

INFORME TÉCNICO DE ROTACION DE PERSONAL

KAROL DIONETH ZULUAGA PUENTES

CODIGO: 1720010257

OPCIÓN DE GRADO

OCTAVO SEMESTRE

2021-1

TUTOR: HERNAN ESPITIA

INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C, ABRIL 2021

Tabla de contenido

RESUMEN:.....	3
Palabras Claves:.....	3
1. Nombre de la empresa:.....	4
2. Funciones del cargo:.....	4
3. Actividades de la empresa	4
3.1 Descripción general de la empresa:.....	4
3.2 Misión	5
3.3 Estratégicas.....	5
3.4 Ambiciones.....	5
3.5 Certificaciones	5
3.6 Organigrama	6
4. Objetivos del proyecto.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
5. Metodología:.....	7
6. Formulación del problema	7
a. Diagrama de proceso de selección de personal	8
b. Competencia:.....	9
c. Beneficios	9
d. Servicios prestados	10
7. Funciones para el mejoramiento.....	10
1. Indicador de rotación	10
2. Ofertas de empleo	11
3. Realizar entrevistas para registrar las diferentes perspectivas.....	11
4. Reseña de las entrevistas realizadas	11
<i>Profesionales retirados:</i>	11
<i>Profesionales contratados:</i>	12
<i>Gerencia de Servicios:</i>	12
<i>Talent Adquisicion:</i>	13
<i>Manager/Supervisor:</i>	14
5. Planteamiento de hipótesis	14
8. Propuesta de mejoramiento para la empresa	14

9. Actores involucrados en el proceso de mejora	15
10. Recomendaciones	15
11. Conclusiones	17
ANEXO.....	17
Bibliografía.....	20

RESUMEN:

El sector de tecnología en Colombia ha crecido un 16.5 % durante la pandemia, generando más de 12.000 empleos, aun así, es uno de los sectores con la más alta rotación de personal, debido a que el 61.7% de los profesionales busca un mejor cargo o mejor salario, teniendo en cuenta que este sector está en constante crecimiento y renovación. Por esta razón, se tiene como objetivo presentar un informe técnico con alcance exploratorio y diseño experimental al área de servicio al banco de Stefanini con la idea de analizar y recopilar información que permita llegar a soluciones óptimas para la selección y retención del personal ya que en los últimos tres meses se presentó una alta variación en la rotación de los profesionales. En primera instancia se estudió el entorno de la empresa en Colombia a través de un análisis PESTEL lo que dio un panorama más claro para así redactar las entrevistas, estas, se realizaron a personas claves en la empresa, ellas son: Nuevos profesionales, Empleados recién retirados (voluntariamente), Gerente del Servicio, Analista de Gerencia, Psicóloga parte de Talent Acquisition y el manager de la entidad (cliente). Esto con llevó a realizar un análisis de cada una de las respuestas para así entregar el informe técnico junto con diferentes recomendaciones para la disminución de la rotación del personal en el servicio.

Palabras Claves:

Rotación de personal

Selección de personal

Beneficios contractuales

Indicador de rotación de personal

Retención de talento humano

1. Nombre de la empresa:

Stefanini inició sus actividades como una compañía de capacitación en el año 1987, y a través de los años se ha convertido en una importante empresa multinacional de tecnología que brinda variados servicios IT entre los que se destacan el desarrollo y mantenimiento de sistemas, aplicaciones (software factory), consultoría, desarrollo de soluciones, outsourcing para aplicaciones e infraestructura, entre otros. Para el año 1996 la empresa comienza a expandirse más allá de la frontera de su país de origen (Brasil) abriendo oficinas en nuestro país en la zona de Microcentro y también en Parque Patricios. Actualmente cuenta con filiales en más de 23 países alrededor del mundo. (Union Informatica, s.f.)

2. Funciones del cargo:

Hago parte del equipo de servicio para el banco Citibank como auxiliar administrativa realizando las siguientes actividades:

- Gestión de profesionales (apoyando on boarding(ingreso de nuevos profesionales), incidentes, solicitudes) para la eficacia del servicio con el cliente (Banco)
- Manejo del inventario del Servicio (Profesionales outsourcing)
- Apoyo general al delivery service-Gerente de servicio
- Apoyo en el cumplimiento contractual con el cliente
- Demás funciones asignadas al cargo

3. Actividades de la empresa



Ilustración 1

3.1 Descripción general de la empresa:

Informática y tecnología Stefanini quien desde el 2011 forma parte del Grupo empresarial Stefanini Group, es una empresa de consultoría de Performance & User Experience que entrega resultados de negocio a través del Análisis exhaustivo del Comportamiento del cliente con el propósito de co-crear soluciones y negocios digitales de forma colaborativa

(Stefanini Group, s.f.). Hace parte del Ministerio de las TIC en Colombia donde presta servicios de como automatización, nube, Internet de las cosas (IoT) y experiencia del usuario (UX) a sus clientes corporativos para llevarlos a la transformación digital (Stefanini Group, s.f.), dentro de su portafolio de clientes esta HSBC, Scotiabank, Davivienda, Fundación de la mujer, Tigo, Citibank, entre otros.

Informática y tecnología Stefanini lleva más de 28 años operando en Colombia, con el objetivo a transformar los procesos de los clientes, permitiendo que tenga de 150 a más de 700 nuevos profesionales, generando más de 550 nuevos empleos de trabajo a nivel nacional e internacional. Lo anterior ha permitido ampliar las operaciones a clientes tan importantes como Telefónica, donde fue asignada la misión de administrar el Data Center de clientes externos, con más de 60 nuevos profesionales apoyando óptimamente la operación. Stefanini lleva brindando sus servicios a más de 200 clientes (Linkedin, s.f.). Enfocada en 7 segmentos de negocio, estos son: Financiero, Industrial, Retail , Salud, Educación, Gobierno y Marketing.

3.2 Misión

Trabajamos para transformar, en realidad los sueños de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, a través de las mejores soluciones de tecnología e innovación. (Group, s.f.)

3.3 Estratégicas

Nuestras decisiones y nuestro comportamiento son conducidos por importantes valores: actuar con integridad, respeto, energía, actitud positiva y foco en el resultado sostenible. (Group, s.f.)

3.4 Ambiciones

Basados en nuestros valores, buscamos ser el mejor proveedor de tecnología, reconocido y admirado globalmente como socio estratégico, por actuar con pasión y energía para conquistar y encantar a los clientes. (Group, s.f.)

3.5 Certificaciones

- CarboNeutral
- MPS.BR-Nivel C
- ISO 20000

- NBR ISO 9001
- DSC 10000
- MoProSoft
- ISO 14001
- ISO 27001
- CMMI Nivel 5
- OHSAS 18001

3.6 Organigrama

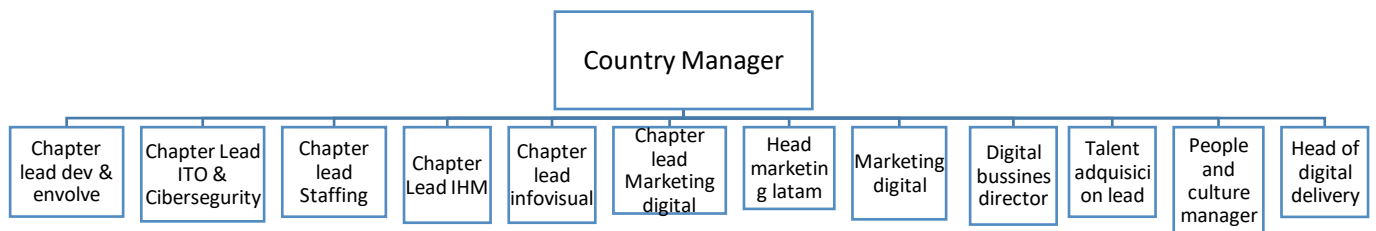


Ilustración 2: elaboración propia

4. Objetivos del proyecto

Objetivo General

Presentar un informe técnico con alcance exploratorio y diseño experimental sobre las causas de la rotación del personal para la disminución de la misma en el servicio prestado a la entidad bancaria

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis cuantitativo e histórico
- Recopilar opiniones de todas las partes vinculadas a través de una entrevista para conocer el entorno desde diferentes perspectivas
- Impulsar una iniciativa óptima para la fidelización de los profesionales

5. Metodología:



Ilustración 3: Fuente Propia

Se va a realizar un informe técnico en el que se revisará el proceso de rotación del personal, así como identificar algunos indicadores de gestión (IRP) asociados al proceso de permanencia del personal y finalmente, se realizará una serie de entrevistas a nuevos empleados, exempleados, cliente, área de selección y gerencia del servicio sobre el tema de rotación de personal.

6. Formulación del problema

El impacto específico de la rotación del personal varía dependiendo de varios factores incluyendo las dificultades para ocupar esa posición vacante, la cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento (Los Recursos humanos, s.f.). Acorde con esta definición, este es un tema clave para una empresa ya que su disminución o aumento afecta las finanzas de la compañía, el departamento de talento humano, los proyectos internos, entre otros.

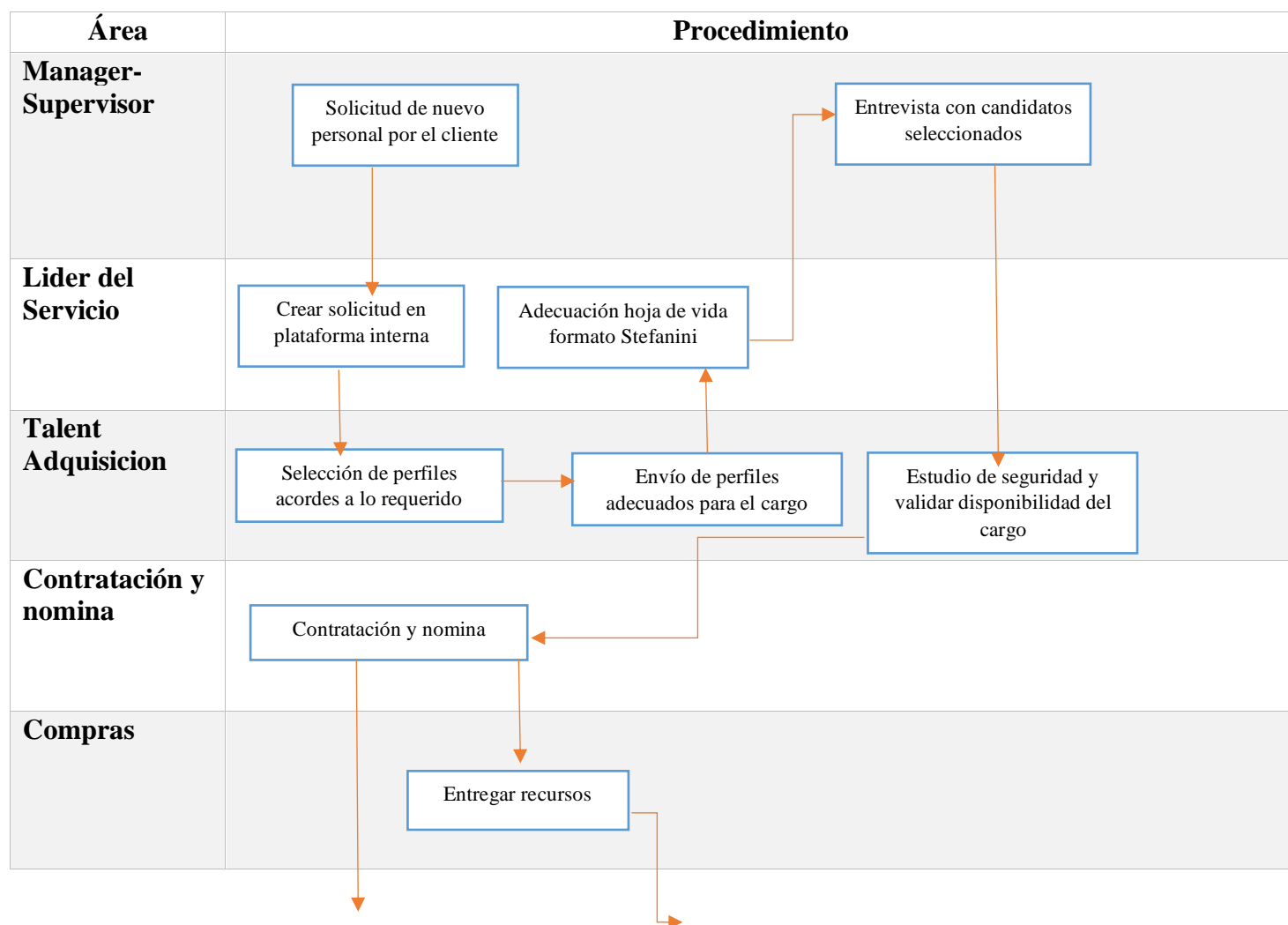
Para Stefanini, en el área de Staffing con el cliente Citi, la rotación de personal tuvo una constante variación, una de las razones de ésta se debe a que a los empleados tenían mejores ofertas laborales o buscan un salario emocional, por tal motivo el área requiere mejorar el acompañamiento a la atención interna del cliente, fomentar el desarrollo del personal y la fidelización de sus empleados. Por tal manera se busca realizar un análisis de las causas de la rotación de personal, desde el momento de búsqueda de un perfil hasta el momento en que un profesional firma su retiro de la empresa, por tal motivo se requiere recopilar diferentes

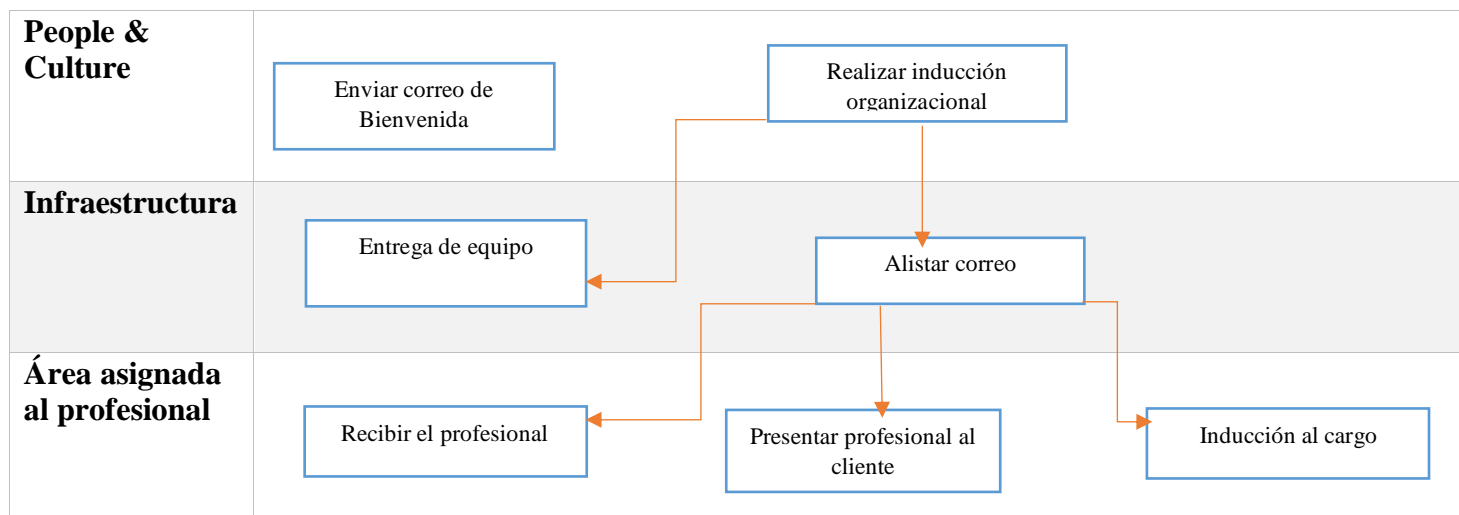
perspectivas del cliente(banco), de los nuevos profesionales, de los profesionales que se retiraron ,del departamento de Talent Adquisicion, e información de la matriz PESTEL para así tener más precisión en la razón de este efecto dando como resultado un informe técnico con datos cuantitativos e históricos.

Para precisar las causas de la rotación de personal se debe identificar la siguiente información:

a. Diagrama de proceso de selección de personal

Este diagrama da la descripción desde el momento en que el líder del proyecto en el banco requiere de un nuevo profesional hasta que el profesional queda vinculado con la empresa, este se presenta a continuación:





(Intranet Stefanini, s.f.)

b. Competencia:

La empresa que también brinda servicios a la entidad bancaria es Tata Consultancy Service, una empresa multinacional india de servicios y consultoría de tecnología de la información (TI), con sede en Mumbai, Maharashtra, India. En febrero de 2021, TCS es la empresa más grande del sector de TI en el mundo por una capitalización de mercado de 169.200 millones de dólares. Es una subsidiaria de Tata Group y opera en 149 ubicaciones en 46 países. Aunque TCS tiene edificios de oficinas en 149 ubicaciones. TCS es la segunda empresa india más grande por capitalización de mercado. Los servicios de consultoría de Tata se encuentran ahora entre las marcas de servicios de TI más valiosas del mundo. En 2015, TCS ocupó el puesto 64 en la clasificación de las empresas más innovadoras del mundo de Forbes, lo que la convierte en la empresa de servicios de TI mejor clasificada y en la principal empresa india Servicios de consultoría. (Wikipedia, s.f.).

c. Beneficios

Para el servicio brindado al banco, Stefanini contrata a término indefinido a los profesionales y les da los siguientes beneficios:

- Teletrabajo
- Auxilios económicos (matrimonio, calamidad por incendio o inundación, funerario).
- Educativos
- Actividades corporativas (Deportivas y celebraciones).

- Convenios financieros (Compensar, cooperativa Corpecol, bancos, COPNIA).
- Convenios culturales (Mundo aventura, teatro nacional y cine Colombia).
- Convenios de Salud (Sanitas, Famisanar, Odontostetic, Spinning center, emi, Emermedica y Óptica Alemana).
- Convenios de seguros (Seguros bolívar y los olivos). (Adquisicion)

d. Servicios prestados

Los servicios que Stefanini le presta a la entidad bancaria son:

- Desarrollo de aplicaciones
- Gerenciamiento de proyectos
- Ingeniería de requerimientos
- Soporte de aplicaciones
- Prueba de aplicaciones

7. Funciones para el mejoramiento

1. Indicador de rotación

Determinar un indicador de rotación de personal por periodo (Mensual)

$$\text{Indice de Rotacion de personal} = \frac{A}{B}$$

A: Número de profesionales retirados en el mes (renuncia voluntaria)

B: Total de profesionales en el mes

Mes	IRP
Enero	0%
Febrero	3,175%
Marzo	3,175%
Abril	8,065%

Según este indicador, se evidencia que el mes de enero fue el más bajo (0%) y el mes de Abril en un (8%) debido a que en el mes de abril se desvincularon más personas respecto a los meses anteriores.

Esto refleja el nivel de impacto en los costos primarios, quienes hacen referencia al costo por reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración, costo

de desvinculación. Y los costos secundarios, los cuales reflejan la disminución del alcance predeterminado en los proyectos, y este alcance se hace generalmente inferior durante el tiempo de adaptación del nuevo empleado, entre otras. (H, s.f.)

En general, se obtuvo este estimado (Entre Enero y Abril) la siguiente información:

Promedio Empleados	62,8
Total de retiros	11
Tasa de rotación	3,5%

El promedio de empleados en el servicio es de 63, junto con los retiros hasta la fecha (15-May-2021) se dio una tasa de rotación del 3,5% con 11 retiros en 4 meses.

2. Ofertas de empleo

Se adjunta ejemplo de una publicación de la página del empleo.com

Analista de pruebas senior

\$ Salario a convenir Sistemas y Tecnología
 Bogotá / Otras 1 Vacante
 Publicado 5 Ene 2017 Ingeniería de sistemas Computación

STEFANNI INFORMATICA & TECNOLOGIA S.A.
 Sector de la vacante:
 Consultorías / Asesorías
 Desarrollo de software y consultoría.

Descripción general

Importante multinacional Brasileña, requiere para su equipo de trabajo, ANALISTA DE PRUEBAS software con experiencia mínima de dos años, en sector financiero, con conocimientos en levantamiento de casos de pruebas basados, en documentos funcionales, análisis y documentación de necesidades y manejo de SQL, debe ser profesional en ingeniería de sistemas. Deseable Certificado en ISTQB.

Competencias para la vacante

3. Realizar entrevistas para registrar las diferentes perspectivas

Se realizarán las [entrevistas](#) con un objetivo experimental, a los profesionales que se retiraron, a los contratados recientemente, al gerente de servicios, personal de talent adquisición y al manager del servicio

4. Reseña de las entrevistas realizadas

Profesionales retirados:

Se entrevistaron a 5 profesionales de los 7 que se retiraron entre el mes de marzo y el mes de abril, el rango de duración en la empresa está entre 20 días y 3 años. Dentro de las preguntas realizadas se encontró que la razón principal de la desvinculación de la mayoría de ellos fue por una mejor paga, más oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Por otro lado, indicaron

que se habían unido a Stefanini por ser una empresa multinacional, cada uno de ellos manifestó que lo que más les gustó de la empresa fue la facilidad de un teletrabajo, el acompañamiento en la entrega de todo lo necesario para trabajar con el cliente y la disposición de ayuda por parte del área de servicios. Sin embargo, los profesionales coinciden en que Stefanini debería tener una forma de retroalimentación con los profesionales respecto a sus tareas y funciones para sentir el acompañamiento (carga laboral) y prestar un servicio óptimo al cliente porque esto permitiría hacer más visible las necesidades del banco creando una afinidad con este, por último, se evidencia que estos profesionales buscaban una identidad con Stefanini, ya que aunque prestaban el servicio de outsourcing en la entidad bancaria, sentía que hacían parte más del banco que de la empresa.

Profesionales contratados:

Se entrevistó a cuatro profesionales de los cinco que ingresaron entre marzo y abril. Todos coinciden en que aunque la empresa no era conocida recibieron buenas referencias de la misma siendo su razón para unirse a Stefanini. Tres de ellos indican que su proceso de selección fue rápido, uno de ellos tardó en ser contratado por políticas internas del cliente. Respecto a la vinculación con la empresa y al servicio los profesionales consideran que fue excelente ya que recibieron la ayuda pertinente para cada una de las herramientas que necesitaban para elaborar sus funciones, por lo cual esto causó en ellos el sentirse acompañados y respaldados por Stefanini. Respecto al empalme que han recibido, referente a sus tareas en el proyecto, opinan que ha sido satisfactorio porque los ha llevado al reto de autocapacitarse, esto los ha llevado a aspirar quedarse en la empresa. Respecto a los beneficios de la empresa, uno de ellos manifestó que no los conocía completamente, más cuando se dieron estos a conocer, mostró interés en los convenios financieros y de seguros, aunque indica que en la empresa anterior tenía medicina prepagada. Los demás se sienten motivados con las plataformas de capacitación brindadas por Stefanini

Gerencia de Servicios:

Se entrevistaron a dos personas vitales en el servicio, al Gerente de Servicios y al Analista GSS, ellos indicaron que la oferta de trabajo se realiza dependiendo del requerimiento del cliente (tiempo), se realiza por una plataforma especial, por LinkedIn o por la página del empleo.

Por otro lado, el chapter (área) para retener el talento implementó hace un año el plan carrera soportado por diferentes plataformas para capacitación llevando a que cada profesional pueda tomar una ruta que lo oriente hacia su proyección profesional lo que lo convierte en un salario emocional, añadiendo a esto, en el servicio buscaron la oportuna nivelación de salarios según el IPC.

Sin embargo, en base a la rotación de personal, coinciden, en que los profesionales en tecnología tienden a buscar nuevas compañías porque les brindan mayor paga, más incentivos y crecimiento profesional, pero sobre todo buscan actualizarse y adquirir una mejor experiencia, ya que por la alta competencia y demanda no pueden quedarse estáticos, y más ahora que se ha visto la reactivación, generando una alta rotación en el servicio, a diferencia del año 2020 donde todos permanecieron por la pandemia, considerando que lo normal es que una persona al mes se desvincule de la empresa (2018-2019).

Por último, referente a la retroalimentación necesaria en el servicio con el banco, resaltan que se realiza una evaluación inicial y periódica al profesional para validar la calidad del trabajo y dependiendo de ella se da una compensación o un correctivo liderado por People & Culture para fortalecer habilidades blandas, consideradas importantes para el banco, dentro de ellas están la autogestión, la facilidad de aprendizaje y auto capacitación, aunque hay que tener en cuenta que dependiendo del cargo y proyecto se requiere de unas habilidades específicas.

Talent Adquisicion:

Se entrevistó a uno de los psicólogos de Talent Adquisición encargados específicamente de la selección del personal para el servicio brindado a la entidad. Ella indica que según el tiempo que el banco necesite la persona hace la búsqueda del perfil, si es inmediato hace la validación en las redes sociales (LinkedIn) y si es en términos normales, se hace la publicación en la página del empleo.com como una empresa confidencial sin asignación salarial para estimular que los profesionales se postulen, sin embargo manifiesta que en los últimos seis meses ha sido más difícil buscar el profesional por la pandemia ya que se ha aumentado la competitividad en el sector tecnológico. Con referencia al presupuesto dado por la entidad, indica que está es flexible en cuanto al rango salarial de una persona junto con los requerimientos obligatorios, todo esto es resultado de una negociación de la psicóloga

con el banco con el fin de encontrar a la persona idónea para el cargo. Adicionalmente, para la psicóloga el valor está en las habilidades blandas que ejerce la persona, las cuales generan un equilibrio con sus conocimientos, dentro de las habilidades blandas está la orientación al detalle, al logro y continuidad de aprendizaje (proceso de auto capacitación), además busca personas con baja rotación en los empleos y con disponibilidad según los requerimientos del cliente.

Manager/Supervisor (Cliente):

El manager manifestó conformidad con el servicio prestado de Stefanini a la entidad, considera que la rotación de Stefanini es media teniendo en cuenta el cumplimiento de ciclos del personal, por ende hace la observación de mejorar los procesos de selección y filtro establecidos por la empresa para encontrar el perfil idóneo al cargo requerido, considera que es importante que el candidato este orientado a la habilidad de project manager, procesos, inglés y autoliderazgo con el objetivo de que potencie el proyecto y su trayectoria profesional, por ende, al realizar la entrevista como cliente indica que es importante preguntar la visión de vida al candidato porque esto permitirá conocer si es apto asegurando la estabilidad del proyecto. Adicionalmente, indica que es necesario fortalecer las estrategias de retención del candidato y profesional. Respecto a los profesionales vinculados, sugiere realizar una retroalimentación o feedback que permita el contacto frecuente entre los profesionales, Stefanini y cliente ya que tienen muchas opiniones que dar para optimizar el servicio

5. Planteamiento de hipótesis

Las entrevistas realizadas apuntan a que, la variación del índice de rotación se debe a que los profesionales en tecnología están en continua búsqueda de un mejor salario y nuevas oportunidades de crecimiento. Del mismo modo, al hacer una introspectiva en el servicio, se evidenció que las personas buscan un acompañamiento o retroalimentación por parte de Stefanini.

8. Elaboración de propuesta de mejoramiento para la empresa

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar e impulsar la selección de personal para que la empresa encuentre el candidato idóneo y la fidelización del talento que se tiene en el servicio, permitiendo satisfacer las necesidades del cliente para no generar contra tiempo en los

proyectos. Dentro de la propuesta de mejoramiento en el servicio, se tendrá en cuenta los siguientes pilares:

1. Selección de talento:

Según las entrevistas realizadas, se ha notado que es necesario reforzar el nivel de impacto de la oferta para aumentar el número de candidatos y mejorar el primer contacto con el candidato (Pre Screening, Primeras entrevistas), haciendo la búsqueda más fácil y exacta para el área de Talent Acquisition. Se estima que las recomendaciones que se realizarán para mejorar este punto impacten al candidato, al área de selección y sobre todo al cliente, porque este es quien supervisará constantemente el trabajo del profesional seleccionado. Además esto dará como resultado el aumento en cuanto a la posición de Stefanini frente al cliente, porque se reconocerá como una empresa que tiene los mejores recursos para los diferentes cargos y proyectos.

Tiempo de aplicación: Corto plazo

2. Retener el talento:

El objetivo de este pilar es medir, a partir de las causas de la rotación de personal, la satisfacción laboral de los profesionales actualmente vinculados (Nuevos y antiguos) a través de indicadores de gestión de recursos humanos. Esto causará una disminución en las tasas de ausentismo y rotación, y una mayor productividad porque el profesional se va a sentir más a gusto y acompañado por parte de la empresa, brindando un mejor servicio a la entidad.

Tiempo de aplicación: Corto-mediano plazo

9. Actores involucrados en el proceso de mejora

- Gerente de Servicios para Citi
- Practicante /Auxiliar administrativo
- Lider Chapter
- Bussiness Partner

10. Recomendaciones

Según los resultados obtenidos se propone:

1. Selección de personal:

- Invertir en el Employee Branding, este busca:
 - Cautivar la fuerza laboral
 - Crear un vínculo emocional
 - Crear interés por parte del candidato
 - Generar credibilidad en el modo de subir la vacante
 - Cautivar el talento y así tener una mayor cantidad de candidatos que apliquen a la vacante
 - Mejor grado de adecuación de los candidatos a la vacante
 - Menor costo por contratación
 - Disminución de la rotación porque se está creando una identidad
- Crear una estrategia para mejorar el Candidate Experience a través de:
 - Las ofertas publicadas en la página del empleo: Dar una especificación clara y concisa, con un anuncio acertado, amigable, directo y cordial tratando de acercarse lo más posible al perfil requerido por el cliente para así encontrar a la persona idónea para el cargo. Agregar a esta publicación el objetivo de la empresa (co-crear soluciones), su cultura y/o beneficios que den a conocer a grandes rasgos la propuesta de valor de Stefanini.
 - La primera entrevista: Dar claridad respecto a horario (manejar los horarios-disponibilidad del cliente), cultura, entorno de trabajo, capacitaciones (auto aprendizaje) y dar a conocer las propuestas de valor de la empresa (pago justo, desarrollo profesional, confianza).

Los términos Employee Branding y Candidate experience están directamente relacionados ya que ambos tienen como objetivo atraer el mejor talento al servicio y conseguir una imagen idónea entre las personas que trabajan o pueden trabajar allí. Esto incluye desde las expectativas económicas hasta las posibilidades de progreso y desde las condiciones laborales hasta el prestigio de la compañía. (Molinero, s.f.)

2. Retener talento:

- Parametrizar un indicador de rotación de personal para definir cuántas personas entran y salen de tu empresa en un periodo determinado, a fin de diagnosticar y dar lugar a las oportunidades de mejora. Es una de las métricas más importantes para la gestión del talento o capital humano dentro de una organización. (personal, s.f.).
- Implementar un acompañamiento a los profesionales.
- Realizar una retroalimentación entre el equipo de Stefanini, los profesionales y los líderes del proyecto de la entidad (manager).

11. Conclusiones

- La vinculación a Stefanini por medio del contrato de aprendizaje ha sido positiva porque ha permitido el desarrollo de habilidades como la capacidad de resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión del Tiempo. Además, el equipo me impulso a certificarme en Fundamentos de Agilismo para ser parte de un proyecto interno que me ha aportado conocimiento para la construcción de mi trayectoria profesional.
- El análisis requerido para el plan de mejoramiento, los objetivos propuestos en este informe se cumplieron gracias a que la empresa permitió realizar el alcance exploratorio requerido para identificar las causas de la rotación de personal y así recopilar las diferentes perspectivas que darán lugar a las oportunidades de mejora para el servicio.
- El análisis de rotación de personal conllevó al conocimiento del proceso de selección de personal y de términos asociados que permiten el posicionamiento de una empresa para atraer el talento.

ANEXO

- Para los profesionales retirados se implementara el siguiente formato (Pursell, s.f.):

Nombre	Puesto Ocupado	Tiempo que laboro

Pregunta	Respuesta
¿El trabajo cumplía con sus expectativas? Que le molesto?	
¿Cuál es la razón principal por la que renuncia? <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de área de desarrollo profesional • Compensación 	

<ul style="list-style-type: none"> • Más oportunidades de aprendizaje y crecimiento • Razones personales • Liderazgo o cualidad de gerencia/manager • Cultura o ambiente de trabajo 	
<p>Si ya acepto un nuevo puesto, por favor, seleccione las características que hacen más atractivo a este nuevo rol laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor paga • Mejor cultura • Industria distinta • Gerente • Mejor balance entre la vida y la profesión • Más oportunidades de desarrollo profesional 	
<p>¿Cuáles fueron las razones para unirse a Stefanini? ¿Cambiaron esas razones con la decisión de su renuncia?</p>	
<p>¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros? ¿Si le darían mejor salario continuaría?</p>	
<p>¿Qué es lo que no le gustaba de su trabajo con nosotros? ¿Qué cambiaría?</p>	

- Para los profesionales nuevos se implementará el siguiente formato:

Nombre	Puesto Ocupado	Fecha de contratación

Pregunta	Respuesta
¿Qué llamo su atención respecto a la oferta de trabajo? Aviso	
¿Cuáles fueron sus razones para unirse a Stefanini?(referencias, etc.)	
¿Qué piensa de los beneficios y convenios que brinda la empresa? ¿Cuál le gusta más?	
¿Tiene proyectado quedarte en la empresa?	
¿Cómo le ha parecido el proceso de vinculación al servicio y a sus funciones(empalme, capacitación, herramientas)?	

- Para la gerencia de servicios se implementará el siguiente formato:

Nombre

Pregunta	Respuesta
¿Cómo suben la oferta de trabajo?	
¿Qué estrategia se ha implementado para mejorar la rotación de personal?	
¿Cuál estrategia se ha implementado para la fidelización de los profesionales?	
¿Qué competencias blandas buscan en el aspirante?	
¿Cuáles han sido los motivos de retiro de los profesionales?	
¿Cómo se mantiene la retroalimentación con el cliente y los proyectos?	

- Para Talent adquisición se implementará el siguiente formato:

Nombre	Puesto Ocupado

Pregunta	Respuesta
¿En los últimos 6 meses como ha sido la búsqueda del profesional que se adapte a la solicitud? Mercado laboral	
¿Es más difícil la búsqueda del perfil o adaptar el presupuesto dado por el banco?	
¿Cómo han sido las entrevistas, respecto a las habilidades y competencias de los que aplican? Factor dominante, experiencia	
¿Qué competencias blandas buscan en el aspirante? Depende del cargo?	
¿Cómo redactan el aviso del empleo?	

- Para el manager/supervisor se implementará el siguiente formato:

Nombre	Puesto Ocupado

Pregunta	Respuesta
¿Qué cualidades, características (a parte de lo técnico, experiencia), determinan la selección de una persona para el proyecto?	
¿Cómo describiría nuestro servicio en términos de perfiles, profesionales (servicio prestado)? Califíqueme de 1 a 10, (depende, la calidad es la esperada)	
¿Los perfiles que han llegado se han ajustado a lo requerido? Curva de aprendizaje, funciones, proyectos	

¿Considera que Stefanini tiene una alta-normal-baja rotación?	
¿Qué observaciones para mejorar quisiera compartir?	

Bibliografía

Adquisicion, T. (s.f.). *Beneficios y convenios*. Stefanini.

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

Group, S. (s.f.). Obtenido de <https://stefanini.com/es/la-stefanini/acerca#:~:text=Basados%20%20E2%80%8B%E2%80%8Ben%20nuestros,y%20encantar%20a%20los%20clientes.>

H, G. C. (s.f.). *Grupo C y H*. Obtenido de <https://blog.grupocyh.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal>

Intranet Stefanini. (s.f.). Obtenido de [http://intranet.stefaninicolombia.com/Documentos%20Calidad/6-2%20Recursos%20Humanos%20\(RH\)/Procedimientos/PC-RH-15%20Onboarding%20Organizacional/index.html#diagram/d6a91ebf-7db7-4c5f-a749-a38a188c91ed](http://intranet.stefaninicolombia.com/Documentos%20Calidad/6-2%20Recursos%20Humanos%20(RH)/Procedimientos/PC-RH-15%20Onboarding%20Organizacional/index.html#diagram/d6a91ebf-7db7-4c5f-a749-a38a188c91ed)

LinkedIn. (s.f.). Obtenido de <https://co.linkedin.com/company/stefanini-informatica-y-tecnologia-colombia->

Los Recursos humanos. (s.f.). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Pursell, S. (s.f.). *Blog hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/entrevista-salida>

Stefanini Group. (s.f.). Obtenido de [https://stefanini.com/es/la-stefanini/acerca#:~:text=Invertir%20en%20un%20ecosistema%20de,el%20proceso%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital.&text=Somos%20una%20empresa%20global%20con,experiencia%20del%20usuario%20\(UX\).](https://stefanini.com/es/la-stefanini/acerca#:~:text=Invertir%20en%20un%20ecosistema%20de,el%20proceso%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital.&text=Somos%20una%20empresa%20global%20con,experiencia%20del%20usuario%20(UX).)

Union Informatica. (s.f.). Obtenido de <https://unioninformatica.org/empresas/stefanini/>

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.qaz.wiki/wiki/Tata_Consultancy_Services

