Rotación de personal en el sector Retail

Epson nombra a Norma García

El trabajo remoto llegó para quedarse

Interoperabilidad: un aliado en medio de la pandemia

Tecnologías para la continuidad del negocio

Empresarios, llegó la hora de tercerizar los servicios logísticos

Implementación de TI: uno de los mayores desafíos de las pymes

> Los cuatro mitos de la inseguridad informática

Experiencias memorables generan clientes leales

Drones y el desarrollo de software

5G y Telemedicina: un futuro mejor

Gestión de crisis desde la comunicación

Microelearning

Ataques cibernéticos

¿Miedo e incertidumbre?

www.estilogerencial.com - 2020 Año 7 - No. 59 - ISSN 2346-3945

Editorial

El miedo y la incertidumbre

La gerencia siempre ha sido solitaria. En nuestro proceso de tomar decisiones al final siempre estamos solos y la incertidumbre siempre ha sido nuestra compañera. Aunque tratemos de disimularlo, cada decisión que tomamos lo hacemos bajo la sospecha del costo de oportunidad y eso nos asusta. Pero hasta ahora no habíamos experimentado realmente el miedo.

Para iniciar, he sido asaltado otra vez en mi buena fe. Parece ser que cada cinco años se me olvidan las reglas gerenciales del manejo del dinero y entro en un período idiota en el que simplemente alguien me roba de frente y sin vergüenza. Todavía así, eso me sucedido varias veces y de todas maneras me he levantado. Esta vez no se ve cómo voy a hacerlo. Ya estoy sin colaboradores, pues lamentablemente, pertenecemos a ese punto ciego que tiene el Estado: los profesionales independientes de clase media. En nuestro caso, los coach, entrenadores, abogados, psicólogos, contadores, periodistas y diseñadores freelance, que, aunque pagamos costosas universidades, nuestra situación no es diferente a la de los vendedores ambulantes. Vivimos del diario.

Por otro lado, está la emergencia sanitaria. Aunque soy partidario de la apertura, eso tiene sus implicaciones. Literalmente, la sociedad está renunciando a sus viejos y a sus enfermos incluyendo a quienes han tenido cualquier tipo de adicción. Yo mismo cumplo con todos los factores de riesgo y hasta mi tipo de sangre es la más propensa a contraer el virus y con la indisciplina social, la pregunta no es si me voy a contagiar sino cuándo. Nos acostumbramos a ver la muerte como una circunstancia lejana que en cualquier momento nos sorprende, pero ahora las probabilidades de que muramos en el corto plazo son muy altas y los empresarios sabemos de probabilidades.

También, entiendo el sentimiento de los millones de empresarios latinos que en esta funesta época han tenido que cerrar sus empresas o despedir a sus empleados. Estamos en un momento oscuro y aunque muchos se esfuerzan en reinventarse y hacer mucho ruido, nos damos cuenta de que realmente es poco lo que podemos hacer frente a esta nueva realidad. Es el inicio de un periodo de gran recesión y nos está derribando. Sabemos que serán tiempos duros de desasosiego y desesperación. Además, igualmente, nos damos cuenta de que el apoyo del gobierno y del sistema financiero en un escenario como el nuestro, es mero discurso. Los emprendimientos y, por ende, la Pyme, son más el resultado de la informalidad y el desempleo que del desarrollo de una capacidad nacional de producción, ciencia y tecnología.

Cuando pienso en todo esto me deprimo y me siento abatido, pero me pregunto, entonces ¿qué me queda? y allí comprendo que en realidad he sido una persona feliz. Aunque mi Asperger me lo dificulta, trato de llevarme bien con el mundo, me esfuerzo por ser buena gente y aportar, por eso llevo seis años haciendo esta revista. He escrito libros, he disfrutado de mi pasión que es la creatividad comercial y la innovación, aunque yo mismo no soy financieramente ni siquiera sostenible y en todos los bancos en los que aplicado por el crédito ofrecido por el gobierno me han descartado, mis ideas les han hecho ganar mucho dinero a mis clientes. Y todavía así, todo eso no significa nada, lo más importante lo vivo cada día cuando veo la sonrisa de mi hija y los ojos de mi esposa, dos maravillosas mujeres con las que fui bendecido.

El ser gerente nunca ha sido una tarea fácil. Ahora estamos viendo miles de empresas cerradas y millones de empleos perdidos y ni siquiera hemos tocado fondo. La pandemia apenas está empezando. Cuando nos cuentan que en la anterior de 1918 murieron 50 millones de personas y que duró un poco más de tres años, las cifras que tenemos ahora no son nada y aún así debemos sobrevivir y lograr que nuestras empresas permanezcan, pues nosotros somos los gerentes. Nosotros somos los empresarios. Pelear duras batallas es parte de nuestra naturaleza. No nos rendiremos y no caeremos. Nos adaptaremos. Fortaleceremos nuestra imaginación y aunque el miedo y la incertidumbre nos agobien ¡prevaleceremos!

G. M. Wilson estilogerencial@une.net.co

¿Sabe usted qué es un Virtual SmartDegree?

Es una metodología de educación informal que busca integrar en un sólo semestre, el aprendizaje práctico que se obtendría en una formación técnica que regularmente dura más de dos años, ahorrando así, tiempo y dinero.



Epson nombra a Norma García en el segmento industrial en las líneas de impresión de gran formato

La ejecutiva será la encargada de continuar con el crecimiento y expansión de soluciones para segmentos industriales en la región denominada CCA (Centro América, Caribe y Andino).

pson, compañía líder mundial en tecnología e innovación, anuncia la integración de Norma García como nueva Regional Business Development Industrial, un nombramiento que pretende impulsar los planes de crecimiento en cuentas corporativas planteado por la compañía a mediano plazo.

Norma cuenta con una trayectoria de más de 20 años en la industria tecnológica en Colombia, y durante su carrera ha ocupado cargos gerenciales en segmentos de consumo, corporativo e industrial. Se ha caracterizado por ser una gran conocedora de la dinámica de mercado, desarrollar estrategias comerciales y coordinar canales de distribución. Desde su cargo, buscará seguir posicionando a Epson como fabricante líder en soluciones para segmentos industriales, como impresión de fotografía en gran formato, pruebas de color,



señalización, impresión digital en textiles y sobre prendas, además de sublimación, con equipos de alto desempeño como la Monna Lisa Evo Tre, los equipos SureColor de las Series F, S, P y T, además de etiquetas con Surepress. Así mismo, buscará identificar nuevas oportunidades de crecimiento para la marca en áreas como la impresión de planos, mapas y etiquetas. Otra de sus prioridades será trabajar en conjunto con los socios de negocios para lograr una mayor cobertura y penetración del mercado a nivel regional.

La ejecutiva es Licenciada en Lenguas Modernas de la Universidad de Los Andes, cuenta con una especialización y un MBA en Mercadeo de esta misma institución educativa, y estará basada en la ciudad de Bogotá con responsabilidad en más de 9 países de la región.

"Epson es una compañía por la cual siempre he sentido respeto y admiración, considero que tiene una enorme capacidad de responder a los cambios del mercado y adaptar su tecnología a un entorno tan dinámico como el de la tecnología industrial" concluyó Norma.

Daniela Prada dprada @mazalan.com Mazalán Comunicaciones T.



5G y Telemedicina: Un Futuro Mejor

Irú Scolari, Sales Manager Furukawa Connectivity System - FCS para mercado Andino, Centroamérica y Caribe de Furukawa Electric

raíz de la pandemia de Covid-19, en diferentes países del orbe han aumentado las consultas médicas por videollamadas, lo que permite disminuir el número de personas asistiendo a clínicas y hospitales y, por ende, bajar las posibilidades de contagio.

Esta situación, que hasta hace unos años parecía ficción, es sólo una de las nuevas prestaciones médicas que se podrán incrementar exponencialmente, cuando se implemente la tecnología 5G. Gracias al importante aumento en la velocidad de transferencia, de hasta 10 gigabits por segundo, y una latencia cada vez más baja, estas mejoras en la conectividad permitirán alcanzar importantes avances en monitorización, atención a distancia y descentralización de los servicios.

Hospitales Inteligentes

Aunque la implementación del 5G está en proceso y todavía existen preguntas técnicas, varias empresas ya están ensayando distintas aplicaciones sobre esa novedosa tecnología.

El uso masivo de la telemedicina, reducción de las tasas de reingreso de pacientes, nuevos sistemas de monitoreo, optimización de tareas administrativas, información disponible de modo instantáneo, aplicaciones de IoT, M2M, y muchas otras, cambiarán por completo la experiencia de los pacientes, médicos, técnicos y especialistas. Los beneficios de tener una infraestructura con alta disponibilidad, baja latencia y alta performance podrán ser aprovechados en diversas aplicaciones de un hospital inteligente.

La Telemedicina permitirá brindar servicios médicos de forma segura y estable, con la posibilidad de realizar consultas, diagnósticos y cirugías a distancia y en tiempo real, ya no habrá barreras para interactuar con los mejores especialistas a nivel mundial.

Por otro lado, los médicos podrán liberar tiempo dedicado a tareas administrativas para dedicarlo a sus pacientes. Gracias a la obtención de datos más rápidamente, menos papeles por tramitar y acceso a estadísticas con bases de datos globales, se podrá elevar el rendimiento de los diagnósticos. Además, se desarrollarán nuevos negocios ligados al diseño de wearables y equipamiento especializado. Las empresas de tecnología verán potencial para crear nuevos dispositivos médicos, innovadores accesorios de rehabilitación, sensores y aplicaciones de convergencia de datos.

Desafíos y oportunidades

El completo despliegue del 5G podrá abrir muchas oportunidades, pero también surgirán importantes desafíos, especialmente en materia de implementación.

6

La infraestructura necesaria para todos los despliegues, debido a su complejidad técnica, involucrará nuevas y más antenas, radios bases, fibra óptica, varios niveles de redundancia, baja latencia, además de la participación sinérgica entre compañías tecnológicas y de telecomunicaciones.

En tanto, la seguridad será otra dimensión crítica para considerar. Estamos hablando de información sensible y confidencial, que debe ser resguardada con avanzados protocolos de privacidad y ciberseguridad.

Finalmente, no debemos olvidar que sobre esta tecnología estaremos implementando aplicaciones que no podrán tener ninguna falla, ya que la más mínima podría generar un impacto irreversible.

Así, la infraestructura de la red tendrá que ser robusta y contar con varios niveles de redundancia. Con base en eso, la fibra óptica podrá contribuir gracias a sus destacadas propiedades como alta velocidad, amplio alcance, seguridad de los datos, inmunidad electromagnética y ancho de banda para soportar demandas futuras. No obstante, todas las oportunidades que surgirán con el avance del 5G y la Telemedicina abrirán la posibilidad de realizar nuevos tratamientos médicos y modernas técnicas de rehabilitación, como elevar la precisión de exámenes y análisis; procedimientos en cirugía robótica con imágenes en resolución de 4K o superior, interacción en tiempo real, y a distancia inclusive; envío de archivos pesados (como las imágenes de escáneres); entrenamiento y formación de nuevos profesionales utilizando realidad virtual y aumentada, y la detección más rápida de enfermedades mediante la identificación de patrones a través de la Inteligencia Artificial, Big Data y Machine Learning. Sin duda, el área de la salud se beneficiará ampliamente de los avances tecnológicos en conectividad e infraestructura, lo que permitirá modificar por completo la praxis médica y la experiencia de los pacientes.

Juliana Correa Duque jcorrea@mazalan.com Mazalán Comunicaciones

Entrenamos a sus grupos directivos

Programa Virtual de Entrenamiento Integral –de Directivos Diplomado 120 horas

- Pensamiento estratégico gerencial
- Pensamiento estratégico comercial
- Liderazgo
- Innovación
- Creatividad
- Diseño de Productos y Servicios

- Comunicación
- Relaciones Públicas
- Marketing Estratégico
- Marketing Digital
- Publicidad
- Servicio al Cliente y Ventas





Tecnologías de seguridad electrónica para la continuidad del negocio

*Por Chao Wu, Gerente General de Dahua Technology Colombia

corto plazo las organizaciones deben disponer mecanismos que les permitan mitigar los riegos que supone el COVID-19 y puedan reactivar operaciones en unos casos o continuar operando en otros. Proteger a las personas y reactivar la economía es el reto más importante que afrontan gobiernos y empresas.

Correr el riesgo de ignorar las regulaciones sobre los protocolos de bioseguridad o implementar soluciones inadecuadas han probado tener consecuencias imprevisibles para los negocios y la vuelta al cese de las operaciones en todos los casos.

Examinemos, lo ocurrido en un centro de producción textil en el que trabajan alrededor de 900 personas en la ciudad de San Miguel Petapa en Guatemala. La empresa se vio obligada a detener sus actividades desde la segunda semana de mayo debido a una rápida propagación del virus entre sus empleados, pese a que las directivas de la compañía señalan que mantuvieron las normas estipuladas por el gobierno de este país, el Ministerio de Salud informó que 201 personas de esa población contrajeron la enfermedad en la fábrica, obligando al cierre de esta y a la declaración de estado de emergencia en toda la ciudad.

Sin ir tan lejos en Colombia, hemos visto dos casos muy cercanos. En la ciudad de Tunja donde una empresa de servicio de recolección de basuras y barrido de calles se vio obligada a entrar en cuarentena con la confirmación de 20 casos y 106 sospechosos. En Bogotá, la mayor plaza de mercado del país presentó 40 casos confirmados. Esto obligó a las autoridades a hacer el cierre del mercado, lo que provocó protestas, enfrentamientos y resultando en una necesaria intervención de la Alcaldía.

Como estos, son variados los casos en el mundo y no son más que vivos espejos de lo que puede llegar a ocurrir si no se toman las medidas necesarias para el control y la protección de las personas en nuestras organizaciones. Esta ha sido la principal preocupación de compañías fabricantes de tecnologías de seguridad electrónica como Dahua Technology, en la que durante los últimos meses los ingenieros han trabajado incansablemente por desarrollar soluciones innovadoras que más allá de brindar seguridad, ofrecen control sobre la propagación del Covid-19, convirtiéndose así en una industria dedicada a ofrecer herramientas de primera mano para el sector de la salud y en un socio indispensable para la continuidad de los negocios.

Hoy día contamos con un conjunto de soluciones para la medición de temperatura corporal que se adaptan a diferentes necesidades. Desde cámaras térmicas para controlar un alto volumen de personas, que detectan la temperatura de hasta 15 mil personas en media hora,

con una precisión de \pm 0.3 °C, emiten alertas si identifican temperaturas superiores a los 38°C o si la persona no está llevando tapaboca.

Otras opciones disponibles en el mercado, que nos permiten cumplir con las regulaciones y reducir el riesgo de contagio, están por ejemplo las soluciones de control de acceso a las instalaciones, con medición temperatura y reconocimiento facial. Esto es, un mismo dispositivo la empresa puede monitorear las asistencias de los empleados, el registro de su temperatura y el uso del tapabocas. Y puede ser usado también por los visitantes.

Para el control de flujo de personas o aforo en establecimientos comerciales, hay tecnologías que permiten llevar estadísticas de las personas que entran y salen. Saber cuántas personas hay en un momento dado y hacen saber al usuario si permiten o no la entrada de más clientes. Estás solución también emiten alarmas que le recuerdan a los clientes o visitantes que mantengan el distanciamiento social.

Es importante al adquirir este tipo de tecnologías, considerar la precisión en la medición de los equipos, si los equipos pueden ser reutilizables luego en otras áreas de la organización, la integración de la información a los sistemas actuales empresariales y los costos ocultos que pudieran impactar el precio final.

Finalmente, hay un papel muy importante que debemos tomar todos los líderes sobre el bienestar de nuestros colaboradores y es protegerlos con herramientas tecnológicas que permitan disminuir la posibilidad de contagio. Desestimar los riesgos potenciales que plantea el Covid-19, adquiriendo tecnologías baratas, podría exponernos a escenarios aún más críticos y estados económicos más difíciles; es necesario informarse y elegir herramientas que garanticen la continuidad de las operaciones.

Isis Rodríguez Gerente de Marketing Dahua Colombia isis.rodriguez@dahuatech.com





El trabajo remoto llegó para quedarse

Una persona ahorra en transporte \$5'400.000 y 35 días al año si trabaja desde casa

esde hace mucho se habla de transformación digital, los pioneros en el tema afirman que es necesaria para cumplir con las demandas de la actualidad, mientras que algunos empresarios continuaban con el modelo de trabajo tradicional que les funcionó durante mucho tiempo y sin la adopción de la transformación digital como una prioridad. Sin embargo, 2020 impuso cambios extremos para todos los sectores de la economía y obligó al mundo entero a acelerar los procesos digitales y a darle a la tecnología un valor más relevante dentro de su estrategia y sus planes de continuidad del negocio.

De la noche a la mañana empresas pequeñas, medianas y grandes de todos los sectores se vieron obligadas a enviar a sus colaboradores a casa después de que se decretara confinamiento en todo el mundo. Algunas continuaron su funcionamiento sin mayor contratiempo pues ya estaban familiarizadas con las herramientas digitales que facilitan el trabajo remoto y habían adaptado su modelo de negocio a un entorno digital, otras continúan en la lucha por adaptarse a esta nueva realidad, totalmente diferente a la usual y unas últimas compañías que no lograron adaptarse a esta nueva realidad porque su modelo de negocio o la baja adopción de la transformación digital no se los permitía, tuvieron que cerrar o desafortunadamente quebraron.

Quienes encontraron en la tecnología un fuerte aliado e instauraron exitosamente un modelo de trabajo remoto, difícilmente volverán a las oficinas o al menos no lo harán de la manera como estaban habituados. Con sus colaboradores en casa, no deben invertir grandes cantidades de dinero en un espacio de trabajo, servicios públicos y otros gastos, además le da la autonomía a cada miembro de la empresa, de cumplir con sus responsabilidades de la manera más cómoda posible.

El teletrabajo ya era una tendencia. En 2018 el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC) afirmó que había aproximadamente 122.278 personas en modalidad de trabajo remoto, al menos un 40% más que en los dos años anteriores. Sin embargo, este año debido a la emergencia sanitaria, casi el 100% de las empresas emplearon esta modalidad.

Según datos del MinTIC de abril de 2020, una persona que teletrabaja se ahorra al año \$5'400.000 en transporte y 35 días; de otro lado, para contrarrestar su huella de carbono por los desplazamientos a la oficina, cada trabajador debería plantar 13 árboles anualmente.

Esta modalidad también permite medir la productividad de una compañía por resultados y no por tiempo de trabajo, dándole libertad al colaborador de usar su espacio adecuadamente para cumplir con sus labores y tener tiempo libre; por estos y muchos más beneficios el teletrabajo llegó para quedarse.

Como lo explica Jairo Guzmán, Director de Mercadeo de Internexa, empresa experta en soluciones tecnológicas empresariales, "ahora uno de los principales aprendizajes es cómo la tecnología ayuda a la sostenibilidad del negocio y su continuidad; consideramos que la mayor lección que esta situación nos deja es que no existe una única manera de trabajo en oficina, que somos capaces de funcionar de otras maneras y que la resiliencia, la adaptabilidad al cambio y la flexibilidad son esenciales dentro de una compañía".

Internexa ha visto de cerca como el trabajo remoto es un éxito en las empresas, en diálogo con Guzmán, habló del caso del Grupo ISA multilatina con 43 filiales que opera en los negocios de Energía Eléctrica, Vías, Telecomunicaciones y TIC, al cual pertenece InterNexa, donde más del 70% de los casi 4.000 colaboradores están trabajando desde casa, este proceso de transición sólo duró unas pocas horas, pues es el resultado de años de una constante transformación digital. Así como el Grupo ISA, muchas empresas sin saberlo, llevan años preparándose para esta contingencia.

Por difícil que haya sido este año, saldremos de esto fortalecidos y será una experiencia que dejará aprendizajes y cambios positivos en el estilo de vida, seguramente uno de ellos será el trabajo remoto. Después de esta emergencia, sabemos que debemos estar preparados para eventualidades similares y que si las herramientas digitales que nos han ayudado en este momento lo harán también en el futuro.

El mundo ha cambiado y ahora valoramos más aspectos de la vida como: un adecuado entorno de trabajo, compartir tiempo con la familia y cuidar nuestro planeta; por eso alternativas que sean amigables con el ambiente, protejan la salud de todos y tengan buenos resultados, como es el caso del trabajo remoto, serán el "nuevo normal".

Alejandra Morales Liliana Lozano Almario Efe Concepto Lab



Escueladegerentes.com



Interoperabilidad, un aliado en medio de la pandemia

- El pasado 11 de marzo la OMS declaró el COVID-19 como pandemia por el aumento acelerado en la población mundial.
- Con la sanción de la Ley 2015 del 31 de enero de 2020, el Gobierno Nacional dispuso regular la interoperabilidad de la Historia Clínica Electrónica.

a información precisa y oportuna es un elemento esencial en la lucha para enfrentar una crisis como la actual con el COVID-19. Por medio de softwares especializados que permitan la interoperabilidad de las historias clínicas, la salud pública podrá saber dónde se están presentando los casos, cuáles son estas personas y dónde se encuentra la población más vulnerable que puede contraer el virus, estos datos son claves para evitar, contener y luego resolver el problema.

"La Historia Clínica Interoperable permite conocer quién se infectó, qué tratamiento se le realizó, cómo reaccionó al mismo, si se curó o no, qué características tenía la persona, a qué grupo etario pertenecía y qué patologías de base tenía. Con toda esa información se pueden tomar decisiones basadas en la evidencia que se va recolectando y analizando. Sin interoperabilidad, sistemas de información de salud pública y de gestión de riesgo esa labor es más difícil y menos efectiva" afirma Gustavo Torres, Vicepresidente Vertical Salud de Digital Ware.

Por su parte, Colombia sigue avanzando en temas de tecnología con el desarrollo de estrategias que permitan estar al nivel de países como Chile y México, dentro de las que se encuentra la transformación en la salud con la implementación de la Historia Clínica Interoperable, tema que se trabaja actualmente en el país con la Ley 2015 de 2020, que busca la reglamentación para ejecutar su operación oficial en el territorio colombiano. DIGITAL WARE se ha convertido en un abanderado en la creación de plataformas como HOSVITAL-HIS y DAVINCI-SAR, dos softwares orientados a las instituciones de salud, cuyo foco principal es brindar soluciones a procesos internos, los cuales permiten trabajar desde temas administrativos hasta aquellos que vinculan directamente al paciente, como el registro de actividades de la historia clínica electrónica y su interoperabilidad.

A través del desarrollo de estas plataformas la compañía ha abierto campo para que el régimen contributivo, subsidiado y regímenes especiales, tengan un acercamiento a lo que acarrearía la puesta en marcha después de la regulación que definan el Archivo General de la Nación, el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Digital Ware, se prepara manteniéndose informado sobre la normatividad, entrenando y actualizando a su equipo conformado por más de 600 profesionales con experiencia en tecnología, gerencia e implementación de proyectos para el sector salud.

Respecto al avance en la implementación Gustavo asegura que "Pronto empezaremos a hacer pruebas controladas de interoperabilidad entre instituciones para que cuando los decretos reglamentarios salgan sea fácil ajustarlos a lo que ellos definan y entregarlos a nuestra comunidad de clientes del sector salud en Colombia. Todos los días debemos incluir nuevas funcionalidades en nuestras aplicaciones, unas derivadas de cambios normativos, otras de la evolución de la práctica médica o de enfermería, de las normas de contabilidad, de facturación o de manejo de personal."

¿Qué debe tener en cuenta el Estado para la reglamentación?

Desde el conocimiento y experiencia en el tema, DIGITAL WARE sugiere que el Gobierno debe tener en cuenta puntos claves como: facilidad y practicidad para los pacientes y los diferentes actores del sector, apegarse a estándares internacionales ampliamente aceptados y no inventar lo que ya está hecho, permitir un acceso seguro y fácil a las bases de datos del ecosistema nacional que deben ser consultadas para hacer posible esa interoperabilidad y sobre todo, fijarse un cronograma de cumplimiento de la norma retador que haga que esto se materialice para los colombianos.

¿Cómo hacer que la historia clínica interoperable esté al alcance de todo el país?

En cuanto al acceso, "el mayor esfuerzo del Estado debe estar dirigido a la tecnología y la digitalización en los hospitales y centros de salud públicos del país, a la coordinación de esa infraestructura hospitalaria tanto pública como privada para que puedan trabajar de manera colaborativa, permitir al Gobierno tener una visión completa de lo que pasa en el sistema, gestionar riesgos y recursos. La mayor ganancia de esta historia interoperable es institucional y para los ciudadanos, donde radicará su éxito en el manejo que le dé el sistema de salud a esta información, más que lo que haga el paciente con ella" puntualiza Gustavo.

Alejandra Morales Liliana Lozano Almario Efe Concepto Lab



Una visión diferente...

Un proceso paso a paso...

Una oportunidad para entender...

Y una oportunidad para cambiar su vida.

¡Actúe ahora!

Libro en pdf

Cómprelo en escueladelservicio.com



Experiencias memorables generan clientes leales

 Carolina Segura, Directora de Experiencia de Usuario, Calidad e Innovación de Digital Ware, destaca cómo crear experiencias positivas y memorables en los clientes empresariales durante el COVID-19.

travesamos una crisis a nivel mundial por la pandemia del COVID 19, donde todos los sectores de la economía se han visto afectados por esta situación, enfrentando problemas de productividad y flujo de caja; sumado a esto, el reto de mantener a sus clientes satisfechos con un nuevo modelo de servicio de atención virtual que para muchos es desconocido o no controlado en su totalidad. A pesar de este panorama, es cierto que dicha situación permite a las empresas que lo saben asumir, encontrar oportunidades para salir fortalecidas y lo más importante con clientes leales en los que se hayan generado experiencias memorables a través de un servicio excepcional.

Durante y después de la crisis y con la reactivación gradual de la economía, vamos a tener clientes más exigentes, mucho más atentos a riesgos por las lecciones aprendidas, clientes que van a valorar más la experiencia, cercanía, agilidad y alternativas en la solución de problemas; por lo que no es tiempo para quedarse esperando que la situación cambie, sino al contrario, para tomar las riendas y encontrar en esta crisis la oportunidad para renovarse, innovar y generar nuevas alternativas, sin que esto implique cambiar radicalmente la esencia.

Las organizaciones deben entender, que, aunque la crisis es a nivel mundial, no todos los sectores y por lo tanto, no todos los clientes están siendo afectados de la misma manera, así que las soluciones y/o servicios actuales pueden generar mayor valor a unos que a otros. Para esto es necesario actuar y desde el área de Experiencia de Usuario, Calidad e Innovación de Digital Ware, hacemos las siguientes recomendaciones:

- 1. Clasificar a los clientes para generar las estrategias focalizadas en las necesidades reales de cada uno y poder identificar de primera mano aquellos para quienes los servicios o productos ofrecidos son de necesidad primaria para su operación, claramente, sin descuidar la atención en los demás.
- 2. Generar espacios de interacción buscando herramientas en común con las que se pueda tener un relacionamiento de manera virtual con los clientes, ya sea por plataformas para video llamadas, chats o atención telefónica, donde se pueda entender cuáles son las necesidades primarias que pueden ser cubiertas con los productos y/o servicios actuales. Esta cercanía y entendimiento de prioridades con el cliente es muy valorada por ellos.

- 3. Generar estrategias para mantener informado al cliente de los canales de comunicación, esquema definido para la prestación del servicio y puntos de contacto según su necesidad, lo cual le hará la vida más fácil. Además, es clave construir un Costumer Journey Map, donde estén definidos y evaluados los puntos de contacto del cliente con la organización y donde se identifiquen cuellos de botella, retrasos, reprocesos o cualquier tipo de problemas que se puedan presentar para tomar las medidas respectivas, esto con el fin de que no encuentre barreras, sino soluciones efectivas.
- 4. Crear experiencias positivas y memorables es el enfoque que deben tener las organizaciones y será su punto diferencial con respecto a la competencia. Trabajar en la construcción de momentos, detalles y situaciones enfocadas al servicio que no solo van a generar experiencias positivas, sino clientes leales y felices.

Para dejar huella en los clientes con experiencias positivas en tiempos de crisis, las organizaciones deben prestar mucha atención y monitorear 3 componentes clave que son interdependientes y que deben funcionar de manera sistemática y engranada: los colaboradores, quienes deben tener claro el ADN de la compañía y el objetivo del servicio que se debe prestar; los procesos, los cuales deben ser sencillos, bien estructurados y divulgados para su conocimiento y aplicación; por último y el más importante, el cliente, quien se ve afectado de manera positiva o negativa como resultado de los componentes mencionados con anterioridad y su experiencia es vital por el impacto que puede generar.

Es importante que tanto en tiempos de crisis como en situaciones normales, las organizaciones deben garantizar que sus empleados estén motivados, entrenados y empoderados para prestar el mejor servicio a través de la generación de experiencias memorables en cada una de las interacciones que tienen con sus clientes, apoyados en procesos claros y alineados a la cultura de servicio, lo cual se va a traducir en clientes leales, que a su vez generarán un impacto positivo en el entorno y mercado objetivo con el voz a voz y la buena referenciación.

Carolina Segura
Directora de Experiencia de Usuario, Calidad e Innovación
Digital Ware





Drones y el desarrollo de software

El tremendo volumen que genera la operación de los drones requiere de nuevos métodos y de una enorme capacidad de almacenamiento y procesamiento de toda la data que se genera en vuelo.

egún afirma Castellano (2017) "A diferencia de la mayoría de los desarrollos fintech como los grandes datos y la innovación de pago, los drones son valiosos por su combinación de hardware móvil y conectividad a Internet. Los drones son sensores distribuidos que hacen que el internet sea más inteligente. Pueden servir como una plataforma en la que se pueden construir diferentes aplicaciones, software y modelos comerciales. De hecho, ha surgido todo desde drones con software de mapeo al software de planificación de vuelo, seguro de drones y mercados para que las personas encuentren pilotos de drones". Por ello la importancia de entender los drones como una herramienta, como un medio con capacidad de transportar cámaras, software, sensores y otros equipos que hacen posible la recolección de información y el cumplimiento de diferentes misiones o tareas.

El otro aspecto relevante es la consolidación del software como el corazón del dron, lo que permitirá avanzar en el siguiente paso como lo plantean Amoukteh, Janda y Vincent (2017), que es la consolidación de los drones autónomos controlados por algoritmos y explican: "Hoy, los drones son controlados por operadores humanos. Sin embargo, el vuelo autónomo a través de análisis predictivos o prescriptivos haría innecesarios a los pilotos de drones, haciendo que los drones sean aún más económicos en las operaciones comerciales. Hasta la fecha, solo Airobotics con sede en Tel Aviv, ha recibido permiso de volar drones verdaderamente autónomos en Israel. De acuerdo con un informe de análisis de Interact, se enviarán más de 12,000 drones totalmente autónomos para el 2022."

Aunque estimamos que los pilotos de drones tienen un largo camino laboral, el vuelo autónomo de drones industriales podría ser la solución a los temores de muchos legisladores frente a la necesidad de establecer una normatividad que permita el uso compartido del espacio aéreo entre naves tripuladas y naves autónomas. El debate está abierto y es el momento oportuno para plantear un trabajo articulado entre todos los actores implicados para construir una solución ajustada a las necesidades normativas, pero que no limite el desarrollo tecnológico.

Virtuxplorer es una compañía Colomboamericana que cuenta con un poderoso software que ya se viene implementando en proyectos en Colombia, que permiten un gobierno completo de drones para uso industrial, mediante el cual, un ejecutivo desde la comodidad de su oficina y sin formación de piloto de drones puede inspeccionar una mina, un cultivo o un proyecto de ingeniería, lo cual reduce los costos y riesgos que genera el desplazamiento de un país a otro o de una región a otra en el mismo país. Lo más interesante es la posibilidad de disponer de información en tiempo real y en la nube, lo cual redunda en la disminución de costos. Recientemente, Virtuxplorer busca implementar su software para contribuir a la reducción del impacto que genera el COVID 19, lo que les permitirá a varios gobernantes locales la toma de decisiones en tiempo real y con información más confiable.

Wilson Ospina,
Director de CODE

Colombia Dron Expo y promotor de la industria dron en Colombia.





Para ver mejores resultados en costos, inventarios y ventas:

Empresarios: llegó la hora de tercerizar los servicios logísticos

- Dejar en manos de expertos el manejo de los centros de distribución no solo garantiza mayor eficiencia en la gestión de la empresa, sino menores costos que se reflejan en mejores resultados a todo nivel.

unque muchos empresarios creen todavía que "tercerizar la bodega es entregar el negocio" o "tercerizar es perder el control de la empresa", no hay nada más alejado de la realidad, y para comprobarlo solo basta observar los resultados de las organizaciones que han dado un paso adelante en ese sentido.

Se ha comprobado que no encargar el manejo de la bodega de almacenamiento a manos de expertos genera costos más altos que se vuelven permanentes, los cuales se reflejan en las ventas y el capital de trabajo, pues generalmente el área de logística desconoce el comportamiento del inventario y puede incurrir en malas prácticas como errores de envíos, con las consecuentes devoluciones por parte del cliente, por ejemplo.

Ante este panorama, y de acuerdo con Ricardo Wills, gerente general de Cumbria Holdings, es el momento de que las empresas colombianas tomen decisiones realmente disruptivas en cuanto a la adopción de nuevos modelos logísticos, aprovechando la amplia oferta de proveedores con experiencia, recursos, ideas, infraestructura y ganas de innovar en este campo.

En efecto, en la actualidad existen operadores logísticos entre multinacionales y firmas locales como Vigía Plus Services (VPS), una de las empresas del grupo colombiano Cumbria Holdings y el grupo Transportes Vigía, que migraron de almacenes generales de depósito a proveedores expertos que llenan todos los requerimientos de sus clientes.

"En Estados Unidos, 85% de las empresas tercerizan sus centros de distribución y bodegas de almacenamiento, mientras que en Colombia éstas no superan 20%", dijo el directivo, al reiterar que no delegar esta gestión causa sobrecostos entre 1% y 3% de las ventas totales, al tiempo que se podrían mejorar los márgenes en un promedio de entre 10% y 30%.

A juicio del directivo, los empresarios colombianos están en mora de entregar sus centros de distribución a expertos para que, desde el primer día, empiecen a ver resultados en eficiencia, costos, inventarios y ventas. "Es hora de que la gran mayoría de empresas del país deje de perder tiempo y dinero operando su actividad logística, en vez de enfocarse en el negocio como tal, en procura de conocer mejor sus mercados y proveedores, alinear estrategias y, en últimas, lograr cada vez más ventas", sostuvo Wills.

16



Implementación de TI: uno de los mayores desafíos de las pymes

Por David Hernández, gerente regional de ventas CSG para Dell Technologies



omo pequeñas y medianas empresas, uno de los mayores desafíos es la implementación de tecnología. En ocasiones no es fácil contratar a una persona encargada de TI por tiempo completo o tener los recursos económicos para contar con consultoría. Partiendo de esto, ¿conoce algún consejo sobre cómo las pymes pueden resolver los problemas de TI con un presupuesto reducido?

Estos desafíos tecnológicos son algunos de los dilemas más comunes para las pequeñas y medianas empresas. A medida que la tecnología evoluciona rápidamente y continúa proporcionando la base de nuestra productividad, los propietarios de pequeñas empresas dependen más que nunca de soluciones tecnológicas confiables y de alto rendimiento para administrar sus empresas.

Sin embargo, con presupuesto, tiempo y recursos limitados, y la abrumadora curva de aprendizaje que se cierne sobre los nuevos propietarios de negocios, la tarea de identificar las mejores soluciones de TI a menudo se presenta o delega a un empleado que no está calificado para tomar tal decisión. De allí que la tecnología tenga un costo, pese a que el 83 por ciento de las pequeñas empresas carezca de personal de TI y solo el 21 por ciento de las pequeñas empresas está totalmente de acuerdo en que tienen una estrategia bien definida para usar la tecnología para transformar sus negocios para el crecimiento.

A continuación, encontrará algunos consejos que los pequeños y medianos negocios deben tener en consideración a la hora de establecer una estrategia TI de bajo presupuesto y recursos reducidos.

No espere para encontrar una solución

Según la <u>Asociación de Pequeñas Empresas de Estados Unidos</u>, solo el 50 por ciento de las nuevas empresas sobreviven más de cinco años. Con la multitud de desafíos tecnológicos que enfrentan las pequeñas empresas y el crecimiento actual de las nuevas y avanzadas tecnologías, es imperativo adoptar un enfoque proactivo en lugar de reactivo al planificar una estrategia de TI. No espere hasta que ocurra un problema para caminar hacia el objetivo. Entre más empleados, transacciones y clientes obtenga, es posible que más dinero y recursos deba invertir, si no cuenta con la infraestructura adecuada para reparar las diversas fallas de tecnología que a menudo se presentan.

Evalúe sus necesidades tecnológicas

A medida que su empresa crece, sus necesidades cambian. Lo que necesitaba hace un año puede que ya no sea práctico. Por esto es imprescindible contar con hardware y software que respalden a su equipo, no solo en el presente, sino en el futuro a medida que se expanda. No se apresure, pero asegúrese de

tener en cuenta el panorama general. Para tener una buena idea de sus necesidades tecnológicas, puede auditar el estado actual de su tecnología, así como también evaluar los roles de los empleados, examinar los flujos de trabajo, preguntar a los empleados qué necesitan, observar cómo interactúan con los clientes y cómo se llevan a cabo las transacciones, qué utiliza a diario y qué optimiza o perjudica las tareas diarias. Y otro de los factores más importantes: aprender del pasado. ¿Había tecnología que no funcionaba para su empresa? Revise su presupuesto, flujo de ingresos y crecimiento proyectado.

Usted no está solo

Es importante que recuerde que, como pequeña empresa, no está solo en su viaje. No se aísle durante el proceso de toma de decisiones tecnológicas cuando se enfrente a problemas de TI, ni aguante una metodología completa de "hágalo usted mismo". Hay muchos líderes empresariales y otros propietarios de pequeñas empresas que están felices de compartir sus experiencias. Hablar con otros propietarios de negocios y unirse a organizaciones de pequeñas empresas podría desarrollar una red para apoyarse y aprender qué funciona y qué no.

Además de hacer crecer una red, existen asesores rentables centrados en la tecnología que pueden equiparlo con la capacitación, la dirección y las soluciones adecuadas necesarias para mantener su negocio en funcionamiento. De acuerdo con el <u>Informe Connected Small Business 2016 de Salesforce</u>, el 49 por ciento de las pequeñas empresas dicen que gastan demasiado tiempo y dinero en averiguar qué tecnología usar y el 73 por ciento de los propietarios de pequeñas empresas son responsables de comprar tecnología para sus negocios.

Para evitar el desperdicio de horas y dólares valiosos, los propietarios de pequeñas empresas pueden asociarse con un proveedor de tecnología experto que puede guiarlos en la toma de decisiones inteligentes de TI. Por ejemplo, el programa de asesores de pequeñas empresas de Dell Technologies ofrece asistencia de TI las 24 horas, los 7 días de la semana para responder cualquier pregunta, grande o pequeña, y ayudar a las pequeñas empresas a elegir soluciones tecnológicas personalizadas que se adapten a sus necesidades. También hay consultores de TI de terceros que juegan un papel clave en ayudar a las empresas a adoptar las tecnologías más adecuadas, como los consultores de la red de expertos de Dell Technologies, que pueden proporcionar una visión general detallada de todas las soluciones de TI y ofertas de servicios en diferentes marcas que están disponibles para pequeñas empresas.

Algunos dicen que se necesita una aldea para criar a un niño, lo mismo puede decirse de las pequeñas empresas. Se necesita una aldea para comenzar, crecer y escalar una empresa desde cero. Mi consejo es no esperar para construir su infraestructura de TI, comenzar temprano, conectarse con otros propietarios de pequeñas empresas en aprendizajes clave y, lo más importante, asociarse con un experto en TI que pueda guiarlo para tomar las mejores decisiones tecnológicas rentables para ejecutar y hacer crecer tu empresa.

Daniela Prada Mazalán Comunicaciones <u>dprada@mazalan.com</u>



Investigación de Dell Technologies

Los ataques cibernéticos y los eventos disruptivos están en aumento y afectan a un 82% de las organizaciones encuestadas

En la visión general del índice global de protección de datos de 2020 de Dell Technologies, se explican los desafíos clave que afectan la preparación para la protección de datos según 1000 tomadores de decisiones de TI en 15 países.

- Las organizaciones administran en promedio 13,53 petabytes de datos, lo cual representa un aumento impactante del 831% desde 2016.
- En promedio, se estima que el costo total por pérdida de datos aumentó a más de 1 millón de dólares por organización en los últimos 12 meses.
- Más de la mitad de las organizaciones tienen dificultades para encontrar soluciones de protección de datos adecuadas para las tecnologías emergentes como la red 5G y la infraestructura de borde (67%), y las plataformas de IA y ML (64%).

n la <u>visión general del índice global de protección de datos de 2020</u> de Dell Technologies (NYSE: DELL), se revela que, en promedio, las organizaciones administran casi un 40% más de datos que hace un año. Este aumento de datos llega con desafíos inherentes. La mayoría (81%) de los encuestados manifestó que sus soluciones de protección de datos actuales no podrán satisfacer todas sus necesidades empresariales futuras. En la visión general, una continuación del índice global de protección de datos bienal, se encuestó a 1000 tomadores de decisiones de TI de organizaciones públicas y privadas con más de 250 empleados en 15 países diferentes, y se les preguntó sobre el impacto que tienen estos desafíos y tecnologías avanzadas en la preparación para la protección de datos. En los resultados, también se muestra un cambio positivo, ya que hay un incremento en la cantidad de organizaciones (un 80% en 2019, en comparación con el 74% en 2018) que consideran que sus datos son valiosos y que actualmente están extrayendo valor o planean hacerlo en el futuro.

"Los datos son el alma de los negocios y la clave para la transformación digital de una organización", dijo Beth Phalen, presidenta de Protección de Datos de Dell Technologies. "En este comienzo de la próxima década de datos, es fundamental contar con estrategias de protección de datos modernas, confiables y resistentes que ayuden a los negocios a tomar decisiones más inteligentes y rápidas, y a enfrentar los efectos de disrupciones costosas".

Las disrupciones costosas aumentan a una velocidad alarmante

Según el estudio, hoy en día, las organizaciones administran 13,53 petabytes (PB) de datos, un aumento de casi un 40% en comparación con el promedio de 9,70 PB en 2018 y un aumento del 831% desde que las organizaciones administraban 1,45 PB en 2016. Parece que la mayor amenaza que tienen estos datos es la creciente cantidad de eventos disruptivos, desde los ataques cibernéticos hasta la pérdida de datos

y el tiempo de inactividad de los sistemas. La mayoría de las organizaciones (el 82% en 2019, en comparación con el 76% en 2018) sufrieron un evento disruptivo en los últimos 12 meses. Además, un 68% adicional teme que su organización experimente un evento disruptivo en los próximos 12 meses.

Un hallazgo incluso más preocupante es que las organizaciones que utilizan más de un proveedor de protección de datos son aproximadamente dos veces más vulnerables ante los incidentes cibernéticos que les impiden acceder a sus datos (el 39% de las que utilizan dos o más proveedores contra el 20% de las que utilizan solo un proveedor). Sin embargo, el uso de múltiples proveedores de protección de datos está en aumento, pues el 80% de las organizaciones eligen implementar soluciones de protección de datos de dos o más proveedores, un 20% más que en 2016.

El costo de las disrupciones también está aumentando a una velocidad alarmante. El costo promedio del tiempo de inactividad aumentó un 54% de 2018 a 2019, lo cual dio como resultado un costo total estimado de US\$810.018 en 2019, frente a US\$525.845 en 2018. El costo estimado de pérdida de datos también aumentó de US\$995.613 en 2018 a US\$1.013.075 en 2019. Estos costos son significativamente más altos para aquellas organizaciones que utilizan más de un proveedor de protección de datos, con casi el doble de costos relacionados con el tiempo de inactividad y casi cinco veces más costos por pérdida de datos, en promedio.

Las tecnologías emergentes ponen a prueba las soluciones de protección de datos

A medida que las tecnologías emergentes avanzan y moldean el panorama digital, las organizaciones están aprendiendo cómo usar estas tecnologías para lograr mejores resultados comerciales. En el estudio, se muestra que casi todas las organizaciones están haciendo algún tipo de inversión en tecnologías nuevas o emergentes. Las cinco principales tecnologías son las aplicaciones nativas en la nube (58%), la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) (53%), las aplicaciones de software como servicio (SaaS) (51%), la red 5G y la infraestructura de borde de la nube (49%), y la tecnología de Internet of Things/endpoints (36%).

Aun así, casi tres cuartos (71%) de los encuestados cree que las tecnologías emergentes crean una mayor complejidad para la protección de datos, mientras que el 61% afirma que las tecnologías emergentes representan un riesgo para la protección de datos. Más de la mitad de aquellos que usan tecnologías nuevas o emergentes tienen dificultades para encontrar soluciones de protección de datos adecuadas para estas tecnologías:

- Red 5G e infraestructura de borde de la nube (67%)
- Plataformas de IA y ML (64%)
- Aplicaciones nativas en la nube (60%)
- IoT y endpoints (59%)
- Automatización robótica de procesos (56%)

En el estudio, también se descubrió que el 81% de los encuestados cree que las soluciones de protección de datos existentes en sus organizaciones no podrán cumplir con los desafíos futuros para el negocio. Los encuestados compartieron su falta de confianza en las siguientes áreas:

- Recuperación de datos ante ataques cibernéticos (69%)
- Recuperación de datos ante un incidente de pérdida de datos (64%)

- Cumplimiento de normas regionales sobre el gobierno corporativo de datos (62%)
- Cumplimiento de los objetivos de nivel de servicio de respaldo y recuperación (62%)

La protección de datos une sus fuerzas con la nube

Los negocios están probando una combinación de enfoques de nubes al implementar nuevas aplicaciones de negocios y proteger las cargas de trabajo como los contenedores y las aplicaciones SaaS y nativas en la nube. Los resultados muestran que las organizaciones prefieren la nube pública/SaaS (43%), la nube híbrida (42%) y la nube privada (39%) como entornos de implementación para estas aplicaciones nuevas. Asimismo, el 85% de las organizaciones encuestadas afirma que es imperativo o extremadamente importante para los proveedores de protección de datos proteger las aplicaciones nativas en la nube.

Dado que cada vez más datos se transfieren hacia entornos del borde, por medio de ellos o dentro de ellos, muchos de los encuestados afirman que prefieren los respaldos basados en la nube. El 62% de ellos utiliza la nube privada y el 49% utiliza la nube pública como enfoque para proteger y administrar los datos que se crean en las ubicaciones del borde.

"Estos resultados demuestran que la protección de datos tiene que ser una cuestión primordial para la estrategia de negocios de una empresa", dijo Phalen. "Dado que la complejidad del panorama de datos está aumentando, las organizaciones necesitan estrategias de protección de datos sostenibles y ágiles que puedan escalar en un mundo de múltiples nubes y múltiples plataformas".

Recursos adicionales

- Consulte la <u>visión general del índice global de protección de datos de 2020</u> para ver una infografía y enlaces a los resultados del año anterior.
- Lea el <u>blog</u> de la presidenta de Protección de Datos de Dell Technologies, Beth Phalen, para consultar su perspectiva sobre los resultados.

Acerca de la visión general del índice global de protección de datos de 2020 de Dell Technologies Dell Technologies le encargó a Vanson Bourne la visión general del índice global de protección de datos de 2020, una continuación del índice global de protección de datos realizado en 2014, 2016 y 2018. En la visión general, se encuestó a 1000 tomadores de decisiones de TI en 15 países y 14 sectores con más de 250 empleados para comprender el impacto de la nube y de la complejidad que suponen las tecnologías avanzadas sobre la preparación para la protección de datos. Vanson Bourne realizó la encuesta entre noviembre y diciembre de 2019. Entre los países encuestados, se incluyen EE. UU., Reino Unido, Francia, Alemania y China, con 100 encuestados cada uno; y México, Brasil, Sudáfrica, Emiratos Árabes Unidos, Italia, Australia, Japón, Corea del Sur, India y Singapur, con 50 encuestados cada uno.

Daniela Prada Mazalán Comunicaciones dprada@mazalan.com



Los cuatro mitos de la inseguridad informática

Dentro de las principales amenazas pronosticadas para el 2020 por el informe del Foro Económico Mundial, los ataques cibernéticos ocuparían un lugar protagónico en la lista de riesgos globales. De acuerdo con los más de 750 expertos consultados a nivel mundial para la elaboración de este, el 75% pronosticó un aumento de los ataques en busca de dinero o datos.

in lugar a duda, la actual tendencia al teletrabajo no solo ha confirmado lo predicho en el informe del Foro, sino que ha superado por mucho este porcentaje, siendo el ataque a los datos, de mayor aumento; sumado a esto la desinformación acerca de ciberataques crece día a día generando falsas noticias y mitos acerca de la Ciberseguridad exponiendo a las empresas a una toma de decisiones equivocada.

Por lo anterior y con el fin de ayudar a las empresas a tener un mayor entendimiento del tema, Milton Quiroga, gerente de Cyte.co compañía colombiana líder en el país en criptografía y seguridad de la información aplicada a los procesos e información corporativa, desmiente cuatro de los mitos más comunes:

MITO 1: "Los delincuentes están concentrados en modificar burlonamente la página web de la empresa". REALIDAD: La delincuencia desde hace mucho tiempo está más enfocada en ataques que sean traducibles directamente en dinero, es decir fraudes electrónicos.

MITO 2: "En mi organización desde hace varios años hemos estado enfrentando toda clase de delincuentes locales y en eso tenemos buena experiencia".

REALIDAD: Los ataques y fraudes más recientes, indican una creciente presencia de delincuencia de origen internacional, con frecuentes casos de apoyo de gobiernos extranjeros. Los escenarios de seguridad de la información se asemejan cada vez más a un continuum de amenazas que va mucho más allá de protagonistas locales.

MITO 3: "Para los procedimientos de pagos electrónicos al interior de una empresa, el control dual (dos roles diferentes: la persona que **prepara** no puede **autorizar**, la persona que **autoriza** no puede **preparar**) es usualmente suficiente para proteger la organización de un fraude".

REALIDAD: En una organización grande, la persona que **autoriza** rara vez tiene la capacidad de revisar todos y cada uno de los pagos antes de su correspondiente aprobación. A veces aprueba a ciegas sin ser consciente de las contingencias legales que puede estar asumiendo.

MITO 4: "El fabricante del ERP que usamos, ya previamente ha incluido toda la protección necesaria para asegurar el pago a proveedores y el pago a nómina".

REALIDAD: Los escenarios de fraude que tenemos en nuestros países, difícilmente han sido contemplados por el fabricante del ERP. Especialmente en el caso de ERP elaborados en otras latitudes, es difícil para el fabricante concebir la cantidad de fraudes que nuestra idiosincrasia local es capaz de crear.

Hoy por hoy hay consenso de las enormes ventajas que puede obtener una organización haciendo uso de tecnologías criptográficas. Aunque la motivación principal puede ser asegurar un proceso vulnerable, es posible ir un paso más allá y re-plantear un proceso de negocio basado en tecnología criptográfica, que no solo resulta más seguro, sino también más rápido o más automatizado.

"La criptografía permite el replanteo completo de los procesos de negocio de las empresas, de manera que no sólo sean más seguros y con un modelo de amenazas completamente claro, sino también más rápido, más eficiente y más barato de operar. En realidad, la criptografía es la herramienta más importante en cualquier iniciativa de transformación digital en una organización". asegura Milton Quiroga, gerente de Cyte.

CyTe (antes CyberTech de Colombia) fue una compañía fundada en Colombia en 1996, con el propósito de desarrollar y crear productos tecnológicos innovadores. Con ingeniería 100% colombiana, hemos desarrollado tecnología criptográfica muy avanzada, utilizada por muchas empresas en varios países del mundo. Consúltenos acerca de las enormes ventajas en mejora de procesos de negocio utilizando tecnología criptográfica... We-know-how®.

Viviana Martínez Liliana Lozano Almario **efe Concepto Lab**



Una visión diferente...

Un proceso paso a paso...

Una oportunidad para entender...

Y una oportunidad para cambiar su vida.

¡Actúe ahora!

Libro en pdf

Cómprelo en escueladelservicio.com

Microlearning: Una nueva cultura de aprendizaje para la empresa

Actualmente contamos con diversas metodologías y tecnologías que nos ayudan en los procesos de capacitación, asociadas a las competencias y habilidades que se esperan en los participantes. Entre las que destacan se encuentra el microaprendizaje o microlearning, metodología que, a través de pequeñas cápsulas relacionadas entre sí, permite la adquisición de contenidos y habilidades en tiempos abreviados.

sta metodología de enseñanza-aprendizaje es flexible, pues permite al usuario, avanzar en pequeños pasos, a través de distintas técnicas y recursos entregados por la plataforma. Se compone de información segmentada que incluyen diversos elementos como videos, infografías, juegos, animaciones, gráficos, y cualquier otro recurso que permita la visualización simple y la adquisición rápida de la información.

El objetivo no es solo dividir un curso extenso en partes pequeñas, sino que se debe considerar el objetivo de aprendizaje final (o la competencia que se desea lograr a su término) y luego profundizar en los sub aprendizajes que de él se desprenden. Todos los recursos deben estar diseñados para cumplir con los aprendizajes esperados, su aplicación y el cambio de comportamiento que se espera.



Figura 1. Microaprendizaje, cápsulas de contenido. Elaboración propia, 2020.

El diseño en las plataformas debe ser responsive con el fin de que el usuario pueda visualizar el curso desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar. El contenido es interactivo y se trabaja a través de técnicas y estrategias didácticas que promueven la resolución de problemas y actividades prácticas, como por ejemplo videos de Youtube que enseñan una receta de cocina, las charlas y conferencias que se pueden visualizar en la app de TED, pues son más cortas que

las exhibidas en el canal, Webinars temáticos y videos de redes sociales enfocados a explicar un proceso o información relevante.

Algunas de las ventajas que presenta esta metodología son:

- Tiempos cortos de exposición a los módulos y cápsulas.
- Los contenidos son breves, sencillos y fáciles de asimilar, sin saturar de información a los trabajadores.
- Metodología flexible con contenidos que se actualizan fácilmente.
- La información entregada en pequeños fragmentos permite retener y aplicar los contenidos de manera simple en su día a día.
- La metodología permite aprovechar los momentos y espacios de traslado o espera para avanzar.
- Promueve una cultura de aprendizaje continuo en los colaboradores, pues los motiva a ser autónomos en el aprendizaje de nuevos contenidos.
- Optimiza el tiempo y los recursos utilizados en los cursos de formación tradicionales.
- Es usuario puede acceder a la información cuando tenga la necesidad de consultarla.

Algunas de las recomendaciones para aplicar esta metodología en la empresa:

- No perder de vista el objetivo, dirigiendo el contenido a la competencia que se quiere lograr.
- Elaborar cápsulas que no superen los 15 minutos, siendo directo y claro con los conceptos que se desean entregar.
- Integrar elementos didácticos simples y que motiven a los estudiantes, como posdcat, preguntas o cuestionamientos, imágenes, etc. sin perder la dirección ni la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, puesto que este material será utilizado por los colaboradores en sus desafíos, tareas y en las resoluciones que tomarán más adelante.
- Considerar los tiempos y perfiles de los usuarios que serán parte de la trayectoria formativa.

¿En qué momento o proceso es recomendable aplicar esta metodología?

La formación de colaboradores (empleados) es un espacio ideal para integrar esta metodología, ya que se realiza en tiempos acotados y se adapta a los espacios que se destinan para estas tareas.

Algunos ejemplos:

• Los planes de recepción y bienvenida de los nuevos colaboradores pudiendo utilizar material y contenidos adaptados a las necesidades específicas de cada empleado y a cada perfil de cargo.

- Formación por área o rol, pues las cápsulas de contenido entregadas y aplicadas a cada contexto laboral se mantendrán en las plataformas como herramientas de consulta y ayuda, en caso de ser requeridas por quienes participaron en la trayectoria formativa.
- También puede ser útil en las comunicaciones internas de la empresa, ya que se transforma en una herramienta eficaz para llevar a cabo el cumplimiento de las normativas y conocer la cultura empresarial a partir de contenidos adaptados a distintas situaciones.

¿Qué beneficios obtendrá tu empresa al inserta el microaprendizaje en su cultura?

- Información accesible: las trayectorias formativas son cortas y de fácil acceso. Se pueden descargar y visualizar mucho más rápido de los módulos elaerning de aprendizaje tradicional.
- Costos más bajos: El valor disminuye con relación a un curso presencial, a causa del corto tiempo que se utiliza en elaborar las cápsulas y en acceder a ellas.
- Ciclos cortos de diseño y desarrollo: la ejecución y los formatos utilizados en su elaboración y desarrollo son simples, flexibles y livianos.
- Actualización inmediata: las cápsulas pueden ser actualizadas y corregidas de manera fácil con el fin de mantener los contenidos al día.
- Aplicación en todo nivel: puede ser utilizado como una herramienta de formación o certificación, y como apoyo a las tareas de los trabajadores. Esto se logra con cápsulas independientes que al unirse forman parte de una serie de cursos.
- Alto impacto: Los usuarios se comprometen con los contenidos y su aplicación, ya que se entregan en tiempos cortos y aplicados a sus realidades a través de técnicas didácticas que logran un aprendizaje significativo. Gracias a eso, el impacto que tiene en su labor y en el cumplimiento de metas podría superar las expectativas.

Karen Fredes Quiroz

karen.fredes.q@gmail.com



Bibliotecaria Documentalista Licenciada en Gestión de Información Magister en Educación mención currículum y evaluación Doctorando en Educación ©

27

Análisis de caso Estilo Gerencial - 59 2020

Gestión de crisis: "la comunicación debe ser proactiva, clara y continua"

El entrevistado de hoy es <u>Ariel Gerardo Soto</u>, consultor con **más de quince años en la** comunicación. Ha pasado por las salas de redacción de El Tiempo y La República y ha acompañado a firmas de primer nivel desde Jimeno Acevedo Asociados, FTI Consulting Strategic Communications y ha ejercido como independiente. Durante esta década se ha especializado en solucionar crisis mediáticas.

'ambién fue director de **comunicación y prensa** en la <u>USPEC</u> y miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Periodistas Económicos. Paralelamente le gusta recorrer el mundo en su motocicleta Esmeralda y cuenta sus historias en su blog El Motonauta.

Con Ariel Gerardo no sólo compartimos el nombre y la profesión, sino también una época muy productiva universitaria en la Asociación Colombiana de Estudiantes de Comunicación Social.

Vamos al asunto: la crisis

Las crisis, por un lado, son escenarios complejos que en su manejo requieren mucho trabajo desde la comunicación; y por el otro, son **generadoras de oportunidades** de cambio para las organizaciones.

"En una crisis se toma consciencia del peligro, y se reconoce la oportunidad" John F. Kennedy

Gracias Gerardo por estar hoy desde esta ventana donde se habla de comunicación, cultura y cambio organizacional. Para empezar, desde las ciencias de la comunicación ¿Qué es una crisis?

Una crisis es una situación anómala, fuera de lo común, que afecta o tiene el potencial de afectar la continuidad del negocio o la reputación de la empresa y que puede activar los planes de emergencia diseñados por la compañía para sus diferentes áreas.

En palabras de Arthur W. Page "Todo negocio comienza con un permiso oficial y existe gracias a la aprobación pública". Todo aquello que amenace estas dos premisas puede ser considerado una crisis.

Cada vez más las crisis pueden tener todo su ciclo en medios digitales, desde la incubación y el desarrollo hasta las consecuencias y la finalización. Una crisis en este ámbito se entiende como una disrupción en la conversación en redes y medios virtuales.

28

En su libro <u>Digital Strategies for Powerful Corporate Communications</u>, <u>Paul Argenti</u> define la crisis de comunicación digital como "un c**ambio abrupto en el sentimiento o percepción** de una marca o compañía, donde el diálogo generado es de carácter negativo".

El propósito de manejar una crisis, digital o análoga, es cambiar los sentimientos; es decir, la forma en que el consumidor o usuario se siente, y no lo hechos ocurridos.

Te puede interesar: La comunicación está en crisis.

Dicen que el mejor problema es el que se evita. Desde la comunicación ¿qué hacer antes de la crisis para que no ocurra o reducir su impacto?

Prepararse, entrenar y actuar con transparencia. Una crisis se parece mucho a una enfermedad: antes que se manifieste por completo se presentan síntomas que al ser detectados por un ojo entrenado permiten identificarla de manera temprana y aplicar tratamientos que la i**mpidan o que, por lo menos, la mitiguen**.

Las crisis en comunicaciones también tienen períodos de incubación que se manifiestan en forma de amenazas, por ejemplo, para la seguridad o el bienestar de las personas, el ambiente, la reputación de la empresa o sus límites financieros. Los síntomas son fácilmente identificables ya que tienen el potencial de afectar la licencia de operación que otorgan las autoridades o la aprobación pública.

Para evitar la crisis se debe: **anticipar los escenarios que puedan afectar la reputación o la continuidad del negocio** de la compañía o detectar los síntomas. Redactar un manual que establezca el protocolo con los pasos a seguir en caso de presentarse una crisis. Crear un equipo dedicado a la atención de crisis en comunicaciones. **Entrenar de manera constante a este equipo con simulacros de los diversos escenarios identificados**. Monitoreo continuo de redes, medios y entorno interno. Actuar con transparencia: recuerde que las audiencias lo ven todo.

Hace un tiempo leí una frase de un historiador británico llamado <u>Robert Skidelsky</u>, donde decía que "si hubiera una sola persona perfectamente informada, nunca se produciría una crisis general." ¿Esto es real?

Las crisis requieren **comunicaciones frecuentes, hábiles y consistentes** para un amplio número de públicos de interés. Es imperativo que el equipo para el manejo de crisis de la compañía tenga un líder de comunicaciones quien será apoyado por todo el equipo para coordinar el trabajo en este campo.

Este líder deberá estar perfectamente informado y entrenado para reaccionar correctamente ante una crisis. Si esa sola persona tiene claro qué hacer, podrá gestionar la crisis de manera adecuada e incluso evitarla.

Una vez ocurrida la crisis ¿Qué podemos hacer si había trabajo previo de comunicación y qué si la organización no estaba preparada?

Si había trabajo de prevención, lo más probable es que la crisis haya sido detectada a tiempo y se haya activado el comité de comunicación en crisis para evitarla. En este caso es imprescindible que las personas que hacen parte del comité, en particular aquel profesional señalado como coordinador de esta instancia, **recurran al protocolo o manual de crisis, como herramienta de consulta y guía de acción.**

A este comité llega toda la información disponible y relevante sobre la crisis que se está presentando o pueda llegarse a presentar, para que sea analizada. **Se crean escenarios y se plantean alternativas de gestión**.

Del comité pueden participar tantas personas como sean necesarias, puede tener miembros permanentes o invitados ocasionales si la situación así lo requiere. Preferiblemente **debe ser interdisciplinario a nivel de contar con funcionarios de varias áreas de las compañías: administrativa, financiera, legal; comunicaciones; relaciones con la comunidad; operativa; proveedores; clientes; riesgos y seguridad industrial; relaciones con el Gobierno; consultor de agencia de relaciones públicas y expertos en monitoreo de medios y redes sociales, entre otros.**

Si la organización no estaba preparada, no se debe improvisar. Lo mejor es recurrir a expertos en gestión de crisis en comunicaciones.

Uno de los riesgos más complejos asociados a una crisis, es el impacto sobre la reputación organizacional y la marca ¿Cómo se puede gestionar este tema?

Todas las organizaciones están expuestas a riesgos que no solo se refieren al hecho mismo que genera la crisis, sino a las **repercusiones que su conocimiento público puede tener en la imagen** de la compañía.

Para mitigar los impactos reputacionales, la comunicación debe ser eficiente, es decir: **proactiva, clara y continua con los públicos de interés** internos y externos. Según <u>Jim Lukaszewski</u>, "una crisis perfectamente manejada y mal comunicada siempre será recordada como una crisis mal manejada".

Dar solución a las causas o consecuencias de una situación de crisis no significa que, en materia de comunicaciones, esta se haya solucionado. En una crisis lo importante es entender que esta

puede afectar profundamente el valor de la imagen corporativa si no se le da un manejo adecuado.

Te puede interesar: 3 claves de comunicación para la gestión del cambio.

¿Y qué tan probable es recuperarse de la crisis totalmente?

Muy probable. De toda crisis es posible salir airoso con la gestión adecuada siempre y cuando **no se pierda el permiso oficial o la aprobación pública** para continuar con el negocio. ¿Cómo lograrlo? Las decisiones y acciones que se tomen deben estar enfocadas en los siguientes aspectos:

Contener la crisis: prevenir que un incidente menor se convierta en un incidente mayor y minimizar cualquier daño a las personas, al medioambiente, al negocio o a la reputación

CÓMO AFRONTAR UNA **CRISIS** COMUNICACIONAL OBJETIVOS: CONTENER RECUPERAR ANTE UNA CRISIS DEMUESTRE: WWW.FUNCIONC.COM FUENTE: ENTREVISTA A ARIEL GERARDO SOTO ENTREVISTA: ARIEL JIMÉNEZ GIL 2019

de la compañía. Los esfuerzos se deben enfocar en evitar una percepción negativa de los públicos de interés.

Recuperar el control: recuperar el desarrollo normal del negocio de una manera **rápida y efectiva**.

Regresar a la normalidad: buscar que los daños en la reputación, marca o buen nombre de la empresa sean los menores posibles o que **no tengan un impacto de largo plazo**; así como de mantener la confianza y las buenas relaciones con las audiencias clave.

También es necesario que recordemos la regla de las tres C, de acuerdo al inglés: *Concern, Commitment y Control*.

Preocupación: expresar y demostrar por medio de acciones la preocupación por todos los afectados.

Compromiso: demostrar que estamos haciendo todo lo que podemos para resolver la situación lo más pronto posible.

Control: demostrar que la situación está siendo tratada con la más alta prioridad.

¿Cuál sería el mejor escenario, desde la comunicación, después de la crisis?

Es aquel escenario en el **que sus audiencias clave le crean lo que dice**, esto mantiene a salvo la imagen corporativa, o la recupera en caso de que haya sufrido daños. **Comunicar es negociar** y ¿qué negocio cuando hablo? Que me crean y persuadir al otro para que haga algo.

En medio de las crisis **las audiencias encuentran villanos, héroes y víctimas**. Las empresas pocas veces son las víctimas, así que solo pueden ser héroe o villano. Por supuesto hay que tratar de ser héroes creíbles, es decir, solucionadores del problema.

Todo lo que hacemos tiene impacto, si la compañía se percibe como víctima, o como héroe y no como perpetrador, la crisis se podrá solucionar con mayor prontitud. Sin embargo, un proceso de crisis en comunicaciones puede tomar uno o dos días, abarcar varios meses o muchos años debido a litigios prolongados y a situaciones políticas particulares, antes de que los medios pierdan interés o la historia detenga su curso.

En este blog también hay un foco en gestión del cambio. Las crisis fácilmente son generadoras de cambio dentro de las empresas ¿Qué cambios organizacionales se podrían impulsar desde una crisis?

El principal es **aprender de los errores**. Las crisis son un muro, pero también una **oportunidad de pensar diferente**. La actividad principal al finalizar la crisis es estudiar lo que se hizo mal para evitar que aquello que nos llevó a estar en riesgo vuelva a ocurrir.

Charles Darwin escribió que "no es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que se adapta de mejor manera al cambio", y ese proceso de adaptación pasa por estar **entrenados para afrontar las crisis futuras** y tener protocolos de reacción claros con responsables de ejecutarlos: el manual de crisis.

Si la compañía no tenía un manual de gestión de crisis en comunicaciones, debe crearlo y si lo tenía, se debe actualizar. Este documento, indispensable para toda organización, busca **proteger la reputación de la empresa, sus marcas y unidades de negocios**; establecer una guía de acción en comunicaciones en momentos de crisis; proveer herramientas de comunicación al comité de crisis; estandarizar los procesos de comunicación en momentos de crisis y manejar de manera adecuada, bajo un mensaje establecido y controlado, las eventualidades en comunicaciones.

Gerardo también es un apasionado por las motos. Tiene un concepto que se llama <u>El Motonauta</u>, que también es una marca personal. ¿Cómo evitar y manejar una crisis reputacional para una marca personal?

Escuchar, entender y comunicar por los canales adecuados teniendo un objetivo claro en mente. La marca personal tiene una imagen propia que también hay que cuidar. Esa imagen

personal es la percepción que nuestras audiencias tienen de nosotros y de lo que hacemos. **Es lo que sienten por ella, sea bueno o malo, verdadero o falso**. Es todo el cúmulo de sentimientos, evocaciones y sensaciones que produce el contacto por cualquier medio con la marca, producto o servicio que ofrezcamos.



La imagen, sea personal o corporativa, no se construye sola. Siempre hay interactividad y para gestionarla, ya sea en medio de una crisis o en calma, la clave es escuchar para entender a nuestras audiencias y recopilar información relevante que nos permita tener una comunicación fluida o diálogo con ellas.

Al igual que en una empresa, se deben definir los objetivos de comunicación, y al gestionarla responder el ¿qué quiero lograr con mi estrategia?: Se puede tener más de un objetivo, pero tienen que ser claros para no perder la energía.

Luego se deben escoger las redes y canales que más se adapten al propósito de comunicación de mi marca personal, según los objetivos determinados. Solo entonces se podrá comunicar.

Ariel Jiménez Gil FuncionC.com



mejoresmentes.com

Zona de cuento

El olivo – película de Icíar Bollair

España profunda y marinera, allí como en cualquier parte del mundo, se sufre y se goza, se llora, se ríe y se bromea. Hacer rabiar a su tío Alca, un tipo camionero y fracasado, pero de espíritu noble, supuesta llamada de un banco para que el tío despotrique del mundo entero. Alma, le dicen, se ha perdido otra vez; sin pensarlo mucho se va ella a buscarlo en una moto, es Yayo, su abuelo, sumido en eterno mutismo por las penas de la vida. Dos afectos ha perdido el viejo, su mujer y un centenario olivo, Legado por su abuelo a su padre, y por éste a él mismo. La codicia, las ambiciones de sus fracasados hijos, han sido el motivo de la venta y trasplante de aquel añoso olivo, que había sido cómplice de los juegos que, durante la niñez de Alma, había compartido ella con Yayo.

Lejano le parece a Alma ya el día en que, usando maquinaria pesada, habían ido a arrancar el olivo, cómo había gritado llamando a su abuelo, cómo, valiéndose de un último y desesperado recurso, ella había subido al árbol haciendo que se detuvieran momentáneamente las operaciones. Yayo había subido por ella, el olivo había sido llevado lejos y Yayo no había hablado más.

Rafa es un amigo, un enamorado de Alma no correspondido, estimado pero ignorado como potencial novio. Si existen dos tipos en este mundo que se lo jugarían todo por Alma, esos son Rafa y Alca. La joven investiga el paradero del olivo, debe recuperarlo, una mujer le da la pista, es Alemania está. Ella, con la ayuda de una amiga experta en Internet, descubre que el olivo está trasplantado en la propia sede de una compañía energética en la ciudad de Dusseldorf. Con un engaño muy elaborado, Alma hace creer a todos que una iglesia protestante, objeto de la supuesta donación del olivo, se ha comprometido a devolvérselo. Con el dinero de la venta de su moto va a irse sola, a última hora llegan por ella Rafa y Alca, el primero de los cuales ha tomado sin permiso de su atrabiliario jefe, el camión con el que ir hasta Alemania. Largo recorrido, mentira, llegada a Dusseldorf y verdad revelada. Ira de Alca, remezones de enormes hombres de seguridad, Dusseldorf, intervención de una muchedumbre de activistas, una vez más Alma subiendo al olivo, esta vez no llega Yayo a decirle que descienda del árbol, es su tío Alca para anunciarle la muerte de Yayo.

Triste regreso, esperanza, un chamizo, Alma lleva el hijo del olivo, entre todos lo plantan, incluso se reconcilia con su padre, quien no la defendió de un abuso en el pasado. Caminan todos, Alma permanece junto al nuevo olivo, ha logrado, en parte, su objetivo.

Iván Darío Muñoz Uribe

unirlandesyunmason@gmail.com

33

34

Rotación de personal en el sector Retail, un repaso a sus principales determinantes

Mg. Juan Camilo Aranda Aragón

Estudiante de Doctorado en Administración de Negocios – ISEC - México. con más de 15 años de experiencia en cargos de liderazgo en el sector retail grandes compañías, siempre con un gran entusiasmo por aprender, aplicar y contribuir al bienestar de las personas.

Magister en Economía Aplicada – Universidad EAFIT

Correo electrónico: caa@tiendas3b.com

Resumen

La rotación laboral es un fenómeno que se presenta en todas las empresas, aunque no de la misma forma y magnitud. El presente artículo se propone presentar los determinantes de la rotación al interior de una empresa del sector retail con el fin de hacerlos identificables y se conviertan en foco de seguimiento por sus líderes. Para lo anterior se hace un análisis de literatura teórica y de estudios de caso que han abordado la rotación en este sector. Las principales causantes de la rotación en este sector son el salario, reconocimiento, posibilidades de ascenso, políticas organizacionales y factores motivacionales.

Palabras claves: rotación laboral, sector retail, salario, planeación estratégica, clima laboral

Abstract

Job rotation is a phenomenon that occurs in all companies, though not in the same form and magnitude. This article intends to present the determinants of rotation within a company of the retail sector to make them identifiable and become focus tracking their leaders. For this, an analysis of theoretical literature and case studies that have addressed rotation in this sector is made. The main causes of rotation in this sector are salary, recognition, promotion possibilities, organizational policies and motivational factors.

Key words: labor turnover, retail sector, salary, strategic planning, working environment

Resumo

A rotatividade de emprego é um fenômeno que ocorre em todas as empresas, embora não da mesma forma e magnitude. Este artigo propõe apresentar os fatores determinantes da rotatividade em uma empresa do setor de varejo, com o objetivo de identificá-los e tonar-se o foco de monitoramento pelos líderes. Para isso foi realizada uma análise da literatura teórica e estudos de caso que abordaram a rotatividade neste setor. As principais causas de rotatividade neste setor são motivadas por salários, reconhecimento, oportunidades de crescimento, organizações políticas e fatores motivacionais.

Palavras-chave: rotação trabalhista, setor de varejo, salário, planejamento estratégico, ambiente de trabalho

1. Introducción

dentrarse en el estudio de la industria del sector retail podría convertirse en una tarea poco sencilla, sobre todo por la referida multiplicidad de situaciones que se deben valorar como objeto de estudio, y la diversidad de actores que coexisten en este sector, donde se opera además con variadas apreciaciones. Por ejemplo, y haciendo referencia a uno de esos elementos mencionados y sobre el cual se hará referencia en el presente escrito, lo correspondiente al personal que allí trabaja, se evidencia que los colaboradores de este sector con múltiples habilidades son más apreciados para contratos a tiempo completo en una modalidad regular, y, por lo tanto, menos considerados para contrataciones a tiempo parcial y temporal. Es decir, los colaboradores con múltiples habilidades son más comercializables (Brown, 1993).

Beato (2017) en su estudio "Effective Strategies Employed by Retail Store Leaders to Reduce Employee Turnover" comenta que la rotación de colaboradores impacta a las organizaciones minoristas en forma de menor productividad, disminución de la rentabilidad y reducción de la sostenibilidad lo que conduce a prácticas comerciales insostenibles.

En su investigación indica que, en el año 2014, las organizaciones minoristas perdieron más de \$11mil millones en activos tangibles e intangibles como producto de la rotación de colaboradores. De acuerdo con sus datos el número de colaboradores del sector minoristas que abandonaron sus empleos aumentó de 432,000 en diciembre de 2016 a 464,000 en enero de 2017, lo que a su juicio se vincula a la carencia gerencial de estrategias dirigidas a reducir la rotación de colaboradores. Por ello en la revisión literaria pueden encontrarse amplios estudios de la relación entre liderazgo y rotación de personal en diferentes industrias.

A pesar de los variados enfoques con los que se aborda la rotación de personal en diversas industrias, y en la de retail en particular, se encuentran puntos de convergencia como la aceptación de que las organizaciones que presentan altas tasas de rotación de colaboradores pueden poner en riesgo su futuro sino atienden esta problemática, porque esto puede conducir a una reducción de las ganancias como resultado de la pérdida de productividad y la pérdida de conocimiento en la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del presente artículo es el de presentar una mirada detallada sobre los efectos que la rotación de personal causa al interior de una empresa con el fin de hacerlos identificables y puedan convertirse en foco de seguimiento por quienes lideran las compañías para que de esta manera puedan elaborar planes de acción efectivos que les permitan mitigar los efectos negativos de ésta y a su vez aprovechar las externalidades positivas que ella misma puede generar, tal cual se mostrará más adelante.

Para lograr esto, el presente artículo se compone de cuatro apartados de los cuales esta introducción es el primero, en segundo lugar se pasa a presentar cuales son las características específicas que determinan la dinámica sobre la que se desenvuelve el sector retail, el tercer

apartado muestra cuales son los principales determinantes de la rotación de personal y sus características específicas, empleando para ello información estadística y los resultados de algunos estudios de caso que han abordado el tema; para finalizar, el cuarto apartado se encarga de hacer un resumen de los factores a tener en cuenta según la revisión de literatura realizada y que pueden explicar los efectos de la rotación de personal en el sector retail, para que sobre ellos se destinen planes de acción por parte de los líderes de las empresas interesadas en hacerle frente a este problema.

2. Características específicas del sector retail

Las empresas de retail o también llamadas empresas al menudeo son organizaciones que están distribuidas a lo largo y ancho del globo terráqueo. La naturaleza de estas es muy amplia tanto como sus orígenes; pero en su gran mayoría están dirigidas a la comercialización de una cantidad variada de productos de todo tipo. Las mismas están diseñadas y operando para responder a las necesidades de los consumidores finales, colocando a la disposición de estos productos y servicios al detal, luego de haber comprado masivamente los mismos a los proveedores directos. Son por ello, empresas intermediarias entre el productor a gran escala y el cliente definitivo de estos artículos, razón por la cual pueden ofrecer mejores precios y otorgar valor agregado creando canales diversos y abiertos de comunicación con los clientes y de distribución de los productos.

Pero, estas empresas no son nada nuevas para la humanidad. Desde la época medieval ya existía el intercambio comercial a través de los mercaderes, por lo que la concepción de estas se origina en épocas remotas. Sin embargo, éstas adquieren auge mayormente a fines del 1800, que es justo la época cuando en Europa se inicia la aparición de las tiendas por departamentos, con grandes aparadores destinados a exhibir de forma masiva y ambientada productos de diversa índole, y donde la intención iba más allá que el simple hecho de satisfacer las necesidades de los clientes y se percibía la idea de ofrecer un ambiente de estatus y confort que incrementara la experiencia de compra. No obstante, las tiendas por departamentos, aunque quizá las más comunes, son sólo una de las modalidades de retail que coexisten en el mundo moderno.

Luego, se podría decir que estas empresas se fortalecieron en el mercado competitivo desde el inicio de la economía de intercambio. Desde cuando se instaura en la humanidad la Segunda Ola de la Civilización definida así por Toffler, cuando con el auge de la Revolución Industrial la sociedad tuvo una abrupta bifurcación en los medios de producción, se generó espacios de intercambio comercial y se transitó de la economía de prosumidores a la economía de intercambio, a partir de la cual se transaban relaciones comerciales entre las personas para el intercambio de bienes y servicios de todo tipo a través del pago en divisas o de una contraprestación en dinero, desde entonces se pasó de la "producción para el uso" a la "producción para el intercambio" (Toffler, 1980, pág. 177).

Y aunque muchas de las empresas de retail que sobresalen a nivel mundial son

típicamente tiendas por departamento, donde unas tuvieron sus orígenes en simples tienditas pueblerinas, como el caso de algunas modestas marcas de entorno local como Tramontina, otras tantas, bien distinguidas, si nacieron con un apetito voraz por aplastar a los pequeños comerciantes y expandirse mundialmente, como el caso de Sears, WalMart o Carrefour, que ofrecen productos masivamente y diferenciados, categorizados, a muy bajo precio y que fueron creciendo y expandiéndose globalmente en el argot comercial.

Por otro lado, se encuentra un formato diferente a las anteriores mencionadas, en este caso se hace referencia a las llamadas tiendas de conveniencia, las cuales pueden entenderse como comercios dedicados al retail cuya superficie de operación y se encuentra en un promedio entre 150 y 500 metros cuadrados, prestan servicio en un rango de tiempo extendido y por lo general trabajan todo el año, salvo el cierre por eventos de fuerza mayor o en cumplimiento de medidas gubernamentales restrictivas.

Según Bedoya y Jaramillo (2013), las tiendas de conveniencia son una respuesta a los cambios demográficos y nuevos estilos de compra de los consumidores actuales, en donde por medio de una variada oferta de productos de consumo masivo, especialmente alimentos y bebidas, aseo personal y del hogar y con precios incluso en algunos casos inferiores a los de las grandes superficies han logrado hacerse con una cuota de mercado de este sector.

La industria del retail pasa por tiempos de mucha dinámica, en donde cada día existen más y más presiones y exigencias de los clientes que piden mejores productos y servicios en los diversos lugares donde acostumbran a hacer sus compras y que pueden verse afectados por ejemplo por la rápida expansión de las quejas en las redes sociales cuando no obtienen lo que esperaban. Otra de las dinámicas que cada vez va tomando más fuerza es la del paso al comercio por vía electrónica en donde las personas pueden escoger y pagar sus productos desde donde se encuentren y recibirlos en su casa días después y en algunos casos sin el pago de gastos de envío.

La estructura de la industria minorista varia, pero en general puede estructurarse por grandes almacenes, hipermercados, supermercados; tiendas especializadas en una gama específica de mercancías y tiendas de conveniencia.

El mejor acceso a la tecnología y los cambios en el comportamiento del consumidor son indicados como factores críticos en la sobrevivencia de la industria retail. Los hallazgos muestran que estos, buscan cambiar a estrategias más orientadas a la innovación para así, proponer soluciones innovadoras al consumidor, lo que presenta nuevas dimensiones de inversión en tecnología para esta industria, y de esta manera lograr ventajas sobre los competidores (Pantano, Priporas, Sorace, & Iazzolino, 2017).

Aun con el agitado entorno de la industria retail, la gestión de elementos como la atención al cliente y la mejora de las condiciones del servicio continúan siendo variables para considerar, por lo que factores como la preservación del personal adquieren relevancia vital. Sin embargo,

esto supone un reto en una industria caracterizada por largas jornadas de trabajo, escasas perspectivas de crecimiento profesional, ausencia de descanso de fin de semana, presencia de empleadores indirectos cuyo resultado son relaciones laborales tercerizadas, y que como resultado se manifiesta en la convivencia en un mismo espacio de actores con características heterogéneas.

Se trata, de un sector que necesita sobrevivir con base a las dos variables fundamentales, el control de costos y la mejora en la atención, y que desde hace tiempo se identifica con bajos salarios que a su vez se asocian a un nivel de educación relativamente bajo en su fuerza laboral.

En esta industria, una parte significativa de los colaboradores cuenta con contratos temporales, condición que se extiende por mucho tiempo. En consecuencia, estas condiciones suelen producir una alta rotación de personal dentro de la misma industria, lo que implica que los trabajadores a menudo circulan de una empresa minorista a otra. Así mismo en este sector convergen varias problemáticas de importancia en el estudio del efecto socio económico de la empresa, del mercado laboral y de la economía actual, tales como la subcontratación, la flexibilidad y la precarización de las relaciones laborales.

De esta manera, las relaciones laborales de la industria retail se presentan como débiles y fragmentadas, a causa de diversos factores: como la pluralidad de las actividades económicas, de empleadores, y de modalidades contractuales fácilmente catalogadas como "atípicas y precarias" que conducen a una multiplicidad de situaciones sociales que han de atenderse (Radiciotti & D'urso, 2016).

3. Determinantes de la rotación de personal

Al Mamun y Hasan (2017), consideran la "rotación de colaboradores" como una expresión de amplios usos en una organización empresarial. El término puede referirse a diferentes tipos de rotaciones. Sin embargo, la rotación tiene un factor en común en las distintas tipologías que pudieran percibirse, tal es el caso de la presencia de un alto grado de demandas físicas vinculadas a la actividad laboral, además de un alto nivel de contenido repetitivo. Esta caracterización del trabajo es propia de industrias de alta dinámica competitiva basada en costos.

Una de las clasificaciones que existen para este fenómeno es la visión de Wright & Bonett (2007) quienes clasifican la rotación laboral en voluntaria e involuntaria. La primera ocurre cuando un empleado decide finalmente abandonar la organización por causas diversas. Este tipo de abandono evidencia un impacto negativo en la organización. La segunda por su parte puede manifestarse en condiciones de retiro laboral, bien sea por bajo desempeño o por medidas disciplinarias.

Un importante número de académicos indican que la intención de quedarse o irse está estrechamente relacionada a la rotación voluntaria (Wright y Bonett, 2007; Mathieu y Zajac,

1990). Esto sugeriría poca influencia de los factores de retención promovidos por una empresa a nivel interno, o bien una calificación individual negativa sobre las condiciones de trabajo en la organización empresarial.

Sin embargo, el hecho de que la mayor parte de la investigación sobre la rotación laboral se concentre en aquella de naturaleza voluntaria, no parece dimensionar el todo del fenómeno, porque mucha de esta parte de la intención del empleado de retirarse de la organización.

Van Dick et al. (2004) rechazan que la intención sea el mejor predictor de rotación real, porque al irse de una organización, en la práctica el empleado se lleva la intención de permanecer con otras organizaciones, incluso en la misma industria, y esto favorece a la industria en su conjunto por el positivo efecto del recambio voluntario, pero también puede fortalecer al colaborador en la mejora de sus habilidades en contextos relativamente similares (Griffeth et al. 2000; Lee y Bruvold, 2003; Roberts et al., 1999). Adicionalmente, el aprendizaje de cada individuo se traduce en beneficio individual y colectivo en el momento en que éste es incorporado en la organización.

Según González R., Carrera, Ortiz y González H. (2018), la rotación laboral causa efectos negativos en la empresa en la medida en que afecta los procesos de gestión del conocimiento al interior de la compañía. Adicionalmente en su investigación los autores afirman que en cuanto a los despidos y su efecto sobre la rotación de personal la gestión del conocimiento juega un importante papel en la medida en que:

"el conocimiento tácito es adquirido a través de la experiencia, la cual se pierde con la partida del empleado. Afectando a las empresas en su capacidad de afrontar los retos que el mercado presenta, por ejemplo, la habilidad de interacción con el cliente es indispensable cuando se requiere contar con una ventaja competitiva, sin embargo, esta ventaja se pierde cuando hay una rotación del personal, debido a que las necesidades específicas del cliente ya no serán cubiertas, conocimientos que difícilmente serán otorgados en una capacitación. Allí es donde la transferencia del conocimiento a través de modelos de gestión del conocimiento es sumamente importante en la estabilidad y crecimiento de las empresas" (p.265).

La rotación laboral hace alusión a la existencia de un flujo de personal entre una empresa y su entorno, y se trata de un volumen determinado de personas que entran y salen de una empresa. Sin embargo, es un término que también suele tener un uso interno como rotación de posición, que es el proceso de mover a un empleado lateramente a diferentes departamentos, puestos o ubicaciones geográficas para el desarrollo profesional de los colaboradores exponiéndolos a nuevos conocimientos, habilidades y perspectivas. Esta idea se traslapa con el concepto de movilidad laboral, rotación cruzada y el de gestión de los colaboradores por tareas múltiples, este último ha recibido una atención creciente en los últimos años, debido precisamente a su creciente uso en diferentes industrias, en las que cada día más empleadores requieren este perfil de múltiples tareas por parte de sus colaboradores,

esto, como parte de acciones para ahorrar en costos laborales (Murad, Stavropoulou, & Cookson, 2019).

La llamada rotación de posición interna puede ser más dividida en rotación dentro de la función y rotación interfuncional. En la primera un empleado rota entre trabajos dentro del mismo nivel de responsabilidad y en las mismas áreas funcionales u operativas. Por el contrario, la rotación funcional cruzada, generalmente implica una secuencia de puestos, a menudo con niveles crecientes de responsabilidades laborales. Sin embargo, predominantemente la rotación de puestos de trabajo puede observarse en la práctica como una transferencia lateral de un empleado hacia otros puestos de trabajo dentro de la misma empresa (Le, 2016).

Con respecto a lo que se refiere como rotación interna hay efectos positivos y negativos que se le atribuyen. Por un lado, se considera que esta disminuye la necesidad de habilidades especializadas escasas, ya que varias personas están igualmente calificadas para realizar la tarea especializada. Algunos inconvenientes se presentan en la disminución del desempeño de los colaboradores debido a que este tipo de rotación rompe el principio de especialización, que puede ser la fortaleza de algunos colaboradores, generando un sentido de inestabilidad laboral

Existen diversos enfoques que justifican su práctica en diversos sectores, sobre todo en aquellas industrias de alta competitividad, en las que la competencia puede ejercer presión para aceptar esta técnica como un modelo de competitividad a seguir en una determinada industria. A la vista de la empresa, la rotación interna del personal con frecuencia es considerada como un medio para desarrollar a los colaboradores, para que aprendan sobre nuevas habilidades y para conseguir motivarlos.

La rotación de personal interna o de la industria, dista mucho de ser considerada una teoría y en su dimensión académica acostumbra a estudiarse predominantemente en su clasificación de voluntaria e involuntaria a nivel externo, bien sea como variable independiente o dependiente con efectos diversos, y en muchas ocasiones de difícil generalización.

Raza, Khan, and Mujtaba (2018), estudian la rotación laboral en su carácter dependiente del cambio organizacional, y valoran la relación entre el cambio y la intención de rotación voluntaria de los colaboradores. Sus resultados muestran que la intención de rotación de los colaboradores se correlaciona positivamente con procesos humanos, tecno estructurales e intervenciones estratégicas.

Estos condicionantes humanos y estructurales también los aborda Oladapo (2014) aunque desde la perspectiva de la gestión, y toma como referente programas de gestión del talento que apuntan a la retención del personal. En sus resultados, luego de comparar 36 organizaciones empresariales afirma que el pago y los beneficios financieros y no financieros no se constituyen como la razón principal para lograr la retención. Por su parte, identifican como factores de importancia, la relación con sus superiores, la confianza en su liderazgo, el equilibrio trabajo / vida, el contenido del trabajo, y la posibilidad de hacer un plan carrera.

El efecto de los factores tecno estructurales sobre la rotación no es concluyente, y existe evidencia que respalda la noción que el desempeño organizacional es una variable que origina una relación negativa con las tasas de rotación, con mayor perjuicio en los colaboradores minoristas a tiempo completo (Park and Shaw (2013); Saeed, Waseem, Sikander, and Rizwan (2014)).

Khalid and Abdul Rahman (2019) también consideran el enfoque tecno estructural y su influencia sobre la rotación de los colaboradores. Aunque con una perspectiva poco común, pero de mucho interés. Para comprender los efectos del comportamiento de la organización sobre la rotación, primero examinan la naturaleza de lo que ellos llaman comportamiento organizacional ciudadano. En su estudio parten de la idea que la empresa es una organización con ciudadanía, es decir, un ciudadano organizacional, clasificación que incluye ser considerado como un contribuyente completo a la sociedad.

En este sentido consideran la rotación voluntaria externa, como una expresión de resentimiento hacia la organización. En su planteamiento el individuo encuentra congruencia con los valores organizacionales de aporte a la sociedad, y mientras compaginen con la perspectiva un comportamiento organizacional ciudadano se esperaría que la rotación sea adversa, y a la vez congruente con la teoría de la consistencia cognitiva, la que afirma que los individuos tienden a experimentar malestar psicológico cuando se comportan de manera incoherente con su valores y estándares morales (Shengming y Jiping, 1997).

Aunque otros factores también influyen en la rotación, Khalid and Abdul Rahman (2019) consideran que los colaboradores con niveles más altos de sentido organizacional ciudadano reportarían niveles más bajos de rotación.

Al Mamun and Hasan (2017) en un giro académico distinto y entremezclando la rotación interna y externa, estudian cómo el desempeño laboral individual afecta la propensión a rotar, y cómo posteriormente cambia el desempeño después de la rotación. En su estudio, encuentran que mientras ambos, los de bajo y alto rendimiento rotan, los movimientos laterales son más frecuentes entre colaboradores de bajo rendimiento.

Sin embargo, para los de bajo rendimiento, no se encuentra una relación significativa entre la rotación laboral y una mejora en su rendimiento futuro, lo que si ocurre con quienes ya mostraban altos indicadores de desempeño. Razón por la que los autores sugieren que las empresas deberían centrar sus programas de rotación de trabajo en personas de alto rendimiento y no esperar que las personas de bajo rendimiento logren mejoras en su productividad cuando se las rota a una función diferente.

En esta misma línea, Rodriguez (2016) indica que cierto nivel de rotación externa puede ser de beneficio para la organización empresarial, y la expone como un mecanismo que puede permitir eliminar a los colaboradores que no rinden.

Este planteamiento sin embargo, expresa la crítica a la rotación, porque se le vincula a la concepción del colaborador como recurso comercial, lo que encuentra su fundamento en la idea de la rotación como una figura que trata de solventar la existencia de tiempo improductivo durante la jornada de trabajo, situación de relevancia al momento de identificar los costos empresariales asociados con el tiempo y la productividad, sobre todo cuando se trata de industrias altamente competidas con base a la gestión de costos en sus operaciones, a como ocurre por ejemplo, con el sector minorista (Kampkötter, Harbring, & Sliwka, 2018).

Este tipo de industrias supone el desafío de gestionar un centro de administración de costos que implique básicamente una eficiente gestión del inventario y de los costos, con resultados en las altas tasas de rotación de sus colaboradores, a la vez que se requiere entregar un servicio de calidad a los clientes, todo ello para obtener un incremento del beneficio económico. A nivel de la tienda, un mayor margen de beneficio neto sugiere que la tienda tiene mejores controles sobre sus gastos operativos directos en comparación con su competencia.

Las formas en que las tiendas minoristas pueden abordar el desafío de la alta tasa de rotación de colaboradores es objeto de interés en el mundo académico y en el empresarial. En gran medida por el reto que supone su sobrevivencia en un entorno volátil, con consumidores que requieren productos de bajo costo, a la vez que cuentan con indicadores de calidad tanto del producto como del servicio (Mekraz & Gundala, 2016).

Un estudio de caso realizado por Cubillos, Reyes y Londoño (2017) en un almacén de gran superficie de una ciudad de Colombia que se encargó de hacer una investigación cuantitativa para encontrar las causas de la rotación de personal en los empleados del área comercial del mismo, encontró que en lo referente a los empleados entrevistados las principales causas que motivaron su retiro de la compañía corresponden a las asociadas con las políticas organizacionales, factores motivacionales y causas asociadas a la cultura y al clima organizacional.

Adicionalmente y con base en la revisión bibliográfica realizada por los mismos construyeron un cuadro que reúne las principales causas que originan la rotación personal teniendo como base los tres principales factores mencionados anteriormente, esta información se presenta en la figura 1.



Figura 1. Causas que originan rotación personal según factores principales

Fuente: Tomada de Cubillos, Reyes y Londoño (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie.

En otro estudio de caso, pero en este caso aplicado a una empresa perteneciente al sector cementero, Domínguez (2015) realiza una investigación para analizar

cuáles son las causas que afectan en la rotación laboral del área administrativa y de servicios del grupo Holcrest S.A.S. de Medellín identificando en este caso que los elementos con mayor impacto en la rotación de personal son: el salario, las oportunidades de carrera, el balance entre vida-trabajo que la empresa permita, el reconocimiento y la cooperación entre las áreas e innovación.

Finalmente, se presenta aquí el estudio hecho por Zamora (2013) como parte de su tesis de grado el cual estuvo orientado hacia el desarrollo de un modelo de planeación estratégica con horizonte temporal de mediano y largo plazo que fuera aplicable al esquema de operación de las tiendas OXXO del municipio de La Paz en Baja California y ayudara a incrementar la duración laboral de los empleados del establecimiento desarrollando para ellos su sentido de pertenencia apoyándose en los puestos administrativos para el desarrollo y retención de sus empleados.

Como aporte de su estudio de caso, Zamora (2013) presenta siete objetivos estratégicos sobre los cuales la empresa debería enfocarse para lograr disminuir sus tasas de rotación de personal. Entre las más destacadas se encuentran: "Adecuación de sueldos y prestaciones, de acuerdo con el entorno y línea de acción" (p.101); "Diseñar una política de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y reconocimiento de personal" (p. 103); "Mejorar la cultura organizacional de la comunicación vertical, asegurando que el empleado esté enterado de lo que sucede en la organización" (p.109) y también "Incrementar las prestaciones no financieras y de servicios al personal(guardería, transporte público, becas de estudios) que cubran necesidades básicas del personal de tienda, para incidir en su pertenencia en el empleo e incrementar su calidad de vida" (p.110).

4. Consideraciones finales

Luego de haber revisado lo concerniente a cómo la rotación de personal puede ser un factor significativamente importante al interior de una empresa, es posible deducir algunas conjeturas a partir de la información presentada en los apartados anteriores. En primera medida resulta relevante el rescatar el hecho de cómo éste fenómeno que se presenta en todas las compañías, en algunas ocasiones no le es dada la importancia que se merece y puede llegar a valores muy altos, como se evidencia en el caso de estudio para las tiendas Oxxo del municipio de La Paz en Baja California Sur, donde al inicio de la investigación para la implementación de un plan estratégico se encontró que el porcentaje de rotación interna era superior al 200%. (Zamora, 2013).

Aunque en todas las empresas se presenten casos de rotación laboral, cada uno tiene características que la hacen diferente, pues no es lo mismo una empresa donde sus trabajadores tienen un cargo de responsabilidad y conocimientos técnicos avanzados a una empresa como las pertenecientes al sector retail que tienen unas características propias en cuanto a los conocimientos y asignación de tareas de sus trabajadores que las hacen más propensas a presentar tasas de rotación altas. De acuerdo con Gualavisi, M., y Oliveri, M.A. (2016) las empresas dedicadas a los sectores comerciales, servicios y de construcción tienen unas tasas promedio de antigüedad en el trabajo menor e incluso que llegan a ser la mitad de los años que las que se presentan en las actividades primarias y extractivas. En la anterior investigación del Banco Interamericano de Desarrollo se encontró también que las personas ubicadas en cargos de servicios y administrativas tienen mayor rotación que aquellos que desempeñan labores directivas y profesionales.

En cuanto a las causas más comunes que influyen en las tasas de rotación laboral en las empresas se tienen el salario percibido, los programas de plan carrera internos, el reconocimiento de su trabajo, los programas de entrenamiento y capacitación del personal y los factores asociados a las políticas organizacionales y factores motivacionales. Un elemento final que puede ser útil para realizar seguimiento y retroalimentación no sólo al personal operativo sino directivo de la empresa son las encuestas de clima laboral y clima organizacional, las cuales funcionan a modo de termómetro del estado de la cultura organizacional de las compañías e influyen positivamente a la reducción de las tasas de rotación laboral.

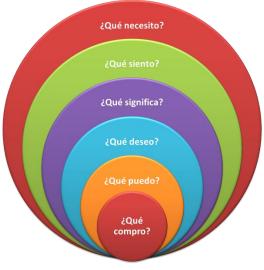
Referencias bibliográficas

- Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management* (15, Iss. 1), 63-71.
- Beato, A. (2017). Effective strategies employed by retail store leaders to reduce employee turnover.
- Brown, S. (1993). Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis. *European Journal of Marketing*, *21*(6), 5-36. doi: 10.1108/EUM000000004701

- Cabrera, A., Ledezma, M., y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Vol. 5, 83-91.*
- Cubillos, C., Reyes, M., y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Vol. 7, Num. 1 (2017), 58-66.*
- Dominguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. [tesis de Maestría. Universidad de Medellín]
- González, M., Carrera, O., Ortiz, A., y González, G. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conomiento de las empresas en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 13, Num. 2, 260-267.*
- Griffeth, R., Hom, P. and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-88.
- Gualavisi, M., y Oliveri, M.A. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Mercados Laborales y Seguridad Social
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(10), 1709-1735.
- Khalid, S. A., & Abdul Rahman, N. (2019). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) AND TURNOVER INTENTION AMONG OPERATION EMPLOYEES. *Proceeding:*Intercultural Collaboration Indonesia–Malaysia" Implementation of Tamansiswa Philosophy", 10-18.
- Le, C.-y. (2016). A multi-task principal agent model for knowledge contribution of enterprise staff. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 11*, 261-271.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. International Journal of Human Resource Management, 14(6), 981-1000.
- Mekraz, A., & Gundala, R. R. (2016). Leadership style and retail store performance-A case study of discount retail chain. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2).
- Murad, Z., Stavropoulou, C., & Cookson, G. (2019). Incentives and gender in a multi-task setting: An experimental study with real-effort tasks. *PloS one, 14*(3).
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly, 5*(3), 19.
- Pantano, E., Priporas, C.-V., Sorace, S., & Iazzolino, G. (2017). Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services, 34*, 88-94.
- Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A metatheories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449.
- Radiciotti, L., & D'urso, L. (2016). *Heterogeneidad y precariedad laboral en el sector comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center.* Paper presented at the X Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET.

- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? *Public Organization Review, 18*(3), 313-327.
- Roberts, J.A., Coulson, K.R. and Chonko, L.B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. Journal of Marketing Theory and Practice, 7, 1-16.
- Rodriguez, B. (2016). Reducing employee turnover in retail environments: An analysis of servant leadership variables.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development,* 4(2), 242-256.
- Secretaria de Economía SE (2014). Estudio nacional de sueldos y rotación de empleo en el sector de TI. México First, agosto. *Recuperado de:*https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20P
 osoft/AREF_07.pdf
- Shengming, T., & Jiping, Z. (1997). Profile of college examination cheaters. College Student Journal, 31, 340-347
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management, 15*(4), 351-360.
- Zamora, N. S. (2013). Planeación estratégica para disminuir los índices de rotación de personal de tiendas Oxxo [tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de la Paz].

Sabe usted qué es el Psicomarketing



Escueladelservicio.com





Escueladelservicio.com