descripción de puestos y perfiles 2012-2016 del Departamento de Recursos Humanos.

Apéndice 18. Cronograma de actividades propuesto para el análisis de clasificación de puestos y salarios de toda la empresa



Continuación apéndice 18.



12	Revisión y corrección de 20 días las descripciones de puestos por parte del departamento de RRHH	20 días vie 5/06/20 mié 8/07/20
13	Fase 5: Valoración de puestos 100 días	100 días mar 25/07/20 vie 31/07/20
14	Valoración de puestos por el método seleccionado 100 días	100 días mar 25/07/20 vie 31/07/20

Fuente: elaboración propia, empleando Project.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de puesto Gerente de Ventas Ruteo versión 2016

DEPARTAMENTO DE VENTAS	1
Puesto: GERENTE DE VENTAS DE RUTEO	5
Vigente a partir de: 2016	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISION

Velar por el continuo crecimiento de la empresa y líneas distribuidas a través de la continua ampliación de la distribución horizontal en el territorio nacional.

SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO

1. Administrar el departamento de Ventas Ruteo.
2. Alcanzar los resultados presupuestados.
3. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
4. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
5. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
6. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
7. Velar por la excelencia en la exhibición.
8. Cumplir los compromisos adquiridos con mercadeo y los clientes.
9. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.

SECCION 3: FUNCIONES DEL PUESTO

A) PLANIFICACION

- **Base anual:**
 1. Establecer metas de crecimiento por territorio.
 2. Establecer cuotas de venta por territorio / proveedor / línea.
 3. Establecer junto con los departamentos de Mercadeo y Comercialización, estrategias integradas de ventas.
 4. Establecer una planificación detallada para los proyectos nuevos y la forma en que se evaluarán los mismos
 5. Establecer planes de contingencia.
 6. Elaborar presupuesto de gastos de ventas y utilidades en operación del área.

Continuación del anexo 1.

DEPARTAMENTO DE VENTAS Puesto: GERENTE DE VENTAS DE RUTEO	2
	5 Vigente a partir de: 2016

Base mensual:

1. Realizar un análisis situacional.
2. Solicitar y revisar con los supervisores el plan mensual de actividades y el calendario de visita de las rutas.
3. Revisar y aprobar con mercadeo los boletines promocionales.
4. Establecer y negociar planes promocionales adicionales.
5. Elaborar y poner en marcha planes de contingencia.
6. Establecer planes de incentivos.
7. Evaluar la carga de trabajo por ruta con los supervisores.
8. Coordinar el continuo acomodamiento de las rutas de ventas.

B) ORGANIZACIÓN

1. Establecer y evaluar periódicamente la estructura organizacional del departamento.
2. Velar por que todos los puestos de trabajo tengan una definición clara de su misión, funciones, atribuciones y perfiles del puesto.
3. Revisar que el sistema de remuneración sea equitativo y alinee los intereses personales con los de la empresa.
4. Diseñar los procesos de inducción.
5. Establecer normas y procedimientos para garantizar el buen desarrollo de las funciones propias y la de sus colaboradores, cumpliendo con las políticas de la compañía.

C) DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

1. Evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo a las normas de la empresa, tomando las acciones correctivas necesarias.
2. Dirigir a su personal, mediante una retroalimentación constante sobre los resultados, sugiriendo acciones puntuales y apoyando personalmente en las áreas de menor desempeño.
3. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral sano, agradable y proactivo.
4. Velar por el cumplimiento del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
5. Brindar, al personal bajo su responsabilidad, el seguimiento y guía necesaria para su buen desempeño.
6. Mantener informada a la fuerza de ventas de las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.

D) CONTROL

1. Asegurar que la comercialización de los productos se efectúe dentro de las normas y políticas establecidas.
2. Manejar adecuadamente el presupuesto asignado a su departamento, así como autorizar los gastos que le competen.

Continuación del anexo 1.

DEPARTAMENTO DE VENTAS Puesto: GERENTE DE VENTAS DE RUTEO		3
	Vigente a partir de: 2016	5

3. Revisar y autorizar viáticos del personal.
4. Revisar, de manera aleatoria, las liquidaciones de los vendedores y participar en los cuadros de inventario.
5. Llevar control de mantenimiento preventivo y correctivo de la flotilla de vehículos.

E) COORDINACIÓN Y REPRESENTACIÓN

1. Solicitar contrataciones y emitir avisos de contratación y despido.
2. Tramitar cambios de puestos o en la estructura salarial.
3. Coordinar todo lo que corresponde a actividades de vendedores del departamento.
4. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes y proveedores, y eventos especiales.

F) EJECUCION

1. Supervisar directamente a su personal, en especial, supervisores.
2. Realizar auditorías de mercado.
3. Presentar periódicamente los parámetros de venta.
4. Buscar nuevas oportunidades de negocios.
5. Realizar presentación de resultados (ventas, gastos y utilidades).
6. Velar por que la carga básica considere todos los proveedores y artículos definidos por el área de mercadeo.
7. Coordinar la requisición de producto a Bodega Central.

SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente Comercial

Le Reportan:
En Línea: Supervisores de Ventas Ruteo

Continuación del anexo 1.

DEPARTAMENTO DE VENTAS Puesto: GERENTE DE VENTAS DE RUTEO	4
	5 Vigente a partir de: 2016

SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

1. Licenciatura en Ingeniería, Mercadeo o Economía
2. Posee 5 años de experiencia en puesto similar
3. Conocimientos específicos:
 - Estadística
 - Finanzas
 - Sistemas y procesos
 - Logística y optimización de rutas
 - Administración
 - Canales de distribución
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Administración de flotilla de vehículos
 - Procesos y documentación de ventas
 - Computación en Office, Windows
 - Manejo de inventarios y bodega
 - Servicio al cliente
 - Geografía del área rural y/o urbana
 - Aspectos legales relacionados
4. Habilidades:
 - Numérica
 - Pensamiento estratégico
 - Analítica
 - Desarrollo de su personal
 - Desarrollo de relaciones
 - Negociación
5. Actitudes:
 - Iniciativa
 - Perseverancia
 - Dinamismo / energía
 - Adaptabilidad

Continuación del anexo 1.

DEPARTAMENTO DE VENTAS Puesto: GERENTE DE VENTAS DE RUTEO		5
	Vigente a partir de: 2016	5

6. Características personales:
- Orientación al control
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Orientación al cambio
 - Seguridad de si mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Orden
 - Creatividad
 - Dominancia
 - Planificación

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. *Manual de descripción de puestos y perfiles* 2012-2016. p. 30-34.

Anexo 2. Descripción de puesto Supervisor de Ventas Ruteo Local
versión 2016

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: SUPERVISOR DE VENTAS DE RUTEO LOCAL	1
	4
Vigente a partir de: 2016	

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISION

Garantizar un adecuado nivel de distribución horizontal en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Velar por que el servicio al cliente sea óptimo.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.

SECCION 3: FUNCIONES DEL PUESTO

A) PLANIFICACION

- **Base anual:**
 1. Establecer metas de crecimiento por ruta.
 2. Establecer cuotas por ruta / proveedor/ línea.
 3. Sugerir actividades de desarrollo para las rutas y participar en la planificación de proyectos.
- **Base semanal:**
 1. Revisar y confirmar las cuotas de venta por ruta / proveedor / línea.
 2. Presentar su programa de trabajo.
 3. Elaborar y poner en marcha planes de contingencia.
 4. Realizar una reunión para planificar actividades y planes de contingencias.

Continuación del anexo 2.

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: SUPERVISOR DE VENTAS DE RUTEO LOCAL	2
	4 Vigente a partir de: 2016

B) ORGANIZACIÓN

1. Diseñar y mantener actualizada la inducción al personal del área.
2. Participar en el diseño de procesos óptimos y buenas prácticas para garantizar el buen desarrollo de las funciones propias y la de sus colaboradores, cumpliendo con las políticas de la compañía.

C) DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

1. Velar por que los puestos de trabajo estén siempre ocupados y lo sean por personas que cumplen con el perfil definido.
2. Evaluar el desempeño de las rutas de acuerdo a las normas de la empresa, tomando las acciones correctivas necesarias.
3. Mantener informados a los vendedores sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.

D) CONTROL

1. Revisar venta por ruta, cobertura y ejecución de promociones.
2. Dar seguimiento a reclamos de clientes.
3. Velar por la correcta rotación de producto de las paneles.
4. Levantar inventarios físicos según procedimiento.
5. Acompañar y colaborar con el personal de contabilidad en levantamiento de inventarios.
6. Auditorías en ruta.
7. Revisar que el vendedor salga con los materiales necesarios.
8. Revisar que el vehículo salga limpio y en condiciones óptimas de funcionamiento.
9. Revisar que el personal salga a trabajar con la presentación adecuada.
10. Velar porque el producto se encuentre en condiciones óptimas para su venta.
11. Verificar control, coordinación y mantenimiento del servicio de los paneles.

E) COORDINACIÓN Y REPRESENTACIÓN

1. Coordinar todo lo que corresponde a actividades de rutas locales.
2. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite, en negociaciones con clientes, proveedores, y eventos especiales.
3. Realizar negociaciones especiales.

F) EJECUCION

1. Presentar reportes de Auditoría.
2. Apoyar a los vendedores en caso de inconvenientes.

Continuación del anexo 2.

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: SUPERVISOR DE VENTAS DE RUTEO LOCAL	3
	4
Vigente a partir de: 2016	

SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Gerente de Ventas Ruteo

Le Reportan:
En Línea: Vendedores de Ruteo

SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

1. Carrera técnica afín o estudios universitarios, cursando tercer año en la carrera de Economía, Mercadeo o Ingeniería.
2. Experiencia de dos años en el área de ventas de productos de consumo masivo.
3. Conocimientos específicos:
 - Estadística
 - Sistemas y procesos
 - Logística y optimización de rutas
 - Administración
 - Canales de distribución
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Administración de flotilla de vehículos
 - Procesos y documentación de ventas
 - Computación en Office
 - Auditoría
 - Manejo de inventarios y bodega
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Geografía del área urbana
4. Habilidades:
 - Numérica
 - Analítica
 - Negociación
 - Desarrollo de su personal
 - Desarrollo de relaciones
5. Actitudes:
 - Perseverancia
 - Iniciativa
 - Dinamismo / Energía
 - Adaptabilidad
6. Características personales:
 - Orientación al control
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Seguridad en si mismo
 - Tolerancia a la frustración
 - Orden y limpieza
 - Planificación

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. *Manual de descripción de puestos y perfiles*

2012-2016. p. 35-37

Anexo 3. Descripción de puesto Vendedor de Ruteo versión 2016

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: VENDEDOR DE RUTEO	1
	4 Vigente a partir de: 2016

CONTENIDOS

- SECCION 1: MISION
- SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO
- SECCION 3: FUNCIONES
- SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
- SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

SECCION 1: MISION

Ejecutar todas las actividades asignadas para alcanzar un adecuado nivel de distribución horizontal y la excelencia en el servicio al cliente en el territorio asignado.

SECCION 2: OBJETIVOS DEL PUESTO

1. Alcanzar los resultados presupuestados.
2. Cumplir con las normas y procedimientos de la compañía.
3. Velar por la imagen de la empresa y de las marcas que se distribuyen.
4. Mantener una relación armoniosa y de beneficio mutuo con colaboradores, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
5. Prestar un óptimo servicio al cliente.
6. Ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa.
7. Mantener el vehículo, mercadería y otros activos de la empresa en condiciones necesarias para el uso asignado.

SECCION 3: FUNCIONES DEL PUESTO

A) PLANIFICACION

- **Base anual:**
 1. Solicitar a su supervisor las cuotas de venta proveedor / línea.
 2. Solicitar los planes de promociones y actividades de mercadeo relacionadas con su actividad.
 3. Mantener actualizado su programa de rutas solicitando la autorización de su supervisor para realizar cambios si son necesarios.
- **Base semanal:**
 1. Revisar y limpiar el vehículo a su cargo.

Continuación del anexo 3.

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: VENDEDOR DE RUTEO	2
	4
Vigente a partir de: 2016	

- **Base diaria:**
 1. Visitar en el orden de frecuencia y secuencia la ruta asignada.

B) ORGANIZACIÓN

1. Realizar aportaciones en el diseño de procesos óptimos y buenas prácticas para garantizar el buen desarrollo de las funciones propias y el cumplimiento de las políticas de la compañía.

C) DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

1. Conocer sobre las políticas, procedimientos y acciones de la compañía, tanto en lo que corresponde al área específica como a la organización en general.

D) CONTROL

1. Revisar avance y alcance de los objetivos.
2. Atender de forma inmediata los reclamos y requerimientos de los clientes.
3. Velar por la correcta rotación de producto de las paneles y puntos de venta.
4. Levantar inventarios físicos de su carga y de exhibidores.
5. Acompañar y colaborar con el personal de contabilidad en el inventario de paneles.
6. Salir a ruta con el producto adecuado.
7. Mantener el vehículo limpio y en condiciones óptimas de funcionamiento.
8. Velar por que el producto se encuentre en condiciones óptimas para su venta.

E) COORDINACIÓN Y REPRESENTACIÓN

1. Representar a la empresa en cualquier punto de venta que se visite.
2. Realizar negociaciones especiales con la autorización pertinente.

F) EJECUCION

1. Ejecutar los planes de mercadeo en el territorio de ventas bajo su responsabilidad.
2. Manejar de forma adecuada el material disponible.
3. Cumplir a cabalidad con los horarios establecidos.
4. Visitar la ruta diaria asignada.
5. Presentarse a trabajar con presentación personal adecuada con el uniforme asignado.
6. Limpiar y revisar aspectos relacionados con el estado del vehículo diariamente.
7. Cumplir con el procedimiento de preventa establecido.
8. Depositar la venta del día.

Continuación del anexo 3.

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: VENDEDOR DE RUTEO		3
	Vigente a partir de: 2018	4

- 9. Liquidar diariamente.
- 10. Elaborar de pedidos para complementar la carga básica.
- 11. Entregar hojas de ruta diaria y semanal de ventas.
- 12. Asistir a reunión mensual sobre las ventas efectuadas en el mes.

SECCION 4: UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: Supervisor de Ventas de Ruteo

Continuación anexo 3.

DEPARTAMENTO DE VENTAS CAPITULO 1: VENDEDOR DE RUTEO	4
	Vigente a partir de: 2016

SECCION 5: PERFIL DEL PUESTO

1. Estudios: Nivel básico.
2. Experiencia en ventas
3. Licencia de conducir tipo "C"
4. Conocimientos específicos:
 - Productos de consumo
 - Mercado
 - Procesos y documentación de ventas
 - Servicio al cliente
 - Políticas de la empresa y los clientes
 - Geografía del área rural y/ urbana
5. Habilidades:
 - Numérica
 - Desarrollo de relaciones
 - Negociación
 - Seguir instrucciones y cumplir normas
6. Actitudes:
 - Perseverancia
 - Dinamismo / energía
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
7. Características personales:
 - Orientación al control
 - Seguridad de sí mismo
 - Orden

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. *Manual de descripción de puestos y perfiles*
2012-2016. p. 38-41.