

*Trabajamos para que otros puedan hacerlo*

# Actuar desde RRHH para mejorar la productividad

**Esther Martínez Lomas**  
**Directora General Adecco Uruguay**



# Adecco en el mundo

**5.700** oficinas en más de 60 países

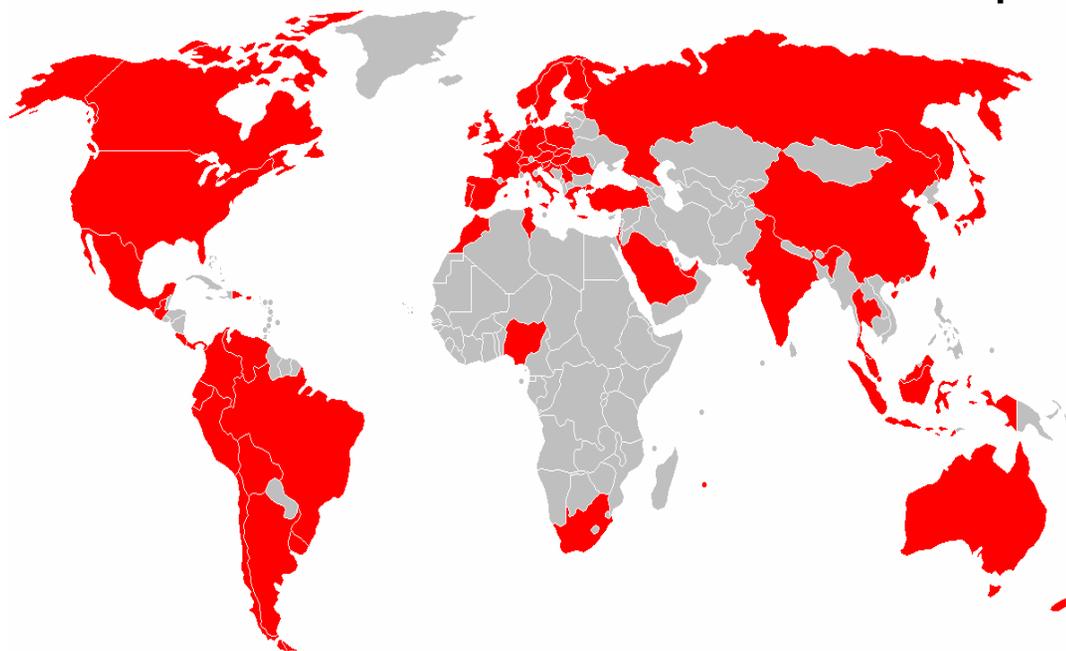
**28.000** personas en plantilla interna

**100.000** clientes de todos los sectores

**500.000** personas empleadas diariamente

## Adecco Uruguay

**15 años** proporcionando soluciones en  
Recursos Humanos



# Adecco

# Productividad

**P = producción/recursos**

La productividad es **la relación entre la cantidad de productos/servicios obtenidos y los recursos utilizados**

Una mayor productividad determina una **mayor rentabilidad**

Aumentar la productividad es un **objetivo estratégico** de cualquier empresa



**Adecco**

# La mejora de la productividad se obtiene innovando



- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad...

**Adecco**

**las personas son la  
clave!**



**tecnología, medios...**

**se pueden adquirir mucho  
más fácilmente que  
personas “implicadas y  
formadas”**

**Adecco**

# Productividad desde RRHH

▲ **Productividad** = ▲ **Calidad** con ▼ **Coste**

Para incrementar la calidad es fundamental **gestionar eficientemente** a las personas

Recursos Humanos es un **socio estratégico** aporta y crea valor a la empresa

Recursos Humanos debe **desarrollar e implementar procesos y herramientas** que incidan positivamente en la Cuenta de Resultados

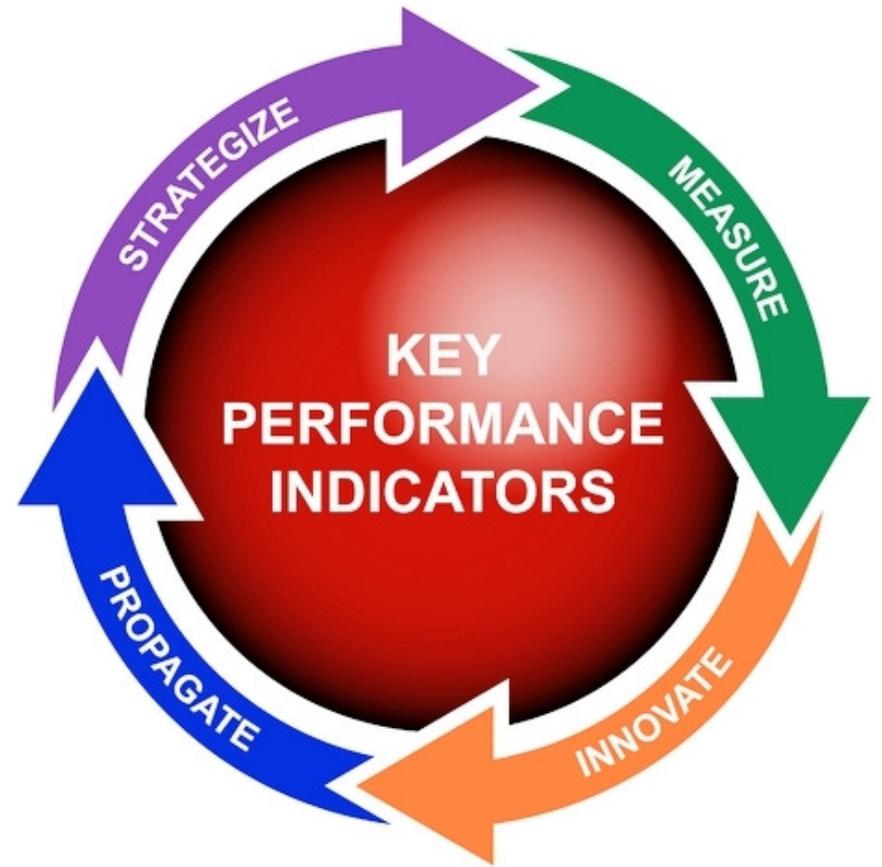


# Adecco

# Actuar sobre la productividad

Foco en el coste

Detectar las variables  
que afectan al coste y trabajarlas  
para mejorar la productividad



# Adecco

# 1 Rotación

- ✓ Pérdida de conocimientos, talento y experiencia
- ✓ Costes de selección y formación
- ✓ Costes de curva de aprendizaje



**Plan de carrera**  
**Capacitación**  
**Mejora clima laboral**  
**Programas de Conciliación**  
**Comunicación interna**  
**Compromiso**

**Adecco**

# 2 Absentismo



- ✓ Horas perdidas
- ✓ Caída de la productividad
- ✓ Horas extras de los trabajadores no absentistas y de personal de sustitución
- ✓ Problemática organizativa: mayor carga de trabajo del resto de empleados y peor distribución de las tareas

**Estricto programa de control de absentismo**

**Estudio de las causas**

**Plan prevención de riesgos laborales exigente**

**Adecco**

# 3 Adaptación al puesto

*“No responde a fórmulas mágicas”*

- ✓ Alarga la curva de aprendizaje
- ✓ Escasa productividad
- ✓ Aumento de rotación



**Descripción de puestos  
Excelencia en Selección  
Programas de Bienvenida**

# Adecco

# Propuesta de valor

**pilares**



empleados 200  
nuevos/rotación 15% 30  
ahorro/rotación 6% 18

PUNTO DE PARTIDA	
Número de nuevas incorporaciones al año	40
Costes Salariales Anuales / nuevos trabajadores	\$U 980.000
Coste hora	\$U 12
Coste de aprendizaje	
Curva de aprendizaje	40
Coste adaptación por pass (coste*horas adaptación)	\$U 480
Coste adaptación total	\$U 19.200
Rotación	
	15,00%
Coste rotación s/adaptación	\$U 2.880
Coste por punto de rotación	\$U 192
Coste por selección	\$U 800

OBJETIVOS	REAL	OBJETIVO	AHORRO
Rotación	15,00%	6,00%	9
Curva de aprendizaje	40	24	16

AHORRO		
Ahorro Total por aprendizaje	\$U 7.680 0,78%	Invierto formación inicial
Ahorro por Reduccion Rotación/ Adaptación	\$U 1.728 0,18%	Reducción 6 puntos
Ahorro por Reduccion Rotación/Selección	\$U 14.400 1,47%	Reducción 18 selecciones
<b>AHORRO POR PLAN MEJORA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>\$U 23.808 2,84%</b>	

**Ahorro 511.000 UYU/ año**

**Adecco**

# 4 Formación

*“La Formación no es coste, es inversión”*

Foco en identificar necesidades de formación que aumenten la calidad del servicio y la productividad del empleado

**Formación inicial y Capacitación continua**

**Adecco**

# 5 Evaluaciones de desempeño

*“Un trabajador reconocido, produce más”*

- ✓ Programas de evaluación
- ✓ Estudio de resultados para establecer acciones individuales y colectivas que afecten directamente al negocio
- ✓ Detectar los trabajadores de mayor rendimiento para desarrollo interno

Evaluación de  
Desempeño:

Análisis de  
Resultados

Puntos  
Fueres

- ✓ Reconocimiento de méritos
- ✓ Promoción Interna \*Rotación 
- \*Coste procesos de selección 
- ✓ Fomento de polivalencia
- ✓ Equipos competitivos

Áreas de  
Mejora

- ✓ Formación
- ✓ Identificación de talento para promociones

Adecco



## ¿QUÉ SE HA LOGRADO GESTIONANDO EFICIENTEMENTE LAS PERSONAS?

- Incrementar la calidad en el servicio percibido por el cliente de 6,8 a 7,1 sobre 10
- Reducir los tiempos de check-in/out en un 20%
- Reducir el ratio de FTE por habitación en un 5% (de 0,37 a 0,35), lo que supone un ahorro de 7 millones de €
- Reducir la rotación voluntaria de colectivos clave un 20%
- Reducir el absentismo laboral de un 7% a un 6%

## ¿CÓMO SE HA LOGRADO?

- Mejorando la satisfacción y motivación de los empleados, en base a los planes de acción elaborados a partir de la encuesta de satisfacción
- Personalizando el tipo de formación para cada empleado
- Estableciendo el dimensionamiento óptimo de las plantillas de manera consensuada con los Directores
- Implantando un proceso de evaluación, identificación de talentos y reconocimiento de méritos
- Con un Plan de Prevención de Riesgos más exigente

# Adecco

# 6 Plantillas óptimas

*“La demanda no tiene límites si su coste es 0 ”*

- ✓ Adecuado **dimensionamiento** de la plantilla
- ✓ Prever el tipo de **habilidades y puestos críticos** a corto y medio plazo



Definir la plantilla óptima del centro  
Mejora de la planificación

**Adecco**

# 7 Fórmulas de flexibilización: Tercerización

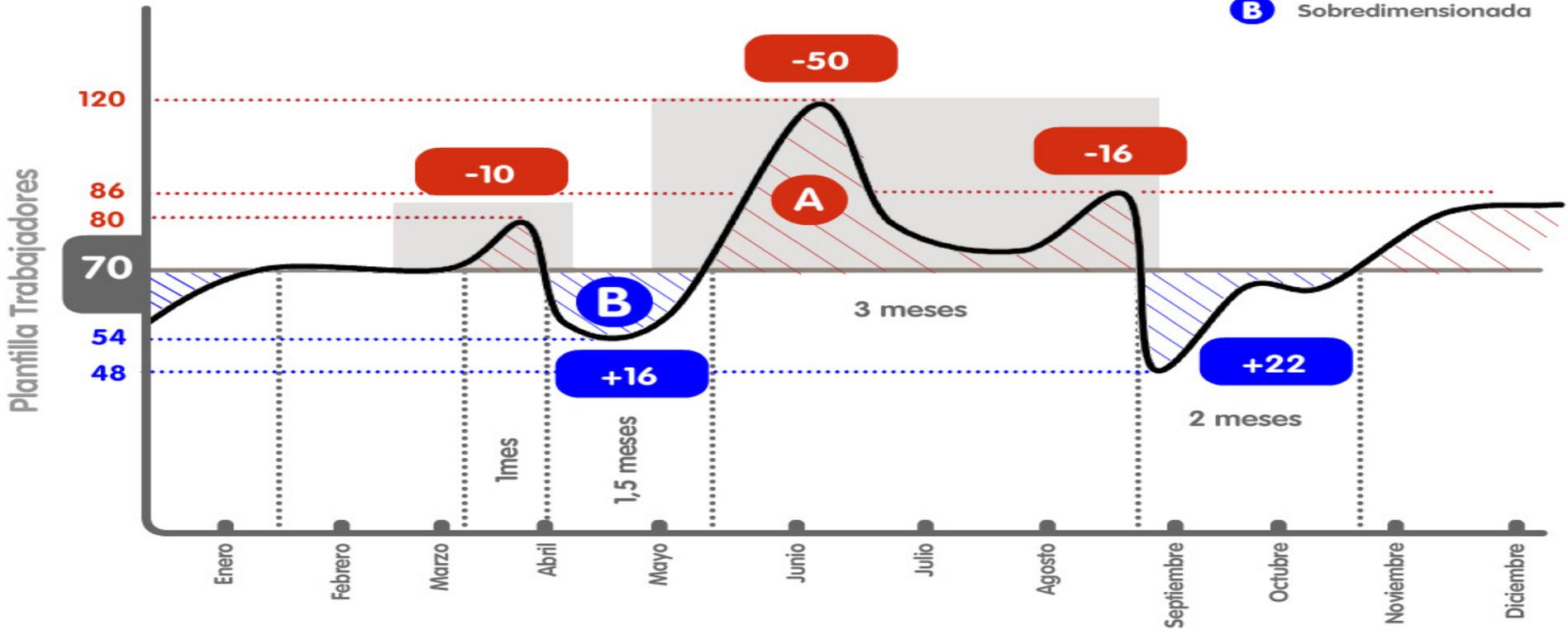
- ✓ **Ajuste de plantilla:** Adaptación óptima entre los recursos y las necesidades reales. Conversión de costes fijos en variables.  
Reducción de recursos ociosos
- ✓ **Ventaja competitiva:** dedicación del dpto. de RRHH a procesos de aportación de mayor valor
- ✓ **Ahorro de costes:** sustitución de bajas imprevistas, gestión de licencias, mayor rapidez de cobertura...
- ✓ **Mayor tiempo para verificar el encaje del nuevo empleado**
- ✓ **Desvinculaciones menos traumáticas**

**Adecco**

# CTD - PRODUCCIÓN vs DIMENSIÓN PLANTILLA



- A Infradimensionada
- B Sobredimensionada



**50 OPERARIOS 2 veces**  
**70 EMPLEADOS mes/ 2 horas extras**

Sobredimensionamiento 10  
 Coste salarial mensual 50.000

Número horas extras 5.000  
 Sobrecoste 100% 100 UYU hora  
**Objetivo -80%**  
 1.000

**Sobrecoste 6.500.000 UYU**

**AHORRO TOTAL 400.000 UYU**

# 8 Gestión de la diversidad

Evitar “equipos cappuccino”

- ✓ Atraer y retener el talento de hombres y mujeres de diversos orígenes y edades
- ✓ Mejorar y aprovechar el impacto de los cambios tecnológicos y de la globalización
- ✓ Reforzar la creatividad y la innovación, dotando de una mejor imagen a la empresa

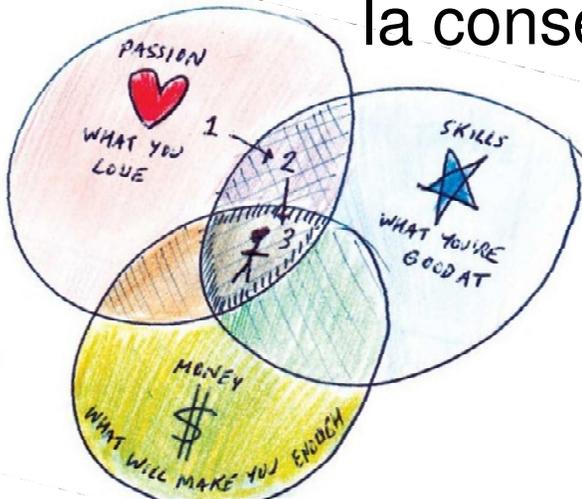
Programas de Sensibilización en Igualdad  
Promoción de la Diversidad

Adecco

# 9 Retribución flexible

“Pagar más a quién más aporta y mejor trabaja”

- ✓ Modelo retributivo que satisfaga a la organización y que motive a las personas
- ✓ Retribuir por las competencias y responsabilidad que requiere cada puesto
- ✓ Beneficios ligados al resultado de la compañía y a la aportación de valor que cada persona realiza a la consecución de los objetivos estratégicos



Adecco

# 10 Compromiso

**“Empleados comprometidos  
realizan un trabajo de más calidad”**

- ✓ **Mayor satisfacción**
- ✓ **Mejor calidad del trabajo**
- ✓ **Mejores resultados**

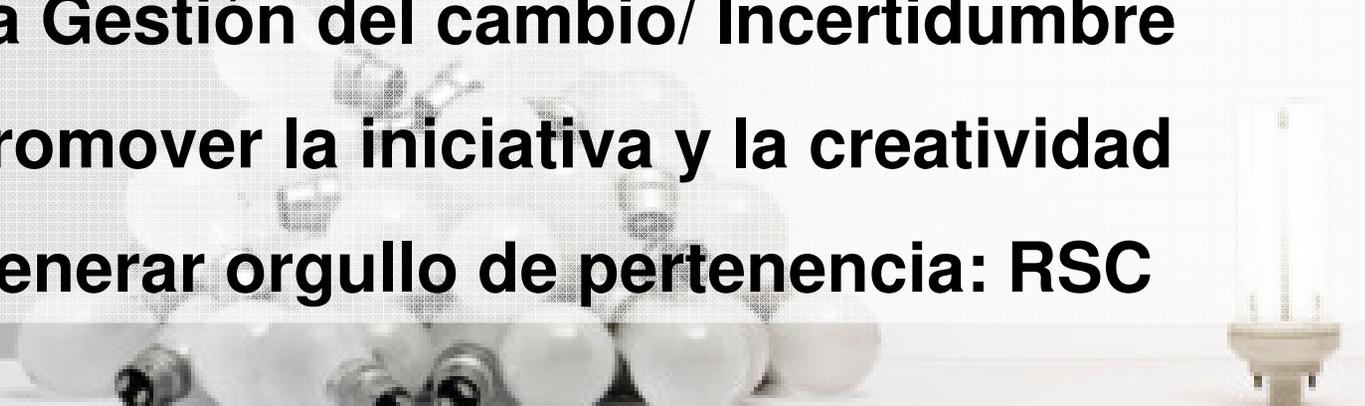
Encuestas de clima  
Planes de Acción/ motivación  
de los empleados  
Comunicación interna



# Adecco

# Convertir los desafíos en oportunidades

- ✓ La globalización
- ✓ Nuevas formas de trabajo/ Nueva realidad
- ✓ La Gestión del cambio/ Incertidumbre
- ✓ Promover la iniciativa y la creatividad
- ✓ Generar orgullo de pertenencia: RSC

A group of unlit light bulbs and one lit light bulb. The unlit bulbs are clustered together on the left, while a single lit bulb stands on the right, casting a soft glow.

**Adecco**

# Indicadores de eficiencia



*“La medición provoca la acción”*

- ✓ Implementar sistemas que nos faciliten información
- ✓ Analizar indicadores de eficiencia que nos ayuden en la toma de decisiones
- ✓ Seguimiento de indicadores y planes de mejora

# Adecco

# Algunas reflexiones

La productividad fundamenta la **competitividad real** y es la clave para el crecimiento de las empresas a **largo plazo**.

El departamento de RRHH tiene en sus manos la **capacidad para implementar herramientas** que mejoren la productividad de la empresa asumiendo el papel de **socio estratégico** que le corresponde.

Es clave **integrar los procesos** de gestión del talento.

El **compromiso** y la **productividad** están íntimamente relacionados.

El Excel nunca debe ser un sustitutivo del sentido común.

**Gracias,**

**Adecco**