



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2024,
Volumen 8, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE LA EMPRESA COMERCIAL MARC SOL
UBICADO EN EL LITORAL DE ECUADOR**

**ANALYSIS OF THE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION
OF THE COMMERCIAL COMPANY MARC SOL LOCATED ON
THE COAST OF ECUADOR**

Joel Cabrera Moreira

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

Inés Elizabeth Tenelema Jiménez

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

Karina Alexandra Plua Panta

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

Ana Jenny Banchón Casquete

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10428

Análisis de la Gestión y Administración de la Empresa Comercial Marc Sol Ubicado en el Litoral de Ecuador

Joel Cabrera Moreira¹

jcabreram4@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1868-2225>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Ecuador

Inés Elizabeth Tenelema Jiménez

itenelemaj@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Ecuador

Karina Alexandra Plua Panta

kplua@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3738-3749>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Ecuador

Ana Jenny Banchón Casquete

abanchonc@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-9237-9285>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Ecuador

RESUMEN

La presente investigación se la realizó en la Empresa Comercial “Marc Sol”, ubicada en Quevedo - Provincia de los Ríos perteneciente al Litoral del Ecuador (THE). Se tuvo como propósito analizar y describir los puestos de trabajo de la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía. Se efectuó mediante la identificación del análisis y descripción de los puestos de trabajo de los recursos humanos administrativos, contables, de ventas y logística de la Empresa Comercial “Marc Sol. Se utilizó la investigación descriptiva que consistió en una caracterización detallada de los puestos de trabajo, por lo que se necesitó la ayuda de la gerente general de la empresa comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía., para proporcionar dicha información. Además, se identificaron las deficiencias de la gestión de los recursos humanos, los cuales ayudaron a la descripción de conclusiones para mejorar el clima laboral, la gestión y los objetivos empresariales. También se recopiló la reseña histórica de la empresa, estructura organizativa y puestos de trabajo. Para lograr cumplir dicho propósito, se efectuaron dos tipos de entrevistas a partir de la población finita. El problema principal es la carencia de una estructura organizativa como herramienta importante para la adecuada gestión de los recursos humanos. La gestión de recursos humanos es un conjunto de procedimientos que se realiza en las empresas con el fin de analizar cada fase en las que se desarrollan las actividades. A través del procedimiento como la investigación descriptiva se fundamentó la indagación; y los instrumentos utilizados para el conocimiento de la información fueron la entrevista aplicada a la gerente general y asistente administrativo, y el cuestionario de descripción de puestos efectuado al recurso humano de administración, de ventas y logística; permitieron evidenciar que no existe una adecuada gestión del talento humano dentro de las áreas de la compañía, la misma que influye de manera negativa en el óptimo desempeño de las funciones y por ende en los objetivos empresariales.

Palabras clave: análisis de los puestos de trabajo, descripción de los puestos de trabajo, gestión de recursos humanos, procesos de análisis y descripción de puestos, contenido de la descripción de puestos

¹ Autor principal.

Correspondencia: jcabreram4@uteq.edu.ec

Analysis of the Management and Administration of the Commercial Company Marc Sol Located on the Coast of Ecuador

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Commercial Company “Marc Sol”, located in Quevedo - Los Ríos Province belonging to the Litoral del Ecuador (THE). The purpose was to analyze and describe the jobs of the Commercial Company “Sociedad Civil Marc Sol y Cía. It was carried out by identifying the analysis and description of the jobs of the administrative, accounting, sales and logistics human resources of the “Marc Sol” Commercial Company. Descriptive research was used, which consisted of a detailed characterization of the jobs., so the help of the general manager of the commercial company “Sociedad Civil Marc Sol y Cía., was needed to provide said information. In addition, deficiencies in human resources management were identified, which helped to describe conclusions to improve the work environment, management and business objectives. A historical overview of the company, organizational structure and jobs was also compiled. To achieve this purpose, two types of interviews were carried out from the finite population. The main problem is the lack of an organizational structure as an important tool for the proper management of human resources. Human resources management is a set of procedures carried out in companies in order to analyze each phase in which activities are carried out. Through the procedure such as descriptive research, the investigation was founded; and the instruments used to obtain the information were the interview applied to the general manager and administrative assistant, and the job description questionnaire carried out to the human resources of administration, sales and logistics; They allowed us to show that there is no adequate management of human talent within the company's areas, which negatively influences the optimal performance of functions and therefore business objectives.

Keywords: analysis of jobs, job descriptions, human resources management, job analysis and description processes, content of the job description

Artículo recibido 02 febrero 2024

Aceptado para publicación: 28 febrero 2024



INTRODUCCIÓN

La perspectiva que mantienen las empresas es la de enfrentar desafíos, al destacarse en un mercado altamente competitivo, especialmente aquellas que ofrecen productos o commodities de consumo masivo, cuyos precios son sensibles y la diferenciación limitada. Cabe destacar que muchas empresas han adoptado estrategias para optimizar recursos y capacidades, en particular, han reconocido el valor crítico de los recursos humanos en cada etapa de su cadena de valor (Peteraf, 1993). Las empresas deben ser dinámicas y adaptarse a mercados complejos y en constante cambio, manteniéndose un paso por delante de sus competidores en la búsqueda de ventajas competitivas (Kumar et al., 2011).

En el Ecuador existe una deficiencia en el manejo administrativo y de Gestión de los Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas (Díaz-Villavicencio et al., 2016), estudios demuestran que también se han empleado características de la cultura organizacional y así como también conceptos para el desempeño corporativo utilizando cuestionarios en línea de diseño propio, por lo que los encuestados trabajaban como gerentes o empleados en pequeñas empresas de servicios ecuatorianas (Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

La Sociedad Civil “Marc Sol y Cía.” Es una pequeña empresa ubicada en la Ciudad de Quevedo, perteneciente al Litoral del Ecuador. La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivos y farmacéuticos, dentro de su nómina o plantilla posee 32 empleados dedicados a diferentes actividades como administrativa, contable, ventas y logística. Pese a que está ubicada en un lugar estratégico de la ciudad de Quevedo, no se sabe con certeza de que manera la empresa está brindando a los potenciales consumidores un buen servicio, para ello es indispensable proponer una estructura organizativa que describirá los cargos, misión del puesto, nivel jerárquico, requisitos, actividades y competencias para mejorar la comunicación, el compromiso, desempeño y organizar la estructura interna de la empresa gracias a la delimitación de cada una de las funciones generales y específicas asignadas a los respectivos cargos en las áreas de administración, ventas y logística de Marc Sol y Cía.

Estudios demuestran que una de las particularidades más importantes del marketing relacional es que es una función que debe ser compartida por toda la organización. En otras palabras, la responsabilidad de la implementación de las estrategias de marketing no debe recaer en un solo departamento, sino que

debe involucrar a todas las partes involucradas (Gronroos, 1994). Esto es importante porque fortalecería las relaciones entre todas las áreas de la empresa. Algunas de las áreas involucradas son las unidades de negocio, los departamentos funcionales y especialmente los empleados (Morgan & Hunt, 1994).

La satisfacción es un indicador de diagnóstico que permite evaluar las expectativas y medir el comportamiento del consumidor (Rezvani & Safahani, 2016). Tanto las expectativas de los clientes como las percepciones sobre sus niveles de satisfacción son dimensiones dinámicas, esto significa que las empresas deben medirlas periódicamente para realizar un seguimiento de ellas y comprobar la brecha que se genera entre ellas. Basado en este contexto, se propuso analizar y describir los puestos de trabajo de la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.

METODOLOGÍA

En el presente estudio se lo realizó en el año 2018, el lugar del estudio se encuentra ubicado en la calle segunda y Bolívar de la Ciudad de Quevedo, Provincia de los Ríos, perteneciente al Litoral de Ecuador. Se utilizó la investigación descriptiva que consistió en una caracterización detallada de los puestos de trabajo para promover el mejoramiento y la optimización de la gestión de los Recursos Humanos, para lo cual la gerente general de la empresa comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía., proporcionó la información oportuna.

Además, se identificaron las deficiencias de la gestión de los recursos humanos, los cuales ayudaron a la descripción de conclusiones para mejorar el clima laboral, la gestión y los objetivos empresariales. Estos tópicos fueron direccionados y respondidos al asistente administrativo, recurso humano de ventas y operaciones. Paralelamente se le preguntó al gerente y al asistente administrativo de la compañía “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.” datos sobre la reseña histórica de la empresa, estructura organizativa y puestos de trabajo. Para lograr cumplir dicho propósito, se efectuaron dos tipos de entrevistas a partir de la población finita, siendo 32 personas. Estas entrevistas fueron recogidas a través de un cuestionario.

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

$N= 32$

$e= 5\%$

$o= 95\%$

$z= 1.96$

$p= 0.5$

$q= 0.5$

$n= 30$

La entrevista abierta: que consistió en la conversación previa con la Gerente General y Asistente Administrativo donde se logró obtener datos sobre la identificación, localización, descripción de los puestos de trabajo de los recursos humanos y gestión adecuada realizada en las actividades de los recursos humanos.

La entrevista semiestructurada: que consistió en la recopilación de información relacionada con el análisis y descripción de los puestos de trabajo, logrando una descripción real de lo que se realiza en cada puesto de trabajo de la compañía.

RESULTADOS

Reseña histórica de la Sociedad Civil Marc Sol y Cía.

La Sociedad Civil Marc Sol y Cía. tiene sus orígenes en el año 1988, por iniciativa de unos jóvenes empresarios los hermanos Marcia Bonilla Jiménez de 18 años y estudiante de licenciatura en comercio y administración y Javier Bonilla Jiménez de 20 años de edad y de ocupación agrónomo. El inicio de sus actividades se desarrolló en un local propio denominado “Comercial Bonilla” ubicado en las calles Malecón entre sexta y séptima de la ciudad de Quevedo, dedicada a la venta de productos de consumo masivo al por mayor y menor, atendido por sus propietarios fundadores y un asistente de ventas.

El Almacén y su capital de trabajo fueron obtenidos por préstamo recibido de sus padres los señores Don Genaro Bonilla y Doña Eva Jiménez. La empresa empezó a crecer por el buen servicio, excelente atención al cliente y los buenos precios que lo hicieron competitivo en el mercado, liderado por uno de sus fundadores la Srta. Marcia Bonilla, lo que la llevó a independizarse de su hermano Javier Bonilla en el año 1997 y crear un nuevo negocio dedicado a la misma actividad denominado “Distribuidora Marc Sol” ubicado en las calles Malecón y Sexta, esquina de la ciudad de Quevedo, contando con un

personal de 15 empleados distribuidos en diferentes áreas como administrativos, ventas, despacho, parcheo y seguridad.

En el año 2003 la distribuidora Marc sol, ya habiendo ganado posición en el mercado se traslada a las nuevas instalaciones ubicadas en las calles Bolívar Nro. 200 y Segunda, esquina, abriendo con otras líneas de comercialización como: productos farmacéuticos y Bazar, Incrementando su capital de trabajo, ventas y sus RR. HH. a más de 20 colaboradores. Después de aproximadamente 19 años de actividades comerciales, el día 7 de julio del 2017, en el cantón Samborondón, provincia del Guayas, la distribuidora “Marc Sol” se constituye en compañía con la razón social “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”, dedicada a las actividades de venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, bazar y de consumo masivo.

Identificación e inventario de puestos

De acuerdo a la nómina facilitada por el asistente contable se pudo comprobar que su plantilla actual está conformada por 32 colaboradores, distribuidos y estructurados de la siguiente manera:

1. Del Almacén (1)
2. Auxiliar de Bodega (5)
3. Auxiliar de servicios en general (3)
4. Impulsador (6)
5. Recaudador / facturador (1)
6. Despachador/ perchero (4)
7. Cajero no financiero (2)
8. Trabajador en general (1)
9. Auxiliar de Contabilidad (2)
10. Operador de Bodega/Bodeguero (1)
11. Supervisor (2)
12. Conserje /portero (1)
13. Chofer (1)
14. Vendedor (1)
15. Auxiliar de ventas (1)

La compañía no dispone de un organigrama estructural y funcional, es decir no posee un organigrama donde estén bien definidos y organizados formalmente los RR. HH y se establezcan los niveles de autoridad y jerarquía de cada uno de sus puestos de trabajo.

En la Sociedad Civil Marc Sol y Cía. No se da la delegación de autoridad ni de funciones. Las decisiones grandes o pequeñas las toma únicamente la gerente general y mayor accionista de la Cía.

Característica de las entrevistas

Según la información obtenida por parte del gerente general, así como al personal administrativo de ventas y operaciones. Se logró caracterizar cada uno de los puestos de trabajos. Por otro lado, es muy notorio que la denominación del cargo es muy específico para cada empleado, lo que demuestra la responsabilidad para lograr cumplir los procesos dentro de la empresa, Tabla: 1, 2, 3, 4, y 5.

Tabla 1. Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	G	AA	AAC
Misión del cargo	Hacer cumplir los objetivos y metas de ventas en la zona de cobertura de la empresa.	Dirigir, planificar, ejecutar, vigilar y controlar las actividades desarrolladas por los recursos humanos.	Llevar los registros de la actividad total de la empresa, garantizando la custodia permanente de documentos y correcta aplicación de leyes, normas y procedimientos contables.
Requisito de formación	Título en comercio y administración de empresas, y afines.	Título en administración de empresas, y afines.	Título de contador (C.P.A.) o técnico contable.
Requisitos de experiencia	3 años de experiencia profesional relacionada y comprobada.	3 años de experiencia profesional relacionada y comprobada.	Mínimo 2 años en cargos similares.
Funciones esenciales	Gestionar y dirigir la gestión técnica administrativa y financiera. Ejecuta y controla planes comerciales de la empresa. Posiciona los productos de la comercializadora en la zona. Organiza y dirige el equipo comercial. Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes y proveedores.	Asistir a la gerencia en la toma de decisiones. Controlar que los clientes obtengan un buen servicio de los empleados. Dirigir la gestión administrativa y financiera a través de la supervisión de informes. Observar las actividades desarrolladas por los empleados en la empresa. Ejecuta y controla planes comerciales de la empresa. Organiza y dirige el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.	Roles de pago. Contabilización de documentos varios. Ingresos de notas de crédito de proveedores. Archivar la documentación. Resolver problemas del sistema contable. Resolver asuntos de índole administrativo.
Conocimientos específicos	Excelente comunicación oral y escrita.	Excelente comunicación oral y escrita	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información, comprender los principios básicos de contabilidad (Tributación, auditoría).

Rasgos de personalidad	Talento innato de liderazgo, comunicativo, determinado, controlado, dinámico y competente.	Talento innato de liderazgo, comunicativo.	Ético, organizado, Analítico y competente.
Destrezas habilidades	Habilidad para dirigir los RR. HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.	Capacidad para administrar los RR. HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.	Predisposición para colaborar en la empresa.

Nota: G= Gerente; AA= Administrado de Almacén; AAC= Asistente Administrativo Contable

Tabla 2. Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	ACONT	ACOMP	ACART
Misión del cargo	Aplicar las leyes, normas y procedimientos contables ejecutando el mínimo de errores en el desempeño de las funciones	Ejecutar las labores de secretaría y asistencia al Gerente	Analizar y promover estrategias que permitan un mejor recaudo de cartera dentro de la empresa.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Título en administración de empresas	Profesional en las áreas de economía, contaduría y administración de empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas
Requisitos de experiencia	Experiencia de 2 años en cargos similares	2 años de experiencia profesional relacionada	2 años de experiencia mínima en funciones del cargo
Funciones esenciales	Ingresar facturas de proveedores con sus respectivas retenciones Ingresar facturas de gastos de la empresa como también para el reembolso a la misma. Ingreso RISE. Registra depósitos de clientes y cuadro de caja Crear nacimiento de productos.	Atiende y registra diariamente las llamadas telefónicas solamente para su jefe. Mantener información de proveedores. Negociar con proveedores precios y condiciones y hacer las compras respectivas. Realizar diariamente el cuadro de caja. Mantener el control de lo que está en inventario (Revisar existencias de Kardex)	Hacer gestión y seguimiento a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa. Comunicarse con los clientes que presenten mora en los pagos acordados con la empresa y generar compromisos de pago. Actualizar listado de clientes en mora. Custodio de caja chica. Pagar facturas a proveedores y gastos. Recepcionista de facturas.
Conocimientos específicos	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información, comprender los principios básicos de contabilidad (Tributación, auditoría).	Aplicaciones de Software, manejo de comunicaciones verbales y escritas.	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información.
Rasgos de personalidad	Ético, organizado, Analítico y competente	Iniciativa, creatividad, competente, respetuosa, sincera	Ético, organizado, Analítico, concentrado.
Destrezas habilidades	Responsabilidad en la aplicación de normas y procedimientos administrativos. Eficacia en la asistencia contable.	Eficacia en la asistencia administrativa. Buenas relaciones interpersonales. Precisión en los documentos.	Eficiencia para proponer y negociar con los clientes.

Nota: ACONT= Auxiliar de contabilidad; ACOMP= Asistente de Compras; ACART =Auxiliar de Cartera y Tesorería.



Tabla 3. Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	CF	SVA	AV
Misión del cargo	Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de la empresa.	Coordinar y organizar el área de venta y logística del almacén de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal.	Atención al cliente, asesoría, ventas y facturación.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Título en administración de empresas, ingeniería industrial, comercial, gestión y afines.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.
Requisito de experiencia	2 años de experiencia profesional en cargos similares.	3 años de experiencia profesional en cargos similares.	Mínimo 2 años en cargos similares.
Funciones esenciales	Contar el dinero de la caja para garantizar que las cantidades sean las correctas y que haya suficiente cambio y rollos para recibos de pago. Recibir y registrar los pagos en efectivo, por cheque. Realiza arqueos de caja.	Coordinar las diferentes actividades del almacén (Atención al cliente, Facturación, preparación de pedidos, despacho y entrega de los mismos). Supervisar a los empleados y asegurar que sigan las reglas y políticas de la empresa. Cuando un empleado no se presenta a trabajar, debe encargarse de encontrar un reemplazo, y si no lo hay debe hacerse cargo del turno él mismo. Si hay mucho trabajo en la empresa, el asistente debe quedarse hasta tarde para ayudar.	Atender de manera personalizada y cordial a los clientes. Detectar necesidades, asesoramiento y venta de productos a los clientes que acudan a la tienda. • Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos definidos por la compañía, sin olvidar nunca las necesidades del cliente. Digital y facturar los pedidos de los clientes. Reponer la mercancía faltante en la sección. Participar en inventarios de la tienda. Mantener el almacén limpio y ordenado. Actualizar los precios y modificaciones de producto en los lineales.
Conocimientos específicos	Contabilidad general. Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. Procedimientos de caja. Programas de computación aplicables en caja.	Dominio de la informática, excelente comunicación oral y escrita.	Informática básica, atención al cliente.
Rasgos de personalidad	Amable, atento, concentrado	Talento innato de liderazgo, comunicativo, determinado, controlado, dinámico y competente.	responsable, ordenado, dinámico, paciente, carismática.
Destrezas habilidades	Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. Realizar cálculos aritméticos, arqueos diarios de movimiento de caja. Habilidad en el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez	Habilidad para dirigir los RR. HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.	Facilidad de comunicación Confianza hacia el cliente, Manejo de la presión. Perfil de venta, vocación de servicio. Capacidad para solucionar problemas. Estabilidad emocional.

Nota: CF= Cajero no Financiero; SVA= Supervisor de Ventas y Almacén; AV= Asesor de Ventas

Tabla 4. Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	VRR	V	CHR
Misión del cargo	Gestionar las ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo a los clientes asignados y visitando clientes potenciales.	Realizar llamadas de Salida y la recepción de llamadas, cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas, actuar como intermediario entre el cliente y la empresa	Entregar la mercadería en el área asignada, así como de la conducción y mantenimiento de los vehículos a su cargo.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	título de Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Chofer Profesional y Bachiller en comercio y Administración.
Requisito de experiencia	2 años de experiencia profesional.	2 años de experiencia en cargos similares.	2 años de experiencia profesional en cargos similares.
Funciones esenciales	Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número clientes asignados. Informar a los clientes sobre productos y promociones. Mantener y mejorar la participación en su zona de ventas. Retener a los clientes actuales y captar nuevos. Lograr determinados volúmenes de venta Realizar cobranzas a clientes.	Realizar y receptar llamadas de contactos y clientes. Realizar publicidad de productos por medios electrónicos. Comercializar productos y servicios a mayoristas por medios electrónicos.	Conducir los vehículos de la empresa. Entregar mercaderías en las instalaciones de los clientes. Ocuparse del papeleo necesario y asegurarse de que la mercancía está correctamente fijada para evitar cualquier daño durante el transporte. Realizar trámites de la empresa dentro y fuera de la ciudad. Controlar y mantener en buen estado los vehículos.
Conocimientos específicos	Conocer las políticas de la empresa, conocimiento de los productos y servicios, conocimiento del mercado.	Manejo de informática y excelente comunicación oral y escrita.	Conductor profesional, conocimientos de su área local, conocimientos de mecánica general.
Rasgos de personalidad	Carisma, amabilidad, persuasivo y responsabilidad.	Amable, paciente, dinámica, carismática, voz agradable.	Responsabilidad y puntualidad.
Destrezas habilidades	Facilidad de palabra Habilidad para brindar buena atención a los clientes. Cierres de venta.	Facilidad de comunicación Confianza hacia el cliente. Estabilidad emocional.	Buen trato a los clientes Capacidad de trabajar por su cuenta sin supervisión directa. Gozar de buena condición física

Nota: VRR= Vendedor Recaudador de Rutas; V= Ventas; CHF= Chofer Repartidor

Tabla 5. Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	EMM	BG	OL	DEPC
Misión del cargo	Revisar y entregar la mercadería.	Llevar el control y registro de las actividades de recepción almacenamiento, consolidación y despachos de productos de consumo masivo en el almacén, en función de cumplir con las normas de almacenamiento vigentes en la empresa y garantizar la entrega oportuna de pedidos a los clientes de la Distribuidora.	Realizar la entrega, perchar los productos e insumos y la preparación de despachos en el almacén.	Realizar la preparación de despachos y empaque de los productos de consumo en el almacén.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Bachiller en comercio y administración.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.
Requisito de experiencia	No necesita experiencia	Experiencia de 1 año en cargos similares	Sexo masculino, no necesita experiencia	No necesita experiencia
Funciones esenciales	Autorizar las facturas para despacho a Mayoristas. Anular facturas emitidas en el día. Revisar facturas y entregar mercaderías a mayoristas. Entrega de productos a mayoristas solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Atender de manera personalizada y cordial a los clientes. Despachar mercadería al carro de entrega en ruta. Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.	Controlar y registrar las actividades de recepción almacenamiento, consolidación y despachos. Garantizar la entrega oportuna de pedidos a los clientes de la Distribuidora. Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades (recepción y entrega) de la bodega. Reportar al jefe de logística los indicadores de gestión de la bodega y posibles mejoras en los procesos. Organizar y mantener en muy buen estado la bodega.	Estibar cajas. Entregar Mercaderías. Organización de productos e insumos en el almacén. Preparación y chequeo de la mercancía a despachar. Carga de productos en las unidades para despacho a clientes. Entrega de productos solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Apoyo en elaboración y mantenimiento de la exhibición en la Distribuidora. Limpieza y	Organización de productos e insumos en el almacén. Preparación y chequeo de la mercancía a despachar. Entrega de productos solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Apoyo en elaboración y mantenimiento de la exhibición en la Distribuidora. Limpieza y mantenimiento a las instalaciones y equipos del almacén.
Conocimientos específicos	Informática básica, atención al cliente.	Conocimientos en operaciones logísticas.	Gestión de almacén manejando inventario y despacho.	Gestión de almacén manejando inventario y despacho.
Rasgos de personalidad	Responsable, respetuosa, sociable y carismática.	Sociable, colaborador y respetuoso.	Seriedad, amable, colaborador, obediente, buena actitud.	Amables con los compañeros de trabajo.
Destrezas habilidades	Rapidez en la entrega de mercadería.	Responsabilidad en la custodia y entrega de mercadería de productos masivos.	Trabajar en equipo y desempeño eficiente en las actividades encomendadas. Buen estado físico.	Precisión en el despacho y la entrega de la mercadería de productos de consumo.

Nota: EMM= Entrega de Mercadería a Mayorista; BG= Bodeguero General; OL= Operador Logístico; DEPC= Despacho y Empaque de Productos de Consumo.



Gestión de los Recursos Humanos

Después del análisis realizado se ha identificado que la empresa no cuenta con un responsable de gestión de los recursos humanos que desempeñe las actividades de los procesos de gestión dicho puesto será considerado dentro del nuevo organigrama donde se defina las actividades, funciones y responsabilidades adecuadas que debe de efectuar dentro de la empresa. Con este nuevo puesto la gerente propietaria y mayor accionista dejara de cumplir con todas las funciones desde la selección hasta el despido del personal, dado que dichas tareas estaban a cargo de ella.

Estructura Organizacional de la “Sociedad Civil Marc Sol y Cía”

De acuerdo a lo manifestado en el análisis de la estructura organizativa de la Compañía. Considero conveniente proponer un diseño de una estructura organizacional, acorde con las necesidades actuales de la gestión de Recursos humanos de la empresa comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”. Para mejorar el desempeño de cada una de las actividades, la comunicación, el compromiso y la competencia de sus colaboradores.

El ápice estratégico o dirección de la empresa está formado por pocos recursos humanos, que dirigen, en algunas ocasiones directamente, al núcleo de operaciones. Habitualmente, la parte más alta de la jerarquía destinada a dirigir directamente a la parte baja, es la gerente de la propia empresa. En Marc Sol existe una línea media y serán estos los que dan las órdenes a la parte inferior de la estructura, teniendo que informar debidamente al ápice estratégico de los resultados y de sus conclusiones.

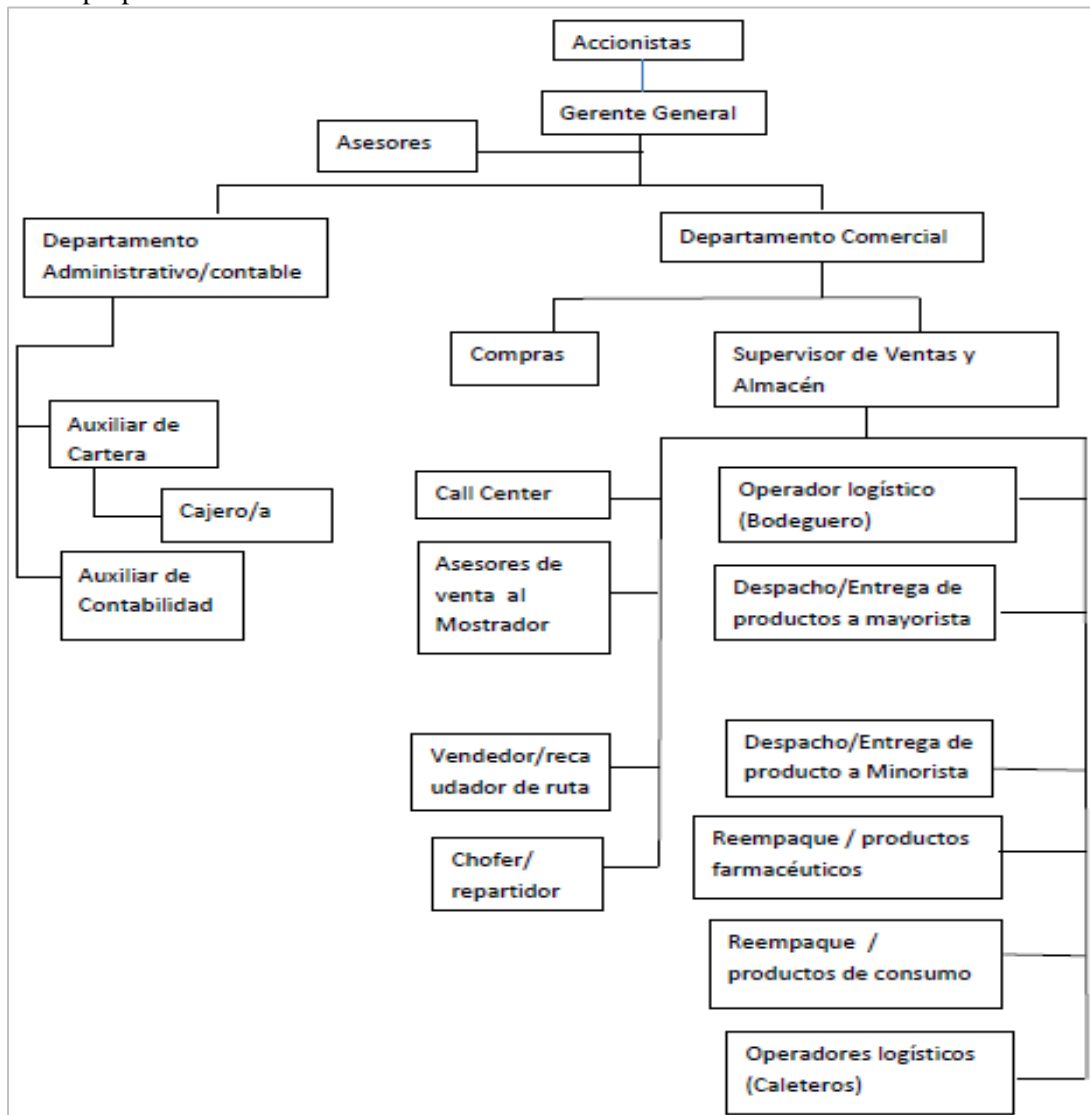
El núcleo de operaciones que está formado por trabajadores que realizan su labor, no tienen la posibilidad de tomar decisiones por sí mismos, no son necesarios los trabajadores con una gran especialización, sino que se busca la eficiencia en su puesto. En el caso de tener que dirigirse a un superior, lo hará con su responsable en la línea media.

Propuesta de la Estructura organizacional de la Sociedad Civil Marc Sol y Cia.

De esta manera se muestra la propuesta de la estructura organizacional de la Sociedad Civil Marc Sol y Cia. (Gráfico, 1).



Gráfico 1. Muestra los cambios estructurales que presumiblemente mejorará la empresa a partir de la nueva propuesta.



DISCUSIÓN

En la Organización de la Sociedad Civil Marc Sol y Cia. existe una inadecuada gestión de los recursos humanos, lo que demuestra que existen problemas y conflictos internos de jerarquía, autoridad, desempeño y relaciones para el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores en la empresa, dado que no se realiza ninguna actividad sin consultar a la gerencia antes de actuar. Estudios demuestran que para cumplir con los nuevos requisitos, han existido una variedad de programas y estrategias de los cuales en muchos casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integridad (Bhavsar et al., 2012). Además, la cultura organizacional se considera la base de la gestión del conocimiento (Mojibi et al., 2015), lo que se vincula al área administrativa

desarrollando modelos y teorías acordes a la gestión estratégica para obtener mejores resultados financieros (Cameron & Quinn, 2006).

La cultura organizacional es uno de los determinantes utilizados para modelar el comportamiento y el desempeño a través de los esfuerzos colectivos de los miembros individuales (Joseph & Kibera, 2019). Además, la organización cultural estabiliza el comportamiento individual, impulsa el comportamiento organizacional en la dirección deseada por la dirección (Giberson et al., 2009), y proporciona control social del comportamiento y las creencias (O'Reilly et al., 1991).

Para Abdur Rouf, (2015) el desempeño de una empresa se puede financiera generalmente se mide utilizando el valor de la empresa a partir de los estados financieros informados por una empresa, que describen los beneficios que los accionistas derivan de las acciones de la empresa. Las medidas más comunes del desempeño de las empresas financieras son: rendimiento de los activos (ROA), rendimiento de las ventas, rendimiento del capital, margen de beneficio, ganancias por acción, rendimiento de dividendos, relación precio-beneficio, ventas-activos y gastos-ventas (Al-Matari et al., 2014).

Los hallazgos mencionados anteriormente, también ha sido el resultado de algunas encuestas donde indicaron que una práctica de análisis proactivo del puesto estaba fuertemente relacionada con desempeño de la organización, además la medición de desempeño de una empresa ayuda a desarrollar su estrategia por que incluye los objetivos organizacionales y la metodología para compensar los gerentes (Prieto et al., 2020). Esta relación fue más fuerte en la medida en que las empresas mantuvieron los sistemas de información de recursos humanos, otorgó a RR.HH. una mayor participación en la planificación estratégica y enfatizó las características basadas en competencias de los empleados en el análisis de puestos enfoques que utilizaron (Siddique, 2004).

La importancia de analizar la perspectiva de las empresas, también ha sido tratada en alguna literatura reciente sobre la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) y, más concretamente, cómo ésta puede influir en la innovación en una empresa. Partimos de la hipótesis de que determinadas prácticas de gestión en este ámbito (reconocimiento de objetivos y recompensa por logros, organización del trabajo en equipo, creación de un lenguaje común e intercambio de experiencias entre los trabajadores de I+D, entre otras) tendrán un efecto positivo en el rendimiento de la innovación en la firma (Cano & Cano, 2006).

Los resultados mostraron que la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía., no posee en su administración un organigrama estructural que delimite las tareas de cada empleado de manera oportuna, por lo cual el desempeño laboral no se ve orientado a las responsabilidades requeridas para cada puesto.

El análisis y descripción de puestos es una herramienta muy importante en la gestión de Recursos Humanos en la empresa, dado que se puede identificar si un empleado es idóneo para el cargo y si tendrá establecidos para cada uno sus requisitos, funciones y competencias; así como también permite realizar mejor el proceso de selección de personal, la comunicación, la evaluación del desempeño, la remuneración, formación y desarrollo.

CONCLUSIONES

La atención a los clientes se relaciona con la plantilla actual de colaboradores que tiene la empresa, lo que hace suponer que está organizada para cumplir con los objetivos trazados de la empresa; sin embargo, existe falencia que tienen que ser tratadas para la mejora administrativa de la empresa.

La empresa mantiene el orden jerárquico para la toma de decisiones, haciéndola imprescindible para contrarrestar malos entendidos en los procesos administrativos.

Los puestos específicos de trabajo son claves para cumplir con los procesos de la empresa Marc Sol.

La descripción de los puestos de trabajo se logró detectar que los trabajadores son entrevistados únicamente por la gerente sin utilizar ningún instrumento o herramienta en la selección de personal; y son contratados para múltiples actividades muchas veces bajo presión al momento de empezar a laborar.

Mediante el análisis del organigrama estructural de los recursos humanos, se conoció que la empresa no tiene bien definido un organigrama que cumpla con las necesidades de cada puesto en base a la formación de los trabajadores, debido a la ausencia de un departamento que realice la gestión de recursos humanos permita delimitar funciones, autoridad, niveles y jerarquías de sus colaboradores.

En la empresa Comercial Sociedad Civil Marc Sol y Cía, con la aplicación de los cuestionarios de descripción de puestos, se determinó que las funciones, autoridad y responsabilidades no se realizan con eficiencia, dado que no existe un documento por escrito de la descripción de los puestos de trabajo donde se especifiquen las tareas y a la ausencia gestión de los recursos humanos.

Con el diseño de un nuevo organigrama estructural, se contribuyó con mejoras al buen funcionamiento de la empresa en cuanto a la deficiente gestión de los recursos humanos del análisis y descripción de los puestos de trabajo y para descongestionar las actividades del gerente general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abdur Rouf, M. (2015). Capital Structure and Firm Performance of Listed Non-Financial Companies in Bangladesh. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 9(1), 25–32. <https://doi.org/10.3923/ijaef.2015.25.32>
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Bhavsar, K., Dave, H., Jethva, V., & Mehta, D. (2012). Quality of Service (Qos) in Wi-Max. *International Journal of Research in Engineering and Technology*, 01(02), 133–138. <https://doi.org/10.15623/ijret.2012.0102010>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison-Wesley. In *Jossey-Bass*.
- Cano, C. P., & Cano, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35(1–4), 11–28. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009227>
- Diaz-Villavicencio, G. J., Didonet, S., & Dodd, A. (2016). Perspectives on innovation management of Ecuadorian companies-empirical evidence. *International Journal of Innovation Management*, 20(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500481>
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1>
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29. [https://doi.org/10.1016/s1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/s1320-1646(94)70275-6)
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 2158244019835934. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>
- Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with



- knowledge management strategy: A case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(3), 281–288. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.49>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Peteraf, M.-A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.4324/9781315885926-15>
- Prieto, A. B. T., Shin, H. K., Lee, Y., & Lee, C. W. (2020). Relationship among CSR initiatives and financial and non-financial corporate performance in the ecuadorian banking environment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041621>
- Rezvani, M., & Safahani, N. (2016). The effect of site quality on electronic word of mouth marketing through mediating variable of customer satisfaction (case study: Tiwall culture and art social network online shop). *International Business Management*, 10(4), 592–598. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.592.598>
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>

