

I CAPACITACION I

Los recursos humanos no deben improvisarse

Con personal poco calificado es casi imposible plantear una estrategia de diferenciación por calidad más allá de reducir tarifas

Por Ignacio Sánchez Chiappe

Para LA NACION

En el último Encuentro Nacional de Logística se comentó: "El aumento de los costos es uno de los mayores problemas, además de la escasa oferta de recursos humanos calificados, que son necesarios para sentar las bases de un crecimiento sostenido".

Si hablamos de la brecha entre lo que debería ser y lo que es, podemos poner en igualdad de niveles el problema de la inflación y el de la falta de personal y cuadros directivos idóneos, capacitados y actualizados. *Logística y Supply Chain Management* son actividades de servicio al cliente intensivas y por lo tanto, verdaderamente, la gente hace la diferencia.

Si se trata de costos, el problema es una variable macroeconómica y

no está al alcance de todos lograr soluciones ni corregir el estado de las cosas. Si se trata de desarrollar recursos humanos, el problema es de microeconomía y las empresas tienen la iniciativa en sus manos.

Cuando a principios de los años 90 le llegó el turno a la logística, se improvisaron soluciones, se quemaron etapas y se popularizaron las tercerizaciones, sin tener demasiada seguridad sobre las decisiones que se tomaban. Los resultados están a la vista: muchas tercerizaciones no terminaron siendo lo que prometían ser, no se logró priorizar el servicio al cliente y se ingresó paulatinamente en una guerra de tarifas que resulta letal como estrategia de mediano y largo plazo.

Y, además, se substituyó la importancia y la necesidad de desarrollar en forma racional y planificada a los recursos humanos. Este es un cóctel explosivo y difícil de romper: con recursos humanos poco calificados, es casi imposible plantear una estrategia de diferenciación por calidad de servicio que permita ir más allá de reducir y pelear tarifas. Se cumple el dicho: "Nadie da lo que no tiene". Y para un área en la que

MÁS INFORMACIÓN

¿DONDE ESTUDIAN LOS QUE TRABAJAN EN LA GESTION LOGISTICA?

- Asociación Argentina de Compras, Administración de Materiales y Logística
www.compraesacam.org.ar
- Asociación Argentina de Logística Empresaria (Arlóg)
www.arlog.org
- Calllog
www.calllog.com.ar
- Escuela Superior Técnica
www.ingenieriaest.iese.edu.ar
- Fundación Andreani
www.fundacionandreani.org.ar
- Fundación BankBoston
www.fundacionbankboston.edu.ar
- Fundación para la Formación Profesional en el Transporte (FTP)
www.ftp.org.ar
- Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales
www.fafundacion.edu.ar
- Instituto de Estudios para la Excelencia Competitiva (IEEC)
www.iese.edu.ar
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
www.itba.edu.ar
- Instituto Universitario Aeronáutico
www.iaa.edu.ar
- Instituto Universitario Naval
www.esgn.edu.ar
- Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
www.uade.edu.ar/senior
- Universidad Austral
www.austral.edu.ar
- Universidad de Belgrano
www.ub.edu.ar
- Universidad de Buenos Aires (UBA)
www.logistico-g.com.ar
- Universidad de San Andrés (Udesa)
www.udes.edu.ar
- Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales (UCES)
www.uces.edu.ar
- Universidad de la Marina Mercante (Udemm)
www.udemm.edu.ar
- Universidad Nacional de Cuyo
www.uncu.edu.ar
- Universidad del Salvador (USAL)
www.salvador.edu.ar
- Universidad Católica Argentina (UCA)
www.uca.edu.ar

reinan los indicadores de servicio al cliente, la capacitación y desarrollo del factor humano es crucial. Tenemos por delante una nueva oportunidad: la integración de procesos desde el consumidor final hasta los proveedores de los proveedores, y el logro de la mejor gestión posible de los inventarios y de los costos asociados es el desafío para la década que estamos transitando.

Caja de resonancia

El problema se agudiza por la velocidad vertiginosa en la instrumentación del *Supply Chain Management* (SCM). No hay empresa que no esté, al menos, considerándolo como parte de su estrategia. *Supply Chain* es fundamentalmente una caja de resonancia. Al vincularse los procesos se transmiten los ruidos (léase ineficiencias) de una empresa a otra.

Si la logística puede explicar sus problemas por una gran cantidad de variables macroeconómicas a las que no consigue dominar del todo, el SCM explica su éxito o su fracaso por variables que mayoritariamente están bajo control. Los requerimientos sobre las habilidades y conocimientos

que las personas deben acreditar son mucho mayores. SCM es la convergencia de todas las áreas de conocimiento y aplicación: operaciones, logística, marketing, ventas, compras, abastecimiento, project management, estadística, recursos humanos, finanzas y costos. Todas se encuentran porque con *Supply Chain Management* se necesita trabajar considerando a los otros como parte de los procesos. No se puede improvisar.

El autor es director del IEEC, Escuela de Supply Chain Management y Logística. E-mail: isanchez@iese.edu.ar



Porque los negocios siempre se piensan en grande.

Vehículos Comerciales Mercedes-Benz. La mejor opción para tu negocio.



► Sentir el respaldo de un líder donde sea que vayas, con la cobertura de red más amplia del país. Sentir la libertad de poder elegir cualquier camino, porque antes pudiste elegir entre la línea más completa de Camiones y Sprinter. Sentir que la tecnología avanza para que avances vos, con la mejor performance y el menor costo operacional. Sentir todo el confort y la seguridad Mercedes-Benz. Sentir que llegaste.



Mercedes-Benz



Para cualquier consulta, llame al 0-800-66MBENZ (62369). www.mercedes-benz.com.ar