

# PLAN DE MEJORA EN LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL TEMPORAL EN ADECCO

**Presentado por:**

**ERIKA DIVANTOQUE RODRÍGUEZ**

**Directora:**

**Mónica Castañeda Riascos**



**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BOGOTÁ**

**2020**

# Contenido

- Resumen..... 4
- 1. Introducción..... 6
- 2. Planteamiento del problema ..... 7
- 3. Objetivos..... 9
  - 3.1 Objetivo General..... 9
  - 3.2 Objetivos Específicos..... 9
- 4. Justificación..... 9
  - 4.1 Informes de gestión..... 11
- 5. Metodología..... 15
  - 5.1 Diagnóstico del problema ..... 15
  - 5.2 Propuesta y la planificación del plan de mejora ..... 15
- 6.Estado del arte..... 17
  - 6.1Investigaciones Nacionales ..... 17
    - 6.1.1Empresas de Servicios temporales y la experiencia del servicio al cliente..... 17
    - 6.1.2El outsourcing en recursos humanos: Proceso de selección de personal ..... 19
  - 6.2 Investigaciones Internacionales ..... 21
    - 6.2.1Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal ..... 21
- 7. Marco teórico..... 23
  - 7.1 Reclutamiento..... 24
  - 7.2 Selección..... 25

7.3 Rotación.....	26
7.4 Empresas temporales .....	27
7.5 Gestión por procesos.....	29
7.6 Gestión de la calidad.....	30
7.7 Mejora de Procesos.....	31
7.8 Herramientas de mejora continua .....	32
7.8.1 Diagrama Causa – Efecto .....	32
7.8.2 Metodología 5W + H.....	32
7.8.3 Metodología de los 5 porqués .....	33
7.9 Informes de gestión.....	34
8.Análisis y diagnóstico del problema.....	36
8.1 Especificación del proceso a mejorar y su impacto.....	36
8.1.1 Impacto de los procesos dentro de la compañía.....	36
8.1.2 Causas y efectos .....	36
8.2 Lluvia de ideas de las soluciones que se pueden darle al problema.....	38
9Propuesta plan de mejora .....	39
9.1 Carga de los consultores .....	40
10 Conclusiones.....	42
11Anexos.....	43
12 Bibliografía.....	44

## Resumen

El siguiente proyecto, tiene como objetivo el diseño de un plan de mejora del proceso de selección y reclutamiento de una de las unidades de personal temporal de Adecco Colombia. En primer lugar, se detalla el problema, el cual es sustentado con un diagnóstico realizado usando el informe de gestión que se maneja para evaluar la gestión de estos procesos actualmente en la compañía, luego de ello se plantean los objetivos y los métodos que se usaran para garantizar su calidad y efectividad. Así mismo durante el desarrollo del marco teórico se describe la importancia del factor humano, el papel de las compañías que tercerizan procesos y la relevancia que tiene el trabajo temporal.

Posteriormente se detallan los conceptos claves para la comprensión de los informes que se usaron para realizar el diagnóstico inicial y se explica la importancia de la gestión por procesos, la gestión de la calidad y la mejora continua, como pilares fundamentales en una compañía competitiva, mostrando algunas metodologías y herramientas que nos permiten evaluar los diferentes procesos.

Finalmente se realiza un paso a paso para definir las causas del problema con diferentes herramientas de la ingeniería, luego de la identificación del problema se establece el objetivo del plan de mejora. Para definir la estrategia que nos permitirá cumplir ese objetivo se elabora un cuadro de mando, en el cual se muestran las dos propuestas realizadas con el fin de mejorar la productividad de la unidad, la carga laboral de los consultores, la satisfacción del cliente y finalmente brindándole a la compañía una ventaja competitiva al poder anticiparse a la demanda con el análisis de la gestión que se realiza mes a mes. El informe se concluye con los beneficios identificados en el desarrollo de este y con la aplicación de las diferentes herramientas y metodologías.

Palabras claves: Selección, Contratación, Personal, Mejora, Proceso

Keywords: Selection, Recruitment, Personal, Improvement, Process

## 1. Introducción

La compañía Adecco Colombia, es una multinacional de recursos humanos. Su unidad de negocio más importantes es Staffing, de la cual se deriva la unidad en la cual está enfocado este proyecto es Business Solution. Esta unidad es la encargada de la selección y reclutamiento de personal temporal para compañías que manejan un volumen alto de vacantes y personal.

Esta unidad entro en una reestructuración a finales del año pasado, se amplió, por lo cual recibió más clientes a su cargo, entraron nuevos consultores (psicólogos) y se inició a manejar un volumen de vacantes superior. De allí radico la importancia de realizar un análisis de los procesos para verificar y garantizar la calidad de estos.

La calidad es uno de los aspectos más importantes que se deben garantizar en los diferentes procesos que se lleven a cabo dentro de la compañía, es por ello por lo que se realizó un diagnóstico a los diferentes procedimientos usados por medio de herramientas de la ingeniería industrial, como diagramas de causa – efecto o los 5 porqués. Con los resultados obtenidos se realizó un plan de mejora que mitiga el impacto de esta transición en esta área y que les permite garantizar la optimización de los procesos con los diferentes clientes.

Es importante aclarar que debido a la contingencia que se vive en el país, el enfoque del proyecto tuvo que alterarse, gracias a que el trabajo presencial en la compañía paso a ser teletrabajo y la mayoría de los consultores que estaban siendo objeto de estudio, para medir su productividad y examinar el manejo que le daban a los diferentes procedimientos, fueron despedidos de la compañía y otros pasaron a tener licencia no remunerada.

## 2. Planteamiento del problema

El empleo temporal crece día a día como una opción que le permite a las empresas atender esas necesidades que surgen por lapsos de tiempo corto. Circunstancias como las vacaciones del personal, las licencias, los proyectos, las campañas o las fluctuaciones en la producción, son las impulsadoras de esta modalidad de trabajo. Los beneficios no solo son para la compañía, sino que es una gran una opción para quienes desean trabajar en sus vacaciones o adquirir experiencia, madres que solo pueden trabajar mientras sus hijos estudian o jubilados con experiencia en campos específicos.

En Colombia en el año 2018 según (Gonzalez, 2019) “el sector manufacturero demando un 29% de personas en servicio temporal, el sector de servicios un 19%, comercio 17,8%, agricultura 9%, finanzas 8,2%, electricidad 6,2%, construcción 3,3%, transporte 3% y minas 1,4%”. Esto nos muestra que los trabajadores temporales representan un porcentaje significativo de la fuerza laboral de nuestro país, para conseguir esto es importante destacar las empresas de recursos humanos que garantizan las condiciones de estos trabajadores y les brindan el personal adecuado a los perfiles de cada compañía.

Adecco es una empresa que lidera las soluciones en recursos humanos, gracias a la efectividad al momento de prestar sus servicios a las compañías a nivel nacional. La calidad de los procesos que lleva a cabo es uno de los pilares fundamentales que la rigen; por lo cual desde Business Solutions, la unidad que maneja la selección y reclutamiento de personal temporal para los clientes que demandan un gran número de candidatos, se quiere garantizar la calidad de los procesos que se realizan, lo cual se traduce en eficiencia de los procesos, calidad de los candidatos enviados al cliente y así mismo la reducción de costos innecesarios.

Es por lo anterior que es de vital importancia revisar la gestión que realizan los consultores con cada cliente, los procesos que llevan a cabo tanto en selección como en reclutamiento e identificar las oportunidades de mejora para satisfacer las necesidades del cliente. Con el fin de poder generar un plan de mejora, que reduzca los procesos y tareas innecesarios, maximice la productividad a la hora de seleccionar candidatos, se envíen personal competentes y adecuadas para el cargo y finalmente se garantice a la compañía el cubrir las vacantes de cada uno de los clientes.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Plantear un plan de mejora que garantice la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en la unidad de Business Solutions de Adecco Colombia.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar por medio de herramientas de la ingeniería industrial el proceso de selección y reclutamiento de personal temporal en Business Solutions, para identificar las oportunidades de mejora.
- Revisar apartados del informe de gestión que se manejan actualmente en la unidad, para medir la productividad o cobertura de los consultores que llevan a cabo los procesos de selección y contratación.
- Elaborar un formato en el cual se pueda calcular la carga de los consultores y así revisar cuantos analistas o practicantes necesito para cubrir las vacantes que me solicita el cliente, con eficiencia y cumpliendo las especificaciones acordadas con el cliente en el Acuerdo a Nivel de Servicio
- Definir el plan de mejora de acuerdo con las oportunidades identificadas en los procesos de selección y reclutamiento. Especificando las ventajas y oportunidades que le brinda a la compañía al momento de implementarlo en sus procesos.

## **4. Justificación**

Las tercerizaciones de procesos como la selección y reclutamiento del personal, les brinda grandes ventajas a las compañías en la actualidad, desde la reducción de costos hasta el control y optimización sus procesos. Es por ello por lo que las empresas como Adecco, que están

especializadas en todo este tipo de procesos son de gran relevancia en el campo laboral y adquieren un compromiso importante con sus clientes; asumen la responsabilidad de que sus compañías aliadas cuenten con el capital humano más adecuado, siendo uno de los eslabones más importantes para que una empresa pueda destacarse en el mercado. Este reto solo se puede asumir si dentro de la compañía se garantiza que los procesos que llevan a cabo están acordes a las necesidades de los clientes

La calidad es uno de los aspectos más importantes que se debe garantizar en cada uno de los servicios que se prestan en la empresa Adecco Colombia, es por ello por lo que se deben analizar los procesos que se maneja e implementar mejoras continuas que mitiguen los gastos innecesarios y que garanticen el cumplimiento de los indicadores que se pactan con cada cliente para medir la calidad del servicio.

En el acuerdo a nivel de servicio (ANS) se estipulan los compromisos de cada una de las partes y las condiciones y filtros con las cuales se hará la selección y reclutamiento de los candidatos para los cargos seleccionados. Para que los clientes puedan estar al tanto de la gestión que está realizando la empresa, es necesario generar unos reportes que se deben enviar en diferentes fechas sobre los diferentes procesos que se manejen y la gestión realizada mes a mes.

Los procesos realizada por los consultores asignados a cada cuenta para que llevan a cabo todas las actividades que dan cumplimiento a él ANS, en ocasiones se dificulta por la poca efectividad tanto en el reclutamiento como en las tareas asignadas a terceros, tales como exámenes médicos, estudios de seguridad y avales por parte del mismo cliente. Es por lo anterior que es indispensable entrar a revisar que procedimientos pueden ser eliminados o modificados para que se pueda entregar el número de candidatos necesarios para cubrir la vacante a tiempo y garantizar que sean aceptados para el cargo.

Teniendo en cuenta las dificultades que se presentan en el proceso, no solo se está viendo afectado el cliente al no recibir los candidatos que solicitó sino que en la generación de los reportes no se puede garantizar que las cifras y la información sea verídica debido a que a los consultores se les repasan las tareas y las matrices en las cuales registran la información no se diligencia a conciencia y adicional a esto se envían tarde, lo cual ocasiona un incumpliendo en las fechas y malestar en la relación con el cliente.

Business Solution actualmente revisa la efectividad de sus consultores y el cumplimiento que se les da a las solicitudes de los clientes por medio de los siguientes documentos y reportes mensuales.

#### 4.1 Informes de gestión

- Cobertura

Tipo	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Vacantes Solicitadas	33	19	42	111
Vacantes Abiertas	11	5	5	35
Vacantes Cubiertas	21	38	62	38
<b>Cobertura</b>	<b>66%</b>	<b>88%</b>	<b>93%</b>	<b>52%</b>

■ Vacantes Solicitadas   
 ■ Vacantes Cubiertas   
 ■ Cobertura

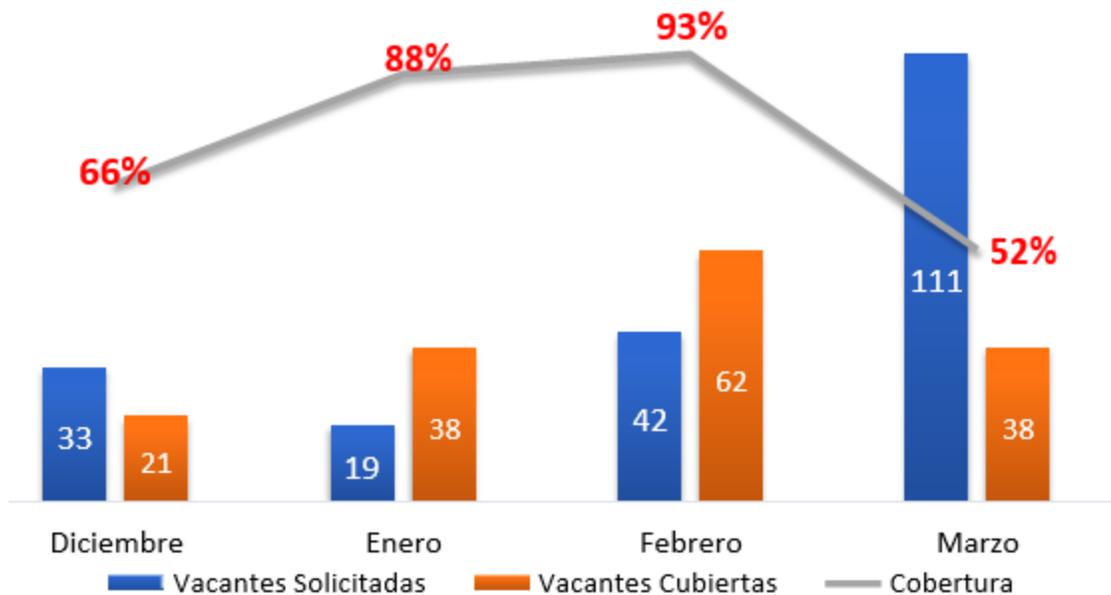


Gráfico 1. Cobertura y vacantes

La cobertura de este cliente nos indica que algo está ocurriendo con la gestión realizada en la cuenta. Se puede ver que para el mes de diciembre de las vacantes que solicitó el cliente, se cubrió el 66% del total, esto no es un mal indicador, pero lo ideal es que estos indicadores se mantengan sobre el 75% como mínimo.

En los dos meses siguientes se aumentó notoriamente el porcentaje de cobertura. Llegando a uno de sus puntos más altos con un 93%, pero para el siguiente mes bajó drásticamente hasta el punto de cubrir solo la mitad de las vacantes que solicitó el cliente. Esta variación tan drástica es la que le da paso a la revisión de los procesos y métodos usados en el momento de reclutar y seleccionar candidatos; con el fin de identificar cuáles son las causas de estas fluctuaciones e implementar un plan de mejora que lo mitigue o prevenga, para que así se le

garantice al cliente la cantidad de candidatos solicitados y con las capacidades específicas requeridas para los diferentes cargos.

- Oportunidad

Oportunidad	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
	5	5,33	2,33	4,00

Tabla 2. Tiempo de entrega de candidatos

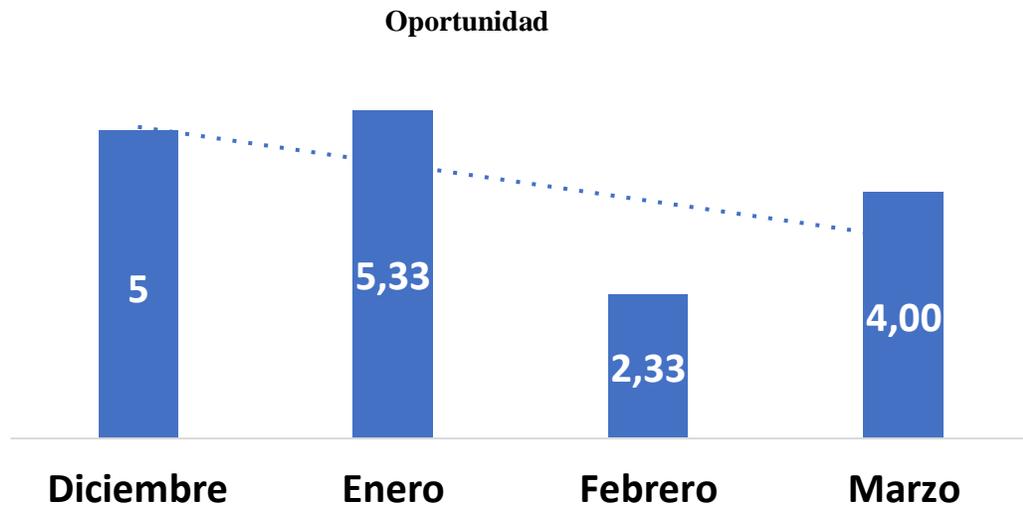


Gráfico 2. Tiempo promedio en días (Envío de candidatos)

Al momento de hacer seguimiento a la gestión que realizan los consultores, también es importante revisar el tiempo que tardan en enviarle al cliente los candidatos que solicita. En el caso de este cliente se evidencia que el mes en el cual se tardaron más enviando fue enero. También hay una variación importante en el mes de febrero con respecto al mes anterior, pasaron de tardarse 5 días a 2 días. En este mes se debe revisar los factores que influyeron en este comportamiento y

determinar si está relacionado con la propia gestión del consultor o si se debe a la poca demanda de vacantes o incluso si hay falencias en los procedimientos que se están ejecutando.

Teniendo en cuenta lo evidenciado en estos apartados del informe de gestión, se hace más necesaria la revisión del proceso de selección para garantizar que se mitiga el impacto de estas variaciones si se debe a factores ajenos a la compañía, en caso contrario, que se implementaran acciones de mejora en los procesos internos que ocasionalmente provocan cambios significativos en la gestión de los procesos de selección y contratación de personal en el área de Business Solutions.

## 5. Metodología

La metodología que se usara para diseñar el plan de mejora consiste en realizar un análisis del área o proceso que se va a mejorar, definiendo el problema que se desea solucionar, luego de ello se estructura un plan de acción en el cual se especifiquen los objetivos de dicho plan, las actividades, los responsables e indicadores con los cuales se podrá evaluar la efectividad del plan implementado.

En la realización de un plan de mejora en la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de la unidad de Business Solutions, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

### 5.1 Diagnóstico del problema

Analizar las causas que están provocando dificultades en el proceso. Para alcanzar este objetivo, es importante tener en cuenta:

- Analizar el impacto que tiene el proceso dentro de la compañía.
- Describir las causas y los efectos de la problemática: Las herramientas que se usarán son:
  - Diagrama causa – efecto (Espina de pescado)
  - Los 5 ¿Por qué?

### 5.2 Propuesta y la planificación del plan de mejora

Este plan debe ser viable, flexible y debe permitir integrar modificaciones a corto plazo, mediano o largo plazo, para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

- Analizar las posibles soluciones apoyándose en las siguientes herramientas:
  - Lluvia de ideas

- Matriz de relación
- Definir acciones para dar la solución, para lograr es importante asignar tareas a cada miembro del equipo. Para esto se aplicará la siguiente herramienta.
  - Cuadro comandos
- Revisar la aplicación de las acciones en el proceso
- Diseñar los indicadores que permitan medir la mejora en el proceso
  - KPIs
- Documentar el plan de mejora

## **6. Estado del arte**

En el estado del arte que se desarrolló, se enmarcó el análisis de la relevancia del servicio al cliente en empresas de outsourcing, la gestión del talento humano en la actualidad, el impacto de las empresas de temporalidad en Colombia y la relevancia del control del índice de rotación del personal en una empresa, entre otros Abarcando así investigaciones tanto nacionales como internacionales.

### **6.1 Investigaciones Nacionales**

#### **6.1.1 Empresas de Servicios temporales y la experiencia del servicio al cliente**

El objetivo de esta investigación fue evaluar la importancia del servicio al cliente en una empresa de servicios temporales y la relevancia de estas. Para conseguir dicho objetivo se sacó un análisis del marco conceptual y legal de las empresas que prestan servicios temporales, finalmente seleccionando algunos líderes de procesos de empresas de servicios temporales a los cuales se les pregunto con base en dos enfoques concepto que se le da a la experiencia del cliente y finalmente se recopilaron modelos y estrategias para poderlos potenciar y aplicar.

Según (Sanchez, 2015) el servicio al cliente es una cultura de la cual se deben apropiar todos los integrantes de una compañía, este debe ir más allá de una sonrisa, de certificaciones o de atender las quejas o reclamos. Este debe generar valor a sus clientes, lo cual al final se traduce en un mayor y mejor flujo de caja para la compañía.

En un sector tan competitivo como el de los servicios de temporalidad, en el cual es evidente la competencia por bajos precios, se está reflejando la falta de generación de valor y esto

implica la generación de estrategias que no solo la hagan más grande, sino que realmente la haga rentable. Es en este punto en donde las compañías pueden identificar oportunidades como el conocimiento de las necesidades específicas de cada cliente, como las fluctuaciones en su producción lo cual les brinda una experiencia diferenciadora a los clientes.

Las empresas de servicios temporales son las que prestan servicios de personal en misión, los cuales son solicitados por la empresa usuaria, los cuales se encargan de apoyar tareas puntuales debido a fluctuaciones en la producción, entre otras. El objetivo de todo esto es que la empresa usuaria no tenga vínculos laborales con el trabajador, por lo cual la empresa de servicios temporales asume las obligaciones laborales. Finalmente, la empresa usuaria le paga a su compañía proveedora el valor correspondiente por la prestación del servicio. En Colombia son las únicas autorizadas para contratar empleados con contrato de “obra a labor contratada”, el cual puede ser máximo de 6 meses y prorrogable máximo a 6 meses más.

Entre los entrevistados de compañías de servicios temporales se pudo evidenciar que en sus compañías el servicio al cliente es importante por el simple hecho de que es una empresa de servicios. Los clientes son el eje principal y agregaron que a los clientes se les debe fidelizar, escuchar y atender, hay que cumplirles lo que se les promete ya que se están enfrentando a un mercado altamente competitivo.

Luego del análisis de otros hallazgos se pudo evidenciar que la experiencia al cliente más que una moda, se debe convertir en una filosofía que las empresas de servicios temporales deben implementar. Se debe ver como una herramienta estratégica algunas que nos permiten acercarnos a ese objetivo es el CRM (Customer Relationship Management) o el CEM (Customer experience Management)

Debe radicar desde la comunicación clara a los empleados como un pilar estratégico y debe trasladarse a una cultura corporativa. Todo esto enfocado al cliente y a su relación con la compañía,

para esto se deben disponer todos los recursos que sean necesarios. En concordancia con esto radica la importancia del personal que se asigna, la calidad laboral que se les brinda, su sentido de pertenencia se traduce en un gran servicio.

De la investigación se concluye que el servicio al cliente ha evolucionado, por lo cual los esfuerzos deben ir más allá y deben estar enfocados en satisfacer necesidades particulares del cliente. No solo basta con atraerlos y retenerlos, sino que hay que volverlos referenciadores y multiplicadores de la compañía, hay que generar experiencias positivas y placer en cada contacto que se tenga con ellos.

Los modelos que se manejan actualmente no generan diferenciadores, se limitan a cumplir con lo básico y los aspectos legales. Por lo cual es el momento de la innovación del servicio, la generación de modelos y experiencias, necesitan urgentemente romper con paradigmas y generar empatía con sus clientes desde la alta gerencia hasta la base de la organización.

### **6.1.2 El outsourcing en recursos humanos: Proceso de selección de personal**

El objetivo principal de este estudio es analizar la influencia del outsourcing en la gerencia del talento humano, analizando diferentes factores. Por lo cual Se analizará el impacto del outsourcing en la selección del personal y el impacto que genera no solo en los costos, sino en aspectos como el clima laboral y la calidad del servicio.

El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes en una compañía, ya que de este depende el reclutamiento, la selección, la capacitación y el bienestar de la totalidad del factor humano de la empresa.

El proceso de selección de personal se compone de tres pasos: reclutamiento de personal, selección de personal y contratación de personal elegido.

Según (Montoya, 2010) La selección de personal es el proceso en el cual se realiza la búsqueda de candidatos. Existen diversos métodos para realizar este proceso, uno de ellos es por referidos de la misma compañía, el más tradicional que es recibir hojas de vida e iniciar hacer filtros, algunas otras optan por reclutar por internet ya que esto les reduce el tiempo y el dinero invertido. Etc.

El outsourcing consiste en contratar a una empresa especializada en un determinado servicio y algunas de las razones para hacer uso de este es:

- ❖ Reducción de costos
- ❖ Mejora en la calidad del servicio
- ❖ Simplificación de los procesos de negocio
- ❖ Reducción de los riesgos indirectos

El objetivo principal es maximizar el rendimiento minimizando los costos. Adicional a esto le permite a la compañía descongestionar tramites operáticos, lo cual le permite enfocarse en la actividad principal.

Para tomar la decisión de contratar un outsourcing, es importante conocer los riesgos que esto con lleva, como no alcanzar los objetivos marcados, mayores costos, dependencia o conflicto con el proveedor.

Luego de todo el análisis del problema se encontró que las empresas en el futuro tendrán cada vez más tendencias a seleccionar el personal usando el outsourcing ya que este agiliza los procesos y ahorra costos. Acompañado de evaluaciones de los riesgos y beneficios de los proveedores, para que se realice la elección adecuada, debido a que está en juego uno de los pilares más importantes de la compañía el factor humano.

La estructura organizacional de las empresas evoluciona rápidamente, lo cual las lleva a reinventarse a la hora de gestionar los recursos humanos. Este departamento le agrega valor a la

compañía, por lo cual el uso del outsourcing es una alianza que cada vez se usa más lo cual les permite agilizar el proceso de selección acompañado de la reducción de costos y tiempo.

Al momento de entregar todos los procesos que se requieren para gestionar el factor humano a una compañía especializada se alivia la carga administrativa y operativa lo cual le permite enfocarse en las demás actividades que le generan más valor.

## **6.2 Investigaciones Internacionales**

### **6.2.1 Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal**

El objetivo de esta investigación es implementar la propuesta de mejora identificada para reducir el índice de rotación del personal. Para conseguirlo se analizará el personal operativo de la empresa Cadwi SAC, más específicamente el personal encargado de la lectura de los medidores.

Uno de los conceptos que se debe entender a la hora de gestionar los recursos humanos es el índice de rotación que según (Cadillo, 2018) con las buenas prácticas administrativas debe estar entre el 5% y el 10%, aunque este puede variar según los objetivos de cada compañía. En Ecuador existe un desabastecimiento de personal con conocimiento técnico frente una gran demanda de este tipo de perfiles.

A la hora de analizar la rotación del personal, este se da ya sea por decisión propia o por la empresa. Pero teniendo en cuenta que en la actualidad los trabajadores pertenecen en un 80% a los millennials, los cuales desean libertad para laborar, flexibilidad horaria y desean seguir sus metas, todos estos factores tiene incidencia en el índice de rotación.

La dimensión del problema debe abordar aspectos como el costo de rotación de personal,

costos de desvinculación, deficiencias en el funcionamiento normal de la compañía. El mejoramiento de los procesos es una forma efectiva para gestionar en una organización, este consiste en transformar actividades, con el fin de que alcancen un rendimiento superior en términos de eficiencia y calidad.

Luego del análisis de los costos directos e indirectos que se asocian desde el proceso de contratación hasta el momento en que se retira la persona del cargo y acompañado con un diagrama de Ishikawa o de espina de pescado para poder identificar la causa de la problemática más claramente. Algunos de los factores que se identificaron fue la falta de personal responsable, falta de seguimiento al personal, falta de compromiso por parte del personal, entre otras. También es importante tener en cuenta que la rotación no solo causa efectos negativos si tiene un índice muy alto, sino que, si tiene a ser nulo o muy bajo, también se estaría generando un estancamiento o deterioro de la compañía.

Luego del análisis de las diferentes etapas del proceso de selección y contratación y el análisis de los costos, se identifico la importancia de la inserción de una gerencia del talento humano, la implementación de manuales de perfil y descripción de los puestos. Se considero que las bases de datos pueden apoyar el control del factor humano y la identificación de las habilidades de cada uno de los colaboradores que componen la compañía.

Finalmente, dentro de la propuesta de mejora se incluyó un diagrama de tiempos de Gantt que permite mostrar cuantitativamente el procesos que se implementara en la gerencia del talento humano.

## 7. Marco teórico

Según Chiavenato (2009) la administración de los recursos humanos está definida como “un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”. Partiendo de esta definición podemos evidenciar la gran relevancia que tiene el factor humano dentro de una compañía y todos los aspectos que se deben garantizar a la hora de administrarlo.

En la actualidad a las personas no se les ve como simple empleados que cumplen las funciones que se les ordenan, sino que son aliados estratégicos de la compañía, debido a que en cualquier proceso productivo uno de los pilares que soporta las funciones y lleva a la compañía a cumplir con sus objetivos, es el factor humano. En el caso de los empleados, aportando a una empresa su conocimiento, sus habilidades, sus capacidades y en general, la experiencia que han adquirido en diferentes campos; esto se traduce en que no solo se tiene capital humano, sino que se cuenta con un capital intelectual que le puede brindar competitividad a una compañía para destacarse en el mercado.

Los procesos de incorporación de personal a una compañía, es uno de los procesos que se encarga de que solo ingresen a la compañía personas con las características y competencias necesarias para un cargo específico. Es importante comprender que la selección del personal no solo le compete a la empresa, sino que también las personas deciden en que empresa quieren postularse para trabajar así que es básicamente una elección mutua.

## 7.1 Reclutamiento

El concepto de reclutamiento es según Chiavenato (2009, pag 117) “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar”

El reclutamiento del personal ha sido impactado por la globalización lo cual reaccelera la modernización, esto se traduce en que se crean rápidamente empleos nuevos con mejores salarios y a la misma velocidad se eliminan empleos viejos. Una de las ventajas de los primeros es que cuentan con mejores salarios.

Uno de los medios que usan muchas compañías para reclutar su personal, es la asociación con compañía externas especialistas en recursos humanos, es decir la tercerización de sus procesos de selección y contratación. Estas asociaciones son efectivas cuando:

- Se requiere un gran número de candidatos aptos para el cargo.
- No cuentan con un área de recursos humanos sólida para que se encargue de este proceso.

Al momento de hacer una asociación o contratar una empresa para que apoye este proceso son importantes los siguientes aspectos:

- Entregarle a la compañía aliada una descripción completa y exacta de la vacante que tiene, para que esta pueda comprender sus necesidades con el fin de proporcionarle el candidato adecuado a sus necesidades.

- Especificar a la compañía aliada que herramientas debe utilizar para la selección de los candidatos, es decir las solicitudes de empleo, las pruebas requeridas, entrevista, todo esto como parte del proceso de selección y demás aspectos que se consideren relevantes.
- Dar una retroalimentación adecuada a la empresa adecuada, para que esta tenga conocimiento de que candidatos fueron rechazados y sus razones.

Las compañías deben tener en cuenta que el reclutamiento es costoso. Consume tiempo y dinero, pero de ser efectivo supera la inversión. Atraer talentos es un pilar fundamental para que la organización sea exitosa tanto el corto como en el largo plazo.

## **7.2 Selección**

Según Chiavenato (2009, pag137) el proceso de selección está definido como “ el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. En otras palabras, es un filtro que solo le permite ingresar a la organización.

Algunas de las técnicas que se utilizan para seleccionar personal son las entrevistas, las pruebas de conocimientos, las pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras. Cada una de estas pruebas se aplican según las complejidad y especificaciones del cargo o según lo requiera el cliente. Este proceso es una secuencia de etapas por las que debe pasar el candidato. Cada una de las técnicas utilizadas para seleccionar un candidato proporciona información específica.

Este proceso debe ser eficiente al hacer correctamente las cosas, es decir, saber entrevistar, aplicar las pruebas de conocimientos que sean pertinentes, darle al proceso rapidez y agilidad, esto implica contraer un lo menos que se pueda costos de operación. Por otro lado, debe ser eficaz, es decir atraer el personal más talentoso a la compañía, pero sobre todo hacer que la empresa sea mejora día a día, debido al nuevo personal contratado. Para identificar la eficacia del proceso que se lleva a cabo se puede usar el siguiente calculo:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Numero de candidatos examinados}} \times 100$$

Para evaluar el proceso de selección se pueden tener en cuenta directrices como:

- La cantidad de candidatos seleccionados
- La calidad de candidatos seleccionados
- La rapidez en la selección de los candidatos
- El costo de la selección (Revisando el tipo de técnica que se usó)

### **7.3 Rotación**

La rotación de personal en una compañía es la salida de algunos de los trabajadores y la entrada de otros ya sea para sustituirlos o para cubrir nuevas posiciones. Es por lo anterior que en las empresas se enfrentan constantemente a el reto de mantener el equilibrio en el personal de la compañía, con el fin de que funcione óptimamente y todas las labores se lleven a cabo, es decir, se tenga el personal necesario para que funcionen los diferentes procesos adecuadamente. Es importante entender que la rotación es un efecto de variables tanto externas como internas. Algunos de los factores externos que se pueden encontrar

son, las mejores ofertas laborales, la situación económica, demanda y oferta a nivel laboral, entre otras.

Para que una compañía tenga mucho más detalle de las razones por las cuales un empleado es separado del cargo, se realizan entrevistas en el momento que abandonan el cargo, esto le permite identificar a la compañía con claridad oportunidades de mejora si los retiros tienen relación con aspectos internos de la misma compañía. La relevancia de este aspecto se debe a que para una empresa un retiro se traduce en costos; solo en la contratación se hace una inversión significativa a eso se le debe sumar el costo del reclutamiento, de selección, de capacitación para el cargo y de retiro. El índice de rotación del personal se puede obtener así:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Num. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

#### **7.4 Empresas temporales**

Los trabajadores temporales surgieron debido a que para las empresas resultaba muy costoso seleccionar y contratar personal para actividades muy ocasionales o temporadas determinadas del año; es por ello por lo que aparecieron empresas que les tercerizaban este y varios procesos como pagos de nómina o logística. Esta forma de trabajo no solo beneficia a las empresas al reducir sus costos, garantizar que se vincule el personal adecuado para el cargo o reemplazar trabajadores que por algún motivo se les concedió una licencia, se encuentra en vacaciones o sufrieron algún accidente o enfermedad; sino a miles de personas que no cuentan con disponibilidad de tiempo, por ejemplo, los universitarios que solo trabajan en vacaciones, lo cual les permite ir ganando un poco de experiencia laboral mientras sacan adelante su carrera.

Este modelo de empleo permite tener empresas que tengan costos más bajos lo cual se traduce en beneficios para los consumidores, inversiones en mejoras que garanticen la calidad de los bienes o servicios y mayor competitividad en los diferentes sectores no solo localmente sino en el exterior.

La actualidad se caracteriza por la especialización lo cual hace que ya las empresa no tengan la necesidad de realizar todos los procesos que requiere para funcionar óptimamente, sino que ya pueden delegar estas funciones a empresas externas y enfocarse en las funciones principales de su empresa, en caso de que desaparecieran el desempleo aumentaría significativamente, ya que estas son unas de las impulsadoras de la economía y permiten que las diferentes compañías tengan mayor flexibilidad en su mano de obra y puedan responder adecuadamente a las fluctuaciones de su demanda y puedan realizar mayor número de contrataciones de trabajadores por épocas determinadas.

Teniendo en cuenta la importancia de las empresas de temporalidad para el país, estas se deben encargar de estandarizar sus procesos y de garantizar la calidad de los servicios que les prestan a sus clientes. Gestionar los procesos permite optimizar las actividades que se realizan en una empresa lo cual los hace mucho más eficientes, rentables y competitivos.

Tener un control riguroso de los procesos internos permite que se maximice la satisfacción de los clientes, se incrementa la productividad ya que se reducen los gastos internos ocasionados por procesos innecesarios, reduce los tiempos de espera y principalmente mejora la calidad del servicio lo cual le agrega valor y le permite destacarse en el mercado.

## 7.5 Gestión por procesos

“Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos” (Maldonado, 2018)

La gestión por procesos es la unión de distintas líneas de pensamiento sobre los procesos de una compañía, lo cual permite identificar cuando el desempeño de un área afecta los resultados de la empresa y determinar las mejoras necesarias para aumentar la productividad.

Es importante entender su relación con la gestión de procesos, esta es una metodología corporativa, con el fin de mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una compañía, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, moldear y organizar continuamente. De aquí radica la gestión por procesos ya que para poderla llevar a cabo es necesario encaminarse hacia la optimización de cada proceso (gestión de procesos). (Maldonado, 2018)

Los procesos de una empresa u organización se pueden agrupar en los siguientes tipos:

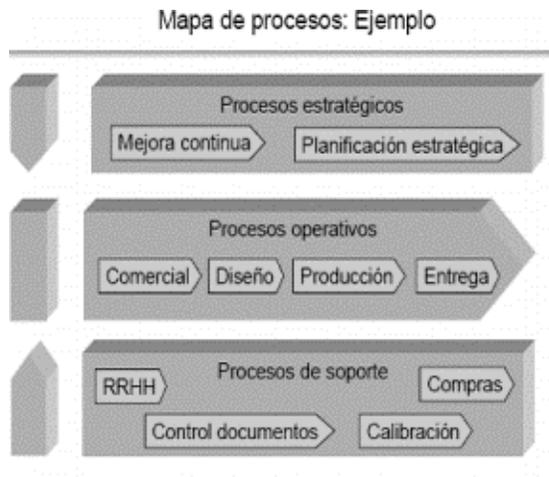


Gráfico 3. Agrupación de los procesos

Fuente: Aguilar, 2013

Según (Zaratiegui,), “Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total”

## 7.6 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad, “es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo”. (ISO 9001,2015). De esta definición radica la importancia de no identificar las falencias de un proceso cuando ya se han producido, sino que es clave identificarlas antes de que ocurran.

Dentro de la gestión de la calidad se definen las directrices que regirán la compañía durante su actividad productiva, definiendo así los procedimientos que se van a realizar o los recursos que se dispondrán. La finalidad de todas estas directrices es principalmente obtener la satisfacción de los clientes y la captación de otros clientes potenciales, la

estructuración adecuada de los procesos, la generación de una ventaja competitiva y finalmente la reducción de los costos sin que se altere la calidad de los procesos.

## **7.7 Mejora de Procesos**

Luego de la comprensión de la finalidad de la gestión por procesos y el sistema de gestión de calidad, es importante entrar a revisar la y rediseño de los procesos de una compañía.

El rediseño y reingeniería de los procesos está enfocada en la satisfacción de los requerimientos y a la eficiencia de los recursos debe estar orientada a los objetivos de la empresa. Por lo cual, se debe comprender las actividades, estrategia, servicio y productos que genera una empresa, con el fin de que este alineada la mejora de los procesos con la misión de la compañía.

Se puede entender que dentro de una compañía se tienen dos realidades, la estandarización y el proceso de mejora continua, los cuales al momento fusionarlos con la identificación de oportunidades de mejor, logra sustentar un proceso de mejora continua. Adicionalmente, la mejora de los procesos tiene como finalidad la estandarización de las nuevas prácticas, dichas mejoras solo son posibles mediante la identificación de las oportunidades de mejora, que hay en la ejecución por parte las personas en estas nuevas prácticas.

Todo esto implica que, para tener un sistema de gestión de las mejoras continuas en los diferentes procesos de la compañía, es de vital importancia tener un personal que, de

soporte a estas mejoras, identificando las oportunidades de mejora y ejecutando de manera apropiada dichas mejoras.

## **7.8 Herramientas de mejora continua**

Se describirán algunas de las herramientas que nos permiten realizar la mejora continua enfocados en gestionar la calidad de los diferentes procesos.

### **7.8.1 Diagrama Causa – Efecto**

Este diagrama es conocido como el diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, el cual nos da la posibilidad de organizar y dar categorías a los problemas observados. De esta forma nos permite la visualización y organización grafica del problema, efectos y causas.

Para la elaboración de este diagrama se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar y definir el problema o las circunstancias a analizar.
2. Trazar una flecha y describir el problema a la derecha de ésta.
3. Establecer categorías de causas al final de flechas secundarias en la flecha principal.
4. Detallar dentro de cada categoría las deferentes causas (Por medio de flechas que salen de las secundarias)

Luego de la elaboración del diagrama de causa - efecto se procede a identificar con criterios como las causas más repetitivas, las de mayor relevancia y estudiar el porqué de dichas causas. Esto nos proporciona las causas raíces y los diferentes efectos que se asocian a esta

### **7.8.2 Metodología 5W + H**

Es una metodología de análisis empresarial que consiste en responder estas seis preguntas básicas:

\* What: Que

\* Where: Donde

\* Why: Porque

\* Who: Quien

\* When: Cuando

\* How: Como

Esta regla fue creada por Lasswell (1979), esta estrategia se considera como una lista de verificación mediante la cual se pueden identificar estrategias para implementar mejoras.

### **7.8.3 Metodología de los 5 porqués**

Es una metodología diseñada por Toyota Motor Corporation, se convirtió en un componente estratégico y vital para darle solución a problemas dentro de una compañía.

Como funciona el proceso:

El problema puede pertenecer a diferentes categorías: pueden ser errores en el desarrollo, no cumplimiento en las entregas, etc. Siempre que surjan aspectos o problemas no deseados, se puede utilizar este proceso para identificar la causa raíz del problema.

La idea de la metodología es bajar cinco niveles en el problema preguntándose 5 veces porque, parece sencillo. Pero para que así sea es de vital importancia conseguir el primer porque correcto.

## 7.9 Informes de gestión

Business Solution actualmente revisa la efectividad de sus consultores y el cumplimiento que se les da a las solicitudes de los clientes por medio de los siguientes documentos y reportes mensuales.

Para obtener la información de éste, mensualmente se les solicita a los consultores (psicólogos encargados de gestionar las vacantes de los diferentes clientes) una matriz en la cual registran el manejo que se le da a las vacantes de cada cliente. En el anexo 1 se muestra un ejemplo del informe de gestión de uno de los clientes.

El apartado que nos permite identificar la gestión eficiente que hacen los consultores es en la sección de cobertura.

En este apartado podemos revisar los siguientes ítems.

- 6.5.1 Vacantes solicitadas: Las vacantes que el cliente le solicita al consultor durante el mes.
- 6.5.2 Vacantes Abiertas: Las vacantes para las cuales todavía se está buscando personal, o que están en el proceso de contratación (entrevista con cliente, estudio de seguridad, exámenes médicos, etc.) de las vacantes solicitadas en el mes.
- 6.5.3 Vacantes cubiertas: Las vacantes en las cuales se contrató una de las personas que se postuló para la vacante en Adecco.
- 6.5.4 **% Cobertura:** Se calcula como las vacantes cubiertas sobre las vacantes cubiertas más las vacantes abiertas.

Este indicador nos permite saber que tan efectiva fue la gestión del consultor, es

decir, si los candidatos que le está enviando a el cliente cumplen con los requisitos y características que se pidieron, lo cual se evidencia al saber cuántas vacantes que solicito el cliente, lograron ser cubiertas.

El anterior es uno de los indicadores que nos permite identificar la calidad del servicio que se le está prestando al cliente. Para poder analizar la eficiencia del servicio se revisará otro de las secciones del informe.

En este apartado se mide el tiempo en días que tarda el consultor en enviarle los candidatos solicitados al cliente para que sean evaluados. Los días que se cuentan son los laborales, y se calcula contando desde el día que el cliente hace la solicitud hasta el día en que se enviaron los candidatos que se reclutaron a él cliente.

Los dos apartados mencionados son los más relevantes a la hora de medir la calidad del servicio prestado. En otros apartados del mismo informe se puede revisar, en que parte del proceso de contratación están los candidatos y si fueron no aptos, se puede revisar en que parte del proceso fueron rechazados. Así el consultor puede identificar las falencias que están teniendo los candidatos que le envía al cliente, esto le permite identificar oportunidades de mejora.

El hecho de que se registren cuatro meses incluyendo el actual, nos permite revisar la variación mes a mes de la gestión y tener un punto de referencia, para entrar a analizar las novedades que se presentaron en el mes, que hicieron que se comportara de esa forma el proceso de reclutamiento.

## **8. Análisis y diagnóstico del problema**

### **8.1 Especificación del proceso a mejorar y su impacto**

El área de Staffing fue el objeto de estudio, en su línea de personal temporal, más específicamente en la unidad de business solutions, la cual es de vital importancia para la compañía, gracias a que maneja los clientes con mayor volumen de candidatos del área. Es decir, generan un alto número de ingresos fijos mes a mes.

Los procesos más relevantes que se manejan son los de selección y reclutamiento de personal temporal, para aproximadamente 15 clientes, entre ellos del sector bancario, manufacturero y de las telecomunicaciones.

#### **8.1.1 Impacto de los procesos dentro de la compañía**

Los procesos de selección y reclutamiento son de vital importancia dentro del área y la compañía, ya son los que garantizan la satisfacción de los clientes. De no funcionar correctamente, se provocan entregas retrasadas, poco envío de candidatos a el cliente, selección de personas poco aptas para los cargos, gastos en las pruebas que se realizan en las distintas fases del proceso y finalmente un impacto directo para la sostenibilidad de la compañía en el mercado.

#### **8.1.2 Causas y efectos**

*8.1.2.1 Diagrama de causa - efecto (Espina de pescado)*

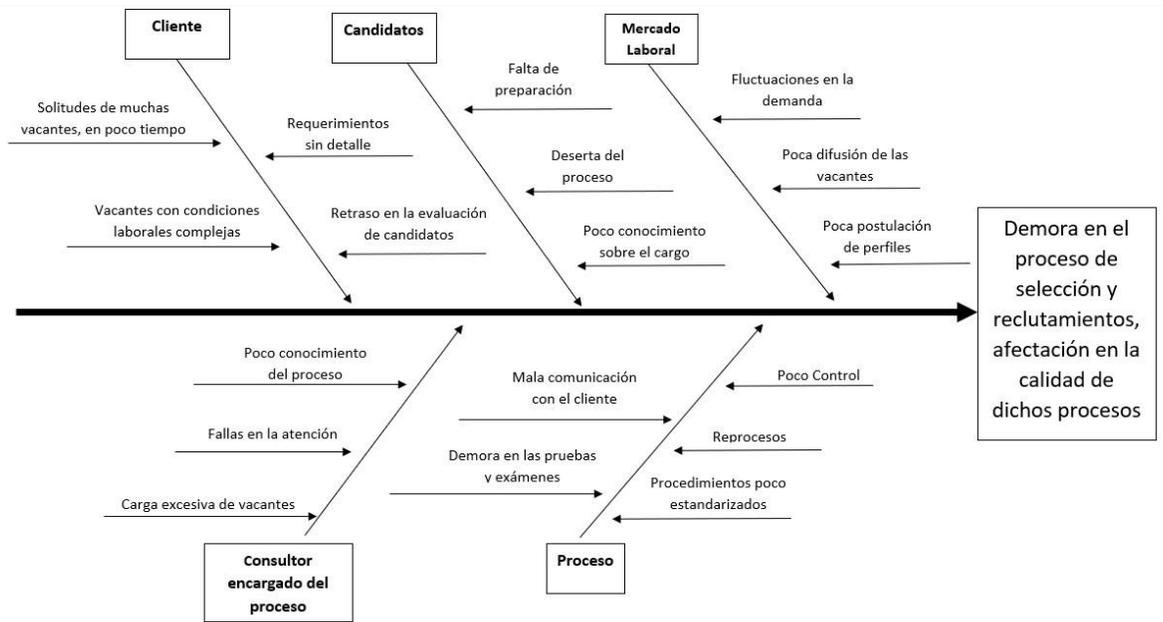


Gráfico 4. Diagrama de causa - efecto

#### 8.1.2.2 Los 5 ¿porqués?

- ¿Porque hay demoras en procesos de selección y reclutamiento

Respuesta: Porque los consultores no están gestión adecuadamente los procesos

- ¿Porque no están gestionando bien los procesos?

Respuesta: Porque los requerimientos del cliente son bastantes y el proceso presenta demoras

- ¿Porque los requerimientos del cliente son bastantes y el proceso presenta demoras?

Respuesta: Porque el cliente no lleva un seguimiento que le permita proveer retiros o nuevas vacantes y el consultor no espera el reclutamiento inesperado de ese volumen de vacantes.

- ¿Porque no se lleva un control que prevea los retiros o nuevas vacantes?

Respuesta: Porque al consultor dedicado al reclutamiento y selección tiene que gestionar todo el proceso solo y fuera de ello generar reportes sobre la gestión realizada a la coordinadora.

- ¿Porque el consultor no cuenta con un apoyo o alguien dedicado a pronosticar las fluctuaciones de las vacantes o retiros?

Respuesta: Porque el área solo tiene asignado analistas a clientes con los que se llega a el acuerdo, lo cual implica un gasto adicional. Es por esto por lo que la mayoría de los analistas realizan su gestión individualmente y se asignan un recurso como practicante adicional solo en casos extremos.

## **8.2 Lluvia de ideas de las soluciones que se pueden darle al problema**

- Cuadro para la evaluación de la carga de los consultores, donde se determine si requieren apoyo para la gestión de las vacantes.
- Cálculo del número de consultores dependiendo de la dificultad de reclutamiento de los perfiles solicitados por el cliente.
- Cuadro de mando con la especificación del plan de mejora

## 9 Propuesta plan de mejora

Aspecto para mejorar	Plan de Acción	Actividad del plan de acción	KPI	Valor actual del indicador de logro	Meta	Medio de verificación (Evidencia)	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de culminación
Carga excesiva de solicitudes a los consultores	Seguimiento a las solicitudes realizadas por el cliente, semanalmente	Diligenciamiento de un formato de seguimiento semanal (Tabla 3), con las vacantes que está gestionando esa semana	Cantidad de vacantes cubiertas de las que le fueron solicitadas en el mes	50%	75%	Informe de gestión entregado a final de mes	1 hora de trabajo semanal	Coordinadora de la unidad	01-03-2020	-
Predicciones obtenidas de la gestión que reportan mes a mes los consultores	Formato en el cual se registran los datos mes a mes de la gestión de las vacantes para cada uno de los meses.	Diligenciar un formato (Tabla 4) en el cual se guarde la gestión realizada con las vacantes mes a mes, el número de personal activo y demás información.	Promedio de días que se tardan en entregar los candidatos al cliente	5	4	Informe consolidado, entregado cada dos meses	6 horas de trabajo	Analista de la unidad	01-04-2020	-

Tabla 5. Cuadro de mando integral

## 9.1 Carga de los consultores

Consultor	Requisiciones				Vacantes				Apoyo	cargas		Recursos			Alerta
	Canc	Cub	Efec	Prev	Canc	Cub	Efec	Prev		% Carga	% Productividad	Consultor	Analista	Prac/apre	
		4	22	20		4	66	52		262%	3%	1	0	1	CARGA ALTA
		2	16	6		2	21	29		132%	4%	1	0	0,33	CARGA ALTA
		1	10			1	10			22%	9%	1	0,5	0	CARGA BAJA
			9	2			9	5		33%	0%	1	0,5	0	CARGA BAJA
			15	4			47	10		133%	0%	1	0	0,33	CARGA ALTA
	3	4	15	24	5	6	22	66		489%	6%	0	0	0	CARGA ALTA
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>87</b>	<b>56</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>175</b>	<b>162</b>		<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>#N/D</b>	<b>#N/D</b>	<b>#N/D</b>	<b>CARGA BAJA</b>

Tabla 3. Seguimiento de la carga de los consultores

En esta tabla se registran el numero de requisiciones y el estado en que se encuentran; ya sea canceladas, cubiertas, efectivas y preventivas. Adicional a ellos se especifican cuantas personas se requieren en cada una de las requisiciones o pedidos.

En el apartado de recursos se coloca, si la persona esta actualmente solo en la gestión o si tiene apoyo de un analista o un practicante. A cada uno se le asigno un valor según lo significativo que es su apoyo:

- Consultor: 35
- Analista: 15
- Practicante: 10

En la columna final según una escala asignada, se determina si la carga es alta, baja o estable.

La carga la calculamos con la siguiente formula:

$$Carga = \frac{Vacantes\ preventivas + vacantes\ efetivas}{Consultor + analista + practicante}$$

La productividad la calculamos con la siguiente formula:

$$Productividad = \frac{Vacantes\ cubiertas}{Vacantes\ cubiertas + vacantes\ efectivas + vacantes\ preventivas}$$

Este cuadro nos permite identificar muy fácilmente la carga laboral de los consultores y así tomar medidas para que se garantice la satisfacción del cliente.

### Informe de pronóstico

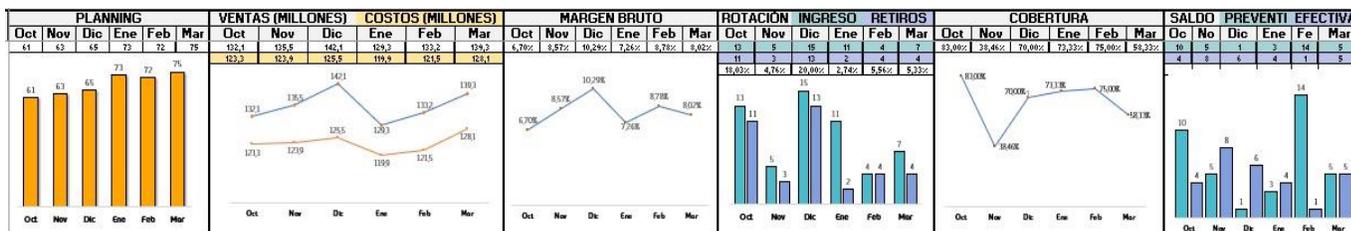


Tabla 4. Pronósticos de la demanda

En este informe se registran los datos más relevantes de la gestión mes a mes que permiten identificar cual es el comportamiento de la cuenta, para así mitigar el impacto de variables exógenas que puedan afectar los procesos de selección y contratación. También nos permite saber cuándo es bueno tener un stock de candidatos con el fin de tenerlos listos para ingreso en el momento en que el cliente lo requiera.

## 10 Conclusiones

Todos los procesos de selección y reclutamiento son de vital importancia para las compañías, al analizar e identificar un plan de mejora que permita garantizar su efectividad y calidad; se esta velando por los intereses tanto de los clientes como de la compañía.

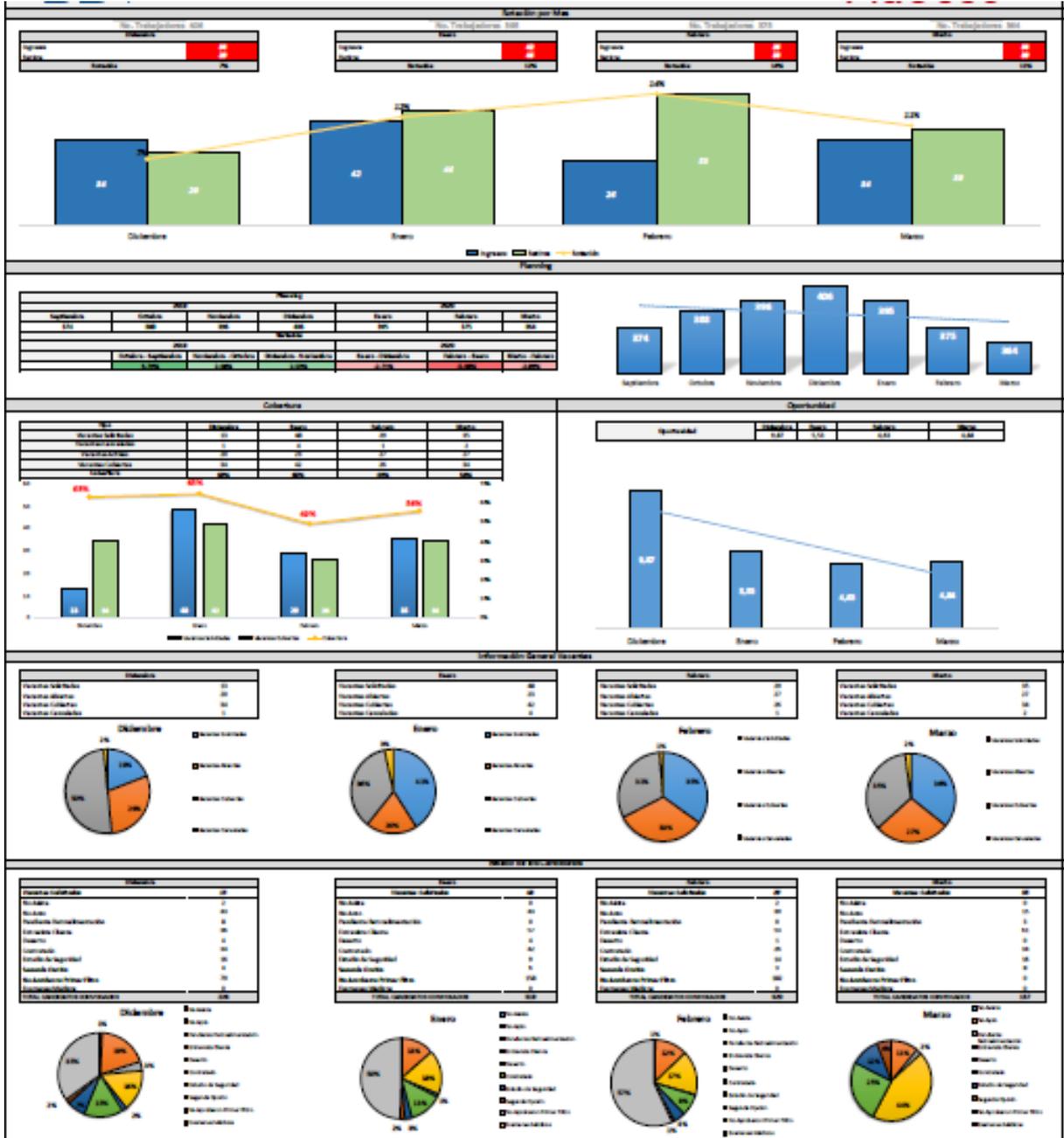
El plan de mejora implementado luego de realizar un diagnóstico estuvo enfocado hacia el análisis de la carga laboral de los consultores encargados de gestionar los procesos y la proyección de la demanda con el fin de anteponerse a fluctuaciones muy fuertes que afecten los procesos y que provoque una baja en la productividad, incumpliendo al cliente y la generación de costos de costos imprevistos a la compañía.

Dentro de las propuestas de mejora se encuentra el uso de dos formatos sencillo de diligencias y le permiten a la coordinadora de Business Solutions, controlar sus procesos con el fin de brindar el personal temporal de calidad requerido por los clientes. Adicional a ello se le permite a la compañía tener una ventaja competitiva dentro del mercado.

Se debe hacer un control semanal en la primera propuesta y a la segunda un control bimensual con el fin de evaluar la gestión que se está realizando con las diferentes solicitudes de los clientes y evaluar si hay oportunidades de mejora de estos u otros procesos que lo requieran.

# 11 Anexos

## Informe de Gestión



## 12 Bibliografía

- ❖ LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES Y EL TRABAJO TEMPORAL. (1987, abril 20). *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com>
- ❖ Conócenos. (2019, junio 18). Conócenos Recuperado de <https://www.adecco.com.co/conocenos/>
- ❖ Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: . [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- ❖ Castellano F. (2013). Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería. (Pregrado).Universidad Peruana de ciencias aplicadas. Lima. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305056/castellano\\_tf-pub-delfos.pdf;jsessionid=A5C265241C4F125F11A90BE2A3AA3062?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305056/castellano_tf-pub-delfos.pdf;jsessionid=A5C265241C4F125F11A90BE2A3AA3062?sequence=1)
- ❖ Aguilar M. (2013). Identificación y gestión por procesos. Exito empresarial. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_235\\_100613\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf)
- ❖ Camargo V. (2014). La importancia del proceso del proceso de selección de personal y vinculación en empresas.(Post Grado).Universidad Militar Nueva Granda.Bogota. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf?sequence=1>

- ❖ Maldonado J. (2018). Gestión de procesos. Recuperado de: <https://n9.cl/thqs>
- ❖ Chiavenato, I (2009). Administración de los recursos humanos. 3ra Ed. McGraw Hill, Colombia.
- ❖ ISO 9001:2015(2018). Gestión de calidad. Recuperado de:  
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/quiere-saber-lo-que-significa-la-gestion-de-calidad/>
- ❖ Formato plan de mejora Pontificia universidad católica de valparaiso. Recuperado de:  
<http://vra.ucv.cl/ddcyf/wp-content/uploads/2016/05/Formato-de-Plan-de-Mejora.pdf>
- ❖ Sánchez D.(2015). La importancia de la experiencia al cliente en las EST (Empresas de Servicios Temporales): Estrategias para la generación de valor, el crecimiento de sus ventas y la consecución de sus objetivos. (Especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.  
  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6594/PROYECTO%20DE%20GRA;jsessionid=676169EEF5A5710CC9CDEC134E4C3C33?sequence=1>
- ❖ Montoya D.(2010). El outsourcing en recursos humanos: selección de personal. (Pregrado). Universidad militar nueva granada. Bogotá.  
  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3419/MontoyaMateusDianaMaritza2010.pdf;jsessionid=A8A6248E78B1AC88BA37B08DA5968825?sequence=2>
- ❖ Cadillo C.(2018). Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi S.A.C.(Pregrado) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.  
  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8608/1/2018\\_Hancco-Luza.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8608/1/2018_Hancco-Luza.pdf)