



**MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO CON RECURSOS  
HUMANOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN: PASANTÍA DE EXTENSIÓN OCUPACIONAL  
PROFESIONAL**

**INFORME FINAL DE LA PASANTÍA DE EXTENSIÓN OCUPACIONAL  
PROFESIONAL**

**Establecimiento del Clima organizacional, Análisis y descripción de puestos, plan de  
compensación y sucesión, plan de flujo de personal en la empresa Brands Solutions,  
S.A.**

**Tutor Industrial: Nedelka Duarte**

**Estudiante: Aura Jazkuel Bethancourt Ríos**

**Número de Cédula/Pasaporte: 8-759-1518**

**Cohorte: 31-08-2015**

**Panamá, 17 de noviembre de 2016**

# Contenido

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	4
DESCRIPCIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO REALIZADO.....	5
ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....	5
Clima Organizacional.....	5
Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo: .....	17
Plan de Compensaciones y sucesión.....	23
Plan de Flujo de personal .....	26
CONCLUSIONES .....	27
RECOMENDACIONES .....	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Usar normas APA).....	30
ANEXOS .....	31

## Contenido de Tablas

<i>Tabla 1 Niveles de aceptación.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2 Resultados Categoría La empresa .....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3 Resultados Categoría Condiciones del puesto de trabajo. ....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 4 Resultados Relación con los compañeros .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 5 Categoría El Jefe.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 6 Resultados Remuneración.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 7 Resultados Reconocimiento.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 8 Análisis y descripción de Ejecutiva de cuentas.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 9 Análisis y descripción de Coordinador de Proyectos .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 10 Análisis y descripción de Asesoraras de Ventas .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 11 Cuestionario de Clima Organizacional .....</i>	<i>31</i>

## Contenido de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Categoría la empresa.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 2 Categoría condiciones ambientales del puesto de trabajo.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 3 Categoría Relación con los compañeros.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 4 Categoría El Jefe.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 5 Categoría Remuneración.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 6 Categoría Reconocimiento.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 7 Resumen por Categorías.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 8 Plan de sucesión.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 9 Flujo de Personal.....</i>	<i>26</i>

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Brands Solutions, S.A. es una empresa pequeña de capital 100% panameño, que se dedica a la promoción estratégica y masiva de los mejores productos o empresas del país, como toda empresa pequeña empezó de cero, con poco personal y este tenía que ser multidisciplinario, es decir tenían todo tipo de funciones, veían tanto ventas como contrataciones, abastecimiento y finanzas, etc.

El trabajo de calidad, hizo que Brands Solutions tomara buen posicionamiento en mercado, desembocando claro está en un crecimiento no planificado del personal, haciendo evidente que separar o distribuir las tareas era algo primordial. surgiendo entonces lo que podrías llamar como el "departamento de Recursos humanos", que está conformado por una sola persona dando oportunidades a muchas mejoras.

Brands Solutions tiene como *misión* convertirnos en un grupo multifuncional y especializado de soluciones integrales de comunicación, ya sea BTL, ATL u otros; que ofrezca a nuestros clientes lo que su producto necesita para alcanzar el éxito, a través de nuestra demostrada capacidad, innovación y cumplimiento. y como *vision* lograr que la marca o empresa de nuestros clientes, se convierta en la vencedora de la lucha por el liderazgo dentro de su categoría, por medio de la creación e implementación de estrategias no convencionales e integrales de comunicación, que tienen como objetivos principales establecer relaciones emocionales permanentes con el target al cual nos dirigimos.

## **DESCRIPCIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO REALIZADO**

Cada día el talento humano toma mayor importancia en el buen accionar de una organización, son más los directivos que entienden esta realidad, y Brands Solutions no es la excepción, siendo un empresa que sus actividades son muy dependientes del resultado o productividad de sus colaboradores, la captación, retención y capacitación de su personal se hace prioridad para sus directivos.

Entender la importancia es solo el primer paso, como hacerlo es otra, muchos directivos no tienen el conocimiento específico para desarrollar su empresa en este aspecto o no tienen el tiempo, de aquí la importancia de este trabajo, que busca diagnosticar el clima organizacional, establecer un análisis y descripción de puestos, un plan de compensación y sucesión, así como un plan de flujo de personal en la empresa Brands Solutions, S.A. que aumente de manera exponencial los resultados de la organización.

## **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

El trabajo se dividió en cuatro aspectos muy relevantes en la obtención de una empresa estable, con gran clima organización que desemboque en una alta productividad y eficacia.

### **Clima Organizacional**

La encuesta fue realizada en el local # 22 ubicado en la Avenida Domingo Díaz, Plaza Conquistador, donde está ubicada las oficinas de la empresa. La empresa **BRANDS SOLUTIONS S.A.**, esta dividida en las siguientes áreas:

- 1- Área de Mercadeo y Ventas directo con el cliente:

- Gerente Comercial
- Ejecutivas de Proyectos: 2

2- Personal Administrativo:

- Gerente General
- Jefa Contable y Administrativa
- Jefa de Personal y Logística

3- Coordinadores de Proyectos y Supervisión

- 3 colaboradores

4- Modistería y Vestuario:

- 2 colaboradores

5- Logística:

- 1 colaborador (chofer del camión)

Adicionalmente, la empresa **Brands Solutions, S.A.** cuenta con las siguientes áreas comunes: comedor, 2 baños, 2 salones de reuniones, taller de modistería, recepción, 5 oficinas, salón de relajamiento y Horarios: existen 2 horarios de jornadas de trabajo, como se detalla a continuación:

- 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Lunes a Viernes y Sábados de 8:00 am a 12:00 p.m.
- 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Lunes a Sábados

## **Delimitación del estudio**

Se les colocó una encuesta anónima a 9 personas de la empresa **Brands Solutions, S.A.** comprendiendo el 100% del personal. Estas se aplicaron entre el 15 y 16 de octubre en un lapso menor a 10 minutos para no interrumpir con las labores diarias.

## **Metodología:**

La encuesta está orientada a conocer la opinión de los colaboradores respecto a los siguientes temas básicos:

- Empresa
- Condiciones del lugar de trabajo.
- Relación con compañeros
- El jefe
- Remuneración
- Reconocimiento

En escala del 1 al 5, cada colaborador debía marcar con una 'X' o un gancho, el número que mejor representaba el grado en el que estaba de acuerdo con las afirmaciones. La tabla 1 que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

**Tabla 1 Niveles de aceptación**

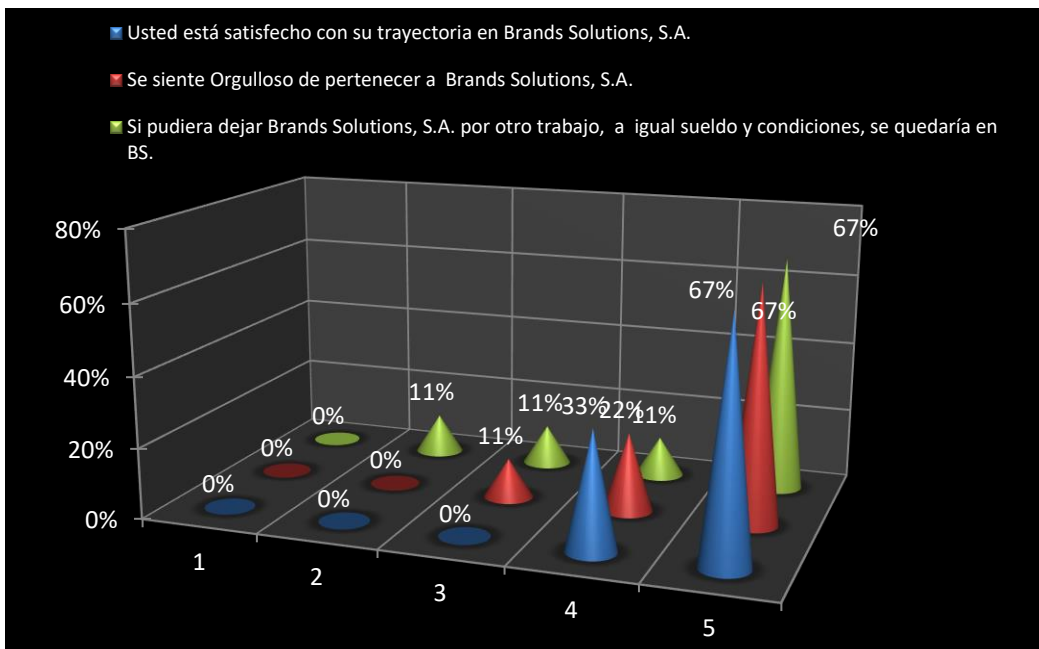
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

## Categorías:

La primera categoría a revisar es la empresa, en la tabla 2 observamos de manera resumida los resultados de la encuesta.

**Tabla 2 Resultados Categoría La empresa**

La Empresa	1	2	3	4	5
1 Usted está satisfecho con su trayectoria en Brands Solutions, S.A.	0%	0%	0%	33%	67%
2 Se siente Orgulloso de pertenecer a Brands Solutions, S.A.	0%	0%	11%	22%	67%
3 Si pudiera dejar Brands Solutions, S.A. por otro trabajo, a igual sueldo y condiciones, se quedaría en BS.	0%	11%	11%	11%	67%



**Ilustración 1 Categoría la empresa**

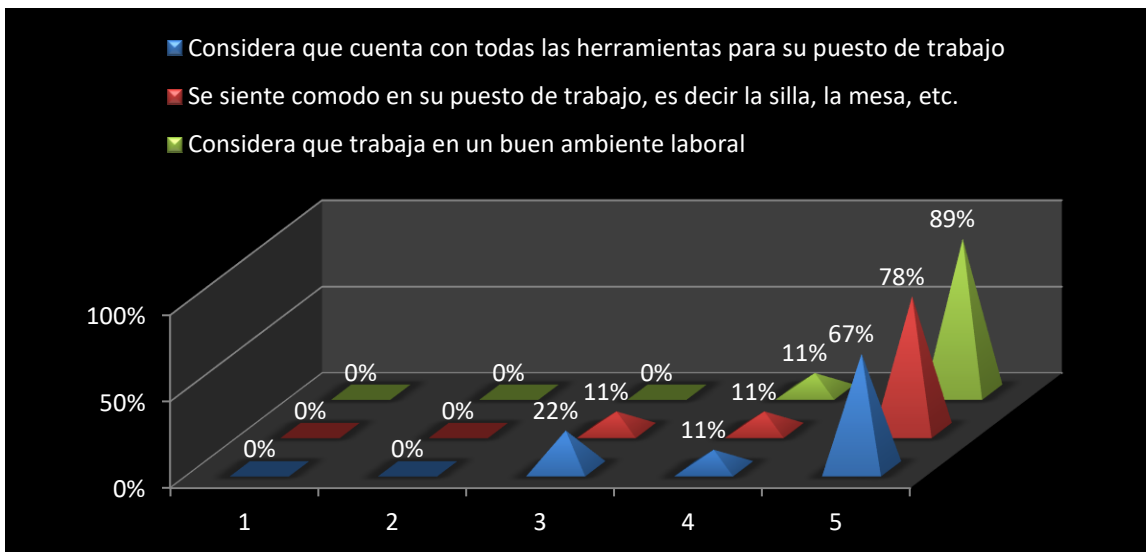


En la ilustración 1 vemos la tendencia de las respuestas indica que los colaboradores consideran que su trayectoria en Brands Solutions, S.A. es muy buena. De hecho, al ser cuestionados sobre si se sienten orgullosos de formar parte de la empresa, en su mayoría, su respuesta se inclina a un nivel satisfactorio.

La segunda categoría a revisar son las condiciones del puesto de trabajo, en la tabla 3 observamos de manera resumida los resultados de la encuestas.

**Tabla 3 Resultados Categoría Condiciones del puesto de trabajo.**

<b>Condiciones ambientales del puesto de trabajo.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Considera que cuenta con todas las herramientas para su puesto de trabajo	0%	0%	22%	11%	67%
<b>2</b>	Se siente cómodo en su puesto de trabajo, es decir la silla, la mesa, etc.	0%	0%	11%	11%	78%
<b>3</b>	Considera que trabaja en un buen ambiente laboral	0%	0%	0%	11%	89%



**Ilustración 2** Categoría condiciones ambientales del puesto de trabajo

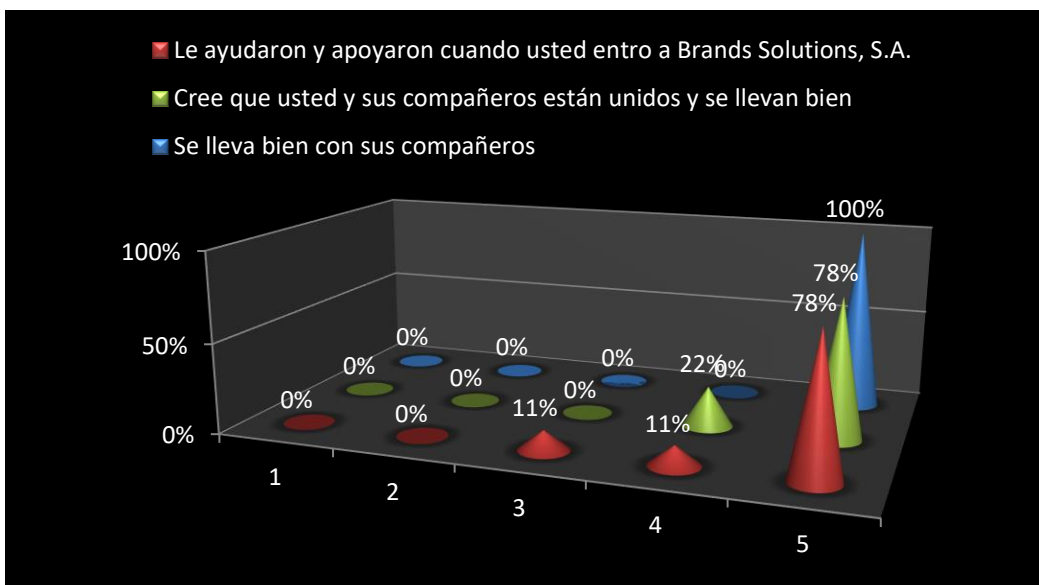
Como vemos en la ilustración 2 los colaboradores encuestados considera que las condiciones ambientales de la empresa son muy excelentes. La pregunta con mayor aceptación es que el ambiente laboral de la empresa es muy bueno. Los colaboradores si hicieron comentarios como la escalera que es un poco peligrosa y el aire acondicionado que debe mantenerse en una temperatura adecuada, ya que es muy frío y les afecta un poco las manos.

La tercera categoría a revisar es la relación con los compañeros, en la tabla 4 observamos de manera resumida los resultados de la encuestas.

**Tabla 4** Resultados Relación con los compañeros

Relación con los compañeros		1	2	3	4	5
1	Se lleva bien con sus compañeros	0%	0%	0%	0%	100%
2	Le ayudaron y apoyaron cuando usted entro a Brands Solutions, S.A.	0%	0%	11%	11%	78%

3	Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien	0%	0%	0%	22%	78%
---	---	----	----	----	-----	-----



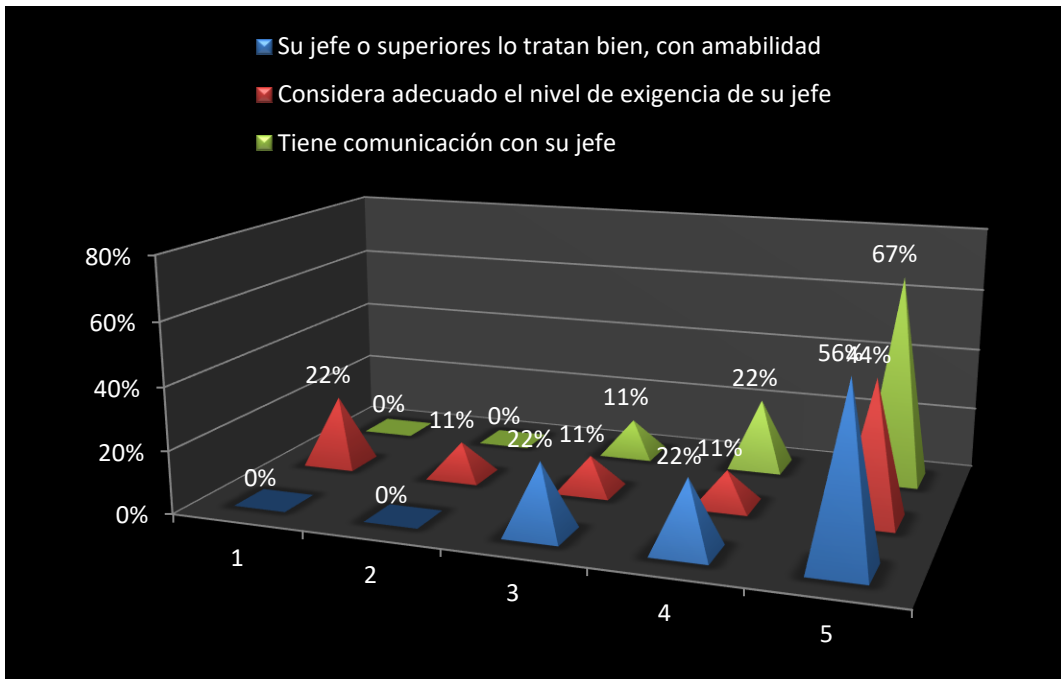
**Ilustración 3 Categoría Relación con los compañeros**

Como observamos en la ilustración 3, los mejores resultados se vieron reflejados en la relación con los compañeros de trabajo. El puntaje obtenido es de 100%, es decir que la empresa cuenta con un excelente trabajo de equipo, algo muy gratificante. Los colaboradores son muy unidos y existe un buen sentido de apoyo por parte de todos.

La cuarta categoría a revisar es sobre el Jefe, en la tabla 5 observamos de manera resumida los resultados de la encuestas.

**Tabla 5 Categoría El Jefe**

Sobre su jefe y superiores		1	2	3	4	5
1	Su jefe o superiores lo tratan bien, con amabilidad	0%	0%	22%	22%	56%
2	Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe	22%	11%	11%	11%	44%
3	Tiene comunicación con su jefe	0%	0%	11%	22%	67%



**Ilustración 4 Categoría El Jefe**

Como observamos en la ilustración 4, las labores de jefatura según la percepción de los colaboradores encuestados se encuentra en un nivel de acuerdo. Todas las respuestas relacionadas con la comunicación con el Jefe fueron de un promedio satisfactorio, es decir, los colaboradores comentan que tienen una muy buena comunicación con los jefes, así

como el trato recibido. En el nivel de exigencias recibidas algunos colaboradores se encuentran de acuerdo, mientras que el resto hicieron comentarios que se debe mejorar.

La quinta categoría a revisar es sobre la remuneración, en la tabla 6 observamos de manera resumida los resultados de la encuestas.

**Tabla 6 Resultados Remuneración**

Remuneración	1	2	3	4	5
1 Considera que su trabajo está bien remunerado	0%	11%	44%	22%	22%
2 Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en Brands Solutions, S.A.	0%	0%	67%	0%	33%
3 Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa	11%	11%	44%	11%	22%



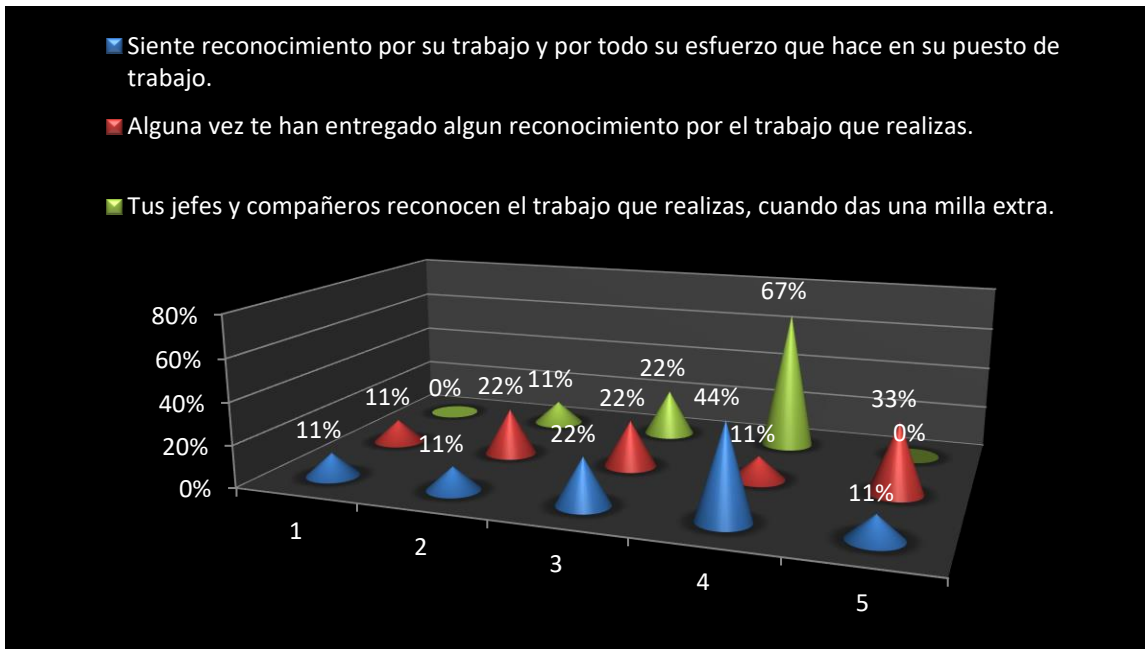
**Ilustración 5 Categoría Remuneración**

Al ser cuestionados sobre si el trabajo realizado es bien remunerado, las respuestas fueron neutras, es decir, como podemos observar en la ilustración 5 la mayoría de los colaboradores comenta que el tema de remuneración debe ser analizado.

La sexta categoría a revisar es sobre el reconocimiento, en la tabla 7 observamos de manera resumida los resultados de la encuestas.

**Tabla 7 Resultados Reconocimiento**

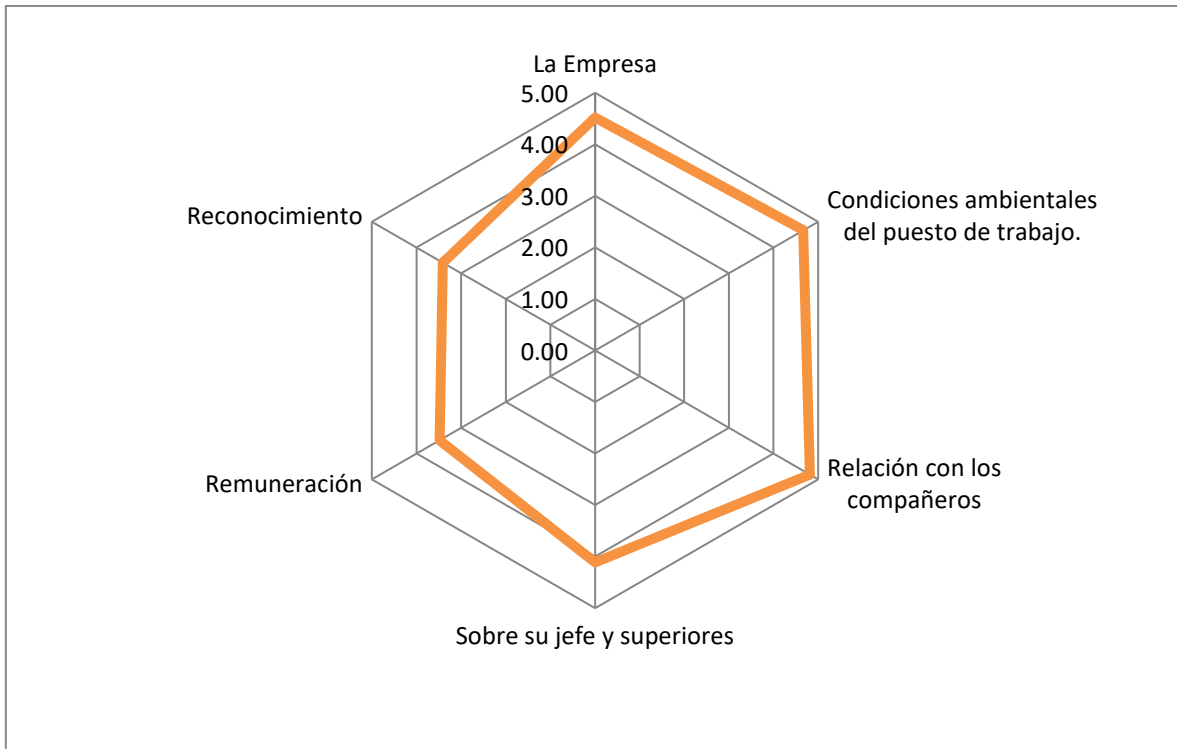
<b>Reconocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b> Siente reconocimiento por su trabajo y por todo su esfuerzo que hace en su puesto de trabajo.	11%	11%	22%	44%	11%
<b>2</b> Alguna vez te han entregado algun reconocimiento por el trabajo que realizas.	11%	22%	22%	11%	33%
<b>3</b> Tus jefes y compañeros reconocen el trabajo que realizas, cuando das una milla extra.	0%	11%	22%	67%	0%



**Ilustración 6 Categoría Reconocimiento**

Los colaboradores comentan que el reconocimiento recibido por parte de la empresa y la jefatura es muy poco, que se debería hacer constantemente. Al ser cuestionados sobre el reconocimiento consideran que algún momento han recibido alguno. Ver ilustración 6.

Como podemos observar en la ilustración 7, Importantes áreas de oportunidad se encuentran en general, el resultado de la encuesta nos lleva a indicar que los colaboradores evalúan a la empresa en un nivel muy satisfactorio, es decir, se reafirma la información emitida por ellos y las evaluaciones de desempeño, en cuanto a la motivación del personal. Sin embargo, es necesario hacer un análisis de cada uno de los planteamientos sujetos de evaluación para que el plan de acción de mejora sea efectivo.



**Ilustración 7 Resumen por Categorías**

Del resultado de este estudio se le recomienda a la empresa **Brands Solutions, S.A.** lo siguiente, según los comentarios en general de los colaboradores:

- Revisión del tema salarial, si resulta que los salarios de están por encima del mercado se propone una campaña de ventajas competitivas, en la mismas se les explicará a los colaboradores los beneficios de trabajar en Brands Solutions, S.A.
- Es importante incluir en el estudio todos los beneficios económicos y no económicos que se otorgan a los colaboradores, como uniformes cada año, Fiesta Navideña, Convivios, celebración del día de la madre, capacitaciones constantes, reconocimientos, seguros, talleres en equipo para seguir conservando el trabajo en compañerismo, etc.




- Reconocimientos por parte de la empresa, ya sea semanal, quincenal, mensual, reconocer el trabajo que hacen los colaboradores, los motiva a trabajar con mucho entusiasmo.
- Se propone con lo de seguridad ocupacional y ambiental, la revisión, diagnóstico e implementación de correctivos de las escaleras y el aire acondicionado.
- En el aspecto colaborativo y para mejorar la percepción que tiene el equipo de trabajo de las exigencias de su jefe, se recomienda la creación de actividades vinculantes que permitan compartir tiempo y experiencias con el equipo de trabajo. Igualmente, fortalecer la existencia de una cultura de igualdad y de puertas abiertas que permitan la libre opinión y presentación de recomendaciones a los superiores.
- Se recomienda crear incentivos basados en métricas objetivas. Evaluaciones mensuales a los colaboradores para así poder enfocar las áreas a mejorar de cada uno.

### **Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo:**

En la empresa no se contaba con una definición clara de las posiciones, mucho menos se contaba con un análisis y descripción de los mismos, por lo tanto los colaboradores no

estaban claros de sus funciones, así a futuro para reemplazos ya se tiene el mismo, donde se enuncian las tareas, funciones, responsabilidades que existen dentro de la posición. Ver tablas 8, 9 y 10. donde se plasma de manera clara los perfiles, objetivos, relación, alcance, y funciones.

**Tabla 8 Análisis y descripción de Ejecutiva de cuentas**


	<b>EJECUTIVA (O) DE CUENTAS</b>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Mercadeo, Ventas, Publicidad, Post Grado y Maestría en carreras afines.</li> <li>• 3 años de experiencia en empresas de la industria de Mercadeo y Publicidad.</li> <li>• Experiencia en manejo de personal y supervisión.</li> <li>• Manejo de Excel, Word, Power Point,.</li> <li>• Conocimiento en manejo y control de inventario.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> <li>• Proactivo (a), responsable, puntual, honesta, capacidad de negociación.</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Responsable de manejar las cuentas de las clientes para mantener una rentabilidad permanente.

<b>RELACIÓN DEL PUESTO:</b>	Mantiene relación con Gerente General, Jefa de Recursos Humanos, Jefa de contabilidad, Directora Comercial, Taller de Modistería.
<b>ALCANCE:</b>	Finanzas, Operaciones, Administracion, Mercadeo, Recursos Humanos, Comercial.

#### **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Atender las necesidades de los clientes.
- Enfocar sus esfuerzos en asesorar, resolver, escuchar, a los clientes en los diferentes tipos de servicios que soliciten.
- ,Realizar reportes de las diferentes activaciones o eventos, fotográfico y numérico.
- Coordina agendas o actividades de sus superiores.
- Participa en la logística de algunos eventos o lanzamientos de productos y diferentes marcas.
- Establece contactos con los clientes para presentar a la agencia, sus proyectos y diferentes tipos de servicios.
- Lograr los objetivos y metas de ventas.
- Crear campañas publicitarias.
- Innovar y crear estrategias de comunicación.
- Realizar cierre de venta.


Tabla 9 Análisis y descripción de Coordinador de Proyectos

	<b>COORDINADOR DE PROYECTOS</b>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración de empresas, Mercadeo, Ventas, Publicidad</li> <li>• 2 años de experiencia en empresas de la industria de Mercadeo y Publicidad.</li> <li>• Experiencia en manejo de personal y supervisión.</li> <li>• Manejo de Excel, Word, Power Point,.</li> <li>• Conocimiento en manejo y control de inventario.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> <li>• Proactivo (a), responsable, puntual, honesta, capacidad de negociación.</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Dirigir y supervisar el personal bajo su mando, en los diferentes proyectos de la empresa.
<b>RELACIÓN DEL PUESTO:</b>	Mantiene relación con Gerente General, Jefa de Recursos Humanos, Jefa de contabilidad y Ejecutiva de Proyectos
<b>ALCANCE:</b>	Finanzas, Operaciones, Administracion, Mercadeo, Recursos Humanos
<b>FUNCIONES DEL CARGO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas</li> </ul>	

repartidas.

- Administrar, supervisar y gestionar el grupo que se tiene a cargo.
- Velar por el orden de los productos y estar atenta a las fechas de vencimiento, materiales POP, promociones de la competencia, etc. Es decir cualquier información y detalle que tenga que ver con los productos y sus categorías.
- Evaluar al personal bajo su mando.
- Velar por la imagen y presentación del personal bajo su mando.
- Aprovechar oportunidades y generar propuestas nuevas, según clientes
- Realizar revisiones/ reportes de competencia del mercado, según clientes
- Estar al pendiente de noticias, novedades, tendencias importantes en el mundo.
- Hacer presentaciones de las propuestas de sus proyectos.
- Hacer reportes según los tiempos de los proyectos
- Mandar estatus semanales de sus proyectos
- Dejar documentada cada reunión, o conversación relevante con el cliente ( a través de reportes de contactos, reportes telefónicos, etc.)
- Dejar documentada cualquier amonestación del personal a cargo
- Hacer coordinaciones en puntos de venta, eventos, al aire libre etc.
- Toda actividad complementaria a sus labores, o que le sea requerida siempre que sea compatible con su fuerza, y preparación o experiencia

Tabla 10 Análisis y descripción de Asesoraras de Ventas

		<b>ASESORAS DE VENTAS</b>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato completo, culminado VI año.</li> <li>• 1 años de experiencia en empresas de la industria de Mercadeo, Publicidad, Ventas (Indispensable)</li> <li>• Experiencia en manejo de personal y supervisión.</li> <li>• Facilidad de expresión y capacidad de negociación.</li> <li>• Proactivo, responsable, puntual, honesta, creativa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>		Lograr metas establecidas de ventas, asesorar a los clientes en cuanto a productos, marcas y servicios.
<b>RELACIÓN DEL PUESTO:</b>		Mantiene relación con Coordinadora de Proyectos, Jefa de Recursos Humanos, Jefa de contabilidad, Ejecutiva de Proyectos.
<b>ALCANCE:</b>		Finanzas, Administracion, Mercadeo, Recursos Humanos.
<b>FUNCIONES DEL CARGO:</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr objetivos asignados</li> <li>• Entrega de degustaciones</li> <li>• Impulsar y promover los productos o marcas asignadas.</li> <li>• Lograr ventas para la marca (a las que estén asignadas según programación)</li> <li>• Velar por el orden de los productos y estar atentas a las fechas de vencimientos,</li> </ul>

materiales POP, promociones de la competencia, etc. Es decir cualquier información y detalle que tenga que ver con nuestros productos y sus categorías.

- Cumplir a cabalidad su horario de trabajo (hora de llegada, almuerzos, salida)
- Estar pendiente de acciones de la competencia e informarlo
- Entregar quincenalmente los reportes de ventas
- Entregar quincenalmente hojas de entrada y salida

### **Plan de Compensaciones y sucesión**

El Talento humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones, por lo tanto éstas quieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos. Las personas requieren de motivación, que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño. El colaborador espera que ese esfuerzo que está brindando a la empresa le sea recompensado, más allá de recibir un sueldo.

Es por esto que le recomendamos a la empresa Brands Solutions, implementar las siguientes recomendaciones;

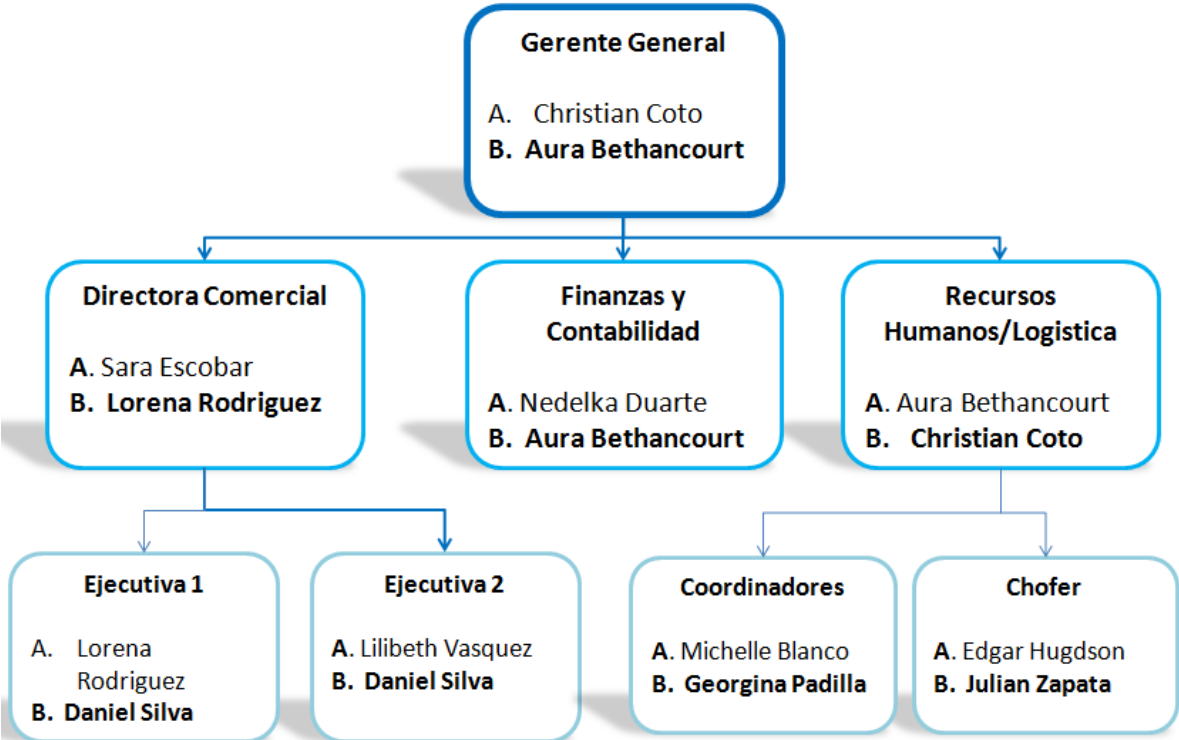
- Bono Anual 50% del salario de cada colaborador, en base al cumplimiento de metas y evaluación de desempeño.
- Programas deportivos con familia (esposa (o)e hijos.
- Plan de Seguro de vida y de accidentes, para los colaboradores y su familia.
- Fiesta de Navidad a fin de año, sorpresas y premios.

- Día Libre en el día de cumpleaños del colaborador.
- Vacaciones especiales: celebraciones.
- Alimentación y transporte, en los casos que el trabajo lo requiera, por ejemplo giras o visitas a clientes en el interior.
- Horarios flexibles de trabajo, está demostrado que el ambiente flexible de trabajo aumenta la productividad enormemente.
- Bono de asistencia, 10% de salario mensual.



**Plan de sucesión en Brands Solutions:**

Se confecciono y se implemento con el fin de que todo el personal este en capacidad de reemplazar, suplir en algún momento las posiciones existentes, ya sea porque un colaborador se retire, abandone el puesto, enfermedad (incapacidad) con esto no hay complicaciones de que la posición no se pueda realizar o este vacía. En la ilustración 8 vemos el plan de sucesión implementado.



**Ilustración 8 Plan de sucesión**

## Plan de Flujo de personal

Se introdujo con el fin de conocer a manera general el movimiento del personal mes a mes, considerando las entradas, salidas, ascensos, transferencia de personal, rotación, retención, con este se lleva un control interno de las personas dentro de la empresa. En la ilustración 9 vemos que iniciamos con 49 colaboradores, 5 desvinculaciones, 3 transferencias, 1 promociones y 19 admisiones, lo que nos da un resultado final del 61 colaboradores.



## Flujo de Personal

	Nº Inicial	Desvinculaciones	Transferencias	Promociones	Admisiones	Nº Final
<b>Gerente General</b>	1	0	0	0	0	1
<b>Directora</b>	1	0	0	0	0	1
<b>Jefes</b>	2	0	0	0	0	2
<b>Ejecutivos</b>	2	0	0	0	1	3
<b>Supervisores</b>	3	0	0	0	1	4
<b>Colaboradores</b>	40	5	3	1	17	50
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>61</b>

Ilustración 9 Flujo de Personal

Al llevar este cuadro o indicador mes a mes, ayudara a Brands Solutions a prepararse para los posibles cambios de personal, por ejemplo ver tendencias de desvinculaciones y admisiones, así anticipar estos movimientos y contar con el personal.

## **CONCLUSIONES**

Brands Solutions es una empresa con gran potencial e crecimiento, su servicio personalizado de alta calidad hace que sea preferido entre un sin número de empresas dedicadas al mercadeo. Este sector al contar con muchas plazas de trabajo pero no permanentes hace que la rotación sea alta.

Las empresas se pelean o disputan por obtener el personal mas competente de manera eficaz, es aquí donde la directiva de la empresa debe comprometerse con los cambios propuestos en el presente trabajo, lo cual los ayudara a ser mas competitivos, en este sector del mercado donde la competencia es feroz.

## RECOMENDACIONES

- Revisar el tema salarial, si resulta que los salarios de están por encima del mercado se propone una campaña de ventajas competitivas, en la mismas se les explicará a los colaboradores los beneficios de trabajar en Brands Solutions, S.A. además implementando;
  - Programas deportivos con familia (esposa (o)e hijos.
  - Plan de Seguro de vida y de accidentes, para los colaboradores y su familia.
  - Fiesta de Navidad a fin de año, sorpresas y premios.
  - Día Libre en el día de cumpleaños del colaborador.
  - Vacaciones especiales: celebraciones.
  - Alimentación y transporte, en los casos que el trabajo lo requiera, por ejemplo giras o visitas a clientes en el interior.
  - Horarios flexibles de trabajo, está demostrado que el ambiente flexible de trabajo aumenta la productividad enormemente.

- Reconocimientos por parte de la empresa, ya sea semanal, quincenal, mensual, reconocer el trabajo que hacen los colaboradores, los motiva a trabajar con mucho entusiasmo.
- Se propone con lo de seguridad ocupacional y ambiental, la revisión, diagnóstico e implementación de correctivos de las escaleras y el aire acondicionado.
- Se recomienda crear incentivos basados en métricas objetivas. Evaluaciones mensuales a los colaboradores para así poder enfocar las áreas a mejorar de cada uno.
  - Bono Anual 50% del salario de cada colaborador, en base al cumplimiento de metas y evaluación de desempeño.
  - Bono de asistencia, 10% de salario mensual.
- Se le recomienda a los directivos publicar, actualizar y capacitar a todos los empleados sobre el plan de sucesión.
- Se le recomienda implementar el flujo de personal como una actividad recurrente del mes, es decir que sea aparte de los Indicadores de manera que la práctica no se pierda en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Sitios Web

- ✓ Brands Solutions, (2011) Historia de la empresa, Web Brands Solutions. Fecha de Consulta: 05 de noviembre 2016. <http://www.brands-solutions.com/nosotros>

### Libros

- ✓ Chiavenato, I, (2007), *Administracion de recursos humano octava edición, México DF, México McGraw-Hill interamericana.*

## ANEXOS

**Tabla 11 Cuestionario de Clima Organizacional**

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Esta encuesta es utilizada para un análisis de la empresa. La misma es completamente

**Anónima, no coloque su nombre.**

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		1	2	3	4	5
<b>La Empresa</b>						
1	Usted está satisfecho con su trayectoria en Brands Solutions, S.A.					
2	Se siente Orgulloso de pertenecer a Brands Solutions, S.A.					
3	Si pudiera dejar Brands Solutions, S.A. por otro trabajo, a igual sueldo y condiciones, se quedaría en BS.					
<b>Condiciones ambientales del puesto de trabajo.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considera que cuenta con todas las herramientas para su puesto de trabajo					
2	Se siente comodo en su puesto de trabajo, es decir la silla, la mesa, etc.					
3	Considera que trabaja en un buen ambiente laboral					
<b>Relación con los compañeros</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Se lleva bien con sus compañeros					
2	Le ayudaron y apoyaron cuando usted entro a Brands Solutions, S.A.					
3	Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien					
<b>Sobre su jefe y superiores</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1	Su jefe o superiores lo tratan bien, con amabilidad					
2	Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe					
3	Tiene comunicación con su jefe					
<b>Remuneración</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considera que su trabajo está bien remunerado					
2	Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en Brands Solutions, S.A.					
3	Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa					
<b>Reconocimiento</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Siente reconocimiento por su trabajo y por todo su esfuerzo que hace en su puesto de trabajo.					
2	Alguna vez te han entregado algún reconocimiento por el trabajo que realizas.					
3	Tus jefes y compañeros reconocen el trabajo que realizas, cuando das una milla extra.					