

NOTA DE TAPA



NUEVO DESAFÍO

La proyección, los incentivos, la capacitación y la integración entre generaciones son aspectos claves

SHUTTERSTOCK

El factor humano.

La gestión del talento y su impacto en los procesos logísticos

La Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol) adelanta la temática de su encuentro anual, donde presentará un libro en el que el manejo del personal será protagonista

Texto Eduardo Pérez y Alejo González Prandi | REDACCIÓN EXPOTRADE

El bien más importante de los operadores logísticos es su gente, en el entendimiento de las tareas, en la asimilación de la cultura de la empresa, en la comprensión de las necesidades de los clientes, en la creación de nuevos negocios. Desde esa línea de pensamiento, el constante desarrollo en la gestión de ese recurso es una de las preocupaciones de los responsables de los recursos humanos en el sector.

Respecto de ese entendimiento, la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol) convocó a su 11º Encuentro Anual sobre Innovación en la Gestión de Talentos en la Logística, que se realizará el próximo 10 de abril, en el que presentará un libro técnico que fue desarrollado por 15 profesionales del sector coordinados por Carlos Musantey Alejandro Leiras, director y codirector Técnico de la entidad, respectivamente.

"Dentro del sector, el principal activo es la gente. Sobre esa base se construyen la estructura, la tecnología, los procesos, se trabaja sobre el perfil del cliente que se va a atender, todo", señaló Leiras al consignar los alcances del Encuentro, que se desarrollará en el Golden Center de Parque Norte en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Según el profesional, cada cliente tiene una particularidad diferente. "En logística la clave está en cómo se entiende al cliente y cómo se le da servicios, en la diversidad de criterios, de miradas, de procesos. Entonces, el gran desafío por parte de los operadores logísticos es cómo generar un equipo que entienda ese proceso y esa cultura y que, en función de eso, responda".

Después de diez encuentros, esta será la primera vez que se trate el tema de la gente. Al respecto, el codirector Técnico de la Cámara indicó que si bien se tomaron como base del trabajo las cuestiones administrativas con las que se maneja el área de los recursos humanos en las empresas, "se abordó fuertemente también el tema de la gestión de los talentos, es decir, cómo ayudar a un equipo a desarrollarse".

Para Leiras, dentro del mercado laboral en el sector logístico habría una competencia muy fuerte para hacerse de personal capacitado. "Hay muchas empresas que demandan recursos y esa demanda está asociada con una compensación más generosa", reconoció, e indicó que, "entonces, el desafío es cómo retener a esas personas, cómo se las pone en valor y cómo eso se refleja en un resultado".

Con esos datos sobre la mesa desde agosto, cuando comenzaron las

reuniones para dar forma a la publicación de buenas prácticas que presentará Cedol, se acordó que el espíritu del encuentro fuera "poner en valor lo que se hace todos los días y mostrarlo de manera ampliada, no como una gestión de personal sino como desarrollo de talentos".

Los temas

El libro fue dividido en diez capítulos: *Estructuras de Recursos Humanos en las operaciones logísticas*, a cargo de Florencia Magan y Fernando García, de Celsur; *El comportamiento organizacional y cuál es su impor-*

tancia, por Valeria Barahona, de Tradelog, y Omar Blencio de Calico; *Experiencia del cliente dentro de la organización*, por Federico Pasten, de ID Logistic; *Construcción del puesto*, por Carlos Motte, de Interbook; y *Evaluación y desempeño*, por Martín Porfilio, de Zarcam.

Los otros apartados fueron: *Una mirada sobre el ausentismo*, desarrollado por Miguel Bietti, de Loginter; *Programas de incentivos en la gestión de compensaciones*, por Álvaro Goncalves, de Cruz del Sur; *El desafío de gestionar programas de desarrollo diferenciados*, por Valeria Caputo, María Suero y Gastón González, de Andreani; *La gestión del conocimiento en la Supply Chain*, por Alejandro Iglesias y Gustavo González, de Andreani, y *Las personas son la clave para la competitividad*, por Clarisa Godoy Barreto, de TRF.

Los autores hicieron hincapié en que se abordó al factor humano como "clave competitiva", por lo que tuvieron que ver a la persona como el elemento que va a dar la diferencia a la hora de desarrollar las tareas. "Hoy los procesos cambian, los clientes también, entonces se dio un encuadre para reflejar al sector y todo lo que se viene haciendo", agregó Leiras.

Para el trabajo se analizaron las estructuras de composición de los recursos humanos en las empre-

sas de logística, con el análisis de diversos factores, como la descomposición de los segmentos etarios que conviven dentro de las organizaciones con sus diferentes características e intereses, teniendo en cuenta cuántos *baby boomers*, *millennials* y *postmillennials* se emplearon.

Los autores coincidieron en que el libro tiene una mirada técnica y otra holística, abordando el desafío de gestionar personas, es decir, cómo se generan los procesos y desarrollos de una manera diferenciada, buscando a las personas y desarrollando sus habilidades, con la convicción de tener al factor humano como clave competitiva.

En la operación logística el cliente plantea necesidades de acuerdo con un nivel de servicio y sobre esa base hay que lograr un valor que está compuesto por tecnología, infraestructura y personas. Hay reclamos sobre el comportamiento de los procesos, las fallas, desde un punto de vista global y no centrado en la gente. "Hay un trabajo muy fuerte que están haciendo los operadores logísticos para desarrollar las personas", consideró Leiras.

En tanto, Iglesias sostuvo que el operador logístico tiene como desafío contener y conservar los talentos dentro de la compañía y desarrollar cosas nuevas con esos conocimientos. "No se buscan operadores por

La cita

11º

Encuentro anual

Cedol realizará el próximo 10 de abril otra edición de su tradicional evento, en el que se indagará en la innovación y la gestión de talentos en las operaciones logísticas

transporte y almacenamiento, eso es un estándar esperado, se mira más lo que rodea a eso. Se apunta a sistemas, automatización, ayuda para personalizar el producto y mejorar la experiencia de su cliente”.

Tecnología y capacitación

Godoy Barreto acotó que la empresa debe “crear una plataforma a través de la tecnología. Hay mucho para romper, hay gente que viene de muchos años en la actividad que no está acostumbrada a la tecnología y hay que acompañar y generar un valor agregado en la educación, para que tengan otras herramientas para gestionar y desarrollarse”.

A su vez, para García “se viene modificando la forma de evaluar e incentivar a la gente. Con los millennials es una ruptura absoluta. Ya no valoran el bono de fin de año, que quedó casi obsoleto. El progreso para ellos no está tanto en hacer una carrera dentro de la empresa, sino en el desarrollo personal, intelectual y hasta espiritual”. Antes los empleados se tenían que adaptar a las empresas pero, para Godoy, hoy es al revés.

Sueiro afirmó que cambió la forma de trabajo y los clientes exigen mayor innovación, más rapidez y los jóvenes “traerán esas habilidades que las organizaciones no tienen. El desafío para el sector es ser atractivo para ellos, que busquen un modelo que no sea solamente un trabajo y pasarlo bien, sino tener un propósito y que les dé orgullo de haber sido parte en ese momento. Quizá ter-

minado ese proyecto, busquen otro”, reflexionó.

En ese punto se cruzó el tema de los incentivos que, para García, “siempre están bien porque el nivel de remuneraciones no llega a ser atractivo para una persona que está trabajando por un sueldo que no alcanza por la situación económica y la variabilidad inflacionaria”. En tanto, Gonçalves señaló que los incentivos, sean monetarios o no, ayudan a alcanzar un objetivo.

Caputo consideró que tienen que estar vinculados con el objetivo del puesto, “cuáles son las competencias necesarias, la responsabilidad, y sobre la base de eso está la gestión de desempeño y ahí ver un reconocimiento para aquellos que se destacan más allá de su propia función, que no tiene que ser solo económico”.

En ese sentido García acotó: “Estábamos acostumbrados a los incentivos según la jerarquía dentro de la organización. Pero parte de los cambios será que sean personalizados, para ayudar a esa persona a estar más tranquila, más cómoda, a resolver otras situaciones externas. Esto será un problema para las empresas más grandes, donde empleados claves buscarán este tipo de cosas y no que desde la administración se decida un monto o un premio”.

La construcción del puesto

Respecto de la construcción del puesto de trabajo, la publicación se refirió al desarrollo de la carrera

dentro de la empresa, desde el momento en que el operario ingresa a ella, genera perspectivas, cuáles son sus límites y cuál la oferta del empleador.

Para los autores, en las pymes locales se busca al colaborador que se destaca dentro de un grupo de trabajo para nombrarlo encargado o supervisor, pero sin tener en cuenta su capacidad para tener personal a su cargo, lo que hace que ante cualquier inconveniente traslade la decisión a otras instancias de la empresa, con la posibilidad de generar conflictos con otras áreas.

En cuanto a la formación curricular, opinaron que la época presenta una crisis de crecimiento, ya que más allá del valor de los títulos de grado se valora mucho el conocimiento práctico, por lo que se debería modificar la forma de enseñar y aprender. Dado que, por los avances tecnológicos, los ciclos se han acortado y se plantea un cambio permanente, por lo que los programas educativos resultan obsoletos cuando tienen una antigüedad de cuatro a cinco años.

Finalmente, Leiras observó que “en el encuentro se contará esto para que la gente vaya al libro y lo lea. El proceso fue un trabajo en conjunto, queríamos integrar tres grandes aspectos: la administración del conocimiento, la innovación y tecnología, y las emociones y liderazgo, y así dejar abierta la puerta a un área clave para tener ventajas competitivas”.

La clave del futuro. Cómo juega la logística del cerebro en la toma de decisiones

En la labor logística, la clave del futuro estaría en el desarrollo de los talentos para que puedan desafiarse en el reto de crear modelos de negocios innovadores y disruptivos. Por eso el sociólogo Fernando Troilo, con experiencia en gestión de capital humano, experto en Talento, Compensación y Desarrollo Organizacional y coach ejecutivo y de carrera, complementará durante el Encuentro la visión desarrollada en el libro editado especialmente.

Por su parte, Diego Golombek, doctor en Ciencias Biológicas por la Universidad de Buenos Aires; profesor titular en la Universidad Nacional de Quilmes e investigador superior del Conicet, se referirá al rol que tiene y cómo juega la logística del cerebro en el desarrollo de la creatividad, dentro de un contexto clave para la toma de decisiones, la motivación y el trabajo en equipo. Golombek apuntará a que des-

de hace poco tiempo la ciencia se ha estado ocupando del tema de la creatividad: ¿por qué y dónde surgen las ideas?; ¿cómo el conocimiento del cerebro aporta pensamientos divergentes y originales?; y ¿cómo se aplica en la logística? son algunas de las cuestiones que tratará.

Por su parte, Carlos Musante, director técnico de Cedol y de la Asociación Latinoamericana de Logística (Alalog), desarrollará las conclusiones de un trabajo sobre “Benchmarking de costos logísticos en Latinoamérica”, elaborado por la entidad regional.

Musante sostuvo que “el encuentro ofrecerá algunos cambios de formatos que marca la realidad, como metodologías de presentación y especialistas invitados, diferentes de los habituales, pero siempre dirigidos a la mejor divulgación de temas importantes para el sector”.

NUESTRO COMPROMISO NO SE DETIENE. AL IGUAL QUE TU NEGOCIO.

					<p>precios mucho más bajos</p>
BOMBA REFRIGERANTE (22902431)	FILTRO DESECADOR (21620181)	FARO TRASERO (20...)	CRISTAL DE PUERTA (20769721)	FILTRO DE ACEITE (21707331)	
USD 335 264	USD 65 48	USD 132 110	USD 208 168	USD 26 21	

Afianzando nuestro compromiso de seguir mejorando el costo operativo de tus camiones, bajamos los precios en más de 100 repuestos claves para tu camión. Porque ni tu camión ni tu negocio pueden detenerse. Encontralos todos en www.volvorepuestos.com.ar



Volvo Trucks. Acelerando el futuro.

Aviso legal: Fotos no contractuales. Lista de precios sugeridos en dólares estadounidenses vigente desde el 01/03/2019. Volvo Trucks & Buses Argentina S.A. determinará las listas de precios y los plazos en que las mismas estarán vigentes, pudiendo en cualquier caso modificarlas sin previo aviso. Lista de precios sugeridos disponible en www.volvorepuestos.com.ar. Lista de precios sugeridos no incluye impuestos.