

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**APLICACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN PARA LA
MEJORA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA
DE GESTIÓN HUMANA: ADECCO PERÚ**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
CLAUDIA DANIELLA SOLANO GONZÁLES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2015

ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Diagnóstico.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1 Formulación del problema	4
1.2.2 Problema Principal.....	5
1.2.3 Problemas Secundarios	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación.....	7
1.4.1 Conveniencia.....	7
1.4.2 Relevancia Social	9
1.4.3 Implicaciones Prácticas.....	9
1.4.4 Valor Teórico	10
1.4.5 Utilidad Metodológica.....	10
1.5 Limitaciones	10
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Marco Teórico	12
2.2.1 Tercerización	12
2.2.2 La Retención de Clientes y la Rentabilidad de la Empresa	14
2.2.2 El Feeling: la creación de valor mediante intangibles	15
2.2.3 ISO 9001v. 2008.....	15
2.2.4 Indicadores de Medición (KPI)	17
2.3 Glosario	19
III METODOLOGÍA	22
3.1 Lugar de Investigación	22
3.2 Método.....	22
3.2.1 Tipo de Investigación.....	23
3.2.2 Diseño de la Investigación	23

3.2.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.3	Reunión con el representante de la empresa	26
3.4	Materiales	26
3.5	Población	27
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1	Aspectos generales de la empresa	28
4.1.1	Visión	30
4.1.2	Misión	30
4.1.3	Valores	30
4.1.4	Objetivos de la empresa	31
4.1.5	Análisis Situacional	32
4.1.5.1	Análisis FODA	36
4.1.6	Ambiente interno de la organización	39
4.1.7	Problemática	40
4.1.7.1	Procesos con certificación ISO 9001	41
	<u>a)</u> Reclutamiento y selección del personal	41
	<u>b)</u> Coordinación y supervisión de la cuenta/cliente.	44
4.1.7.2	Área de Logística y Nóminas	47
4.1.8	Propuestas de Mejora	47
4.1.8.1	Seguimiento y aplicabilidad de la certificación ISO 9001	49
	<u>a)</u> Reclutamiento y selección del personal	51
	<u>b)</u> Retroalimentación de las operaciones del coordinador y supervisor de la cuenta/cliente	53
4.1.8.2	Aplicación de Indicadores de medición del desempeño (<i>KPIs</i>)	54
	CONCLUSIONES	63
	RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	66

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Deficiencias en Operatividad con LAN PERÚ durante el año 2013.....	33
Cuadro 2: entrada y salida de clientes de Adecco durante los años 2012, 2013 y 2014.....	34
Cuadro 3: Presupuesto y ganancia por trabajador promedio de LAN PERÚ	35
Cuadro 4: Facturación mensual del cliente LAN en Adecco	36
Cuadro 5: Matriz de Estrategias según Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa de gestión humana Adecco.....	38
Cuadro 6: Resultados del impacto en LAN originados por la problemática de los procesos operativos de Adecco	40
Cuadro 7: Principales Funciones del Supervisor y Coordinador.....	46
Cuadro 8: Herramientas de Mejora de los procesos operativos de Adecco en el año 2014.....	48
Cuadro 9: Facturación de clientes nuevos en el mes de Diciembre.....	49
Cuadro 10: Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad	50
Cuadro 11: Diseño del seguimiento de la Norma ISO 9001-2008 en los procesos operativos de la D.O.V.....	51
Cuadro 12: Índice de rotación de la cuenta LAN durante el mes de Junio del 2014.....	58
Cuadro 13: Implementación de KPI'S en D.O.V. años: 2013-2014.....	60
Cuadro 14: Principales KPI'S para la medición de la efectividad de las operaciones y del desempeño de los trabajadores en Adecco	61

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: El modelo “Servicios & Beneficios de gestión de los negocios”	9
Figura 2: La Tasa de Retención de clientes.....	14
Figura 3: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	17
Figura 4: Flujo de Proceso Operativo Simplificado Adecco-LAN PERÚ.....	25
Figura 5: Metodología de la Investigación Empleada	27
Figura 6: Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú antes del seguimiento de la Norma ISO 9001.....	42
Figura 7: Flujo simplificado del proceso de Coordinación y supervisión de la cuenta/cliente.	44
Figura 8: Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: F01 Requerimiento de Persona. R.Q.	68
Anexo 2: Sistema Adecco Top	69
Anexo 3: Novedades Mensuales.....	71
Anexo 4: F05 Reporte de Asistencia Semanal	72
Anexo 5: F12 Tareo	73
Anexo 6: F13 Evaluación en el punto de venta	75

RESUMEN

Esta investigación no experimental, estudió el comportamiento de la empresa de Gestión Humana Adecco Perú, específicamente de su división: Outsourcing de Ventas y su desenvolvimiento con sus cuentas clientes. Se analizó el proceso operativo y administrativo de destaque de personal para los mismos y la aplicación de indicadores de medición para la mejora continua de la operación y para la satisfacción de las necesidades del cliente.

La empresa en estudio presentaba errores y desorden en sus procesos operativos los cuales eran percibidos por sus clientes; como manera de retención y fidelización de los mismos, se analizó a través de la herramienta de observación directa del problema; las causas y las consecuencias que originaban la salida de sus clientes más importantes. Se realizó una descripción de cómo la compañía ideó procesos que mejoraron sus operaciones, como el seguimiento continuo y correcta implementación de las normativas de su certificación ISO 9001 dentro de sus procesos de reclutamiento y selección del personal y en la gestión de coordinación y supervisión operativa; y la aplicación de indicadores de medición de desempeño de los trabajadores. La aplicación de estas mejoras hizo que disminuyeran las quejas de los clientes, ordenó y organizó los procesos operacionales y además se encuentra encaminada a la satisfacción y retención de todos sus clientes y a la captación de nuevos mercados.

I. INTRODUCCIÓN

La Tercerización Laboral (2012)¹ es una forma de organización empresarial por la que una empresa denominada principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal (proceso productivo) a una o más empresas denominadas tercerizadoras, para que éstas lleven a cabo un servicio u obra a través de sus propios trabajadores, quienes se encuentran bajo su exclusiva subordinación. En la tercerización la empresa tercerizadora se hace cargo de una o varias partes del proceso productivo de manera integral, bajo su cuenta y riesgo, deberá contar con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, debiendo ser responsable por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. La empresa tercerizadora mantendrá siempre su autonomía en todos los aspectos.

La Tercerización, que requiere regulación por parte del Derecho del Trabajo (2012)², es aquella que implica el destaque continuo de trabajadores a las empresas principales. El derecho del trabajo regula especialmente los casos de las empresas que tercerizan una parte integral de su actividad principal, siempre que se produzca desplazamiento continuo de trabajadores de las empresas tercerizadoras a los centros de trabajo o centros de operaciones de las empresas principales. Constituyen tercerización de servicios los contratos de gerencia, conforme a la Ley General de Sociedades, los contratos de obra, los procesos de tercerización externa, los contratos que tienen por objeto que un

¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. 2012. *Tercerización Laboral* Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informacion/EMPRESAS/INF_TERCERIZACION_LABORAL.pdf. Pág. 1-2.

² TOLEDO TORIBIO, OMAR. 2011. *Derecho Procesal Laboral.*. Primera Edición. Perú. Editorial Grijley. Págs. 31-32.

tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de otra empresa. Sin embargo, se debe tener en cuenta lo que establece el artículo No. 1 del Reglamento, el cual aclara que la empresa principal...”encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal a una empresa tercerizadora”, estableciendo que el tercero no sólo se hará cargo de una parte integral del proceso productivo si no podría hacerse cargo de varias partes del proceso productivo de una empresa principal.

Los elementos esenciales de la tercerización son: que asuman los servicios prestados por cuenta y riesgo, que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, que sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación, pluralidad de clientes, equipamiento propio, inversión de capital, retribución por obra o servicio.

Esta investigación no experimental dentro del XIII Curso de Actualización para el examen profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial, estudió el comportamiento de la empresa de Gestión Humana Adecco Perú, específicamente de su División Outsourcing de Ventas y su desenvolvimiento con sus cuentas clientes. Se analizó el proceso operativo y administrativo de destaque de personal para los mismos y la aplicación de indicadores de medición para la mejora continua de la operación y para la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.1 Diagnóstico

Adecco Perú es una empresa mundial, líder en Recursos Humanos, ofrece soluciones integrales aplicadas a la gestión humana. Cuenta con la certificación ISO 9001.2008 para sus procesos certificados de Intermediación Laboral, Selección de Personal (tradicional y ejecutivo), *Human Capital Solutions* (consultoría en planillas, formación del

personal y *Payroll o elaboración de nóminas*) y *Outsourcing* de Procesos.

Adecco a fines del año 2011 ganó la licitación del *outsourcing* del personal de la línea de ventas de pasajes por internet de la aerolínea LAN Perú con un aproximado de 70 trabajadores tanto en Lima como en Provincia. Convertirse en aliado estratégico de la aerolínea más importante del país trajo consigo a Adecco un mayor prestigio del que ya tenía, pero también un trabajo arduo debido a la exigencia de un cliente tan importante. Los inicios de operación empezaron el 01 de enero del año 2012; con 40 anfitriones de venta en Lima y 30 en provincias, destacados en los diferentes *retails* y oficinas propias de LAN en el país. A inicios del año 2013; el canal de ventas directas de LAN cambia de jefatura y el mercado donde tiene presencia Adecco se expande el 100%; es decir, para julio del 2013 ya se contaba con 140 trabajadores representando a la marca LAN pero proporcionados por Adecco dentro del país. Dentro del proceso de *outsourcing* de ventas de Adecco existían deficiencias que LAN empieza a percibir como inaceptables para la continuidad de la relación laboral; entre ellas se tenían: ineficiente manejo del personal en punto de venta, alto índice de rotación, desorden y desorganización en procedimientos operativos, demora en compra de materiales, uniformes e insumos y no concordancia en la facturación pues Adecco cobraba por un mayor número de trabajadores cuando el *head count* era menor; lo cual generaba suspicacias por parte del cliente: LAN PERÚ, por tal motivo éste decide convocar a concurso de licitación en octubre del 2013 invitando a todos los *outsourcing* de personal interesados en representar su marca. Adecco decide participar en el concurso planteando como estrategia una mejora continua de su proceso de *outsourcing* y reclutamiento de personal basándose en la normativa de su certificación ISO 9001 y en la aplicación de diversos indicadores de medición y desempeño; *Key Performance Indicator*, los cuales identificarían lo requerido por el cliente LAN PERÚ.

Al finalizar la licitación; en julio del 2014, LAN PERÚ presenta al ganador comunicando públicamente como nuevo socio estratégico de personal al *Outsourcing* Atento Perú, quien empezaría operaciones el 01 de Agosto de ese mismo año. En comunicaciones internas, aún como aliados estratégicos, LAN PERÚ le hizo saber a Adecco las mejorías que tuvieron en el último semestre de operaciones, sin embargo esto no alcanzó para su estadía pues fue muy tardío, además los problemas en facturación no se extinguieron y la competencia ofreció precios muchos más bajos.

Como medida correctiva ante el resultado obtenido con uno de sus clientes más importantes se procedió a la correcta aplicación y seguimiento de la normativa ISO 9001 y a la aplicabilidad de indicadores de medición del desempeño de todo el personal de la D.O.V. donde participó la responsable de esta investigación Claudia Solano Gonzáles, con el cargo de supervisora exclusiva de ventas de Adecco para la cuenta LAN; responsable del canal *retail* Plaza Veá y oficinas propias del cliente, dentro de Lima.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Formulación del problema

La insatisfacción de diversos clientes de Adecco se hizo extensiva porque que no estaban de acuerdo con el desorden de los procesos operativos de sus marcas y no se estaban resolviendo sus requisitos. Por ejemplo, se detalla con precisión el desenvolvimiento que tuvo la cuenta Lan Perú con su tercerización de destaque de trabajadores para la venta de pasajes aéreos utilizando la página web LAN.COM. Este personal representaba una suma fuerte en ventas para la aerolínea dentro del canal retail y tiendas propias, por tal motivo la exigencia de llevar un control efectivo sobre las

operaciones de Lan era vital para la continuidad con Adecco.

Durante el primer año de operaciones la exigencia era leve pero a partir del segundo año; al duplicar en cantidad la cantidad de trabajadores y con el cambio de jefatura del personal del cliente LAN; se especificaron lineamientos nuevos, ordenados y organizados que éste pedía a Adecco para un mejoramiento continuo e inmediato. Se especificaron los siguientes procesos con necesidad de mejora:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Medición del índice de rotación del personal.
- Operatividad de la cuenta/cliente bajo responsabilidad del coordinador y/o supervisor a cargo.
- Orden, organización y manejo del personal destacado y disciplina en procesos administrativos y operativos.
- Mejoramiento del servicio en provincias.
- Facturación y Logística a nivel nacional.

Además, la División de *Outsourcing* de Ventas (D.O.V) no realizaba un seguimiento continuo a sus procesos, en cuanto a la normativa ISO 9001 y a la aplicabilidad de indicadores de medición de desempeño de los trabajadores.

1.2.2 Problema Principal

¿La División *Outsourcing* Ventas de Adecco Perú puede mejorar sus errores y desorden en sus procesos operativos con la mayoría de sus clientes a través de la aplicabilidad de indicadores de medición del desempeño?

1.2.3 Problemas Secundarios

Se presentaron los siguientes problemas secundarios dentro del proceso operativo:

- a) ¿En qué parte del proceso de reclutamiento y selección del personal ocurre la demora en cubrir vacantes nuevas a nivel nacional?
- b) ¿Se puede identificar dentro de los procesos de Logística la demora en compra de activos, servicios e insumos?
- c) ¿Es posible medir la efectividad del trabajo del coordinador y supervisor de todas las cuentas de la D.O.V?
- d) ¿Es posible la realización y aplicabilidad de indicadores de gestión o de cumplimiento requeridos por el cliente?
- e) ¿Se puede realizar un seguimiento continuo de la aplicabilidad de la Normativa ISO 9001-2008 en los procesos operativos de la D.O.V?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar los indicadores de cumplimiento para la medición objetiva de los procesos operativos de *Outsourcing* de Ventas que requieren todos los clientes de Adecco; para su satisfacción y fidelización. Además, diseñar un seguimiento continuo a los procesos para el cumplimiento de la normativa ISO 9001: 2008 que fuera implementada durante el mes de Febrero del 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Evaluar el proceso de reclutamiento y selección a nivel nacional de la D.O.V.

- b) Evaluar la rapidez de las compras para la D.O.V del área de Logística.
- c) Medir la efectividad de las operaciones y de los trabajadores de la D.O.V a través de indicadores de medición del desempeño.
- d) Realizar un plan de seguimiento a los procesos de la D.O.V que cumplan la Norma ISO 9001-2008.

1.4 Justificación

1.4.1 Conveniencia

Según Huete (2001)³Las empresas dedicadas al *Outsourcing* en Perú se encuentran cada vez más posicionadas en el mercado, sea cual fuere el servicio que ofrezcan, es cada vez más común que otras distintas empresas decidan confiar en otros procedimientos específicos para tareas principales. Es así que los *Outsourcing* se vuelven cada vez más competitivos y el servicio desarrollado debe satisfacer las expectativas del cliente para retenerlo y conseguir posicionarse en el mercado. Un sector ya establecido de *Outsourcings* el relacionado en ventas, distribución e impulso de un producto específico, donde una empresa terceriza la planilla y manejo de un grupo de trabajadores encargados de estas funciones bajo las condiciones y herramientas de un empleador específico que sea especialista en el reclutamiento, selección y manejo del personal. La finalidad entre un *Outsourcing* de ventas y su cliente es que éste le ayudará a promocionar, organizar, mejorar, innovar, planear o abrir puntos de venta; además de colocar personal para dichas tareas en el menor tiempo posible y con las herramientas y conocimientos necesarios.

³HUETE, LUIS MARÍA.2001. *Servicios & Beneficios*. Primera Edición. Perú. Editorial Deusto. 40-41 pp.

La ideología de Adecco se basa en la exigencia por parte del cliente de un *Outsourcing* de personal, la cual va relacionada con dos procesos importantes: la cobertura inmediata de la totalidad de su capital humano (*headcount*) y el alza constante de las ventas que realizan. Si el cliente sólo desea distribuir e impulsar su marca; entonces medirá el servicio con el contacto que un posible comprador tenga con el mercaderista o impulsador(a).

Esta investigación contribuiría a las operaciones de servicio, impulso, venta y promoción de *Outsourcing* similares de menor o igual tamaño que estén dentro de ventas por *retail*; comercio al por menor o al detalle, desde supermercados, tiendas de marca, centros comerciales y/o restaurantes, relacionados con cadenas de tiendas.

Según Huete (2001)⁴ bajo el concepto de “Un Modelo de Servicios & Beneficios de Gestión de hacer negocios”, en la Figura 1 se ha esquematizado el modelo conceptual con el que se explica los elementos necesarios para poner en marcha el proceso de revitalización entre un *Outsourcing* de Gestión Humana y un cliente específico. Dicho modelo sirve de columna vertebral para hacer un despliegue ordenado de ideas que tienen que ver con la creación de vínculos emocionales con clientes y empleados.

⁴ HUETE, LUIS MARÍA. 2001. *Servicios & Beneficios*. Primera Edición. Perú. Editorial Deusto. 40-41 pp. J.L. HESKETT, W.E. SASSER, JR. y L.A. SCHLESINGER, de la Harvard Business Business School. Extraído de la revista The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value, The Free Press, Nueva York, 1997.

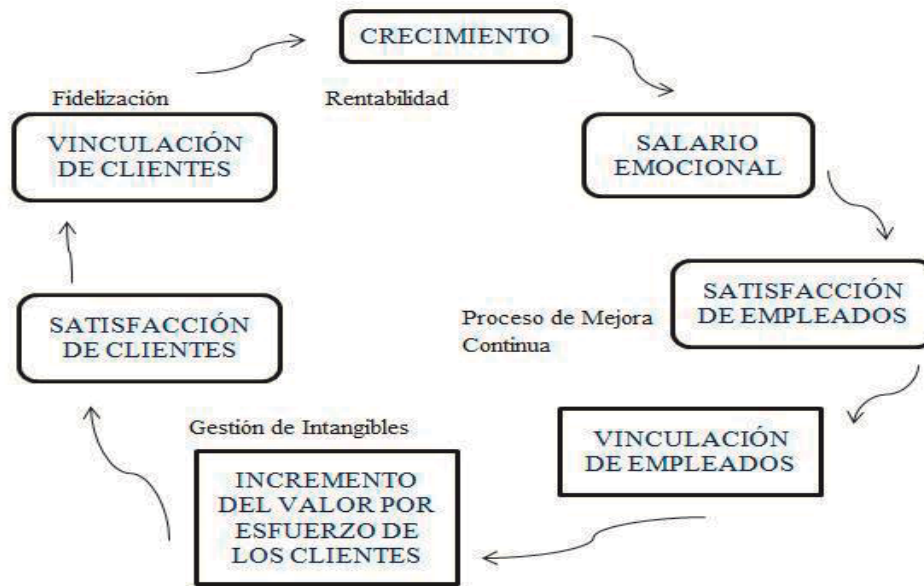


Figura 1: El modelo “Servicios & Beneficios de gestión de los negocios”

Fuente: Adaptado de HBS Service Interest Group. Año 2001.

1.4.2 Relevancia Social

Esta investigación abriría nuevos caminos para las empresas, en especial para las de tipo *Outsourcing* de personal para ventas y representación de una marca específica; que presenten situaciones similares a las que aquí se plantearon, sirviendo como marco referencial para la solución de los mismos, beneficiando a las empresas, sus trabajadores, clientes y a la comunidad en la cual operan.

1.4.3 Implicaciones Prácticas

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación propone el problema planteado y conjunto de procedimientos concretos de acción basados en el seguimiento de la aplicación de la normativa ISO 9001 de los procesos operativos de la División O.V. de Adecco y además en la aplicación de indicadores de medición de desempeño de los trabajadores; ambos contribuirían al mejoramiento del servicio y a la satisfacción y

fidelización del cliente.

1.4.4 Valor Teórico

Esta investigación generará valor teórico por la reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento del mercado de *Outsourcing*; específicamente de ventas, promotoría, distribución e impulso de la marca, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera, se relacionan las teorías aplicadas en la investigación.

1.4.5 Utilidad Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación generaría la aplicación de un nuevo método de investigación y de uso de indicadores prácticos de cumplimiento dentro de las empresas de *Outsourcing*; específicamente de los relacionados en *retail*, para contribuir al conocimiento válido y confiable en las áreas gerenciales y operativas, puesto que tales instrumentos desarrollados y aplicados en el transcurso de la investigación han sido validados y sistematizados.

1.5 Limitaciones

Esta investigación tiene como limitante la información confidencial de la empresa de Gestión Humana; Adecco Perú, en cuanto a los procesos operativos y administrativos que están enmarcados dentro de la certificación ISO 9001v. 2008 que se implementó en febrero del 2013 pero que no se cumplió en su totalidad y fue ese el motivo del presente trabajo.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se exponen los elementos teóricos generales y particulares, así como la explicación de los conceptos básicos en que se apoya la investigación, con el objetivo de comprender los aspectos de los procesos de la realidad que se está investigando.

2.1 Antecedentes

Existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye, frecuentemente, la transferencia de la operación de procesos de central importancia, pero no directamente vinculados con el *core business* de la empresa, hacia un proveedor especialista (2010)⁵.

Así, las leyes peruanas, hacen dicha diferenciación entre los *services* y los servicios de *outsourcing*, ya que indican que “no constituyen intermediación laboral los contratos de gerencia, conforme al Artículo 193° de la Ley General de Sociedades, los contratos de obra, los procesos de tercerización externa, los contratos que tienen por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de una empresa y los servicios prestados por empresas contratistas o subcontratistas, siempre que asuman las

⁵LOPEZ SANCHEZ, LINA MARLENY. 2010. *Tercerización y Cooperativas*. Referencia Apuntes del CENES. Perú. Pág. 185.

tareas contratadas por su cuenta y riesgo, que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, y cuyos trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación”.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Tercerización

Según Toledo (2011)⁶; a diferencia de la Intermediación Laboral, la Tercerización brinda un servicio integral a la empresa cliente, que importa un destaque continuo de personal. La mano de obra sólo es una parte del servicio integral.

Al efectuar la distinción entre las citadas figuras Schneider (2004)⁷ considera que existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la intermediación laboral y la implementación de un verdadero *Outourcing* ya que éste último involucra una reestructuración sustancial de una actividad en particular de la empresa.

El MINTRA (2014)⁸ explica la diferenciación aduciendo que en la Intermediación Laboral la empresa de servicios comparte el poder de dirección con la empresa usuaria, mientras que en la Tercerización éste asume íntegramente el poder de dirección y sus trabajadores están bajo su exclusiva subordinación. En nuestra legislación la Tercerización se encuentra regulada por la Ley N° 1038 y reglamentada por el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, en su artículo segundo la define: “se entiende por Tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas

⁶TOLEDO TORIBIO, OMAR. 2011. *Derecho Procesal Laboral*. Editorial Grijley. Perú. Pág. 31- 32.

⁷SHNEIDER, BEN.2004. *Outsourcing*. Editorial Norma. Colombia. Pág. 32.

⁸MINISTERIO DE TRABAJO. 2014. Referencia: Art. 11 Ley 27626. Disponible en: www.trabajo.gob.pe. Perú www.trabajo.gob.pe

asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, sean responsables por el resultado de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación.

La Tercerización es llamada también subcontratación de la producción de bienes o de la prestación de servicios, o descentralización. En doctrina, la Tercerización es denominada *Outsourcing*, figura que es definida por Juan Razo Delgue (2000)⁹ como “la transferencia al externo de la empresa de etapas de la gestión y de la producción, reteniendo ésta el control sobre las mismas”.

Por otro lado el autor español Cruz Villalón (2008)¹⁰ define a la Tercerización como “aquella forma de organización del proceso de elaboración de bienes o de prestación de servicios para el mercado final de consumo, en virtud de la cual una empresa; que se denominaremos empresa principal, decide no realizar directamente a través de sus medios materiales y personales ciertas fases o actividades precisas para alcanzar el bien final de consumo, optando en su lugar por desplazarlas a otras empresas o personas individuales, que llamaremos empresas auxiliares, con quienes establece acuerdos de cooperación de muy diverso tipo. Vía descentralización productiva, la empresa principal opta por no realizar el conjunto del ciclo productivo con sus trabajadores, pues deriva parte de su actividad para que la lleve a cabo otra empresa o profesionales autónomos con su organización”.

⁹RAZO DELGUE, JUAN. 2000. *En Cuarenta y dos Estudio sobre la Descentralización Empresarial y Derecho del Trabajo*. Editorial Fundación de la Cultura Universitaria. Montevideo. Pág. 38.

¹⁰CRUZ VILLALON, JESÚS. 2008. *La Ley que regula los servicios de tercerización*. Gaceta Jurídica Editores. Perú. Págs. 32-33.

2.2.2 La Retención de Clientes y la Rentabilidad de la Empresa

Para Huete (2001)¹¹ sólo se podrá asegurar la rentabilidad si se consigue crear un valor para el cliente y el empleado superior al de la competencia. Se trata de fidelizar a clientes y empleados. La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa y la segunda está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetable. Una empresa fideliza a sus clientes en la medida que es capaz de lograr una alta tasa de retención. La retención es la repetición de una compra durante un período de tiempo. La deserción es el porcentaje de clientes que no se arrastra entre un período y otro. La relación entre ambas se representa en la Figura 2.

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}$$

La Tasa de deserción equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un período y otro, se capta la magnitud de los abandonos de la clientela. Una situación que a la empresa le conviene evitar porque representa un fracaso. La reducción de los abandonos empieza por averiguar cuáles son los motivos reales de éstos; por precio o por migración a la competencia. La fidelización fomenta los procesos de referencia de clientes actuales a clientes potenciales al tiempo que proporciona legitimidad moral para ello la empresa necesita tener un enfoque sistémico en el que todos los elementos, desde la cultura hasta los incentivos de los empleados, apunten en esa dirección.

¹¹HUETE, LUIS MARÍA.2001. *Servicios & Beneficios*.Editorial Deusto. Perú. Pág. 40-41.

Desde un punto de vista práctico, el principal motivo para desear la fidelización de clientes está, tal y como F. Reichheld y E. Sasser mostraron en su artículo de (1990)¹², en la existencia de conectar la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa.

2.2.2 El Feeling: la creación de valor mediante intangibles

Para estos mismos autores (Reichheld y Sasser) el feeling es la impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben. Aquello que se siente durante el transcurso del servicio que reciben. Si el feeling supone un cambio “a mejor” en el estado emocional de los clientes (si pasa de la indiferencia a la satisfacción, de la inseguridad a la confianza, etc.) se potencia el valor de las prestaciones tangibles. Si, por el contrario, el cambio emocional es “a peor” (de la curiosidad a la decepción, de la certeza al desconcierto) se destruye valor. A pesar de su intangibilidad, el feeling produce un fuerte impacto en las percepciones de valor de los clientes.

2.2.3 ISO 9001v. 2008

Para la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza (2008)¹³, esta norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funciones de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de

¹²REICHHELD, F., SASSER, W. 1990. *Seis Cables de Alta Tensión*. Harvard Business Review. Boston op.cit.

¹³ SECRETARÍA CENTRAL DE ISO.2008. *Norma Internacional, sistemas de gestión de la calidad-requisitos*. Cuarta Edición. Editorial Copyright. Suiza. Págs. 1-5.

actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 3, ilustra los vínculos entre los procesos, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 3 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional.

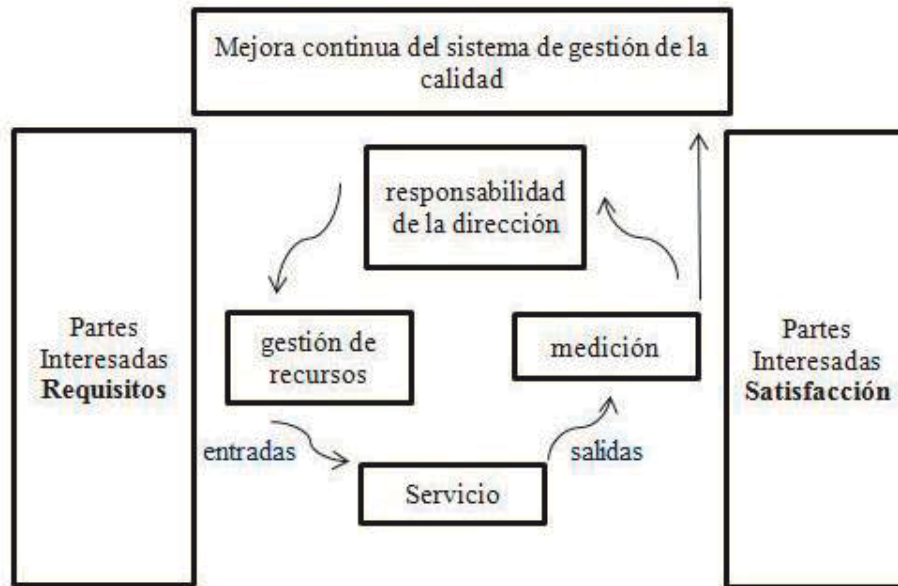


Figura 3: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.
Fuente: Norma Internacional, Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. 2008.

2.2.4 Indicadores de Medición (KPI)

Acosta y Rodríguez (2008)¹⁴ nos explican acerca de los indicadores de medición; específicamente sobre el Indicador clave de rendimiento. La medición bien conceptualizada nos ayuda a: a) Planificar de manera más confiable; b) Diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora; c) Analizar las oportunidades, y d) Explicar los hechos acontecidos. Por ello, la fuente de información para alimentar los indicadores debe cumplir tres condiciones: disponible, medible y verificable. Es evidente que debemos medir lo relacionado con el mercado, los clientes, la tecnología y la gestión interna; nuestro sistema debe centrarse en los procesos y no en las funciones; las áreas deben alinearse con el fin de lograr un objetivo común. Así, en lugar de optimizar indicadores propios, los departamentos trabajarán para mejorar el desempeño de los procesos en los que

¹⁴ ACOSTA J y RODRIGUEZ J.R. 2008. *Factores externos e internos de la Cultura estratégica de las empresas*. Editorial Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Europa. Pág. 13-31.

intervienen. Un KPI, del inglés Key Performance Indicator, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje. Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento. Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

Estos KPI se utilizan en inteligencia de negocio para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como «monitorización de actividad de negocio». Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción. Los KPI suelen estar ligados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPI son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPI tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

2.3 Glosario

Gracias a las definiciones de Maritza Vieytes Suquilvide(2008)¹⁵; se pudo desarrollar el siguiente glosario sobre las palabras claves de esta investigación:

Acción correctiva: es una directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto y de ese modo, alinear el desempeño futuro previsto para el trabajo del proyecto con el plan para la dirección del mismo.

Acción preventiva: una directriz documentada para realizar una actividad que puede reducir la probabilidad de sufrir consecuencias negativas asociados con los riesgos del proyecto.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Calidad: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor al ser comparadas con otras de la misma especie.

Cliente: persona u organización que es el principal beneficiario del proyecto.

C.R.T: centro de reclutamiento del talento, área de selección y reclutamiento del personal

Fidelización del cliente: fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Hacer: implementar los procesos.

Head Count: recuento de personas.

KPI (Key erformance Indicators o Indicadores Claves de Desempeño): son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificas objetivos que reflejan rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Outsourcing: es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para gestionar una parte de la compañía.

¹⁵ VIEYTES SUQUILVIDE, MARITZA 2006. *La Calidad y las Normas ISO*. Rescatado de www.ConsultoraInternacional.com.

Pass: terminología de Adecco para nombrar a trabajadores de planillas externas que dependen de un cliente específico.

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Proceso: Consiste en una serie de actividades coordinadas que se desarrollan para alcanzar un fin determinado.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

También detallamos la nomenclatura de la empresa Adecco para sus procesos y palabras claves de operación:

Adecco Empleo (A.E.): bolsa de trabajo corporativa, se da prioridad a los candidatos que postulan por esta vía.

Adecco Suit: sistema utilizado por Adecco para el manejo interno del personal.

Adecco Top (A.T.): sistema de registro de información integrado para todo el proceso de selección.

D.O.V.: División de Outsourcing de Ventas de Adecco.

Fecha de Compromiso (F.C.): indicador principal de selección. Fecha de presentación de candidatos al solicitante.

Ficha de Datos (F.D.): datos personales, académicos y laborales registrados por el candidato.

Novedades: planillas realizadas para los trabajadores, quincenales o mensuales.

Nota de Pedido (N.P.): creación del perfil, la solicitud y el aviso en A.E.

Pass: trabajador destacado a una cuenta- cliente específica.

Personal de Traspaso: personal transferido o recomendado por el cliente enviado para

contratación directa.

Responsable de Selección (R.S.): el consultor designará al selector R.S. para cada cuenta correspondiente.

Responsable de Trabajador (R.T.): persona responsable del ingreso y firma de contrato del nuevo pass otorgándole toda la información concerniente a las políticas de la compañía.

Tareo: reporte de contabilización de días laborados y no laborados de cada trabajador de una cuenta determinada.

Tester: herramienta tecnológica.

III METODOLOGÍA

En este capítulo se explica el ¿cómo? y el ¿por qué? se ejecutó la investigación, así como también las técnicas y procedimientos de análisis que se empleó.

3.1 Lugar de Investigación

El estudio medular se realizó en la empresa Adecco Perú, en el distrito de Santiago de Surco, en la provincia de Lima del departamento de Lima, Perú. La dirección que tiene la empresa es Calle Alameda Del Arco Iris A5, Centro Comercial La Alborada, Santiago de Surco.

3.2 Método

Según Ávila (2006)¹⁶, Ruiz (2006)¹⁷ y gracias a la explicación de la información en presentación digital recibida por el XIII Curso de Actualización para el examen profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial realizado por el profesor Ampelio Ferrando Perea; se pudo describir la metodología utilizada: tipo de investigación y diseño de la investigación.

¹⁶ ÁVILA BARAY, HÉCTOR LUIS. 2006. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Eumed. Pág. 64-69.

¹⁷ RUIZ LIMON RAMON. 2006. *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Editorial Patria Siruela. México. Pág. 106.

3.2.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo **descriptiva** y **explicativa**(2006)¹⁸ pues se limita a describir ciertas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros grupos; está orientada a la realidad tal como se presenta, a describir algunas características fundamentales de un fenómeno, hecho o situación determinada y a explicar un modelo basado en indicadores de medición que es aplicado a discreción de los altos mandos.

Así mismo (2006)¹⁹, entra en la clasificación **longitudinal prospectiva** ya que se estudian variables, en un tiempo que puede ser continuo, que darán origen a sucesos que están por ocurrir.

3.2.2 Diseño de la Investigación

El tipo de diseño de la investigación es **No Experimental**(2006)²⁰ ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se hizo variar de forma intencional las variables independientes, para su efecto sobre otras variables, solo se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Además, el diseño es **Longitudinal** pues se reunieron datos en dos o más momentos ya que involucraron tendencias y cambios. El alcance de la investigación abarcó las áreas administrativa y operativa de la empresa que incluyó principalmente los procesos de reclutamiento y selección, ventas, compras, servicio. En primer lugar se realizó una

¹⁸ RUIZ LIMON RAMON. 2006. *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Editorial Patria Siruela. México. Pág. 106.

¹⁹ RUIZ LIMON RAMON. 2006. *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Editorial Patria Siruela. México. Pág. 103.

²⁰ ÁVILA BARAY, HÉCTOR LUIS. 2006. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Eumed. Pág. 64-69.

reunión con la Gerente General de la División de *Outsourcing* de Ventas de Adecco Perú; se obtuvo el permiso para comenzar el estudio, obteniendo también su compromiso para cooperar abiertamente en el proceso. Para realizar el análisis interno y externo se utilizaron herramientas de análisis: en primer lugar se identificó las cinco fuerzas competitivas según Porter, luego se procedió a realizar el Análisis FODA con la Matriz de estrategias correspondientes, se utilizó las herramientas de diseño estratégico: matriz EFE y EFI para evaluar cómo la empresa se enfrenta a las amenazas y aprovecha sus oportunidades; luego se identificaron los puntos críticos de control de los procesos evaluados y se aplicaron e implementaron los indicadores de medición correspondientes para una mejora continua en los procesos operativos con todos los clientes de la empresa. El siguiente Flujo de Proceso Operativo Simplificado Adecco-LAN PERÚ especifica los procesos operativos que tuvieron errores en Adecco y que fueron percibidos por LAN; además del plan de acción representado por la aplicabilidad y seguimiento de la Norma ISO 9001 y los indicadores de medición del desempeño de personal.

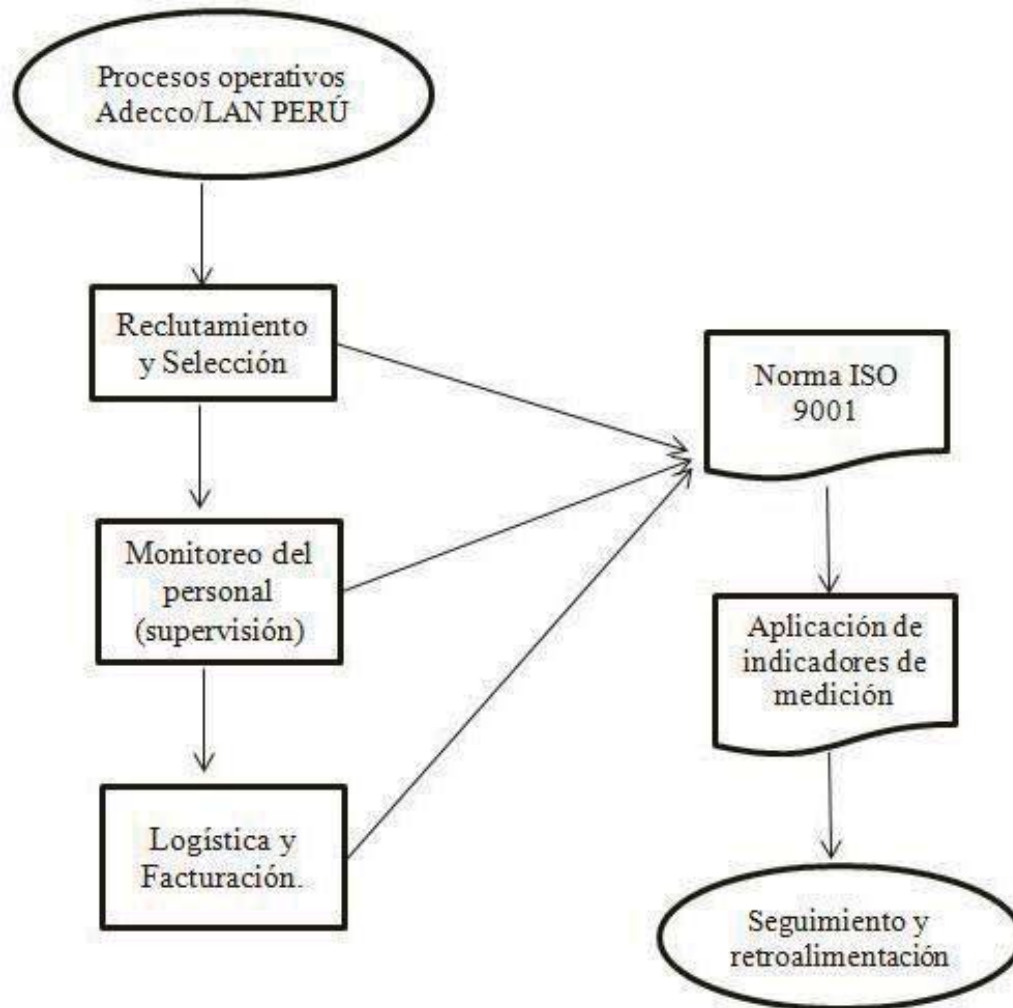


Figura 4: Flujo de Proceso Operativo Simplificado Adecco-LAN PERÚ
Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el análisis de la situación actual de la empresa Adecco Perú se utilizó la **Observación Directa**, además se detallan las siguientes herramientas o instrumentos:

- a) Análisis FODA (2013)²¹ Con la finalidad de conocer la situación de la empresa sobre la infraestructura, sistema de gestión, organización y cultura de calidad, se realizó el

²¹ GARCÍA TERESA y CANO MILAGROS. 2013. *El FODA: una técnica para el análisis de problemas*. Editorial IIESCA. Colombia.

análisis FODA, con lo cual se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por las que atraviesa actualmente la empresa. Luego se agruparon las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en una sola Matriz FODA en la que se propusieron las estrategias a aplicar en la empresa, dicha matriz ayudó a visualizar cómo se encuentra la empresa interna y externamente y a evaluar las estrategias a tomar.

- b) Análisis y medición de los procesos (1992)²². Para analizar y medir los procesos operacionales relacionados con el servicio; encontrando los problemas, causas y efectos del objeto de estudio de la investigación.

3.3 Reunión con el representante de la empresa

Durante la reunión con la Gerente General de la División de *Outsourcing* de Ventas de la empresa Adecco Perú, se presentó un documento escrito donde se explicó los objetivos, el alcance la metodología y el plan de actividades propuesto para su ejecución. Dicho documento fue evaluado por la Gerente General de la División de O.V., aclarándose cualquier duda presentada, después de lo cual se obtuvo la aprobación y consentimiento para la realización del presente trabajo de investigación.

3.4 Materiales

Para la realización del presente trabajo se emplearon los siguientes materiales:

- Computadora
- Grabadora
- Impresora
- Internet

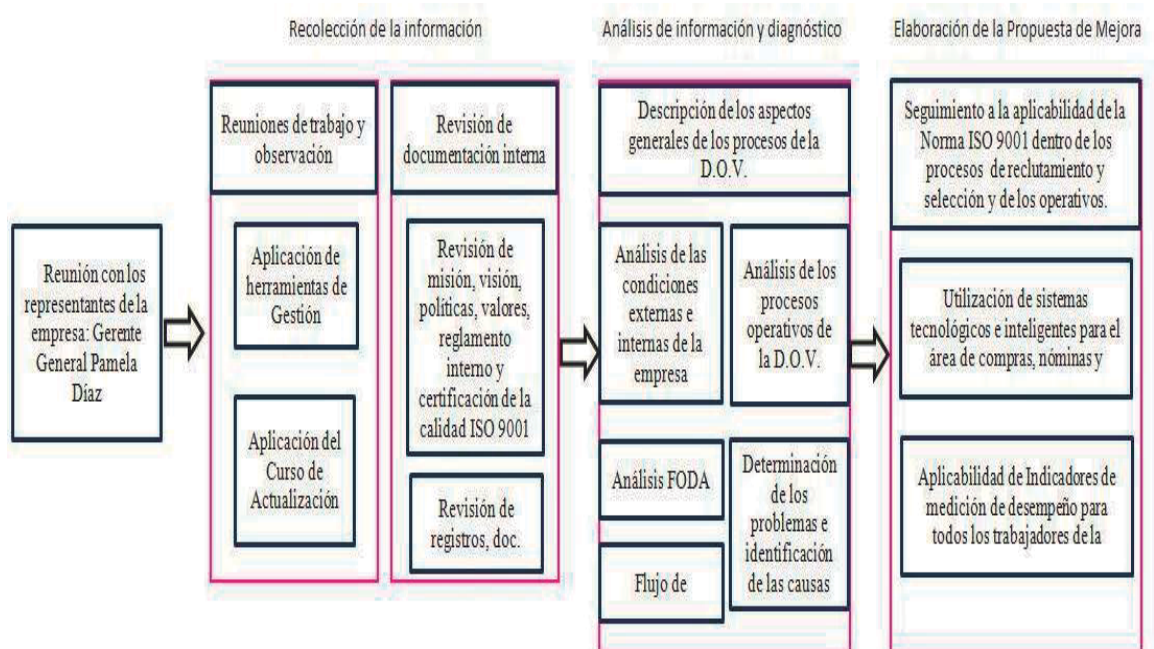
²²HIMMELBLAU, DAVID. 1992. *Análisis y Simulación de Procesos*. Editorial Reverté. Barcelona. Pág. 1-12.

- Teléfono
- Transporte
- Útiles de oficina
- Libros de consulta
- Informes administrativos

3.5 Población

Se tomó la información que se encontró dentro de la empresa Adecco Perú, y se utilizó como marco de estudio lo siguiente: todos los procesos relacionados al servicio, venta (facturación) y operatividad (servicio, trabajadores, indicadores de desarrollo y medición del desempeño) del cliente LAN PERÚ durante el período mayo 2013 a julio 2014. A continuación se presenta en la Figura 5 la metodología utilizada en la presente investigación:

Figura 5: Metodología de la Investigación Empleada



Fuente: Elaboración Propia

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los hallazgos significativos y los comportamientos encontrados bajo la aplicación de las técnicas y herramientas administrativas en la División *Outsourcing* de Ventas de la empresa Adecco Perú.

4.1 Aspectos generales de la empresa

La corporación en estudio es Adecco, empresa mundial líder en Recursos Humanos, opera desde 1998 en el Perú, a través de su amplia red de más de 10 oficinas distribuidas a lo largo y ancho de nuestro país. Adecco es una compañía de recursos humanos con base en Glattbrugg, Opfikon, Suiza. Adecco da trabajo a aprox. 500.000 trabajadores con contratos temporales y cuenta con aprox. 28.000 empleados propios (a jornada completa) y 5.500 oficinas en 60 países del mundo. Presenta su historia en el mercado dentro de los siguientes años:

- 1996: Las compañías de recursos humanos Ecco (Francia) y Adia Interim (Suiza) se fusionaron para dar lugar a una compañía global con unos ingresos anuales de 5.400 de millones de euros. Se combinaron las operaciones para resultar una red de 2.500 ramificaciones.
- 2000: Adecco adquiere Olsten Staffing, convirtiéndose en la primera compañía de recursos humanos de Estados Unidos. La fusión dio lugar a unos ingresos combinados de 17.000 de millones de euros.

- 2006: Adecco adquiere la empresa alemana DIS AG.
- 2009: Adecco adquiere Spring Group.
- 2010: Adecco adquiere MPS Group por 1.300 miles de millones de dólares estadounidenses, pero mantiene el nombre de la empresa.

La empresa se dedica a los siguientes servicios:

Outsourcing de Procesos: aporta los recursos técnicos y humanos necesarios para la correcta realización del servicio subcontratado y se responsabiliza íntegramente de la actividad encargada.

Intermediación Laboral: labores temporales, complementarias y/o especializadas, respetando el marco legal al cual están sujetos.

Permanent Placement: dominio de las diferentes fuentes de reclutamiento de profesionales, así como de las diversas técnicas de evaluación y valoración de candidatos.

- a. Selección Tradicional; para candidatos de bajos y medios mandos.
- b. Adecco Executive; para candidatos selectivos de alta gerencia y posiciones estratégicas.

Human Capital Solutions: línea especializada en donde se va de la mano con el cliente en todo el proceso de desarrollo de sus colaboradores. Expertos en consultoría, Formación y *Payroll* (nóminas).

Esta investigación se centró en el servicio de *Outsourcing* de Procesos; en la cual forma parte la división de ventas quien se encarga de representar la marca del cliente en *retails*; a través de promotoría, mercaderismo e impulso.

4.1.1 Visión

“Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en nuestros negocios, con un sólido y sustentable desempeño, con base en la excelencia y calidad del servicio que ofrecemos, superando las expectativas de nuestros asociados-clientes, nuestra gente, accionistas y la comunidad en la que vivimos y nos desenvolvemos”.

4.1.2 Misión

“Identificar y desarrollar personas para acompañar y satisfacer las necesidades de nuestros interlocutores (clientes - candidatos - trabajadores - proveedores - accionistas), brindando soluciones de capital humano, empleabilidad y trabajo que impacten en forma positiva y generen efectividad en las organizaciones, basándonos en los valores que guían nuestro actuar.”

4.1.3 Valores

- Responsabilidad: Integridad, tanto corporativa como social. Actuamos de forma honesta y responsable con nuestros socios internos y externos en todo momento. Promocionamos justicia, diversidad e igualdad mediante la integración de personas con distintas habilidades y formación en nuestro equipo de trabajo, contribuyendo a un futuro sostenible.
- Espíritu de equipo: Recompensamos la creatividad, compartimos experiencias, confianza y respeto. Motivamos a nuestros colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Nuestras palabras claves son equipo, confianza y talento.

- **Orientación al cliente:** Estamos comprometidos con el desarrollo de relaciones a largo plazo basadas en la franqueza, respeto y confianza. Nuestra habilidad reside en las soluciones personalizadas y la conexión con las personas adecuadas. Enfocados en la excelencia de nuestros servicios y operaciones contribuimos al éxito de nuestros clientes.
- **Espíritu emprendedor:** Valoramos la iniciativa y la innovación, combinando pasión con profesionalismo y aportando soluciones desde una perspectiva local y global. Cuestionamos los supuestos y siempre estamos en la búsqueda de formas nuevas y creativas para hacer las cosas cada vez mejor.

4.1.4 Objetivos de la empresa

Adecco define en su página web (2014)²³ de la siguiente manera sus objetivos: “Buscar siempre mejorar nuestra forma de trabajar. Esta aspiración está firmemente basada en los cuatro valores claves de Adecco: Responsabilidad, Espíritu de equipo, Orientación al cliente y Espíritu Emprendedor. Nuestros valores definen las áreas donde buscamos la excelencia y son el resultado del carácter y actitud fundamental de nuestra organización. Todos y cada uno de nosotros podemos demostrar nuestro compromiso en hacer una diferencia en el mundo del trabajo, escuchando atentamente a nuestros colegas, candidatos y clientes, conectando las personas adecuadas con el trabajo correcto y transmitiéndolos en las comunidades donde operamos.”

²³ ADECCO, BETTER WORK, BETTER LIFE. 2014. Perú. Rescatado de la página web: <http://www.adecco.com.ar/institucional/nuestros-valores.aspx>

4.1.5 Análisis Situacional

Adecco Perú durante junio del 2014 manejaba dentro de la División *Outsourcing* Ventas un total de 36 clientes a nivel nacional. Al ser pública la fecha de licitación de su cliente exclusivo más importante; LAN Perú; deciden optar por el cumplimiento corregido de sus funciones hasta el último día de operaciones con el mismo. Lo que LAN necesitaba para decidir seguir siendo socio estratégico de Adecco era un plan de acción inmediato con respecto a los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Índice de rotación del personal.
- Facturación y Logística.
- Manejo, mapeo y liderazgo del personal.

A continuación el cuadro 1 detalla las quejas e inconformidades del cliente LAN PERÚ en el proceso estratégico de la relación con Adecco durante el año 2013 (Enero-Diciembre).

Cuadro 1: Deficiencias en Operatividad con LAN PERÚ durante el año 2013

Operaciones	Deficiencias	Mejora
Reclutamiento y selección del personal	Colocación de candidatos en 7 días hábiles (Lima) Colocación de candidatos en 10 días hábiles (Provincia)	Colación del candidato en 3 o 5 días hábiles (Lima y Povia)ia)
Índice de rotación mensual	El cliente no recibe información alguna del índice de rotación de su marca	Del índice de rotación depende la variable de comisión del coordinador
Facturación	Cliente pagaba por personal adicional fantasma aumentando el importe de la factura en aproximadamente 20%.	Seguimiento y numerosos filtros en la facturación para el levantamiento de errores 0% margen de error
Logística	Compra de activos y servicios con reposición de 7 a 10 días	Compra de activos y servicios en 5 días aproximadamente gracias a requisiciones electrónicas por el G.P.
Compra de uniformes	Uniformes de muy baja calidad, se destiñen y rompen.	Cliente tiene la posibilidad de elegir al proveedor de su marca.
Manejo y monitoreo del personal	Cliente no recibe reportes de resultados del desarrollo de los trabajadores ni de la operación.	Implementación de indicadores de medición de desempeño de todos los trabajadores operativos y administrativos
Operación en provincia	Supervisores de provincia incapacitados, sin control, no reportaban incidencias a Lima	Supervisores monitoreados desde Lima, bajo el control de los coordinadores y jefes.
Colocación de multas en los retails	Por ausencia o tardanza del trabajador en punto de venta	Control del supervisor sobre el trabajador durante realización del trabajo de campo diario.
Imagen y presencia de los trabajadores	20% del total del personal presentaba deficiencias en su imagen, orden y limpieza personal	Medición de la presencia del trabajador a través de una nota mensual de 0 a 20. (F13 Evaluación en el punto de venta)

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 2 detalla los movimientos de los clientes de Adecco durante los años 2012, 2013 y 2014 y los motivos de su estadía o salida.

Cuadro 2: entrada y salida de clientes de Adecco durante los años 2012, 2013 y 2014

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Cientes	38 Clientes	34 Clientes	36 Clientes
Motivo de estadia del cliente en Adecco	Por antigüedad con la empresa Por prestigio de Adecco Por el buen desempeño de Adecco Por seguimiento y retroalimentación con el cliente	Porque el contrato seguía vigente Porque el cliente tenía la sensación de que las operaciones mejorarían Porque algunos clientes tenían buena relación con gerencia de Adecco	Por mejoras en el trabajo operativo de Adecco Por satisfacción del cliente Por fidelización del cliente Por seguimiento y retroalimentación con el cliente
Motivo de ingreso y salida del cliente en Adecco	Uno de los clientes que se retiró de Adecco fue Tramontina ya que no estaba satisfecho con la labor impartida por Adecco en cuanto al manejo del trabajador por parte del supervisor y coordinador.	Los clientes que se retiraron fueron 4: Oster y Rico Can, por la mala gestión de Adecco con su marca, principalmente por el proceso lento de reclutamiento y selección Juan Valdez y Franquicias Unidas, se retiraron porque terminaron debiendo más de tres meses de planilla cobaturada por Adecco hacia sus trabajadores	En este año se retiró en julio: LAN PERÚ, por problemas dentro de facturación e insatisfacción del servicio En este año ingresaron en agosto: Epson, La Ibérica y Lindley gracias a continuas negociaciones con el área comercial de Adecco y por buenas referencias de compañías clientes

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque Adecco logró mejorar en varios de estos procesos con el fin de no perder una cuenta tan importante como la aerolínea LAN; se situó muchas veces en condiciones poco atractivas ya que a pesar de poner en marcha la normativa de certificación ISO en sus procedimientos y de la aplicación de indicadores de evaluación, no logró cubrir las expectativas de satisfacción de operatividad y de costos requeridos para el presupuesto deseado de LAN. Se termina el contrato estratégico entre ambas empresas en julio del 2014; LAN no aceptó que Adecco haya decidido mejorar en el último trimestre del proceso de licitación, y no haber tomado acción inmediata en el instante en que dieron las quejas de la percepción de su servicio; además la competencia por querer obtener una cuenta tan prestigiosa, decide minimizar su utilidad y rentabilidad al margen más bajo posible a comparación de Adecco. Cabe resaltar que todas las áreas relacionadas con la mejora de

procesos para la permanencia de LAN, estuvieron comprometidas y caminaron de la mano dentro de la aplicación de la mejora de sus funciones; especialmente Logística y Facturación. A continuación en el Cuadro 3 se presenta el presupuesto y ganancia de un trabajador promedio destacado a la cuenta de LAN PERÚ para el conocimiento de su utilidad individual:

Cuadro 3: Presupuesto y ganancia por trabajador promedio de LAN PERÚ

Cliente: LAN PERU
Jefa de Operaciones : Lucia Rodriguez

		Propuesta Comercial
		PROMOTOR
		1
	N°	
REMUNERACION BASICA		S/. 800.00
VARIABLE (cumplimiento 100% de la cuota)		S/. 200.00
ASIGNACIÓN FAMILIAR (la que corresponda)	S/. 75.00	S/. 75.00
TOTAL INGRESOS REMUNERATIVOS DEL TRABAJADOR	100.0%	S/. 1,075.00
Aporte a ESSALUD de costos remunerativos	9.00%	S/. 96.75
GRATIFICACIONES DE LEY + Essalud	18.17%	S/. 195.29
VACACIONES TRUNCAS + Essalud	9.08%	S/. 97.61
COMPENSACIONES POR TIEMPO DE SERVICIO	9.72%	S/. 104.49
TOTAL DE APORTES Y BENEFICIOS SOCIALES	45.97%	S/. 494.14
MOVILIDAD		S/. 200.00
COSTO TOTAL INGRESOS + APORTES + BENEFICIOS	145.97%	S/. 1,569.14
FACTURACIÓN MENSUAL SIN I.G.V. POR GASTO DE PERSONAL- unitario		S/. 1,769.14
FACTURACIÓN MENSUAL SIN I.G.V. POR GASTO DE PERSONAL- TOTAL		S/. 1,769.14
TOTAL		S/. 1,769.14
FEE ADECCO	13.00%	S/. 229.99
TOTAL EQUIPO GESTION		S/. 1,999.13

Fuente: Documentación interna de Adecco proporcionada por la Gerenta General Pamela Díaz.

En el cuadro 4 se detalla la facturación mensual del cliente LAN, este número representa un dinero entrante para Adecco justificando su operatividad con el cliente.

Cuadro 4: Facturación mensual del cliente LAN en Adecco

Pérdidas mensuales para Adecco		
	Cantidad	Facturación
Trabajador	145	S/.289,855.00
Arreglo Módulos	5	S/.289,855.00
Supervisión Compartida	5	S/.289,855.00
Útiles y materiales	varios	S/.289,855.00
Otros/servicios	varios	S/.500.00
TOTAL		S/.1,159,920.00

Fuente: Documentación interna de Adecco proporcionada por la Gerenta General Pamela Díaz.

Como aproximado de las pérdidas que resultaron de la salida de LAN PERÚ, por cada trabajador destacado a esa cuenta; Adecco consolidaba los gastos totales de su remuneración y cobra sobre éste un porcentaje de *servicefee* de 13% a cada uno, incluyendo sobre este monto las gratificaciones, vacaciones y CTS anuales divididas en cada mes, sobre los demás gastos como arreglo d módulos, supervisión compartida, materiales, útiles y otros cobra un service fee del 8%.

4.1.5.1 Análisis FODA

Se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía y las estrategias que debería implementar gerencia para aprovecharlas y contrarrestarlas.

Fortalezas:

- La División de O.V. de Adecco cuenta con un respaldo económico gracias a su casa matriz en Suiza.
- Prestigio y reconocimiento en el mercado de la División de O.V. de Adecco por sus procesos con certificación ISO 9001.
- Relación estratégica de Adecco con clientes importantes: Nike, Loreal,

BBVA, etc.

- Permanencia, experiencia y adaptación al cambio de Adecco frente a la competencia.
- Organización con presencia y reconocimiento mundial.

Oportunidades:

- Clientes valorizan respaldo económico.
- Posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- Relaciones públicas con distintas organizaciones a nivel mundial.
- La competencia cuenta con servicios inferiores.
- Necesidad de tercerización de procesos de las empresas a nivel nacional y mundial.

Debilidades:

- Motivación desigual del personal de la División O.V. de Adecco.
- Falta de seguimiento a indicadores de desempeño y Norma ISO 9001.
- Proceso de Reclutamiento y selección lento en provincias del Perú.
- Constantes problemas en el área de facturación con distintos clientes.
- Procesos de compras lento y desordenado.

Amenazas:

- Trabajadores de la competencia más motivados y fidelizados.
- Alta exigencia del requerimiento del cliente en cuanto a procesos operativos.
- Mejor proceso de Reclutamiento y Selección de la competencia en

provincias del Perú.

- Exigencia de mayor confianza en la calidad del servicio por parte del cliente.
- Mejor proceso de compras de la competencia.

Cuadro 5: Matriz de Estrategias según Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa de gestión humana Adecco.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1.La División de O.V. de Adecco cuenta con un respaldo económico gracias a su casa matriz en Suiza. F2.Prestigio y reconocimiento en el mercado de la División de O.V. de Adecco por sus procesos con certificación ISO 9001. F3.Relación estratégica de Adecco con clientes importantes: Nike, L'Oréal, BBVA, etc. F4.Permanencia, experiencia y adaptación al cambio de Adecco frente a la competencia. F5.Organización con presencia y reconocimiento mundial.	D1.Motivación desigual del personal de la División O.V. de Adecco. D2.Falta de seguimiento a indicadores de desempeño y Norma ISO 9001 D3.Proceso de Reclutamiento y selección lento en provincias del Perú. D4.Constantes problemas en el área de facturación con distintos clientes. D5.Procesos de compras lento y desordenado.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1.Cliente valoriza respaldo económico.	(F1,O1) Capturar el mayor porcentaje del mercado ofreciendo como ventaja competitiva un respaldo económico ante cualquier adversidad del cliente.	(D1,O1) Inversión de capital para la motivación de todos los trabajadores de la compañía: externos e internos.
O2.Posicionamiento en el mercado nacional e internacional.	(F2,O2) Posicionarse en el mercado basándose en sus procesos de certificación de la calidad ISO 9001.	(D2,O2) Aplicación de indicadores de desempeño del personal a nivel gerencial dentro de la División O.V. para luego aplicarlo a nivel nacional e internacional.
O3.Relaciones públicas con distintas organizaciones a nivel mundial.	(F3,O3) Adquisición de mayor número de clientes a través de contactos establecidos con distintas organizaciones gracias al trabajo de los ejecutivos de venta.	(D3,O3,O4) Mejoramiento continuo del reclutamiento del personal en provincias utilizando como herramientas la publicidad y marketing.
O4.Competencia con servicios inferiores.	(F4,O4) Posicionamiento en el mercado basándose en sus procesos y experiencia en el servicio de ventas por <i>retail</i> .	(D4,O1,O4) Desarrollar como ventaja competitiva la confiabilidad del cliente sobre todo en el proceso de facturación y cobranzas.
O5.Necesidad de tercerización de procesos de las empresas a nivel mundial.	(F5,O5) Expansión de la marca en diversos puntos del mercado a nivel nacional, donde la competencia no tiene presencia alguna.	(D5,O4,O5) Fortalecimiento de todos los procesos relacionados con el cliente y con la representatividad de su marca.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1.Trabajadores de la competencia más motivados y fidelizados.	(A1,F1) Fidelizar al trabajador de Adecco a tal punto de que realice sus funciones por amor a la compañía.	(A1,D1) Mantenimiento del talento humano y capacitación del mismo para beneficio de la compañía y División O.V.
A2.Alta exigencia del requerimiento del cliente en cuanto a procesos operativos.	(A2,F2) Fidelización del cliente a través del servicio esperado.	(A2,D2) Seguimiento a la aplicabilidad de indicadores de medición de desempeño del trabajador como de los procesos operativos.
A3.Mejor proceso de Reclutamiento y Selección de la competencia en provincias del Perú.	(A3,F2,F3) Involucramiento de todas las zonas donde Adecco tiene y no tiene presencia la compañía.	(A3,D3) Inclusión e inserción de Adecco en la mayoría de provincias a nivel nacional.
A4.Clientes requieren mayor confianza ofrecida por sus proveedores.	(A4,F2,F5) Retroalimentación continua con el cliente; antes, durante y después del servicio impartido por Adecco.	(A4,D4) Desarrollo a largo plazo de la confiabilidad del cliente nuevo para con Adecco.
A5.Mejor proceso de compras de la competencia.	(A5,F4) Estandarización de procesos operativos y administrativos con medición de los mismos para satisfacción del cliente.	(A5,D5) Proactividad en todos los procesos relacionados con las operaciones con el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6 Ambiente interno de la organización

Las variables con las que Adecco crea estrategias para afrontar su incursión en el mercado son:

- a) **Personas:** Adecco cuenta con personal interno (su permanencia depende de la compañía) y externo (su permanencia depende de la relación estratégica con el cliente). Marcadas diferencias resultan de ambos tipos de trabajadores, lo cual afecta al clima laboral de la organización porque los trabajadores externos no sienten la valoración que sí tienen los internos; especificados en la afiliación a las Entidades Prestadoras de Salud, pago de bonos de alimentación, invitación a eventos de la compañía, participación de actividades como día del padre, día de la madre, navidad, etc. El personal interno está conformada por trabajadores administrativos como analistas, coordinadores, jefes y área de gestión y calzan aproximadamente en 25 personas; los trabajadores externos están conformados por los supervisores de ruta y por todo el personal que representa la marca del cliente y calzan aproximadamente en 50 personas.
- b) **Recursos:** Adecco cuenta con un respaldo económico importante y no visto en otros *outsourcing* gracias a su casa principal en Suiza; pueden tener el pago de la totalidad de tres planillas como máximo; esto si el cliente por diversos motivos no tiene fluidez en el pago de su facturación. Esto puede ser contraproducente ya que una de las cuentas de la División de Ventas se retiró de Adecco debiendo tres facturas correspondientes, esto originó una disputa legal que aún está el litigio.
- c) **Conocimiento tecnológico:** Adecco cuenta con un sistema único e irremplazable dentro del mercado, donde están establecidos todos los sistemas tecnológicos ligados a todas las áreas y funciones de la compañía. Dentro del sistema de Adecco se tienen los siguientes programas: Adecco Top, Intranet, G.P., Service Now,

Adecco Empleo.

- d) Conocimiento Administrativo: por ser una empresa especializada en gestión humana, Adecco recluta al personal más destacado para sus funciones tanto administrativa como operativa; gracias a sus diversos procesos de selección. El mantenimiento de los mismos es de vital importancia para contra restar que las empresas de la competencia deseen capturar el talento humano. Adecco ofrece también convenios de estudio en distintas universidades e institutos para la formación de su recurso humano.

4.1.7 Problemática

El cuadro 6 muestra el impacto que tuvo la cuenta LAN por los problemas originados en los procesos operativos de Adecco.

Cuadro 6: Resultados del impacto en LAN originados por la problemática de los procesos operativos de Adecco

Cuadro Problemas Adecco- LAN			
Adecco	Problema	LAN	Impacto
Area Reclutamiento y Selección	Demora en cubrir puestos nuevos de 7 a 10 días hábiles.	Entre el cese y el nuevo ingreso el punto se encuentra descubierto 3 días.	Ventas 0 durante 3 días continuos, cierre de mes por debajo de la meta. Julio del 2013 se esperaba cerrar al 90% y se cerró al 84%
Logística	Demora en compras de activos, servicios e insumos de 5 a 8 días hábiles.	Le pre facturan con anticipación una compra que demora más de una semana.	El personal asiste al punto de venta sin uniforme, utiliza su propia ropa. Área de marketing de LAN califica como "muy malo" la presencia del vendedor en punto de venta.
D.O.V.	No se mide la efectividad del trabajo del Coordinador y Supervisor de LAN.	Lan no tiene información de la medición del índice de rotación mensual de su personal, trabajador no es visitado en su punto de venta por supervisor y no está capacitado con los procesos	Mensualmente se pierden ventas por mal servicio y no conocimiento de los procesos en la página de cotización LAN.COM. Mes de noviembre 2013 se tenía un esperado del 100% y se cerró al 80%. Encuentra al personal con mala imagen, a los módulos desgastados y a los jefes de tienda incorformes.
D.O.V.	Ausencia de indicadores de Gestión requeridos por Lan	Lan no obtiene información de la operatividad de su marca.	Lan califica el servicio como "malo", el índice de rotación de su cuenta no existe.
Outsourcing de Procesos	No se mide la aplicabilidad de Normativa ISO 9001-2008.	Lan no está satisfecho con el servicio.	Lan decide licitar su marca con otros outsourcing.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7.1 Procesos con certificación ISO 9001

Para la evaluación de resultados relacionados con el tema de esta investigación se identifican del total; dos procesos con certificación ISO 9001:2008 detallados en el documento Administración de Acciones Correctivas y Preventivas con código SGC-PD001. Versión 1.

a) Reclutamiento y selección del personal

La Figura 6 Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú detalla los procesos del mismo antes del seguimiento continuo de la normativa ISO 9001, desarrolla la continuidad de las tareas realizadas por el selector y supervisor sin un filtro de verificación de cumplimiento de la normativa, específicamente en la fecha de compromiso la cual no era respetada por el selector para la presentación de candidatos; esto retrasaba el ingreso del nuevo trabajador y por ende la cobertura del punto de venta del cliente.

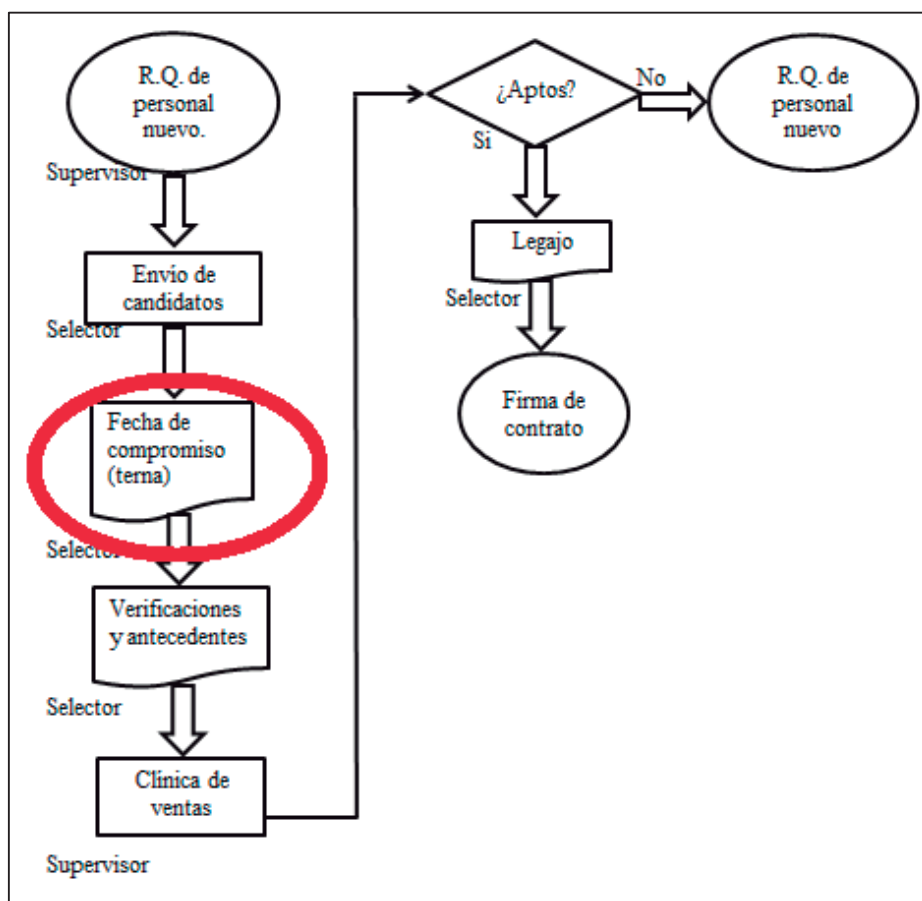


Figura 6: Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú antes del seguimiento de la Norma ISO 9001.

Fuente: Elaboración Propia

Estos procesos se regían bajo procedimientos específicos entre el área de *Outsourcing* de Ventas y el CRT (Centro de Reclutamiento del Talento). Como primera instancia; a nivel nacional, el selector recibía el requerimiento del personal en un formato denominado F01 RQ del Personal (Anexo1); enviado mediante correo por el supervisor de Lima o provincia a cargo de una cuenta o cliente específico. En este formato se debía detallar los horarios del puesto de trabajo, el sueldo, comisiones, bonos, movilidad y zona donde se necesitaba cubrir la ausencia de personal. Inmediatamente después el selector debía responder ese correo con un formato denominado Envío de Candidatos donde detallaba hasta qué fecha límite

(Fecha de Compromiso) podía presentar una terna de postulantes al supervisor para su inmediata entrevista. En la fecha de compromiso el selector presentaba al supervisor mínimo 3 candidatos para un puesto específico, le entregaba un formato de datos denominado Ficha de Datos Personales- CRT. En esta etapa, el selector ya debió haber rendido antecedentes y verificaciones policiales, penales, judiciales, referencias laborales y pruebas psicológicas con el postulante filtrando a los candidatos idóneos para el puesto y coordinaba con el supervisor para que éste los evalúe también como parte del proceso. Una vez que el supervisor entrevistaba la terna de candidatos y elegía al mejor; procedía también a enviar un formato denominado “Clínica de Ventas” en el que detallaba a los candidatos seleccionados para el ingreso y el por qué no seleccionaba a los restantes. De esta manera el selector conocía las deficiencias de todos los que se presentaron a entrevista e ir derivando el perfil para otra cuenta/cliente si fuera necesario. Una vez que el selector contaba con esta información; preparaba el legajo correspondiente del candidato para su próxima firma de contrato. Para esto enviaba por correo el formato de “Firma de contrato” para que la información de ingreso del candidato seleccionado sea detallada por el supervisor en coordinación con el área de Gestión.

Problema: Este proceso presentaba deficiencias pues antes del seguimiento de la aplicabilidad de la Norma ISO 9001; se estandarizaba sólo por vía correo y no se respetaba la “Fecha de compromiso” pactada entre el selector y el supervisor, esto generaba demoras en la cobertura de puestos, falta de *capacity* y ventas bajas proyectadas a nivel nacional; las quejas por parte del cliente se iniciaron a inicios del mes de Marzo 2013 pues la colocación de personal demoraba más de lo estimado y estipulado, LAN PERÚ tuvo que retrasar la implementación de dos puntos de venta en los retails: Plaza Vea Santa Clara y Metro Comas durante abril

del 2013. El cliente dio a conocer su incomodidad a todos los involucrados mediante correos electrónicos y reuniones de trabajo.

b) Coordinación y supervisión de la cuenta/cliente.

La Figura7 Flujo simplificado del proceso de coordinación y supervisión de la cuenta/cliente detalla las operaciones concernientes que tienen el supervisor y el coordinador con una cuenta específica dentro de la División O.V. y las cuales tienen como consecuencia la satisfacción o no del cliente.

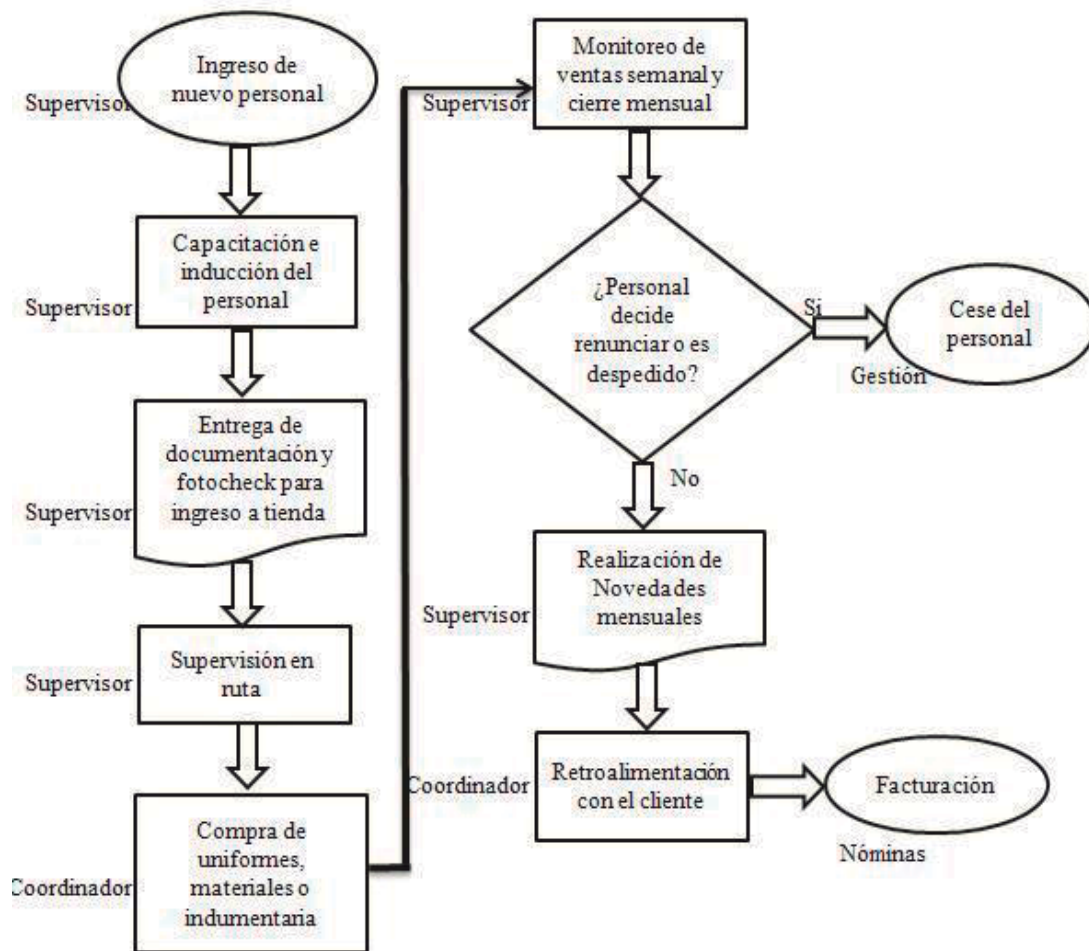


Figura 7: Flujo simplificado del proceso de Coordinación y supervisión de la cuenta/cliente

Fuente: Elaboración Propia

Está relacionado con la operatividad que Adecco tiene con su cliente. Los trabajadores que representan la marca del cliente están a cargo de un supervisor y éste de un coordinador. El supervisor es exclusivo ya que maneja sólo esa cuenta, mientras que el coordinador tiene la responsabilidad de manejar varias cuentas a la vez. Según los lineamientos de la normativa ISO 9001; el supervisor sería responsable de realizar en primera instancia el requerimiento del personal cuando necesite un nuevo trabajador por el sistema Adecco Top; detallando el sueldo, horarios, comisiones, bonos, movilidad y el motivo del requerimiento: renuncia voluntaria, despido, término de contrato, etc. El supervisor estaría involucrado en todo el proceso de reclutamiento y selección; como se detalló líneas arriba. Una vez que el trabajador ingrese; el supervisor sería responsable de su inducción y capacitación, y de su ingreso en tienda (*retail*) entregándole la documentación necesaria: carta de presentación, contrato firmado por el representante legal y trabajador, listado y Boucher de presentación de contratos, T- Registro de Sunat, constancia de SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) según sea el caso y constancia de acreditación de Essalud. Para el ingreso a tienda el trabajador debería portar un fotocheck de Adecco para evitar contingencias legales ya que aunque represente la marca del cliente; su empleador es Adecco. Sería responsabilidad del supervisor realizar visitas al punto de venta, realizar reuniones quincenales con su equipo de trabajo para poder tener una retroalimentación con su equipo sobre las metas mensuales, alcances, ventas, incidencias, nuevas promociones, nuevos productos y además llevar un monitoreo semanal sobre el alcance de ventas de su equipo. Sería el coordinador quien tenga un contacto estrecho con el cliente para solicitud de información, compra de insumos, retroalimentación del servicio y temas de facturación. Como reporte adicional el

supervisor desarrollaría la planilla del personal denominado “Novedades Mensuales” cada 18 del mes Anexo 8 enviándola al coordinador para su revisión; aquí especificaría su sueldo básico, horas extras, movilidad, bonos, horas feriado, vacaciones y cualquier otra observación que tenga que ver con el pago mensual del trabajador. La normativa establece que el supervisor si tuviera alguna renuncia o despido de personal, lo gestionaría vía correo al Área de Gestión para su cese inmediato, colocando el motivo, causa o razón.

El cuadro 7 Funciones de supervisor y coordinador detalla las principales tareas realizadas por ambos dentro de la D.O.V.

Cuadro 7: Principales Funciones del Supervisor y Coordinador

FUNCIONES	
SUPERVISOR	COORDINADOR
Responsable de una cuenta exclusiva	Responsable de varias cuentas exclusivas
Contacto directo con retails y jefes de tienda	Contacto directo con clientes
Trabaja de la mano con C.R.T.	Seguimiento de cobertura de puestos
Manejo de rotación del personal	Responsable del índice de rotación de sus cuentas
Monitoreo en ruta de los trabajadores	Operatividad de los procesos
Realización de indicadores de medición de desempeño	Revisión de indicadores de medición de desempeño
Tiene personal operativo a su cargo	Tiene a su cargo supervisores y personal operativo
Responsable de tareas, planillas, visual del punto de venta	Contacto con área de compras, logística y sistemas
Responsable del alcance de metas y ventas de su equipo de trabajo	Administración estratégica de ventas

Fuente: Elaboración Propia

Problema: dentro del proceso operativo se percibió que muchos de estas funciones no estaban estandarizados y que si no se cumplían no había ningún filtro que alerte de la situación. Los formatos antes mencionados no eran desarrollados y en muchas auditorías internas; tanto supervisores como coordinadores perdían puntaje por no tener su expediente completo. Esto repercutió en el ordenamiento de la operatividad e influenció el servicio impartido al cliente. Específicamente, LAN

empezó a observar constantes errores en el tema de cumplimiento de ruta de los supervisores; ya que el personal no estaba controlado en el punto de venta, llegaban tarde, faltaban, asistían con muy mala presencia, las ventas no presentaban alza, etc. LAN también expresó incomodidad al percibir desorden en los procesos de compra y demora continua en reposiciones de uniformes, materiales y equipos.

4.1.7.2 Área de Logística y Nóminas

El área de Logística presentaba continuas demoras en compras de materiales, uniformes e insumos, los procesos se alargaban y los proveedores no eran confiables ya que lo solicitado presentaba deficiencias y baja calidad. LAN PERÚ como cliente exclusivo presentó quejas por el acabado de los uniformes del personal que representaba su marca, ya que se desgastaba con mucha rapidez y se teñían al lavarlos, además los materiales de limpieza que se solicitaban demoraban en ser repartidos y los equipos de telefonía y módems de internet demoraban en sus reposiciones. Adicional a esto, el área de Nóminas presentaba continuos errores en los pagos al personal y en la facturación, lo que ocasionaba suspicacias por parte de LAN PERÚ porque muchas veces facturaban más dinero del debido.

4.1.8 Propuestas de Mejora

El cuadro 8 detalla las mejoras significativas de los procesos operativos de Adecco gracias a la aplicación de distintas herramientas.

Cuadro 8: Herramientas de Mejora de los procesos operativos de Adecco en el año 2014

Herramientas de Mejora Adecco año 2014		
Problema	Herramienta	Mejora
Demora en cubrir puestos nuevos de 7 a 10 días hábiles.	Se implementó la herramienta tecnológica Adecco Top para todo el proceso de reclutamiento y selección. Ayuda a filtrar errores y al cumplimiento de fechas pactadas.	Cobertura de un puesto nuevo en un tiempo de 3 a 5 días hábiles. El punto de venta está cubierto hasta el ingreso del reemplazo. No se pierden ventas.
Demora en compras de activos, servicios e insumos de 5 a 8 días hábiles.	Se implementó la herramienta tecnológica Gestión de Provisión para pedidos de requerimientos, donde la información de la compra estaba más detallada y el cliente puede elegir al proveedor de su elección.	Cliente satisfecho, obtiene la compra en un máximo de 5 días hábiles.
No se mide la efectividad del trabajo del Coordinador y Supervisor de LAN.	D.O.V decide medir los resultados del desarrollo del performance de sus trabajadores.	Cliente percibe mejoras en los procesos operativos del manejo y gestión de su cuenta por parte del equipo de Adecco. Califica el servicio como "bueno".
Ausencia de indicadores de Gestión requeridos por Lan	Aplicación de indicadores de medición de desempeño para jefes de Lima y provincia, coordinadores y supervisores. KPI'S.	Cliente recibe resultados del manejo y gestión de su cuenta a través de la medición del desempeño del supervisor y coordinador.
No se mide la aplicabilidad de Normativa ISO 9001-2008.	Plan de seguimiento de la Normativa ISO 9001-2008 en sus procesos mediante auditorías internas y externas.	Permanencia de clientes antiguos e ingreso de clientes nuevos. Satisfacción y fidelización.

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro 9 detalla los clientes que ingresaron en el año 2014 luego de la aplicabilidad de KPI'S, la facturación que se obtendrá durante el cierre del mes de Diciembre del 2014 en base a la cantidad de los trabajadores de cada una es de S/. 2 880 497.00 superando en ventaja a la facturación perdida con LAN desde julio del 2014 S/. 1 159 920.00.

Cuadro 9: Facturación de clientes nuevos en el mes de Diciembre.

Mes y Año de ingreso	Cliente Nuevo	Cantidad de trabajadores	Facturación Mensual
Setiembre del 2014	LA IBÉRICA	38	S/.20,657.00
Octubre del 2014	EPSON	90	S/.540,000.00
Diciembre del 2014	LINDLEY	260	S/.2,319,840.00

Total mes diciembre	S/.2,880,497.00
---------------------	-----------------

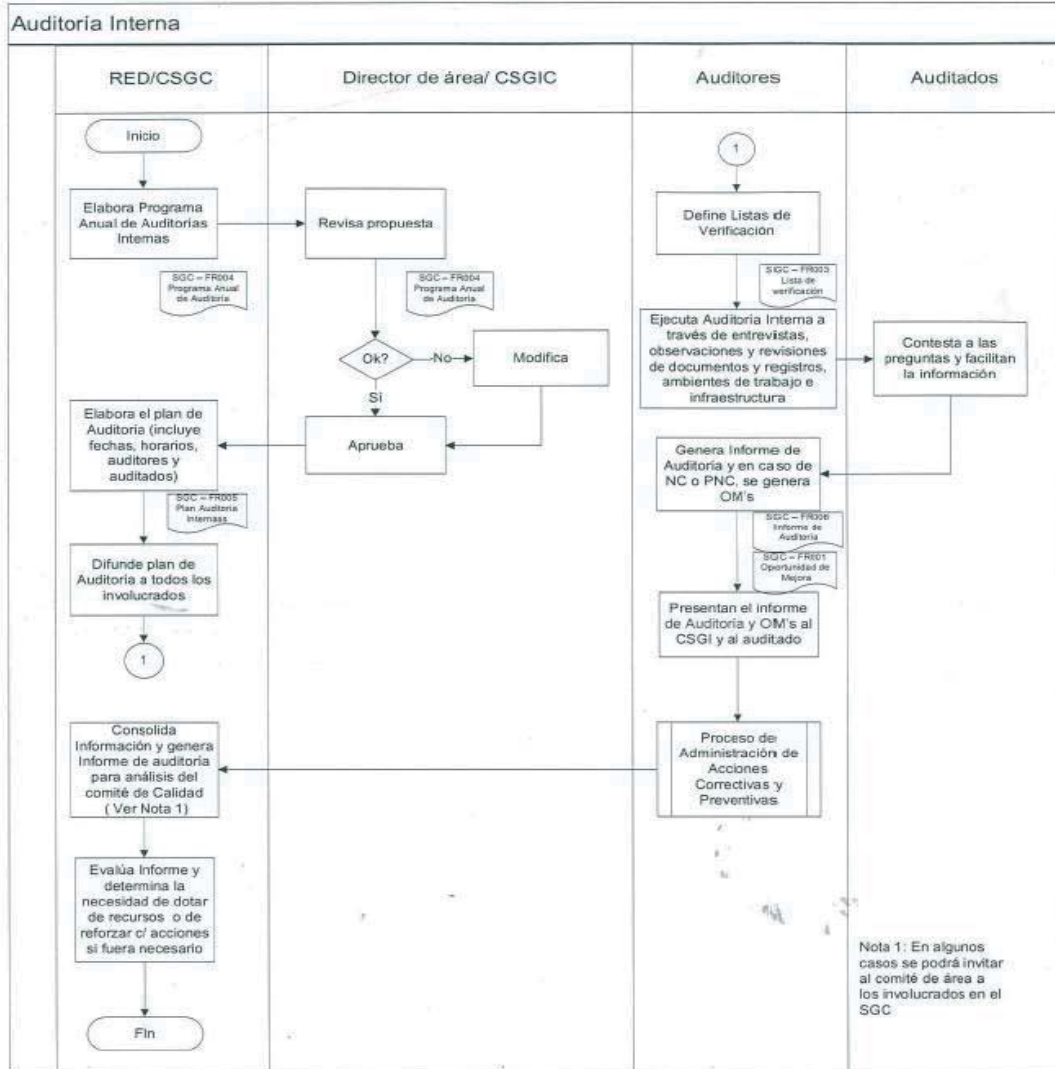
Fuente: Facturación mensual de Adecco- Área de Gestión

4.1.8.1 Seguimiento y aplicabilidad de la certificación ISO 9001

Se realiza un seguimiento continuo sobre todas las áreas y procesos de las mismas para que sean congruentes con la Norma ISO 9001, gracias al control interno de la empresa mediante auditorías. El cuadro 10 detalla el flujo de procesos para las auditorías internas implementadas bajo los procedimientos establecidos en la Norma ISO 9001-2008 obtenido por la compañía Adecco. El cuadro 11 detalla el diseño del seguimiento de los procesos operativos de la D.O.V para la aplicabilidad de la Norma ISO 9001-2008.

Cuadro 10: Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad

Adecco	PROCEDIMIENTO: Auditorías Internas del SGC	CÓDIGO: SGC - PD002	VERSIÓN: 024
---------------	--	-------------------------------	------------------------



Fuente: Procedimientos de la Normativa ISO 9001-2008 de la empresa Adecco

Cuadro 11: Diseño del seguimiento de la Norma ISO 9001-2008 en los procesos operativos de la D.O.V

Seguimiento a la Norma ISO 9001-2008 Adecco				
Procesos	Medición	Temporalidad	Responsable	Resultados
Reclutamiento y Selección	A través de la herramienta Adecco Top.	Trimestral	Audidores internos	Satisfacción del cliente por cobertura del punto de venta al 100%
Logística	A través de la herramienta Gestión de Provisiones.	Mensual	Audidores internos	Satisfacción del cliente: su facturación es congruente con las compras mensuales.
Operaciones D.O.V.	A través de la aplicación de indicadores de medición del desempeño a procesos y trabajadores.	Mensual	Jefes Lima y Provincia y Gerencia General, auditores internos	Satisfacción del cliente: obtiene indicadores de gestión de la calidad del servicio con su marca.
Outsourcing de Procesos	A través de permanencia e ingreso de nuevos clientes.	Anual	Auditor externo	Cumplimiento de la satisfacción y fidelización del cliente a través de resultados.

Fuente: Elaboración Propia

a) Proceso de Reclutamiento y selección del personal en base a la aplicabilidad de la normativa ISO 9001:2008

La Figura 8 Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú detalla el flujo simplificado de los procesos de reclutamiento y selección del personal de Adecco para la División de *Outsourcing* de Ventas siguiendo la normativa de certificación ISO 9001, gracias a la herramienta A.T. se tiene un filtro adecuado en cuanto a fechas, presentación de candidatos, procesos de evaluación y verificación e ingresos del personal apto en el menor tiempo posible.

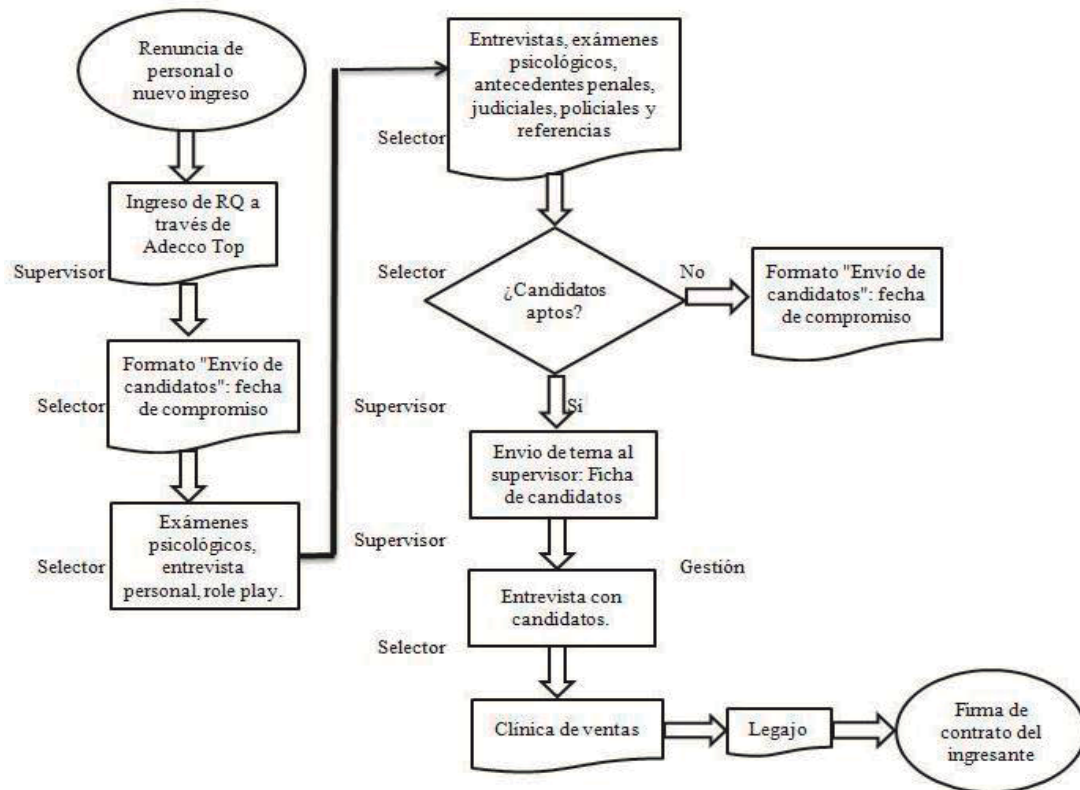


Figura 8: Flujo simplificado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Adecco Perú

Fuente: Elaboración Propia

Para agilizar la inmediatez de cobertura de puestos se vio necesaria la aplicación de un sistema especializado en requerimiento de personal: “Adecco Top” (Anexo 6), esta herramienta informática acompaña cada paso del proceso. A continuación el proceso de Reclutamiento para Perfiles Recurrentes usando la herramienta AT:

- El supervisor envía RQ a través de AT.
- RS valida datos de solicitud con el Jefe de Operaciones, homologa el puesto y envía FC por AT.
- El RS crea la NP en AE, ejecuta la estrategia de reclutamiento y el filtro curricular.
- El RS envía los datos para la convocatoria a través de AT.
- El Tester aplica las pruebas psicológicas de los candidatos citados.
- El RS entrevista a los candidatos de manera personal o grupal. (Dinámica).

- RS valida candidatos aptos para envío al solicitante a través de AT y envía copia de FD.
- El RS coordina con el supervisor fecha y hora de entrevista o Clínicas de Ventas.
- El supervisor realiza Clínica de ventas solo o acompañado de RS.
- El supervisor envía resultados (Apto/No Apto) por correo y el RS lo registra en AT.
- RS solicita verificaciones de antecedentes de los candidatos aptos a través de AT.
- RS informa al supervisor resultado de verificaciones.
- El RS solicita al Área de Seguridad Ocupacional coordinar los exámenes médicos pre ocupacional.
- RS informa aptitud de EMPO al supervisor y solicita datos de ingreso (fecha y hora de firma de contrato).
- Supervisor envía datos de ingreso al RS: fecha de inicio, tiempo de contrato.
- RS envía al RT los documentos de ingreso (legajo). El supervisor convoca al candidato para su firma de contrato.
- RS archiva el legajo completo del pass y de los candidatos presentados por un período de tiempo de 3 meses según acuerdo entre la D.O.V. y el área legal de Adecco.

b) Retroalimentación de las operaciones del coordinador y supervisor de la cuenta/cliente.

En febrero del 2013 la División de O.V. de Adecco estableció entonces la implementación de **Indicadores de Medición del Desempeño (KPIs)** de los coordinadores y supervisores. Estos estaban dentro de la Norma ISO 9001:2008 del documento Administración de Acciones Correctivas y preventivas, con código SGC- PD001, Versión 01 dentro de Objetivos y alcance, “**1.2 El alcance de las Acciones Correctivas (A.C.)** incluirían: los indicadores de medición de

desempeño para el proceso de operaciones con una cuenta/cliente para la determinación de la causa de las no conformidades, la evaluación de las acciones para asegurar que las no conformidades del cliente no vuelvan a ocurrir y para poner nuevamente bajo control el proceso, la determinación de acciones correctivas necesarias, el registro de resultados de las acciones correctivas y el seguimiento de los mismos”. Sin embargo, su implementación no se hizo como debería, no existía seguimiento ni control de los mismos, no estaban auditados interna ni externamente. En enero del 2014 la División de O.V. de Adecco estableció entonces la aplicabilidad de **Indicadores de Medición del Desempeño (KPIs)** de los coordinadores y supervisores, los cuales son medibles mensualmente para el pago de sus comisiones y sirven de gran ayuda para su retroalimentación.

4.1.8.2 Aplicación de Indicadores de medición del desempeño (KPIs)

La gerencia de la División O.V. aplica los siguientes indicadores de medición de desempeño a partir del 01/01/2014 para toda la división, jefes, coordinadores y supervisores siendo congruente con su certificación de la Norma ISO 9001. Los KPI'S son:

- **F03 Control de Materiales, Uniformes y Equipos:** debido a que a los trabajadores se les perdían los materiales, entregaban desgastados los uniformes y malograban los equipos, se estableció la entrega este cargo del supervisor al trabajador para su control y orden. El compromiso es que todo lo que se les entrega debe ser devuelto en orden para así poder organizarlo. Ordena y organiza lo que se entrega a cada trabajador y su compromiso en devolverlo en buen estado.
- **F05 Reporte de Asistencia Semanal:** el control de asistencia será rigurosamente

controlado por el supervisor hacia su trabajador, este reporte deberá estar firmado y sellado por el jefe de tienda donde se el trabajador esté destacado. **Anexo 12.** Mide en porcentaje las asistencias de todos los trabajadores y su responsabilidad en el punto de venta.

- **F06 Checklist de Ingreso:** este reporte debe ser desarrollado por el trabajador una vez que firme contrato, es de carácter obligatorio pues así el supervisor tiene todos los datos personales del nuevo ingreso. Supervisor entrega al trabajador. Organiza los datos de todo el personal proporcionando datos importantes y necesarios.
- **F07 Condiciones Laborales:** el supervisor entrega este formato al trabajador para que éste coloque todos los datos recibidos de sus condiciones laborales: sueldo, comisión y horarios, se trata de una Declaración Jurada donde el trabajador no tiene opción a reclamos. La información recibida por el trabajador queda especificada en documentación.
- **F08 Sanciones:** este reporte debe ser desarrollado por el supervisor con un resumen de todas las sanciones que ha tenido durante el mes, esto registra al trabajador para una próxima renovación de contratos. Mide el grado de responsabilidad de cada trabajador y del equipo mensualmente.
- **F09 Cronograma de ruta:** el supervisor deberá presentar este reporte a su coordinador cada lunes por la mañana, detallando las tiendas que visitará durante toda la semana y los horarios que empleará para esto. Mide la eficiencia del supervisor en visitas de campo y el cumplimiento de sus labores diarias.

- **F12 Tareo:** este reporte es elaborado por el supervisor semanalmente, aquí detalla los días de asistencia, feriado, falta, descanso médico, vacaciones, permisos, tardanzas del trabajador; arrojando un porcentaje mensual de cada indicador lo que le permite al supervisor poder medir a todos los trabajadores en cuanto a su actitud y responsabilidad. Anexo 15. Mide en porcentaje el grado de incidencias presentadas en la operación del supervisor, basándose en las inasistencias, tardanzas, descansos médicos o días de compensación de cada empleado y del equipo en conjunto.
- **F13 Evaluación de punto de venta:** lo realiza el supervisor luego de haber visitado al trabajador durante un mes en el punto de venta; aquí coloca la percepción objetiva de su imagen, presencia, desarrollo en el proceso de venta y post venta. Esta evaluación arroja una medición de cada trabajador y un puntaje que influenciará su renovación o no de contrato. Anexo 16. Evalúa mediante una nota (del 1 al 20) a cada trabajador en base al desenvolvimiento de sus funciones y a la imagen que proyecta.
- **F14 Control de visitas:** el supervisor debe ser medido por el coordinador en cuanto a sus visitas de campo, por lo cual presenta cada semana este reporte de visitas, aquí colocan la fecha, hora y nombre del punto visitado y además deberá tener como validación la firma y sello del trabajador visitado y/o del jefe de tienda. Mide el cumplimiento de ruta del supervisor semanalmente observando el cargo firmado por la tienda verificando su asistencia.
- **F15 Incidencia en Punto de Venta:** este reporte tiene como finalidad canalizar las

incidencias diarias en el punto de venta observadas, el supervisor deberá tomar fotografías y colocar el problema real y su solución. Evalúa al supervisor con los puntos críticos en punto de venta y las soluciones planteadas para resolverlos.

- **F16 Base de datos:** el supervisor presentará mensualmente al coordinador la base de datos de sus trabajadores; colocando sus datos personales, tallas de uniforme, número de hijos, carnet de sanidad, cuenta bancaria, etc. Deberá estar actualizado cada vez que haya un ingreso o cese y todos los reportes antes mencionados estarán concatenados con éste por tener la información del personal a cargo.
- **F17 Ventas:** el supervisor desarrollará este reporte con la información semanal de las ventas de todos sus trabajadores, su meta y alcance. Esto le permite medir el desarrollo de las ventas y detectar qué trabajador necesita un refuerzo para lograr alcanzar la meta y/o sobrepasarla. Mide las ventas semanales y los cierres mensuales de cada trabajador evaluando la eficiencia del equipo liderado por el supervisor.
- **F21 KPIs Coordinadores y supervisores:** este formato indica la efectividad tanto del coordinador como del supervisor de la medición de sus cuentas mensualmente a través de todos los formatos de KPI mencionados. Evalúa ante el cliente la efectividad de la operación a cargo tanto del coordinador como del supervisor.
- **F22 Rotación:** es el formato más importante, el supervisor lo presenta al coordinador con el resumen mensual de sus ingresos y ceses. El índice de rotación mensual tiene la información del *Head Count* del mes anterior y el cierre del mes

actual de cada cliente, esto permite tener una alerta de cómo se desarrolla el status de la cuenta basándose en la permanencia del trabajador. Mide en porcentaje el grado de efectividad de la operación, basándose en el *head count* de cada cuenta y en la facturación recibida por el cliente de cada trabajador activo.

Gracias a la medición de estos indicadores los coordinadores pueden medir el trabajo realizado por los supervisores y éstos medirán el desarrollo laboral de su equipo de trabajo trabajando en equipo para la realización de una operación ordenada, limpia, cuantificable y calificable ante el cliente. En el Cuadro 12 se presenta el índice de rotación de los trabajadores destacados a la cuenta LAN PERÚ durante el mes de junio del año 2014; se detalla el número de trabajadores con el que cerró la planilla en el mes de mayo (145 trabajadores), los ingresos nuevos (7 trabajadores) y egresos (12 trabajadores) durante todo el mes de junio y el cierre de la planilla de este mismo mes (140 trabajadores). El índice de rotación alcanzado y medible fue de 8%. Cabe resaltar que los trabajadores al conocer la salida de LAN decidieron retirarse de la compañía con anterioridad por eso el índice de rotación es alto para este mes. LAN se quedó oficialmente en Adecco hasta Julio del 2014.

Cuadro 12: Índice de rotación de la cuenta LAN durante el mes de Junio del 2014

MOVIMIENTO DEL PERSONAL JUNIO 2014	INGRESOS/ PLANILLA ANTERIOR	INGRESOS	CESES	30/06/2014
	31/05/2014			
PERSONAL		7	12	
TOTAL	145	7	12	140
INDICE DE ROTACION	8%			

Como se aprecia el índice es alto, ya que los ceses superan en mayor número a los ingresos. Gracias a este reporte se puede conocer también quiénes fueron los nuevos ingresos y quiénes fueron las personas que renunciaron y el motivo de su cese.

- **F25 Reporte mensual al cliente:** este formato es realizado por el coordinador con toda la información de los formatos anteriores, realizando un resumen mensual de toda la información para el cliente. A través de este reporte el cliente puede conocer el desarrollo del trabajo de Adecco y el seguimiento que se tiene sobre los problemas, ventas, incidencias, rotación, etc. de su equipo de trabajo. Mide ante el cliente la efectividad de Adecco con su marca.

Los indicadores de medición de desempeño se implementaron durante el año 2013, cabe resaltar que anterior a estos indicadores; la D.O.V no maneja ningún tipo de medición de sus resultados.

A continuación se presenta el Cuadro 13 el resumen de la aplicabilidad de los Indicadores de medición del desempeño; el antes (2013) y después (2014) de su implementación en la D.O.V. Asimismo; se presenta el Cuadro 14 detallando los principales KPI'S implementados para la medición de la efectividad de los procesos operativos y de los trabajadores en Adecco. Gracias a la aplicación de estos KPI'S se logró mejorar en casi todas las operaciones con el equipo de trabajo de la cuenta LAN: las inasistencias disminuyeron en menos del 10%, las sanciones bajaron en un 3%, las visitas de los supervisores en campo aumentaron al 100% del total de los puntos de venta, se monitoreaban las ventas semanalmente recurriendo a planes de acción si se alertaba lejos de la meta y se logró medir el índice de rotación del personal tan esperado por el cliente.

Cuadro 13: Implementación de KPI'S en D.O.V. años: 2013-2014

KPI'S	RESPONSABLE	IMPLEMENTACIÓN DE KPI'S	
		ANTES	DESPUES
F03 Control de Materiales, Uniformes y Equipo	Supervisor	El trabajador no se hacia responsable de los articulos entregados por Adecco	Si el trabajador no devuelve el articulo o lo devuelve en mal estado, se procede al descuento
F05 Reporte de Asistencia Semanal	Supervisor	El trabajador se ausentaba y no avisaba a su superior	Por cada falta identificada en tienda, se realiza el descuento del jornal.
F06 Checklist de Ingreso	Supervisor	No se tenían datos del trabajador, falta de información del mismo	Se ordenan datos del trabajador importantes para su rastreo y monitoreo.
F07 Condiciones Laborales	Supervisor	Trabajador renunciaba a su libre albedrio	Trabajador comprometido desde el inicio
F08 Sanciones	Supervisor	No existía control de amonestaciones escritas o verbales del trabajador	Se determina la estadia del trabajador según su historial de sanción mensual
F09 Cronograma de ruta	Supervisor	Supervisor no rendía ningún tipo de itinerario para su ruta	Existe un orden en la ruta del supervisor, coordinaro puede monitorearlo
F12 Tareo	Supervisor	No se tenía certeza de los días trabajados, faltas, descansos médicos, vacaciones, feriados del personal.	Se puede medir la efectividad de un trabajador en porcentaje de días trabajados, faltas, tardanzas, descansos.
F13 Evaluación de punto de venta	Supervisor	Trabajador no toma en serio el desarrollo de su trabajo, imagen, comportamiento.	Mide a través de una nota del 0 al 20 al trabajador a través de su imagen, desarrollo y comportamiento visualizado en punto de venta por el supervisor
F14 Control de visitas	Supervisor	Supervisor no rendía control de visita de sus puntos de venta	Se mide al supervisor mediante las visitas que realiza en el mes en sus puntos de venta.
F15 Incidencia en Punto de Venta	Supervisor	Las incidencias se reportaban por teléfono	Las incidencias se reportan a través de fotos
F17 Ventas	Supervisor	Supervisor sabía el alcance de ventas de su equipo a fin de mes	Supervisor monitorea semanalmente sus puntos de venta y hace seguimiento a los más bajos
F22 Rotación	Coordinador	Cliente no tenía conocimiento de su rotación mensual	Coordinador informa al cliente sobre índice de rotación mensual y planes de acción del mismo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14: Principales KPI'S para la medición de la efectividad de las operaciones y del desempeño de los trabajadores en Adecco

Aplicabilidad de principales indicadores para LAN-PERÚ		
KPI	Medición	Resultados
F03 Reporte Asistencia Semanal	Mide las asistencias del personal en punto de venta. Se corrobora con firma y sello del jefe de tienda.	Inasistencias Enero 2014: 10% Febrero 2014: 6% Marzo 2014: 7%
F08 Control de Sanciones	Mide mensualmente las sanciones verbales y escritas de cada trabajador.	Sanciones Enero 2014: 5% Febrero 2014: 3% Marzo 2014: 3%
F09 Cronograma de Ruta	Mide mensualmente las visitas al punto de venta del supervisor.	Visitas del supervisor durante los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2014: 100% de las tiendas.
F12 Tareo	Mide la efectividad de la operación a través de la asistencia y cobertura del punto de venta.	Efectividad de Enero 2014: asistencias 85%, tardanzas 8%, permisos 2%, descansos médicos 3%, faltas 10%, vacaciones 0%.
F13 Evaluación del punto de venta	Mide el desenvolvimiento del trabajador, su imagen y desarrollo	Durante el mes de Febrero del 2014 dos trabajadores obtuvieron una nota menor a 11 en el punto de venta , se identificaron: mala comunicación con el cliente, una mala imagen y uso del uniforme y falta de conocimiento de procesos de venta y servicio.
F17 Ventas	Mide las ventas semanales y mensuales del equipo.	Durante el mes de Julio 2014 se logró cerrar el mes con un porcentaje a nivel nacional del 130% de todo el equipo de ventas.
F22 Rotación	Mide el índice de rotación del personal del cliente	Para el mes de Julio se obtuvo un 8% de rotación, con 7 nuevos ingresos y 12 ceses. El término de la relación entre Adecco y LAN repercutió en las renunciaciones del personal.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.8.3 Aplicación de Sistemas Tecnológicos IT (Tecnología informática) para el área de Logística y Nóminas

Como plan de acción inmediato para la demora de cumplimiento del área de Logística y los continuos errores de facturación, Adecco y su área de IT (tecnología informática) optaron por instalar sistemas internos. Para Logística se creó el sistema “Gestión de Provisiones (G.P.)” realizando a través de éste requisiciones con los siguientes datos específicos: lugar y fecha, solicitante, centro de costo, nombre y descripción del

artículo, código del artículo, cantidad solicitada, proveedor o sugerencia del mismo y fecha de entrega. Para Facturación se creó el sistema denominado “Novedades Mes X”; donde la comunicación fluiría con rapidez y de forma transparente filtrando la mayoría de errores en cada opción de pago. Estos sistemas serían utilizados por el coordinador, quien canaliza todo lo relacionado a sus cuentas hacia el área correspondiente. Para utilizar los sistemas correspondientes dentro del área de Logística y Nóminas es importante que el coordinador tenga un seguimiento continuo; por ejemplo, sobre los pedidos mediante códigos y tickets de atención y sobre los pagos afectos al trabajador.

CONCLUSIONES

1. La introducción dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de la herramienta Adecco Top; sistema de integración y sinergia de todas las tareas y procedimientos relacionados con la captación e ingreso del nuevo personal, ha permitido agilizar y acortar los tiempos de cobertura de un nuevo ingreso a nivel nacional de 7 a 10 días hábiles a 3 a 5 días hábiles aproximadamente.
2. La implementación del sistema informático denominado Gestión de Provisiones; el cual integra desde el pedido del artículo o servicio, hasta su aprobación y posterior seguimiento y retroalimentación, ha permitido la agilización de compras en el área de Logística de 5 a 8 días hábiles a máximo 5 días aproximadamente.
3. La implementación de indicadores de medición del desempeño de todos los trabajadores relacionados con el cliente permitieron organizar, ordenar y mejorar sus tareas y procesos. Por ejemplo el KPI F9 Cronograma de Ruta logró las visitas mensuales del supervisor al 100% del total de las tiendas. El KPI más importante es el F22 Rotación del personal, ya que le permite al cliente medir los ceses e ingresos de su equipo, conociendo al detalle los motivos de las renunciaciones o despidos.
4. Los KPI'S: Reporte de Asistencia Semanal, Control de Sanciones, Cronograma de Ruta, Tareo, Evaluación del punto de venta, Ventas y Rotación son los que permiten medir efectivamente la satisfacción de los clientes de la División Outsourcing de Ventas y determinan que la medición del desempeño del equipo de trabajadores, supervisores y coordinadores asegura el cumplimiento de la Norma

ISO 9001-2008.

5. La implementación de indicadores de medición del desempeño (KPI'S) atrajo a nuevos clientes importantes como Lindley, La Ibérica y EPSON, cerrando la facturación del mes de diciembre en S/. 2 880 497.00, aumentando en 80% aproximadamente las ventas totales de la empresa. Se utilizó esta información como fundamento de la campaña comercial destinada a ampliar la cartera de clientes de la compañía Adecco.

RECOMENDACIONES

1. Adecco debe realizar un seguimiento continuo a todos sus procesos para poder certificar que se estén cumpliendo la Normativa ISO 9001- 2008 a través de auditorías internas o por auditorías realizadas por consultores externos.
2. La aplicación de indicadores de medición de desempeño deberá evaluar a todo el personal de las áreas de la compañía.
3. La retroalimentación con el cliente debe ser tomada como acción inmediata para su satisfacción y para la corrección de procesos que se estén llevando de una forma incorrecta.
4. El área de Nóminas debería ser auditada trimestralmente.
5. La División O.V. debe tener como prioridad la satisfacción del cliente sea grande o pequeño y su fidelización constante otorgándole la información requerida y los planes de acción ante problemas e incidencias operativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADECCO, BETTER WORK, BETER LIFE. 2014. Perú. Rescatado de la página web: <http://www.adecco.com.ar/institucional/nuestros-valores.aspx>.
2. ACOSTA J y RODRIGUEZ J.R. 2008. *Factores externos e internos de la Cultura estratégica de las empresas*. Editorial Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Europa. Pág. 13-31.
3. CRUZ VILLALON, JESÚS. 2008. *La Ley que regula los servicios de tercerización*. Gaceta Jurídica Editores. Perú. Págs. 32-33.
4. GARCÍA TERESA y CANO MILAGROS. 2013. *El FODA: una técnica para el análisis de problemas*. Editorial IIESCA. Colombia.
5. HIMMELBLAU, DAVID. 1992. *Análisis y Simulación de Procesos*. Editorial Reverté. Barcelona. Pág. 1-12.
6. HUETE, LUIS MARÍA. 2001. *Servicios & Beneficios*. Primera Edición. Perú. Editorial Deusto. 40-41 pp.
7. HUETE, LUIS MARÍA. 2001. *Servicios & Beneficios*. Primera Edición. Perú. Editorial Deusto. 40-41 pp. J.L. HESKETT, W.E. SASSER, JR. y L.A. SCHLESINGER, de la Harvard Business Business School. Extraído de la revista The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value, The Free Press, Nueva York, 1997.
8. LOPEZ SANCHEZ, LINA MARLENY. 2010. *Tercerización y Cooperativas*. Referencia Apuntes del CENES. Perú. Pág. 185.
9. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. 2014. Referencia: Art. 11 Ley 27626. Disponible en: www.trabajo.gob.pe. Perú www.trabajo.gob.pe
10. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. 2012.

Tercerización Laboral Disponible en:

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informacion/EMPRESAS/INF_TERCEORIZACION_LABORAL.pdf. Pág. 1-2.

11. RAZO DELGUE, JUAN. 2000. *En Cuarenta y dos Estudio sobre la Descentralización Empresarial y Derecho del Trabajo*. Editorial Fundación de la Cultura Universitaria. Montevideo. Pág. 38.
12. REICHHELD, F., SASSER, W. 1990. *Seis Cables de Alta Tensión*. Harvard Business Review. Boston op.cit.
13. SECRETARÍA CENTRAL DE ISO.2008. *Norma Internacional, sistemas de gestión de la calidad-requisitos*.Cuarta Edición. Editorial Copyright. Suiza. Págs. 1-5.
14. SHNEIDER, BEN.2004. *Outsourcing*. Editorial Norma. Colombia. Pág. 32.
15. TOLEDO TORIBIO, OMAR. 2011. *Derecho Procesal Laboral*.. Primera Edición. Perú. Editorial Grijley. Págs. 31-32.
16. VIEYTES SUQUILVIDE, MARITZA 2006. *La Calidad y las Normas ISO*. Rescatado de www.ConsultoraInternacional.com

Anexo 2: Sistema Adecco Top



Selección de Personal Recursos Humanos Facturas Procesos IT

Ingreso al Sistema

Para poder ingresar al sistema, usted debe estar registrado previamente.
Por favor digite su usuario y contraseña

Usuario:

Contraseña:



Agregar Proceso


Grabar

- Datos Analítica Proceso
- Datos del Proceso
- Evaluaciones del Proceso

Tipo Consumo	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Tipo Proceso	<input type="text" value="Seleccione..."/>
Cliente	<input type="text"/>	Contrato	<input type="text" value="Seleccione..."/>
Compañía	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Tipo de Servicio	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	Operación	<input type="text"/>
Sucursal	<input type="text" value="Seleccione..."/>	CC.CC	<input type="text" value="Seleccione..."/>
CC.CC/Actividad	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Evaluaciones Médicas	<input type="checkbox"/>
Monto/Porcentaje Fee	<input type="text"/>		

Cerrar

Agregar Proceso ✕

 Grabar

Datos Analítica Proceso | **Datos del Proceso** | Evaluaciones del Proceso

Nombre del Puesto	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Posición Cliente	<input type="text"/>
Horario	<input type="text" value="Full Time"/>	Tipo Contrato	<input type="text" value="Renovable"/>
Remuneracion Basica (S/.)	<input type="text"/>	Comisiones (S/.)	<input type="text"/>
Otros Beneficios	<input type="text"/>	Observaciones	<input type="text"/>
Cantidad de Vacantes	<input type="text"/>	Motivo Requerimiento	<input type="text" value="Seleccione..."/>
Zona	<input type="text"/>	Movilidad	<input type="text"/>
Viáticos	<input type="text"/>		

Datos de para envío de correo

Correo Electronico:	<input type="text"/>	Copia Correo	<input type="text"/>
---------------------	----------------------	--------------	----------------------

Cerrar

Anexo 3: Novedades Mensuales

Sucursal: Suc. 010 - OESTE
 Empresa: Adecco Consulting S.A.
 Planilla: 005129
 Período: 10
 # PASS PERIODO: 16

OK 16.00 1.00 #####

N°	DNI* (INDISPENSA BLE)	APELLIDOS NOMBRES*	FECHA INGRESO*	FECHA CESE*	MOTIVO CESE*	CODIGO PLANILLA*	CENTRO DE COSTO (0=costo)	DIAS FALTAS A DESCONTAR	DIAS SUSPENSO N	PERMISO 57606EH	HORAS FALTAS A DESCONTAR	ASIGNACION FAMILIAR (Decreto)	COMISIO N	BONIFICA BONOS	BONIFICA EXTRAOR D.	MOVIL COMD	MOVILIDAD AFECTA
1	1071233779	ESCARATE HONDRES SERGIO ANDRE	01/09/2014			006129	750					NO	670.28				
2	1071276797	ESCOBAR RETAMDOZ LUIS FELIPE	01/09/2014			006129	750					NO	670.28				
3	1047266308	HERPERRA AUCQUI JENNY MELISSA	01/09/2014			006129	1000					NO	670.28				
4	1041360387	HIDALGO RAMIREZ CLAUDIA TATIANA	01/09/2014			006129	750					SI	253.23				
5	1047655605	HIDALGO RAMIREZ JORGE LUIS	01/09/2014			006129	750					NO	295.62				
6	104727692	MACHUCA VELA ELIZABETH SONIA	01/09/2014			006129	750					NO	295.62				
7	1072776964	MENDIETA PALMA GISEL YELITZA	01/09/2014			006129	750					NO	670.28				
8	1046705386	MENDIOLA SANCHEZ LUIS ENRIQUE	01/09/2014			006129	750					NO	253.23				
9	1073240678	MUNEZ ACUNA ALESSANDRA KORALLY	01/09/2014			006129	750					NO	253.23				
10	1046989860	PUPPALCAZAR GINO ALONSO	01/09/2014			006129	1000					NO	253.23				
11	1046531004	TTITO HERRERA LILIAM	01/09/2014			006129	1000					NO	295.62				
12	1072890150	ZUNIGA GUZMAN CHRISTIAN AARON	01/09/2014			006129	750					NO	295.62				
13	40736672	FLORES LUNA VICTORIA JUAN CARLOS	20/10/2014			006129	900					NO					
14	46979150	VALENTIN GOODY MARIANA DEL ROSARIO	01/09/2014			006129	750					NO	176.41				
15	46054507	MENDOZA BAZAN DENI	01/09/2014			006129	750					NO	176.41				
16	41980910	NELA LIND ALAN	01/09/2014			006129	1,800.00					NO	176.41				
17																	
18																	

*) Campos Obligatorios



Outsourcing de Ventas
better work, better life

Anexo 4: F05 Reporte de Asistencia Semanal

Nombre: _____
 Marca que representa: _____
 DNI: _____
 Semana: _____

REPORTE DE ASISTENCIA SEMANAL

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:

MES	DÍA	FECHA	L	M	X	J	V	S	D	TIENDA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	SELLO

OBSERVACIONES:



TAREO A TIENDA MENSUAL

MES:

MARCA:

CIUDAD:

CRITERIO	CLAVE	INCIDENCIAS	%
Asistencias	A	4	44%
Tardanzas	T	1	11%
Permisos	P	1	11%
Descansos médicos	DM	1	11%
Descansos semanales	D	0	0%
Días en compensación	C	1	11%
Faltas	F	1	11%
Vacaciones	V	1	11%
Feriatos	H	1	11%
		9	100%

Anexo 6: F13 Evaluación en el punto de venta

Cuenta: LAN	PASS 2	PASS 3	PASS 4	PASS 5	PASS 6	PASS 7	PASS 8	PASS 9	PASS 10	PASS 11	PASS 12	PASS 13	PASS 14	PASS 15
Fecha: 01/01/14														
Evaluado: Supervisor X														
Coordinat: Coordinador y														
RESENTACION PERSON. CARLOS LAN														
FECHA DE EVALUACIÓN 01/01/2014														
NOTA	10 - 34	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!	!jDIV/0!
Rostro	BUENO													
Cabello	BUENO													
Manos y uñas	BUENO													
Accesorios	MALO													
Camisa / Blusa	BUENO													
Saco	BUENO													
Corbata	BUENO													
Pantalón	BUENO													
Zapatos	BUENO													
Fotocheck	MALO													
Forma de caminar	BUENO													
Expresión verbal	BUENO													
Expresión corporal	BUENO													
Protocolo de Servicio	BUENO													
Indaga necesidades	BUENO													
Conocimiento de PP / SS	MALO													
Info. de la competencia	BUENO													
Manejo de objeciones	MALO													
Cierre de ventas	BUENO													
Post venta	BUENO													
Limpieza	BUENO													
Orden	BUENO													
Material POP	BUENO													
Exhibición	BUENO													
Vitrinas, marca-precios	MALO													
Conocimiento Guía DOV	BUENO													
Asistencia al PdV	MALO													
Visita del Supervisor	BUENO													
Relación con Jefe de Piso	MALO													

Página 1