

## Los recursos humanos, factor básico de una buena gestión logística.

Esta mañana me he levantado y me he realizado tres preguntas, sobre la situación del sector de la logística:

- **¿QUE EMPRESAS VAN A PERMANECER EN EL SECTOR ?**
  - Las que apuesten por la mejora continua, tanto de sus costes como de los niveles de servicio a los clientes
- **¿POR QUÉ ES NECESARIA LA MEJORA CONTINUA EN EL SECTOR?**
  - La logística es un área dinámica, cada día nos debemos adecuar a nuevos requerimientos tanto internos como externos.
- **¿CÓMO PODEMOS ACOMETER ESOS PROCESOS DE MEJORA?**
  - **Control.** Indicadores de medida de la evolución de nuestros costes y nivel de servicio.
  - **Herramientas.-** Hardware y software.
  - **Personas.** Gestión del talento

En este siglo XXI por el que caminamos, casi todas las cosas que trabajamos en este sector, tanto desde la perspectiva operativa como desde la prestación de servicios, no paramos de hablar de KPIS, de SGA, de ERP, de RF, de RFIDS y de muchas otras herramientas y tecnologías pero se nos olvida que uno de los factores fundamentales para la mejora es la gestión del talento.

El talento es un factor básico para un adecuado funcionamiento de la cadena logística empresarial, muchos de ustedes tal vez no piensen de la misma manera y opinen que lo importante para logística son los grandes avances tecnológicos que hemos tenido en los últimos años.

Los avances tecnológicos en los procesos operativos que componen la logística, parece que nos han aportado una ventaja competitiva, pero verdaderamente la tecnología no nos hace más competitivos, es el talento que maneja esa tecnología, el que nos hace mejores. Consecuencia de ello, mejorar en la gestión del talento se convierte en un aspecto esencial para el área logística de la empresa, en un momento en el que el entorno es cada vez más competitivo, con márgenes más estrechos, unos ingresos menguantes y unos gastos crecientes.

A este primer factor analizado quiero añadir la apuesta que desde el área logística realizamos por la mejora continua como gran herramienta de trabajo, para conseguir esta mejora también necesitamos de talento y por tanto de unos recursos humanos con la capacitación adecuada.

En conclusión para conseguir un buen resultado en nuestros indicadores de gestión en el área logística, necesitamos talento en los recursos humanos que trabajan en nuestros procesos y para ello desde mi perspectiva de consultor y formador en el ámbito de la logística recomiendo tres acciones:

- Análisis continuado de sus necesidades de recursos humanos.
- Formación continua de los equipos que componen el área.

- Medición y control en los procesos con incentivos en función de resultados obtenidos.

Hoy nos vamos a centrar bien en la capacitación, en la necesidad de formación de todo el personal del área logística de cualquier compañía.

Los recursos humanos que trabajan en los procesos que componen la logística, tienen una incidencia importante en la calidad de servicio a los clientes y en la rentabilidad de la empresa. Para tener un equipo que incida de manera positiva, en los aspectos señalados anteriormente, es necesario darle una formación adecuada, en el conocimiento de su entorno, los procesos operativos que realizan, los equipos de mantenimiento que manejan y su actitud ante la seguridad.

Yo creo que hoy en día todos estamos convencidos como decía Malcom X que *“La educación es el pasaporte hacia el futuro, y que el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”*, pero el problema tal vez sea como se acomete esa formación, en la actualidad, nosotros nos encontramos con que gran parte de la formación de los trabajadores del sector logístico se realiza directamente en puesto de trabajo, los trabajadores con mayor nivel de experiencia forman a los nuevos, y esta formación se completa como muchos con pequeñas acciones también en puesto de trabajo cuando se pone en marcha nuevos sistemas de información o nuevos equipos de trabajo.

Consecuencia de esto es bastante normal que los errores de funcionamiento

de la empresa se vayan transmitiendo entre los recursos humanos que componen el área , e incluso que el cambio sea difícil de atacar porque el equipo humano en muchas ocasiones piensa para que cambiar si siempre se han hecho las cosas así en la empresa, esto genera una pérdida de posibilidades de mejora factor imprescindible, para un adecuado desempeño de la logística en la gestión empresarial.

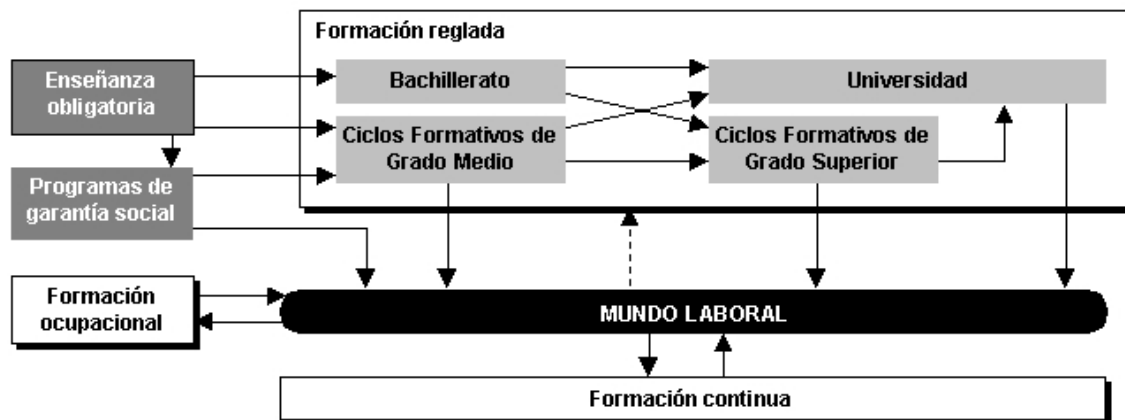
Una vez definida la importancia de la capacitación de los recursos humanos del área logística, vamos a definir una serie de aspectos que se deben tener en cuenta para poner en marcha un adecuado proceso de formación.

El primer paso que debemos dar es definir las necesidades formativas del personal del área, para ello es necesario realizar un trabajo detallado para cada uno de los puestos de trabajo que componen nuestra área logística, las variables a analizar son:

- Descripción del puesto.
- Funciones.
- Competencias requeridas.
- Procesos a los que afecta la función.
- Tecnologías asociadas.

Con toda esa información debemos dar un primer paso sería contestarnos **¿qué cursos?**, definiendo las acciones formativas para la mejora de los RRHH que componen el equipo del área logística.

En la actualidad nos aparecen muchas posibilidades tal y como aparece en este cuadro:



El siguiente paso sería responder **como** deberíamos acometer esas acciones formativas, tenemos dos alternativas:

- **Formación Presencial.** Su ventaja es socialización directa entre el educando y el profesor para interactuar en forma conjunta. El alumno asume progresivamente la responsabilidad de sus propios procesos de aprendizaje, el inconveniente es el mayor coste y la menor flexibilidad.

Para equipos operativos se convierte en la solución, pues es bastante difícil conseguir que los operarios saquen el tiempo adecuado para el desarrollo de un curso on line, y en muchas ocasiones incluso que dispongan de los conocimientos informáticos adecuados.

- **Formación on line (e learning).** Sus ventajas están relacionadas con el menor coste, flexibilidad en su realización, las desventajas vienen marcadas por el lado de la necesidad de accesibilidad a medios tecnológicos y la motivación de los empleados para seguir el curso

Muy interesante para la capacitación de mandos intermedios y directivos dentro del área.

El tercer paso viene **dónde** se debe realizar esa formación, aquí también nos surgen otras dos posibilidades:

- **Abiertos.** Cursos en los que nos podemos encontrar con personas de otras empresas y otros sectores, nos abren la capacidad de aprendizaje y de ver que se esta haciendo en otros lugares. So muy interesantes para que asistan nuestros mandos intermedios y directivos de tal manera que vean nuevas posibilidades a como ellos están desarrollando habitualmente sus procesos logísticos.
- **In company.** En este caso la formación se realiza en nuestras instalaciones, con todo los asistentes pertenecientes a nuestra compañía, la ventaja es que tratamos en ellos temas muy específicos en los que tenemos que mejorar el funcionamiento de nuestra área, con lo cual el beneficio de la capacitación se puede ver de manera rápida en los resultados de la empresa. Es muy interesantes para equipos operativos y mandos intermedios.

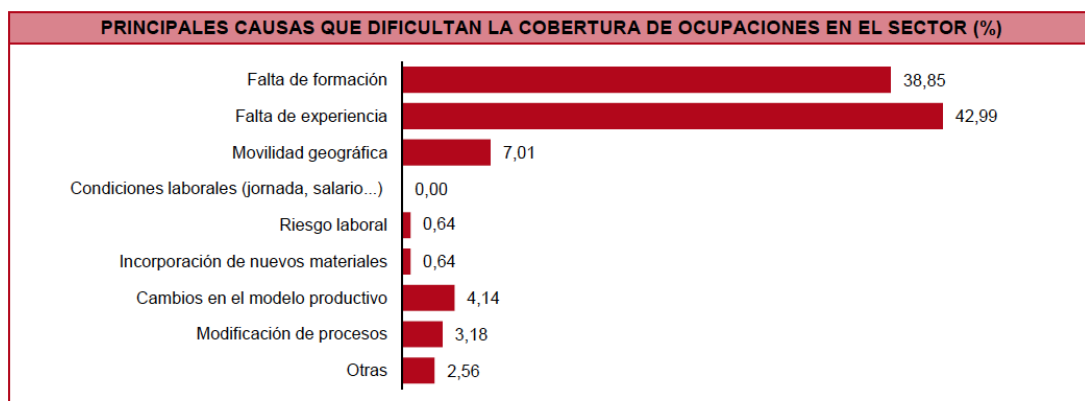
La cuarta cuestión a resolver es quien, debe llevar a cabo la capacitación de nuestros equipos, como en los casos anteriores planteamos dos alternativas:

- **Personal de nuestra compañía.** Es interesante utilizar equipos internos cuando capacitamos a nuestros recursos humanos en cambios en procesos o como herramienta de mejora de procesos tanto en aspectos operativos como del sistema de información.

- **Personal externo a nuestra compañía.** En cursos dónde el gran objetivo es la mejora del conocimiento de los asistentes, la ventaja es que nos dan una visión mucho mas amplia, pues estos profesionales trabajan en mas sectores y pueden darnos alternativas que nuestros equipos no se llegan a plantear

Analizada la importancia de la formación en la gestión logística simplemente sacar un par de datos que aparecen en el “Observatorio de las ocupaciones 2014. Estudio prospectivo del sector logístico”:

- En primer lugar quiero señalar que uno de los principales problemas que tiene las empresas para cubrir las ocupaciones en el sector es la falta de formación específica:



- Otros dos datos interesantes:
  - Hay que sustituir en torno a 4.000 - 5.000 directivos por jubilaciones, y los sustitutos deberían formarse.
  - Es un sector en el que trabajan alrededor de 500.000 transportistas/conductores, de los que, aproximadamente, 100.000 tienen necesidades formativas.

Ante esta necesidad de formación en el sector el estudio nos analiza la oferta formativa en el sector y señala lo siguiente:

- En el nivel más básico, ha aumentado el número de certificados de profesionalidad. En la formación profesional sólo está representado el grado superior (Técnico superior en transporte y logística), que se ubica en la familia profesional de comercio y marketing, formación que está diseñada para proporcionar mandos intermedios a las empresas. En principio, aunque en los niveles más bajos no hay gran carencia formativa, se espera una profesionalización del sector, a lo que puede contribuir la formación dual.
- En los niveles superiores, no hay gran oferta formativa específica, a no ser como especialización de alguna titulación (Ingeniería industrial, Administración de empresas, Marketing...). Para estos puestos, es conveniente una titulación en ingeniería y un máster para especializarse en logística. Pero sería necesario disponer de formación universitaria de Grado (4 años) de carácter general y, después, obtener una especialización en función del sector, ya que la logística es multisectorial. Solamente hay una universidad que imparte formación de grado en logística.
- En postgrados nos encontramos con que aunque la oferta sea elevada el número de alumnos no lo es tanto, es bastante habitual ver como se anulan masters, o como son los que habitualmente tienen menos personas en una gran mayoría de escuelas de negocios.



Como conclusión la logística es un área dinámica, cada día nos debemos adecuar a nuevos requerimientos tanto internos como externos, para poder satisfacer a los clientes y conseguir los resultados de coste que nos ponen como objetivo, necesitamos una constante actualización de conocimientos para no quedarnos atrás.

La formación, por lo tanto, es para la logística uno de los pilares fundamentales de su crecimiento, y el gran objetivo es desarrollarla de una manera óptima, pero en la realidad no se hasta que punto verdaderamente creemos los que nos dedicamos a este tema de la logística (nunca tenemos tiempo, ni podemos prescindir de nadie de nuestro equipo, incluso cuando se acaba realizando un acción formativa salimos 15 veces por jornada del aula para contestar llamadas).

**La formación, por lo tanto, es para la logística uno de los pilares  
fundamentales de su crecimiento.**