

Innovación en la Gestión de los Talentos Logísticos

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL
2019

Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

Diseño y Corrección: Revistas ÉNFASIS

Revisión técnica: Dirección Técnica de CEDOL

**Edición en español publicada por la Cámara Empresaria
de Operadores Logísticos**

Sánchez de Bustamante 54, Piso 1° (C1173AAB)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República Argentina

Tirada: 2000 ejemplares

Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida por cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo consentimiento por escrito del Editor.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any other information storage or retrieved system, without permission in writing from the Publisher.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Prólogo

La logística se ha convertido en uno de los principales motores económicos y fuente de competitividad de las empresas. Impulsado por la globalización, la deslocalización de la producción y el avance sostenido del comercio electrónico, el crecimiento del mercado logístico ha alcanzado un nivel de gran escala, aumentando la complejidad de los servicios y operaciones logísticas, y propiciando, como factores diferenciadores, la eficiencia, las buenas prácticas y la innovación.

En este contexto, los operadores logísticos nos enfrentamos a un mercado complejo y dinámico; a una diversidad de amenazas, desafíos y oportunidades, donde la innovación se presenta como un factor fundamental de diferenciación e incluso de sostenibilidad. Aunque este tipo de cambios por lo general se le atribuyen a la tecnología, entendemos que los principales artífices de las transformaciones son las personas, por tener la capacidad de adaptación espontánea a contextos diversos e impredecibles, de imaginar y de generar ideas.

En este sentido, y siendo la actividad de los operadores logísticos demandante de mano de obra especializada y profesionalizada, es más que evidente la relevancia que cobra en nuestras organizaciones la gestión de talentos, cuyo último fin se traduzca en conseguir crear un ambiente de trabajo donde la innovación sea algo cotidiano.

Con la intención de reflexionar e invitar a innovar en la gestión de talentos, dedicamos esta 11ª publicación a compartir enfoques, puntos de vista, aplicaciones y experiencias sobre esta forma de gestión sostenida en una planificación global que posibilita el desarrollo personal y profesional asociado a los objetivos de negocio.

Los integrantes de la CEDOL estamos convencidos de que el crecimiento y la sustentabilidad sólo son posibles colectivamente y es por ello que compartir y difundir el conocimiento es una de nuestras prioridades: una práctica que ejercitamos bajo la coordinación y compromiso de nuestra Dirección Técnica y con la dedicación y generosidad de los profesionales de nuestras empresas asociadas; en esta oportunidad, de los profesionales que conforman el Departamento de Recursos Humanos de nuestra Cámara.

Buenos Aires, abril de 2019

Jorge Oscar López - Presidente
Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

¿Qué es CEDOL?

INTRODUCCIÓN

CEDOL es la sigla de la “Cámara Empresaria de Operadores Logísticos”, entidad que nace hacia fines de 1998 con el objetivo de asumir la representación de las empresas que tienen como principal actividad la prestación, en forma parcial o integral, de Servicios Logísticos dentro del territorio de nuestro país.

El desarrollo de una economía competitiva y el fenómeno de la globalización de los flujos han convertido a la tradicional función Logística en una labor vital para el desarrollo de la Economía, requiriéndose en forma constante, una mejora de las cadenas de valor logístico.

Así, surgen en el mundo de las Operaciones, las empresas especializadas en brindar dichos servicios, es decir, los denominados mundialmente 3PL u Operadores Logísticos. Y hoy tanto en el mundo como en nuestro país estas empresas continúan creciendo bajo los requerimientos de un mercado que, a la luz de la necesidad de obtener competitividad, va delegando en los 3PL las operaciones logísticas como una manera de agregar valor a la empresa y a sus productos.

En este contexto es cuando nace la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), a instancias de un reducido grupo de empresas y hombres que propiciaban los conceptos de la tercerización e impulsaban las buenas prácticas en los procesos que permitieran brindar un satisfactorio nivel de calidad de servicio al cliente con costos compatibles con dichos niveles de servicio.

Desde el inicio (hace 20 años atrás) su Misión ha sido promover las buenas prácticas operativas, fomentando al mismo tiempo el espíritu de unión y solidaridad entre los Operadores Logísticos, participando activamente en cuestiones legislativas de todos los fueros, brindando aportes concretos en materia laboral, técnica y comercial, o en asuntos que inciden en la actividad Logística.

SOCIOS DE LA CÁMARA

CEDOL tiene dos clases de asociados: los denominados Socios Activos y los Socios Adherentes.

Los Socios Activos son empresas que se dedican a varios de los siguientes procesos logísticos:

- Abastecimiento
- Gestión de Almacenes
- Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock
- Transporte Internacional Regional
- Gerenciamiento de la Red Logística
- Seguridad Física y Servicios de Custodia
- Gestión de Información y Documentación
- Finalización de productos a la salida de la etapa productiva.
- Otros Servicios logísticos habitualmente demandados.

En general los 3PL se dedican a gestionar flujos de bienes y de información para sus clientes.

Los Socios Adherentes son empresas proveedoras del sistema logístico, o posibles empresas que trabajan en procesos logísticos pero que aún no han llegado a ser socios activos o empresas relacionadas conceptualmente con el flujo de Operaciones.

AUTORIDADES DE LA CÁMARA Y ALALOG

La Dirección de la Cámara está en manos de un Consejo Directivo que fija los objetivos de corto, mediano y largo plazo y controla que los mismos se lleven a cabo. Dicho Consejo Directivo se elige cada dos años. Asimismo, desde 2017, CEDOL tiene a su cargo la presidencia de ALALOG, Asociación Latinoamericana de Logística, entidad que agrupa a las principales cámaras y asociaciones profesionales de logística en el ámbito de América Latina.

ESTRUCTURA INTERNA

La Estructura Interna de CEDOL está constituida por una Dirección Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con los distintos Departamentos y Comisiones de investigación técnica, las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Asuntos Jurídicos.
- Departamento de Código de Buenas Prácticas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.

- Departamento Comercial.
- Departamento de Auditoría y Control Interno
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Impuestos
- Departamento de Operaciones Logísticas y Operaciones de Transporte
- Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
- Departamento de IT, Sistemas y Tecnología

Los mencionados Departamentos, algunos internos y otros compuestos por los colaboradores de las mismas empresas socias, generan durante el año gran parte del material que sustenta a la actividad.

La presente publicación ha sido realizada por profesionales de las áreas de recursos humanos, dado que el tema Innovación de los Talentos Logísticos así lo hacía necesario.

Al final del libro se identifican los autores y a cuáles empresas pertenecen.

PLAN ESTRATÉGICO

Desde 2005, CEDOL viene desarrollando en forma secuencial y rigurosa un Plan Estratégico, cuyos resultados han contribuido a la expansión de la tercerización de operaciones logísticas. Para el cumplimiento, se viene tomando contacto con otras entidades semejantes, con las cuales intercambia ideas, conceptos y experiencias que redundan en el progreso de toda la comunidad de negocios de nuestro país. Esta tarea la realiza tanto a nivel local con otras Cámaras y Asociaciones, como a nivel global y regional. Dentro de América Latina, CEDOL es una de las entidades fundadoras de la Asociación Latinoamericana de Logística, ALALOG, de la cual en la actualidad ejerce su presidencia y ha dado comienzo a la tarea de poner en marcha un Plan Estratégico con su respectivo Plan de Acción, con el objetivo de mejorar las operaciones logísticas dentro de la Región. Esta iniciativa se visibilizará a partir de marzo de 2019 en el Primer Encuentro Latinoamericano en la ciudad de México.

CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

Esta Cámara desarrolló un Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos. Desde 2009 hasta la fecha doce empresas han pasado por el proceso de certificación.

Esta certificación a la gestión empresarial tiene como objetivo verificar el cumplimiento de una serie de Principios Éticos Empresarios que permiten dar transparencia a la gestión y buscan la sustentabilidad en la relación evitando posibles contingencias que pueden aparecer con el tiempo entre las empresas, sus clientes y proveedores. Más adelante, en esta misma publicación, se hace una mayor descripción del tema.

LA LÍNEA EDITORIAL

Desde el 2008 la Dirección Técnica de CEDOL, por encargo del Comité Ejecutivo, ha buscado realizar investigaciones o trabajos a ser publicados para temas que no han sido de tratamiento en profundidad dentro de nuestro país. La idea es una línea editorial que busque ampliar el horizonte de las Operaciones Logísticas con material creado y que tenga en cuenta nuestro contexto, nuestras prácticas y nuestra legislación.

El concepto ha sido que estos libros fueran de distribución sin cargo no solo para sus socios y los clientes de sus socios sino que es material entregado a los miembros de ARLOG y a todas las cátedras universitarias donde se cursan carreras o postgrados relacionados a la función Logística, incluso algunas de estas publicaciones han sido solicitadas por países vecinos con entidades semejantes a CEDOL. También es de mencionar que la totalidad de las publicaciones se encuentran en la página de la cámara y pueden bajarse sin costo alguno.

De esta manera se han organizado y publicado los siguientes libros:

- **2008 “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** con autores varios que figuran en la publicación, se describe qué es un Operador Logístico, qué funciones suele cubrir y que requisitos deberían cumplimentar las empresas al contratar a uno o más de ellos para tener la mejor alternativa de selección en la ecuación Nivel de Servicio y Costos.
- **2010 “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** 2da Edición. En esta segunda edición, efectuada a solicitud de gran parte del mercado, se le agregó algunos capítulos referidos al tema de Costos Logísticos y su relación con los Niveles de Servicio.
- **2011 “Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”** esta publicación fue un verdadero aporte al mercado de Operaciones Logísticas en relación con los riesgos jurídicos y cálculo de contingencias, así de esa manera el cuerpo de letrados que componen el Departamento Jurídico de la Cámara trató a lo largo de sus capítulos temas tales como: los aspectos jurídicos en el Transporte de carga, temas relacionados a Contratos Comerciales de Operaciones, Seguros y los aspectos laborales.

- **2012 “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”** este libro de autoría de miembros del Departamento Comercial fue lanzado durante el 4to Encuentro Profesional de Logística de la Cámara. La publicación también contó con la revisión y los comentarios de 11 referentes del mercado de los generadores de carga de las principales empresas del país.
- **2013 “Finanzas para Logistas”** como parte del 5to Encuentro Profesional de CEDOL, el mismo trata sobre todos los aspectos del flujo financiero relacionados con la Logística empresarial y sus autores son todos miembros del Departamento Financiero de CEDOL. En resumen, esta publicación fue orientada a todos los actores y participantes del proceso logístico, generadores de carga, operadores, proveedores de la industria que en una u otra condición son parte del mundo de las Operaciones Logísticas.
- **2014 “Logística por Especialistas: Tercerizaciones Exitosas”** esta publicación se lanzó al mercado en abril del 2014 y en la misma se relatan casos actuales y exitosos realizados entre Generadores de Carga y Operadores Logísticos. La idea ha sido que de estos once casos se puedan derivar otros de estructura semejante y de esta manera comenzar a realizar un benchmarking sobre este tema.
- **2015: “Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas”** esta es una investigación realizada por ARLOG, y constituye la primera investigación específica sobre el tema del grado de tercerización en las Operaciones Logísticas. Este estudio fue lanzado durante la realización del 7mo Encuentro Profesional CEDOL
- **2016: “Los Costos Ocultos y Contingentes de la Actividad Logística”** esta publicación, fue desarrollada por un conjunto de profesionales de primera línea y provenientes de distintos departamentos, trabajando en la identificación de los costos ocultos, los cuales se abordan desde todo punto de vista, con la intención de poner luz en los costos que no figuran en ninguno de los índices de evolución que se publican en el mercado.
- **2017: “Innovación y Productividad en las Operaciones Logísticas”** esta publicación ha sido desarrollada por integrantes de varios de los Departamentos de Cedol trabajando en equipo junto a la Dirección Técnica y se lanzó al mercado en abril del 2017 durante 9no encuentro profesional. La publicación se dedica a relatar caso de innovación a través de procesos.
- **2018 “Up Grade en Sistemas y Tecnologías para las Operaciones Logísticas”** donde todos sus capítulos se dedican a innovaciones tecnológicas implementadas en nuestro país y está escrito por los Gerentes de IT de las empresas de operaciones logísticas.

En 2019 se lanza la presente publicación “La Innovación en la Gestión de los Talentos Logísticos”, en el marco del 11º Encuentro Profesional de Operadores Logísticos.

Durante estos años la línea editorial se ha visto fortalecida en forma adicional por decenas de notas y artículos técnicos publicados en los medios especializados en

el tema de Logística a los cuales se agradecen los espacios brindados. Es de mencionar que estas notas e investigaciones se encuentran en www.cedol.org.ar al igual que las publicaciones mencionadas.

ALGUNOS NÚMEROS DE LA CÁMARA

Al 31 de diciembre del 2017, CEDOL tiene 43 empresas socias, de las cuales 40 son socios activos y representaron durante el 2017 una facturación consolidada de unos 38.509 millones de pesos y dan trabajo en forma directa o indirecta a unas 30.000 personas, ocupando para sus Operaciones 2,5 millones de metros cuadrados cubiertos.

En función de que servicios Logísticos se realizó dicha facturación

- **Abastecimiento 8,4 %**
- **Gestión de Almacenes 34,6 %**
- **Transporte, Distribución y Cross Dock 50.6 %**
- **Gerenciamiento de la Red Logística 1,6 %**
- **Seguridad Física y Custodia 1,0 %**
- **Gestión de la Información y documentación 0.9 %**
- **Otros Servicios relacionados 2,9 %**

Autoridades de la Cámara

PERIODO 2017/2018

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ORGANIGRAMA DE DIRECTIVOS

Presidente Jorge López Andreani Logística S.A.		
Vicepresidente 1 Enrique Rivas Loginter S.A.	Vicepresidente 2 Ignacio Rey Iraola SAF S.A.	Vicepresidente 3 Norberto Pennela Cruz del Sur S.A.
Secretario Hugo Membrive Dist. Metropolitana S.R.L.		Pro Secretario Rubén Tornadú Transfármaco S.A.
Tesorero Andrés Cacchione Provinter S.A.		Pro Tesorero Matias Alvarez Piris Zarcam S.A.
Director Marcelo Ormachea Celsur Logística S.A.	Director Eduardo Ford Gefco Argentina S.A.	Director Lucio Peña Tradelog S.A.
Director Hernán Cervelo Exológica S.A.	Director Miguel Maturo Calico S.A.	Director Reynaldo Maques Interbook SA
Director Juan Pablo Gorgas Cargo Servicios Industriales S.A.		
Director Suplente 1 Ricardo Chaufan Entregar S.A.	Director Suplente 2 Vacante	Director Suplente 3 Heber Aceval Double Star Logistic S.A.
Director Suplente 4 Jorge Tayar Andesmar Cargas S.A.	Director Suplente 5 Gastón Hourcade Dialog S.A.	Director Suplente 6 Facundo Casillas Tasa Logística S.A.

ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN

Titular
Gustavo Valdez
Sistemas Logísticos Gestionados S.A.

Titular
Ariel Seltzer
CAT Argentina S.A.

Suplente
Francisco Goncalves
Terminal Panamericana S.A.

Dirección Ejecutiva: Daniel Carranza

Dirección Técnica: Carlos Musante / Co-Dirección Técnica: Alejandro Leiras

Los presidentes de CEDOL

Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. – Pte. Pro-témpore)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1998/1999)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1999/2001)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2001/2004)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2004/2005)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2005/2006)
Sr. Rubén Elías	(Ryder Argentina S.A. - 2006/2008)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2008/2010)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2010/2012)
Sr Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. – 2012/2014)
Sr Jorge O. López	(Andreani Logística S.A 2014/2016)
Sr Jorge O. López	(Andreani Logística S.A 2016/2018)

Socios de la Cámara

AL 30 DE JUNIO 2018

ACTIVOS

1. ANDREANI LOGISTICA SA
2. ALIMENTO Y LOGISTICA SA
3. ANDESMAR CARGAS SA
4. CALICO SA
5. CARGO SERVICIOS INDUSTRIALES SA
6. CAT ARGENTINA SA
7. CELSUR LOGISTICA SA
8. CEVA LOGISTICA SA
9. DADA SA
10. DHL EXEL SUPPLY CHAIN SA
11. DIALOG SA
12. DISTRIBUIDORA METROPOLITANA
13. DOUBLE STAR LOG SA
14. ENTREGAR SA
15. ESA LOGISTICA SA
16. EXOLOGISTICA SA
17. GARGANO LOGISTICA SA
18. GEFCO ARGENTINA SA
19. ID-LOGISTICS SA
20. I-FLOW SA
21. INTER BOOK SA
22. LOGINTER SA
23. MESUCAN SRL
24. OCA
25. OCASA
26. OSME LOGISTICA SA
27. PROVIN TER LOG SA
28. QBOX SA
29. SAF SA
30. SISTEMAS LOG GESTIONADOS
31. TASA LOG SA
32. TML SRL
33. TERMINAL PANAMERICANA SA
34. TRADELOG SA
35. TRANSPORTE ACONCAGUA S. A
36. TRANSP. CRUZ DEL SUR
37. TRANS FARMACO SA
38. TRANSPORTES ANDREU SA
39. ZARCAM SA

Los 20 años de la Cámara

RESEÑA DE LOS INICIOS

Desde inicios de 1998 un grupo de hombres que representaban a algunas de las principales empresas de Operaciones Logísticas se reunían e intercambiaban ideas y conceptos, así como objetivos y deseos en la búsqueda de la creación de una Cámara que agrupara a la actividad. Finalmente, luego de muchas reuniones de trabajo se pudo definir y firmar durante el mes de noviembre de ese mismo año el estatuto de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, más conocida como CEDOL.

Ese grupo de empresas y hombres fundadores de la Cámara fueron los siguientes:

SOCIOS FUNDADORES

Sr. Alejandro FORBES	(CAT Argentina S.A.)
Sr. Andrés CACCHIONE	(Provinter S.A.)
Sr. Carlos MUSANTE	(Villalonga Furlong S.A.)
Sr. Daniel BOJANICH	(Juan Carlos Oliva S.A.)
Sr. Diego BAGLIETTO	(A.T.A. Cargo S.A.)
Sr. Eduardo OLAGUER FELIÚ	(Agrocom S.A.)
Sr. Enrique RIVAS	(Loginter S.A.)
Sr. Hugo MEMBRIVE	(Distribuidora Metropolitana S.R.L.)
Sr. Humberto BRECCIA	(Celsur Logística S.A.)
Sr. Jorge O. LÓPEZ	(Transportes Andreani S.A.)
Sr. Jorge REY IRAOLA	(S.A.F. S.A.)
Sr. Martín FURLONG	(Ryder Argentina S.A.)
Sr. Pascual GARGANO	(Gargano Logística S.A.)
Sr. Pedro MORGAN	(Trans S.A.)
Sr. Roberto SCHENONE	(Emery Global Logistics)

La mayor parte de estas 15 empresas fundadoras de la Cámara se han fusionado o levantado las Operaciones por las circunstancias económicas de los tiempos transcurridos; ahora son 39 empresas con carácter de socio activo, es decir mucho más del doble que inicialmente. Además, se han incorporado con carácter de socios adherentes 3 empresas, todas ellas relacionadas en forma directa o indirecta al mundo de las Operaciones.

Ante los cambios en los precios relativos de los servicios por efecto de los cambios en sus costos la Cámara pudo crear un modelo de evolución de los costos Logísticos que

hoy es un modelo aceptado por el mundo de los negocios y es avalado mes a mes por la Universidad Tecnológica Nacional. Son los Indicadores ya reconocidos denominados Cedol con Costos de Transporte y Cedol sin Costos de Transporte que están vigentes desde enero del 2002.

También es de destacar su actividad de divulgación, a la fecha de la presente publicación ya ha organizado 10 (diez) encuentros anuales, siempre en abril de cada año donde se han expuesto con invitados nacionales y extranjeros.

LA CERTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIA

INTRODUCCIÓN

Este mercado de oferta tuvo alto impacto en la demanda, pero al mismo tiempo al no ser una actividad con estándares de servicios normalizados, se pudo observar que existía una gran cantidad de servicios de bajo nivel por la misma índole de la actividad no regulada. Esto creaba focos de falta de seguridad, (contingencias) de sustentabilidad y mantenimiento en el tiempo de los servicios brindados a los clientes, cuando en realidad una contratación como esta nos debería dar no solo una mejora en el nivel de servicio sino una protección ante las contingencias de todo tipo que se presentan en los mercados nacionales.

Ante este escenario la Cámara reaccionó fortaleciendo la actividad con iniciativas que dieran la mejor selección por parte del cliente de la empresa que brindara sus servicios al mismo tiempo comenzó a trabajar desarrollando una certificación que sea acorde a los principios de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y pueda asegurar una adecuada protección operativa, comercial y de gestión para evitar la aparición de contingencias de todo tipo (económicas, financieras, distribución parada, pérdida de información, pérdida de confidencialidad, desaparición abrupta del operador, conflictos sindicales, etc

¿QUIÉN REALIZA LA VERIFICACIÓN Y ASIGNA EL PUNTAJE EN LA CERTIFICACIÓN, CONTROLES Y RECERTIFICACIONES?

Se trata del cumplimiento de 13 principios éticos-empresarios que deben ser cumplimentados y verificados a través de un proceso de revisión que se realiza necesariamente por una de las dos entidades de más alto prestigio internacional como son las organizaciones KPMG y/o Deloitte.

Es decir que no es la Cámara la que asigna el puntaje necesario para que se otorgue esta certificación, sino que son las dos entidades mencionadas, lo que permite una certifica-

ción transparente y clara a través del cumplimiento de una serie de puntos a alcanzar en cada uno de los principios.

Al analizar los 13 principios, se puede verificar que no solamente se hace foco en aspectos operativos o de procesos, sino que abarcan toda la gestión de las compañías de Operaciones Logísticas en materia de sostenibilidad, cumplimiento de las normas, de las leyes sociales e impositivas, tratamiento con la gente, con sus clientes y en todo principio que refuerza el concepto de organización. Y en esto radica la diferencia de esta iniciativa con respecto a otras certificaciones existentes en el mercado, esta certificación mide la gestión empresarial en su totalidad.

EL FUTURO DE LA ACTIVIDAD

Las autoridades de la Cámara siguen atentamente la evolución de la actividad, las transformaciones del mercado y los potenciales desafíos que se pueden presentar a los operadores logísticos. En este sentido, y para prever cómo responder a los mismos, tanto desde la gestión de la CEDOL como desde cada uno de sus socios, se ha efectuado un análisis del mercado de demanda con el objetivo de detectar y analizar cuáles son las características buscadas (actuales y potenciales) al Proveedor de Servicios preferido y en función de ellos es la tarea actual y futura de la Cámara. La demanda presente y futura apunta a 3PLs que tengan:

- Estabilidad Financiera
- Dirección Estratégica
- Innovación y creatividad
- Tecnología de Información
- Cultura de trabajo en equipo
- Certificaciones de gestión empresarial

A nivel internacional y regional se puede observar que cada vez más la función Logística está íntimamente relacionada al resultado del negocio y a su potencia de crecimiento y también cada vez más se puede verificar que la calidad tiene costo, pero que la misma permite la obtención de mejores resultados tanto en niveles de servicio como en resultados económicos y por ello la figura que cada vez se irá adaptando más en el mundo de las Operaciones Logísticas es la de las ALIANZAS ESTRATÉGICAS que son las que nos permitirán a todos capear los tiempos de cambio y mejorar nuestra eficiencia y nuestra eficacia a través de modelos de alta productividad. Hacia ello hemos ido y hacia ello vamos.

Índice

21	1. Estructuras de RR.HH. en las operaciones logísticas
29	2. El comportamiento organizacional y cuál es su importancia
39	3. La experiencia del cliente dentro de la organización. Integración y trabajo colaborativo
45	4. Construcción del puesto
49	5. Evaluación de desempeño
63	6. Una mirada sobre ausentismo
69	7. Programas de incentivos en la gestión de compensaciones
77	8. El desafío de gestionar programas de desarrollo diferenciados
85	9. La gestión del conocimiento en la Supply Chain
95	10. El factor humano como clave competitiva
99	11. Conclusiones y reflexiones finales
101	12. Los autores

1. Estructuras de RR.HH. en las operaciones logísticas

22

1.1. Introducción

22

1.2. Desarrollo

28

1.3. Conclusiones

❖ **Fernando García Polignano – Florencia Magan**
Celsur Logística

1.1. Introducción

Para hablar de las Estructuras de Recursos Humanos del Mercado en General, y del Negocio Logístico en particular, es necesario intentar hacer un poco de historia de los Recursos Humanos.

El término Recurso Humanos, para definir al sector de una empresa dedicado a la selección, contratación, formación y retención del personal, no fue utilizado en este sentido, hasta antes de mediados del siglo XX.

Hasta ese entonces, la mayoría de las empresas tenían un Departamento de Personal, el cuál generalmente reportaba a una Gerencia Administrativa, donde sus funciones principales estaban avocadas a tareas administrativas relacionadas a las personas, tales como:

- Incorporación de personal a la empresa
- Despidos
- Liquidación de sueldos
- Trámites legales vinculados a la liquidación de sueldos
- Administración de Obras Sociales

Si bien en líneas generales las grandes empresas han ido evolucionando respecto a este concepto, en la actualidad gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, continúan con este modelo.

1.2. Desarrollo

Las áreas de Recursos Humanos han ido evolucionando e incorporando funciones, sobre todo en lo que refiere a la selección, desarrollo, motivación y retención del personal de la organización.

Por los años 70's con la incorporación de los "Baby Boomers" a las empresas, y contando los mismos con niveles educativos superiores a sus antecesores, las empresas se vieron en la necesidad de evolucionar rápidamente para poder atender las necesidades que esta nueva generación demandaba en diferentes campos.

GENERACIONES¹

- **Tradicionalistas:** Nacidos entre 1900 y 1946. Son conservadores, respetan la cadena de mando de la autoridad, son austeros, la experiencia tiene mucho valor. Esperan tener relaciones a largo plazo con las empresas. Las empresas de estas generaciones tienen un gerenciamiento piramidal (o militar). Les gustan las directivas claras con reglas previsibles. Les gusta el trabajo en equipo. Su principal incentivo es el reconocimiento de su jefe. La jubilación es una recompensa a tantos años de esfuerzo.
- **Baby Boomers:** Nacidos entre 1947 y 1965, provienen de una explosión demográfica al finalizar la Segunda Guerra mundial. Son una generación que comienza a expresar sus ideales. Son altamente competitivos y optimistas. Adictos al trabajo (workaholics), con el objetivo principal de lograr un alto reconocimiento, lograr promociones en la organización y recompensas y beneficios económicos. Adquieren un nivel de educación ampliamente superior a sus predecesores. Alto desequilibrio entre la vida laboral y personal. Les gusta el liderazgo participativo con objetivos claro. Para ellos la jubilación es un problema.
- **Generación X:** Nacidos entre 1966 y 1982. Son desconfiados por naturaleza. Son la generación menos numerosa. Están conectados con el mundo las 24hs. Son flexibles, independientes y adaptables. Están altamente orientado hacia los resultados. Buscan que sus esfuerzos sean compensados económicamente. Son emprendedores. Buscan el balance entre la vida laboral y la personal. Para ellos los beneficios están dados por el Tiempo Libre y las oportunidades de desarrollo. Les gusta ser evaluados por sus logros y no por tiempo de permanencia en la oficina. Valorán la informalidad en el trato, tanto con sus pares como sus superiores.
- **Generación Y o Millenials:** Nacidos entre 1983 y 2000. Son la generación más numerosa (2.300 millones de personas). Y dominará el mundo por los próximos 40 años.¹ Es la generación más diversa y con mayores niveles de educación. Su estilo de vida es vivir el presente, ya y ahora. Están comunicados con el mundo a través de las redes sociales. Buscan que el trabajo sea un lugar que les cause placer y diversión. Valorán las empresas que demuestren respeto por la gente. Son *multitasking*, eficientes, creativos innovadores y espontáneos. Valorán Jefes-Coach / Mentores. Esperan un *feedback* inmediato.

Esta generación ya no se conformaba con tener un trabajo que le diera estabilidad para cubrir sus necesidades básicas. También exigía nuevos desafíos presentados por las empresas, para poder tener un desarrollo dentro de la organización.

1. Molinari Paula (2017). Turbulencia Generacional, p. 51

Con estas nuevas demandas, el Área de Personal, comienza a dejar de ser un área administrativa, para comenzar a incorporar profesionales, donde las personas (recursos humanos), pasan a ser el foco de atención principal del sector.

Si bien cada empresa ha ido estructurando el Sector de Recursos Humanos en función de la dimensión y necesidad de cada empresa, en la actualidad podríamos generalizar que el área está dividida en 2 grandes grupos de funciones:

- **Hard (o duras):** estas están relacionadas sobre todo con las tareas administrativas del sector. Tales como las altas, bajas o modificaciones en la nómina del personal, administración de las obras sociales, taras administrativas en relación a la legislación vigente, control de ausentismo, sanciones disciplinarias, y principalmente liquidación de sueldos. Para esta última existen 2 grandes paradigmas, si es mejor liquidar los sueldos dentro de la organización, o tercerizar esta actividad.

- **Soft (o blandas):** estas tareas son la que hoy suele representar el gran desafío del área. Estas tareas son las que suelen estar ligadas a la vida laboral de una persona dentro de la empresa. Ya que abarcan desde su incorporación, desarrollo dentro de la organización, crecimiento, y el fin del vínculo laboral. Recursos Humanos es responsable de procesos tales como:

- *Selección del personal:* hoy está demostrado el éxito de una persona dentro de una organización, sólo será posible si hemos elegido al candidato correcto. Es por eso la importancia de este proceso y el perfeccionamiento constante que existe al respecto.
- *Evaluaciones de desempeño:* hoy ya es habitual que, en casi todas las organizaciones, la performance de todos los empleados sea medida de alguna forma. Sobre todo la de los puestos claves. Donde suele existir un plan de compensación por alcanzar los objetivos fijados por la organización.
- *Desarrollo:* en la actualidad es de vital importancia tener un Plan de Capacitación para el personal. El mismo tiene como fin mantener capacitado al personal según las necesidades de la empresa. Tanto necesidades técnicas y propias de la función, así como competencias necesarias tales como liderazgo, comunicación, coaching, etc.
- *Encuestas de Clima:* hoy es una herramienta muy utilizada por las organizaciones, sobre todo para tener una foto del estado de situación y poder armar un plan de acción para poder resolver situaciones particulares.
- *Remuneraciones y beneficios:* administrar la Estructura de Remuneraciones. Verificando la equidad interna, competitividad respecto al “mercado”, situación de puestos claves. Así como generar las políticas de beneficios para los empleados.

- *Relaciones Laborales*: si bien se podría escribir un libro entero sólo de esto, hoy las Relaciones Laborales ocupan un gran porcentaje de la energía y tiempo del área. Tanto por la complejidad laboral en materia gremial de la Argentina, así como también las relaciones con el personal no convenionado. Donde una mala o deficiente comunicación con el personal, puede producir un malestar, el cuál siempre se va a ver reflejado en pérdidas económicas para la compañía.

Los empleos *duraderos y vitalicios* comienzan a perder vigencia. Los individuos comienzan a comprender el valor que sus conocimientos representan para las empresas. Se abre el mercado laboral, y el “recurso humano” que fuera considerado leal, comienza ofrecerse “al mejor postor”. Por lo que las empresas se ven en la obligación de generar una estructura destinada a retener los “talentos” internos, expuestos a una posible migración hacia otra empresa, o bien, captar “talentos” del mercado.

Por consiguiente, el sector de Recursos Humanos se transforma (o debería hacerlo) en una pieza clave y estratégica de la organización. Dejando de reportar a áreas de Administración, y comienza a ser una primera línea de reporte en las organizaciones.

Si tenemos en cuenta la incidencia que representa el costo de la mano de obra en el mercado general, y sobre todo en la Logística en particular, no es difícil llegar a la conclusión de la importancia de generar políticas de retención y captación de los mejores recursos.

En la actualidad, dichas políticas tienden a “estandarizar” los beneficios otorgados para “seducir” al personal. Suelen estar orientados a bonos monetarios por el cumplimiento de objetivos, beneficios en lo que refiere a la seguridad social (tales como mejoras en las obras sociales, o seguros de retiro y de vida), entrega de vehículos de la compañía (dependiendo la jerarquía dentro de la organización), y diferentes beneficios orientados sobre todo al plano económico.

Como veremos más adelante en un relevamiento que hemos realizado, se están incorporando nuevas generaciones en las organizaciones, por lo que inevitablemente todas estas políticas de retención o captación deberían estar siendo revisadas, ya que los intereses y “motivadores” de estas nuevas generaciones, se diferencian ampliamente de los que hasta hoy solían ser efectivos.

Es por eso, que las áreas de Recursos Humanos tienen que estar en forma activa, monitoreando, si los recursos (en su gran mayoría económicos) que las organizaciones han destinado con estos fines, logran su objetivo.

Para poder comprender la situación dentro del negocio Logístico, hemos realizado un relevamiento con las empresas del sector. A continuación, compartimos algunos resultados

COMPOSICIÓN DE LA NÓMINA DEL PERSONAL²

Personal en Convenio	70%
Personal fuera de Convenio	30%
Profesionales sobre nómina total	7%
Profesionales sobre personal fuera de Convenio	22%
Personal entre 54 y 72 años (Baby Boomers)	7%
Cantidad de personal entre 53 y 37 (Generación X)	43%
Cantidad de personal entre 36 y 24 años (Generación Y – Millenials)	45%
Cantidad de personal con 23 años o menos	6%

La composición generacional en el sector Logístico no varía mucho al mercado en general. El dato destacado es que el 45% pertenece a la “Generación Y” o “Millenials”. Es un dato importante a destacar, ya que son una generación totalmente disruptiva para los modelos tradicionales de organización a los que estamos acostumbrados.

Esta generación tiene otros intereses que los movilizan, diferentes a las de sus predecesores. Si bien el interés de tener un buen sueldo es importante, hay que tener en cuenta que lo que va a pretender es tener un ingreso justo y acorde a la función y el tiempo que la misma le demande.

Los procesos de evaluación de desempeño también tendrán que ser revisados y en muchos casos re-adaptados, ya que para mantener motivada a las personas, no será suficiente una reunión anual (o semestral) en donde se hace un repaso por los objetivos fijados a principio de año, y en base a la evaluación realizada, se determina un resultado ligado a un bono económico.

Esta es una generación que demanda un feedback constante respecto a las metas y objetivos, los cuales deberán estar alineados a su desarrollo personal y profesional.

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Hasta ahora el desarrollo estaba más ligado poder logra un ascenso dentro de la escala jerárquica de la organización. Y con ellos lograr una mejora en el sueldo y beneficios.

2. Fuente: Desarrollo propio por medio de encuesta propia a Operadores Logísticos

Para esta generación, el desarrollo tiene que ver más con lograr que la empresa en la que trabaja, los acompañe en la adquisición de nuevos conocimientos (Jefe – Mentor), o bien tener la posibilidad o flexibilidad de poder seguirse desarrollando profesionalmente a través de cursos, carreras de grado o post-gradados, tanto en el país como en el extranjero.

También cambia el paradigma de los beneficios. Serán más valorados aquellos beneficios que puedan proporcionar un muy buen balance y equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Volviendo a los datos recolectados en la encuesta realizada en Cedol, podemos observar que en promedio el 7% de la totalidad de la nómina son profesionales y representan un 22%, si lo medimos solamente contra los fuera de convenio.

Si bien la profesionalización del sector viene en aumento y es necesario que esto ocurra, muchas veces nos encontramos con dificultades para encontrar los recursos para cubrir los puestos de mandos medios, sobre todo los puestos de supervisión.

Habitualmente nos encontramos con perfiles de mucha experiencia operativa, pero con poca formación técnica y pocas herramientas en el manejo de personal. Y por otro lado, aquellos que poseen educación formal como ser un título terciario o alguna carrera de grado universitaria, no suele ser un puesto tentador el de supervisor. Es por ello que es de vital importancia la formación continua de la línea de supervisión, tanto por la complejidad que significa poder conducir en forma eficiente a sus equipos de trabajo, así como también, brindarles las herramientas técnicas necesarias. Sobre todo teniendo en cuenta la incorporación constante de diferentes tecnologías.

Otro perfil complejo en lo que refiere a captación y retención es el de los perfiles con formación técnica profesional (Ingeniero, Licenciados, etc.). En la actualidad, es el perfil con más rotación del sector.

Si bien hay varios motivos que justifican esta situación, recordemos que la gran mayoría de los estos Ingenieros pertenecen a la generación de los Millenials, no van a tener un apego natural a las organizaciones. Constantemente están en búsqueda de empresa (locales como en el extranjero) que puedan satisfacer sus necesidades de desarrollo personal y profesional, y sobre todo por la falta de Ingenieros que hay en el mercado. Es por ello, que es fundamental tener un plan o programa de retención para estas posiciones.

Otro dato que surge del relevamiento, es que en promedio hay una persona de Recursos Humanos cada 80 empleados. Si bien históricamente el sector está dentro de lo recomendable (1 cada 80/100), es necesario analizar en cada una de las empresas si esta

estructura, está preparada para poder absorber todos estos cambios que están ocurriendo y que seguramente se van a profundizar en las organizaciones.

Finalmente, la incorporación de nuevas tecnologías en el sector es muy importante para poder acompañar la dinámica constante en la que nos encontramos. Esta incorporación debería estar orientada a poder solucionar tareas las cuales hoy se realizan desatinando recursos del sector.

1.3. Conclusiones

En definitiva y como reflexión final, Recursos Humanos debería lograr convertirse en un socio estratégico de la Dirección de las empresas. Convirtiéndose en el **agente de cambio** de la organización.

Teniendo como objetivo principal, poder proponer e implementar los cambios que sean necesarios, para poder adaptarse al futuro, que aunque muchos sigan resistiendo ya es una realidad inevitable. Porque así como abrazamos y agradecemos los avances tecnológicos en los diferentes rubros y nos adaptamos a ellos, va a ser condición necesaria y obligatoria, adaptarse a los cambios que están ocurriendo y ocurrirán con las personas en las organizaciones.

2. El comportamiento organizacional y cuál es su importancia

30

2.1. Introducción

31

2.2. Desarrollo

36

2.3. Conclusiones

•⇨ **Valeria Barahona**
Tradelog

•⇨ **Omar Blencio**
CALICO SA

2.1. Introducción

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CUÁL ES SU IMPORTANCIA?

El **Comportamiento Organizacional** es un elemento clave dentro de *la cultura empresarial* y es base para el desarrollo de toda organización.

En este artículo abordaremos diferentes definiciones del comportamiento organizacional, cuál es su importancia para las empresas y analizaremos diferentes factores clave acerca de este tema.

DEFINICIONES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- **Para Stephen.** “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.
- **Para Davis y Newstrom.** “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.
- **Para Dubrin.** “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”
- **Para Hellriegel y Slocum.** “Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”
- **Para Barón y Greenberg.** “Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.
- **Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospake.** “Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

- **Para Chiavenato.** “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que **el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización**, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

Concluyendo en base a dichas definiciones y a criterio propio considerando que este es el objeto práctico de estudio en esta investigación se define al CO como: **el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización.**

Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

2.2. Desarrollo

IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Su importancia radica básicamente en los diez puntos siguientes:

- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Identifica las habilidades en el trato con la gente.
- Desarrolla la capacidad de cómo entender a los empleados.
- Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en la gestión.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

FACTORES CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

- **Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello las áreas de gerenciamiento deben estar preparados para situaciones para lograr que las personas desarrollen su potencial.

- **Estructura:** Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

- **Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante. Sin embargo, el gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera.

- **Entorno:** Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

METAS Y OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objetivos y metas del CO en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas se mencionan a continuación:

- 1. Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.*
- 2. Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.*
- 3. Predecir: El comportamiento futuro de los empleados*
- 4. Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.*

Con el primer objetivo describir al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia del primero y el segundo.

Es importante tener una mirada holística del personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, para permitir proceso de evaluación y desarrollo consciente de los talentos y habilidades de cada uno. Y así crear una fuente de valor para la compañía

El objetivo último del comportamiento organizacional es establecer metodología de trabajo controladas por los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados.

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

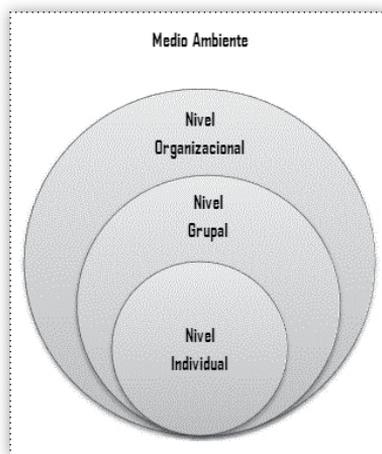
Para el estudio del CO, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins y Chiavenato coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior.

Primeramente, los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final se llegará al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.



Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Según Chiavenato el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo, la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que sí responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que **el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.**
3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas. Sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y

necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.

5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.

6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.

7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para Chiavenato “Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás”

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de estos. Chiavenato indica que pueden ser formales e informales.

● **Formales:** Son aquellos definidos por la *estructura organizacional*, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

- *Grupo de Mando:* Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- *Grupo de Tareas:* Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una

empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.

- *Grupos temporales o creados "ad hoc"*: se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

- **Informales:** En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

- *Grupo de Interés:* La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

- *Grupos de Amistad:* los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.

2.3. Conclusiones

RELACIONES DE RECIPROCIDAD EN LAS ORGANIZACIONES LOGÍSTICAS

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más.

Por otra parte, los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. "Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones. Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización".

El mercado demanda a las áreas de servicio Logístico, ampliar su visión para interactuar como nodo, integrando las problemáticas de abastecimiento, administración, servicio al cliente, almacenamiento y distribución.

En el trabajo de mantener y reforzar la experiencia del cliente, desarrollar talentos a nivel de dirección y operativo que comprendan que para alcanzar los resultados debemos trabajar en los factores emocionales, tanto como los técnicos/funcionales.

Analizando esta problemática desde el punto de vista organizacional, vemos que el círculo virtuoso de experiencia del cliente se desarrolla sobre diferentes áreas organizativas propias y sobre estructuras de terceros; por lo tanto, es vital el proceso de Integración. Particularmente el mercado actual demanda una experiencia integrada del cliente, que debe ser consistente con la promesa de la marca. Para alcanzar este objetivo es necesario trabajar, integrando personas, procesos y tecnología.

“Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común...dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos”.

En relación con estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo.

Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ceja Guillermo. (2001). Planeación y Organización de Empresas. Décima Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. .
- Chiavenato Idalberto (2005). Introducción a la teoría general de la administración Séptima Edición . Editorial Mc Graw Hill. .
- Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill
- Maria Griselda Hernandez Riaño. Comportamiento Organizacional 2015. 1ra Edición.
- Dubrin Andrew (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 2da Edición.

3. La experiencia del cliente dentro de la organización.

Integración y trabajo colaborativo

40

3.1. Introducción

40

3.2. Desarrollo

44

3.3. Conclusión

✦ Federico Pasten
ID Logistic

3.1. Introducción

Proporcionar un servicio de excelencia es el foco de cualquier compañía fuese cual fuese el rubro.

Cuando surge la palabra cliente es habitual relacionarla con aquella persona o empresa a la cual se le vende algún producto tangible o intangible, sin reparar que el camino para llegar a la misma es a través del cliente interno. Si bien los clientes internos no nos compran nada, identificar y entender sus necesidades y motivaciones es clave para el éxito del negocio.

Para entender el concepto de “cliente interno y externo” es importante saber por qué se comenzó a hacer esta distinción y cómo la gestión de RRHH fue evolucionando al largo de la historia.

3.2. Desarrollo

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE PUERTAS ADENTRO

Desde hace un tiempo, ante el crecimiento de las empresas de servicios, hay un fuerte trabajo en focalizarse en el capital humano y en las condiciones de trabajo.

Es ahí donde se confirma que todas las áreas cumplen un rol fundamental como cliente interno brindando servicios a fin de generar sinergia para poder cumplir en tiempo y forma con los servicios a sus clientes.

Sin embargo, aunque la relación tradicional con el cliente es generalmente de una sola manera, los clientes internos pueden fluir en cualquier dirección.

Por ejemplo, en una operación logística, el equipo de inventario realiza un conteo anual de las mercaderías y para llegar a efectuarlo hay todo un trabajo previo en el cual las áreas operativas acomodan los productos para facilitar el conteo y seguridad e higiene prevé la disposición de todos los elementos de seguridad en caso de que haya que contar en altura.

Estas áreas que brindan el soporte necesario son clientes internos de inventario porque facilitan el desarrollo del objetivo.

“Una óptima sinergia con el cliente interno impactará positivamente en el cliente externo”

Los clientes externos son esenciales para cualquier negocio.

Los operadores logísticos brindan servicios y en la mayoría de los casos los contratos son a mediano y largo plazo por lo que, el vínculo con el cliente tiene un rol fundamental.

Ahora bien, es importante introducir el concepto de mejora continua como una especie de cambio de paradigma teórico para trabajar en un modelo integral que tenga un impacto directo en el cliente interno y externo sin tener que poner en foco en uno u otro.

Esto refleja la idea de que las empresas del rubro logístico deben llevar a cabo mejoras incrementales en los servicios, productos y procesos. Dichas mejoras se basan en pequeños cambios, no solamente en cambios de paradigmas importantes o nuevas invenciones.

Los nuevos modelos de conducción y desarrollo del mercado demandan un cambio significativo del enfoque, y dentro del sector logístico trabajamos en la generación de talentos con una mirada ampliada.

DE	HACIA
Ganarse el pan	Dar sentido a la vida
Competencia para el ascenso	Trabajo colaborativo
Liderazgo por rango	Trabajo por proyecto
Perfiles estandarizados	Valoración del talento
Trabajar por horario	Trabajar por objetivos

Este concepto es importante, porque los grandes cambios a menudo resultan atemorizantes y desestabilizadores para las organizaciones.

Al seguir este principio, la organización no necesita esperar un cambio estratégico o un lanzamiento de un nuevo producto para comenzar a avanzar.

También entender que las ideas de los empleados son valiosas

El proceso de mejora se da desde abajo hacia arriba y desde adentro hacia afuera porque los empleados que están más cerca de la operación son los que están mejor preparados y equipados para resolver los inconvenientes que se presenten.

Los dos conceptos detallados anteriormente se consideran principios en **el valor de involucrar a su personal.**

MOTIVACIÓN

Para motivar, los líderes tienen el desafío de preguntarle a la gente cuáles mejoras podrían hacer para ahorrarles 5 minutos al día.

Luego capacitarlos para implementar dichas mejoras y difundir a todos los demás miembros de la organización que realizan procesos similares.

De esta manera, se puede llegar a generar un gran impacto a partir de una pequeña idea que cualquier persona pueda tener.

Por ejemplo, si 10 empleados proponen una idea cada uno que les ahorra cinco minutos por día; son diez ideas de mejora. Si estas diez mejoras se comparten con otros cien empleados, se pueden llegar a ahorrar 50 minutos por día (10 ideas por 5 minutos cada una).

Al pedirles a las personas una pequeña idea que les reste 5 minutos al día y difundir dichas ideas en la organización, se da un proceso de cambio dinámico con mejoras que el cliente (externo) seguramente valorará significativamente.

Generar espacios de diálogo en los cuales los equipos puedan analizar los casos que presentaron inconvenientes, dejando de lado los aspectos emocionales (culpa, falta, etc.), es otra forma de alentar a los empleados a detectar oportunidades e implementar mejoras.

En este caso se puede preguntar: ¿Cuáles errores le causó?

Los líderes que adoptan el modelo de mejora continua no se alejan de las quejas de los empleados. Muy por el contrario, los abrazan como oportunidades de mejora. Si un miembro del equipo se da cuenta de que algo anda mal y dice algo al respecto, eso es bueno.

A menudo se les dice a las personas que no se quejen de algo a menos que estén dispuestas a hacer algo al respecto. Eso es justo cuando hay algo que pueden hacer. Los buenos líderes les dan a las personas esa oportunidad.

LAS MEJORAS INCREMENTALES SUELEN SER DE BAJO COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

Los empleados tienden a enfocarse en pequeños cambios que pueden lograrse sin mucho gasto. De hecho, muchas ideas de los empleados implican eliminar procesos, en lugar de agregarlos, lo cual es una excelente manera de asegurarse de que cada actividad agregue algo de valor al cliente y reduzca el esfuerzo desperdiciado.

Los líderes, al involucrar a su personal a cargo en el modelo de mejora continua, se capacitan para hacerse cargo de su propio trabajo. Pueden identificar problemas u oportunidades de mejora, seguir adelante con la implementación de sus ideas, tomar crédito por el trabajo y ver un impacto medible de sus esfuerzos.

De esta manera, la única carga de la mejora se levanta de los gerentes, quienes pueden dedicar su tiempo de manera más efectiva a capacitar al personal en técnicas de mejora y eliminar las barreras para implementar cambios.

Debido a que el modelo de mejora continua se basa en las ideas que proponen los propios empleados, esto hace que se involucren más en el resultado del cambio y también aumenta su grado de compromiso, todo lo cual redundará en mayores posibilidades de lograr una mejora exitosa y sostenible.

Para lograr una mejora real, el impacto del cambio debe ser medido. Esto permite determinar si el cambio se puede aplicar con éxito a otros problemas.

Hacer que la mejora continua sea parte de la cultura de la empresa es un enfoque excelente y rentable para enfrentar los desafíos más difíciles de una organización.

En primer lugar, y para llevar a cabo el proceso, será fundamental identificar los líderes con equipo a cargo y darles las herramientas para que desarrollen un liderazgo participativo ante el personal que tiene a cargo.

Una herramienta es que disponga de un coaching para poder desarrollar un bienestar personal y en sus relaciones con los demás, ya sea en el ámbito familiar, profesional o empresarial.

A nivel organizacional, una encuesta de clima nos permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

Por último, definir una política clara de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño nos permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo y al mismo tiempo comparar los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que poseen las personas.

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los empleados del rubro logístico tienen el desafío de entender desde una visión sistémica el funcionamiento y la interacción de todas las áreas.

Esto permitirá a una persona saber cuál es la importancia del puesto que se ocupa y assimilar el proceso integral de la organización.

La vinculación con el cliente externo comienza desde el área comercial, iniciando la relación y en el ofrecimiento del servicio, y una vez concretado esto todos los sectores y en todos los niveles van a tener algún tipo de llegada al cliente.

Dentro del sector desarrollamos en nuestras personas cuatro aspectos fundamentales:

- **Adaptación:** desarrollo de la flexibilidad en el diseño e implementación de los procesos, que se adapten a las necesidades específicas y requeridas por nuestros Clientes.
- **Cambio:** actitudinal y cultural y la transformación de los equipos como motor impulsor de la Experiencia Cliente.
- **Liderazgo:** entendido como habilidades de gestión de la relación tanto con el cliente como con los equipos, considerando a aquellos actores que los dirigen como los protagonistas del seguimiento y mantenimiento de dicho cambio, a través de la definición e implementación de mecanismos que ayuden a garantizar la sostenibilidad en el tiempo.
- **Sostenibilidad:** identificar los mecanismos que mantienen el cambio, una vez producido.

3.3. Conclusión

El desafío de las empresas es darle al personal las herramientas para que puedan dar respuesta en todos los niveles. De acá surge la pregunta ¿Cómo nos ven los clientes? ¿Tenemos la capacidad para poder empatizar y ponernos un poco del otro lado? Estas preguntas se las deben hacer la dirección, gerentes, jefes, áreas operativas y áreas de staff.

Es primordial definir de antemano las expectativas del cliente con KPI's claros y objetivos concretos. Desde las áreas operativas permitirá tener una estrategia clara para poder cumplirle al cliente y desde RRHH establecer los mecanismos de capacitación para que tengan herramientas de su gestión.

4. Construcción del puesto

46

4.1. Introducción

46

4.2. Desarrollo

48

4.3. Conclusiones

• Carlos Motte
Interbook

4.1. Introducción

La actividad del operador logístico exige que nuestros colaboradores se mantengan formados y capacitados en las tareas que específicamente desarrollan día a día.

Queda en nosotros responsables de Recursos Humanos plantear el desarrollo de carrera y profesional de cada colaborador. Este desafío se presenta con diversos interrogantes a resolver y en cada caso deberá atenderse más allá de las virtudes individuales de cada colaborador, el nivel de posibilidad que la organización sea idónea de crear para cada individuo, lo cual viene acarreado con la expansión comercial, el andamiaje administrativo y la necesidad operativa que cada organización logística fuera capaz de desarrollar.

4.2. Desarrollo

Desde hace décadas, las organizaciones han ejercitado una modalidad de **escala piramidal** en la organización que a simple vista resolvió la necesidad de contar con líderes y responsables de grupos de trabajo y responsables de área.

El inconveniente fue la forma en que han sido seleccionados estos líderes, lo cual les ha traído no pocos problemas y peores resultados.

“Aunque algunos hombres trabajan de una manera competente, he observado a otros que han alcanzado su nivel de competencia de una manera precaria realizan su trabajo deficientemente, frustrando a sus compañeros y erosionando la eficiencia de la organización”.

“El Principio de Peter”

Dr. Laurence J. Peter y Raymond Hull

Desde la base de la estructura piramidal, es decir, los operarios de producción han ido subiendo escalón por escalón de la estructura por haberse destacado como “buenos operarios”; por ejemplo, del equipo encargado de la carga manual, aquel que cargara mas cajas que el resto sería nombrado encargado y responsable del sector de carga, a su vez entre los encargados, aquel que se destacara en la cuantía de la producción de su equipo sería nombrado supervisor y así, el supervisor que lideraba un equipo de trabajo cuya producción satisficiera los niveles deseados llegaría a desempeñarse como jefe de área.

Este esquema ha quedado obsoleto toda vez que la eficiencia buscada no se alcanza sólo por producir más sino por producir mejor, ya no podemos continuar fijándonos exclusivamente en los niveles de producción y quedar satisfechos si la ecuación producción/venta cierra, debemos velar por la eficiencia e innovación en los procesos y ello se logrará si cada miembro del equipo de trabajo se siente contenido y se encuentra comprometido a dar la respuesta en las condiciones que nos propone la coyuntura actual.

EL PROBLEMA DE LAS PyME

Hasta aquí, hemos presentado una lógica de crecimiento dentro de la organización que fue (y en muchos casos sigue siendo) muy común en las PyMEs de nuestro país. Este criterio no es privativo de la actividad del operador logístico, también lo es de la gran mayoría de las empresas nacionales que no responden a parámetros y estándares internacionales y se van armando como pueden; los inconvenientes que generan estas sinergias no se perciben en una primera instancia a partir del ascenso del colaborador que pasa a ejercer un lugar de liderazgo, comienzan a aparecer ya transitado el nuevo camino.

Nadie esperaría grandes resultados al pedirle a una persona que resolviera inconvenientes para los cuales no está preparado y/o que ejerciera funciones que lo superaran, con lo cual, por qué entenderíamos que un operario reconvertido en encargado y/o supervisor fuera a resolver los inconvenientes que plantea cualquier grupo humano de trabajo y/o ejerciera satisfactoriamente las funciones y responsabilidades que el puesto plantea.

Un responsable de equipo de trabajo, llamado encargado, supervisor, jefe de área, que ha llegado al puesto según la lógica de la estructura piramidal no está preparado para la conducción de personal, y por mucho que se destacara en su producción laboral, en su faz de liderazgo consecuentemente fracasará; la razón es sencilla: este colaborador no ha sido preparado para ejercer esta función, la cual no es nada fácil, no tiene que ver con apilar más cajas que otros, el rol de liderazgo es complejo y para desempeñarlo satisfactoriamente la persona debe estar capacitada para tal fin.

¿QUÉ MOTIVA A LAS ORGANIZACIONES A CULTIVAR ESTE ESTILO DE ESCALA PIRAMIDAL?

En general, se cree que una persona que pertenece a la empresa y desarrolla sus tareas en los escalones de la base piramidal, llegará motivada, agradecida, tenida en cuenta por su esfuerzo, y que estas condiciones crean un fuerte sentimiento de “pertenencia”.

El problema que plantea esta creencia es que, un fuerte sentimiento de pertenencia es una actitud que sigue siendo muy preciada pero que no alcanza si no se cuenta con la preparación y el expertise necesario para ocupar el puesto asignado y crecer sosteniblemente en la escala jerárquica.

4.3. Conclusiones

CUESTIÓN DE COSTO

No debe escapar a la actual discusión la cuestión del costo.

Evidentemente, la contratación de una persona para ocupar los cargos de los que nos ocupamos afecta en la estructura de costo de mano de obra en mayor medida que la promoción de un colaborador a un escalón superior, lo cual opera en detrimento de la primera idea, manifestando que no nos ocupamos con detenimiento sobre la calidad de quien ocupa el puesto sino de que el puesto esté ocupado y luego vamos viendo; con la segunda idea el costo se reduce, no se incrementa la nomina e incluso en caso de no cubrirse el puesto que deja quien se promociona hasta estaríamos ahorrando una posición.

Cuando se analiza en este tipo de ejercicios el costo sobreviviente a la promoción de un colaborador, podemos incluir el cambio de un operario dentro de convenio a fuera de convenio, el costo de obra social en caso de abonar diferencias de aportes, la carga horaria del mismo, las cargas sociales, etc.

A nadie se le ocurriría incluir en el análisis de costo las malas decisiones que podría llegar a tomar sobre el personal, o la cantidad de oportunidades en las que se quedara sin respuesta alguna porque desconoce cómo resolver los distintos y diarios planteos que el personal ofrece, o los inconvenientes que podrían generarse producto del impacto en el grupo de trabajo de la promoción de uno de sus integrantes a conducir otro grupo de trabajo y, en el peor de los casos, a conducir el mismo grupo de trabajo del cual salió.

En caso de que encontráramos la manera de medir en términos de costo operativo los desvíos descritos, tal vez pensaríamos con mejor detenimiento la decisión a adoptar. Al momento de la promoción del mejor operario del grupo a encargado, debemos contemplar que en un tiempo inmediato al hecho el empleado promocionado debe tomar capacitación directa en manejo de personal a cargo, liderazgo, trabajo en equipo, cliente interno y externo, costo de mano de obra (horas extras), contratación de personal eventual etc.

5. Evaluación de desempeño

50

5.1. Introducción

50

5.2. Desarrollo

61

5.3. Conclusión

•⇨ **Martín Porfilio**
Zarcam

5.1. Introducción

La literatura moderna acerca de la administración de las personas fundamenta que para que la organización se presente de manera competitiva ante el escenario actual de la globalización, el desempeño de los trabajadores debe de alcanzar la excelencia continua.

La rapidez con que transcurre todo, hace que las organizaciones modernas no acepten desempeños inferiores a la media. Sino, que se visualiza una necesidad de innovar permanentemente y de que las personas le generen valor a la organización (*Chiavenato, 2009*).

En este capítulo se abordará la evaluación de desempeño como una herramienta estratégica que poseen las organizaciones, entendida como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

Se puede sostener que la evaluación de desempeño es funcional tanto para el empleado como para la organización.

Es decir, se puede enfocar tanto al puesto de las personas como a las competencias individuales, que serán las que le aportarán el éxito a la organización.

5.2. Desarrollo

MIRADA DE INTEGRACIÓN

Todas las personas necesitan ser retroalimentadas en su desempeño. Por un lado, para tener una concepción de cómo está realizando su trabajo y por otro lado, para tener presente las correcciones necesarias, en caso de que fueran necesarias. Pero a su vez, la organización debe tener conocimiento del desempeño de las personas que la integran para conocer sus potenciales. Por ello, a la hora de evaluar el desempeño de las personas, las organizaciones construyen un juicio que permite fundamentar recompensas, aumentos de salario, promociones de puestos, despidos, etc.

“...la evaluación de desempeño también puede ser considerada como un instrumento de poder que puede producir alianzas para conseguir determinados fines...”

Mestre Navas, Guil Bozal y Guillén Gestoso, 2010.

Se considera que la evaluación puede ser llevada a cabo como una estrategia que interpreta y construye la realidad social.

Por consiguiente, si entendemos que la evaluación se efectuará a partir de los juicios acerca de los rendimientos de las personas, no se podría hablar de objetividad pura, sino de una actitud esperable o deseable, dependiendo de la subjetividad del evaluador. Cuando existe una relación de poder, consecuentemente habrá una resistencia por parte del evaluado, reflejándose en la disconformidad ante los juicios del evaluador.

Esta resistencia va a estar presente no sólo al momento de la evaluación, también va a presentarse en todo momento vincular debido a la asimetría de poder que existe entre ambas partes.

La resolución de conflictos surgidos del binomio poder-resistencia dependerá de cómo se gestione el proceso de toma de decisiones que hará que una organización funcione eficazmente en cuanto a la administración de los recursos humanos.

OBJETIVO DEL CAPÍTULO

El espíritu de este capítulo es dar a conocer algunos ejemplos de evaluaciones de desempeño, actualmente utilizadas por las compañías basadas en evaluaciones a futuro y que son las más usadas por las compañías.

La pregunta que un buen número de directores de empresa se hacen en la actualidad es si el proceso de **evaluación del desempeño** tal como lo conocemos hasta ahora se ha quedado obsoleto, quizá no plenamente pero sí en algunos procedimientos y acciones.

La clave para desarrollar un excelente modelo de gestión de desempeño según los objetivos de la empresa estará basada en la mejora continua automatizada y siendo de suma importancia la comunicación (feedback) entre el colaborador y su jefe.

La tendencia indica que las evaluaciones anuales están quedando desactualizadas siendo reemplazadas por trimestrales o semestrales, siendo el *feedback* más informal entre la gerencia y sus colaboradores.

TIPOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:

- Escala de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Métodos de registro de acontecimientos críticos
- Escala de Calificación conductual
- Método de verificación de campo

Métodos de evaluación del desempeño a futuro:

- Autoevaluaciones
- Gestión por objetivos
- Evaluaciones Psicológicas
- Evaluaciones por competencia - modalidad 360°

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS CON MODALIDAD 360°

Este tipo de evaluaciones ofrece una visión integral del desempeño de la persona desde diferentes perspectivas. Parte de la premisa de que el ocupante del puesto interactúa con diferentes grupos al momento de ejecutar un trabajo, siendo importante que al ser evaluado reciba retroalimentación de los diferentes grupos que guarda relación. Con el método 360° se obtiene una calificación integral y más objetiva que si lo mide únicamente su jefe inmediato.

Se aconseja que este modelo sea aplicado cuando la empresa y los empleados hubiesen logrado tener un grado de maduración en cuanto evaluaciones de desempeño y se haya capacitado a todo aquel que participará de la misma.

Generalmente, cuando se aplica este modelo se entrega un KIT del evaluador.

En una evaluación de este tipo participan: jefes, subordinados, compañeros, clientes externos y existe la posibilidad que el mismo empleado se autoevalúe. Esto posibilita que el mismo empleado posea una actitud crítica (constructiva) de su trabajo.

Comúnmente participan:

- Jefes
- Subordinados

- Compañeros
- Clientes externos
- Autoevaluación

La “**competencia**” debe entenderse como la **cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto o en una determinada empresa.**

No debe confundirse con el solo “conocimiento”. Es una parte de la personalidad de una persona que puede predecir su comportamiento y desempeño en una variedad de situaciones.

Las competencias se refieren a un cúmulo de conocimientos relacionados con el trabajo, que son medibles y evaluables de acuerdo con estándares o parámetros previamente establecidos, los cuales pueden mejorarse a través de la capacitación y con actividades orientadas al desarrollo.

Sostenemos entonces que un empleado es competente si posee una serie de cualidades personales que le permitan cumplir con los procesos o actividades requeridos por el puesto, en un período específico de tiempo, sin defecto alguno en la calidad de la tarea que ejecuta y cumpliendo con las expectativas de los clientes internos y externos.

“Las competencias son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”

A razón del empleo de esta modalidad, clasificamos a las competencias en dos clases:

1) Competencias Genéricas (Organizacionales): se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse a un nivel jerárquico de la empresa. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas, objetivos y cultura organizacional.

2) Competencias Específicas: son aquellas cualidades, atributos y conocimientos, directamente relacionados con el puesto y el área de trabajo que no pueden generalizarse al resto de las áreas. Se adquieren a través del estudio y la experiencia, como resultado de la exposición constante a una misma función en la que se ha adquirido habilidades y conocimientos particulares.

Filosofía del modelo de Evaluación 360°: pretende constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo que permita medir las competencias de los empleados, propor-

cionarles retroalimentación oportuna y contribuir al desarrollo de los planes de acción, que incrementen su productividad y mejoren el desempeño en el puesto de trabajo.

La filosofía se fundamenta en un enfoque de entrenamiento y desarrollo del empleado basándose en la política de RRHH. Busca, entre otras cosas, establecer un vínculo efectivo entre la evaluación de desempeño y otras áreas de gestión de desarrollo humano, de manera que todos los procesos de administración de Recursos Humanos se encuentren alineados en una visión común, lograr la certificación del empleado en su puesto de trabajo, asegurando que posea las competencias mínimas requeridas para cumplir adecuadamente con las funciones y responsabilidades que tiene asignada, contribuyendo al logro de los objetivos del negocio y del cumplimiento de la política de calidad de la empresa.

Objetivos generales de la evaluación:

- Medir objetivamente el desempeño actual del empleado, de manera que determine si existe algún tipo de desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado.
- Certificar al empleado en su puesto de trabajo, mediante la evaluación de sus competencias tanto genéricas como específicas, de acuerdo con los estándares previamente establecidos.
- Implementar un proceso de medición sistémico, objetivo y dirigido al crecimiento del empleado, orientándolo a un comportamiento futuro y al mejoramiento de sus competencias en el puesto de trabajo.

Objetivos específicos de la evaluación:

- Conocer las debilidades y limitaciones de las personas para elaborar planes individuales de acción y mejoras que permitan desarrollar o fortalecer las competencias requeridas por el puesto que desempeña.
- Proporcionar a los empleados las posibilidades de interactuar en forma regular con su superior inmediato para establecer normas y planes y, además, poder comentar su rendimiento actual. Para establecer normas, planes y feedback continuo de su rendimiento.
- Desarrollar planes de sucesión o cuadros de remplazo y escaleras de promoción interna, etc.

¿CÓMO SE EVALÚAN LAS COMPETENCIAS?

Al momento de evaluar las competencias, el evaluador deberá seleccionar una de las siguientes opciones de marcado:

CLASIFICACIÓN	NIVEL
Máximo dominio de la competencia Muestra total dominio del comportamiento. Es capaz de ejecutarlo sin supervisión y enseñarlos a los demás. Sobresaliente: muestra excepcional dominio de la competencia.	4
Alto dominio de la competencia Se muestra competente en la mayoría de las situaciones, pero aún puede desarrollar ciertos comportamientos. Fortaleza: posee un elevado dominio y desarrollo de la competencia.	3
Dominio promedio de la competencia Se encuentra dentro del estándar mínimo establecido, pero puede mejorar y fortalecer el desempeño. Cumple con los requerimientos mínimos requeridos por su puesto de trabajo.	2
Bajo Dominio de la Competencia El evaluado aún no domina la competencia. Existen múltiples conductas que pueden mejorar y desarrollar. Oportunidad: necesita mejorar algunos aspectos de la competencia.	1
No Aplica El comportamiento o competencia no es necesario para la adecuada ejecución del puesto o no es responsabilidad de éste.	0

Ejemplo

ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

- Desglosa los problemas en partes.*
- Realiza una lista de temas a tratar.*
- Propone soluciones estándares.*
- Reconoce algunos efectos de una decisión.*

Nombre de la competencia

Conductas que manifiestan la competencia

- **Paso 1:** El evaluador deberá leer la competencia y las conductas observables que manifiestan que el empleado las posee. Posteriormente, deberá seleccionar la opción que mejor describa el comportamiento que el evaluado ha demostrado durante ese período de forma que al terminar la evaluación de la competencia “Análisis y solución de problemas”, el formulario deberá quedar de la siguiente forma:

Máximo Dominio	<input type="radio"/>
Alto Dominio	<input type="radio"/>
Dominio Promedio	<input type="radio"/>
Bajo Dominio	<input checked="" type="radio"/>
No Aplica	<input type="radio"/>

En el ejemplo presentado, el evaluador considera que la persona presenta dificultad al momento de demostrar las conductas anteriormente descritas, por lo que elige la opción Bajo Dominio de la competencia.

● **Paso 2:** *El evaluador procede a evaluar todas las competencias del formulario, repitiendo la mecánica anteriormente descrita.*

● **Paso 3:** *El evaluador deberá responder a una serie de preguntas y agregar algún comentario sobre el desempeño del empleado. Es importante que se tome el tiempo necesario para completar la sección de comentarios, ya que en ocasiones pueden revelar información importante que contribuya al mejoramiento del desempeño del evaluado o que puede afectar los resultados de la evaluación.*

Ejemplo

1 ¿Cuáles considera Ud. que son las mayores fortalezas del individuo?

Jaime es una persona muy positiva y entusiasta, Se esmera mucho al momento de solucionar un problema. Siempre busca opciones ante una dificultad y trata de resolverlas, Tiene 10 años de experiencia en su trabajo.

2 ¿Cómo se califica el formulario de evaluación?

Cada empleado será evaluado por diferentes grupos: jefes, subordinados y compañeros. Así mismo deberá completar un formulario de autoevaluación. Las personas serán evaluadas por su superior, dos compañeros y dos subordinados.

Por ejemplo, un empleado fue evaluado por dos compañeros y obtuvo la siguiente calificación:

Compañeros	Puntos
Evaluador A	80
Evaluador B	97

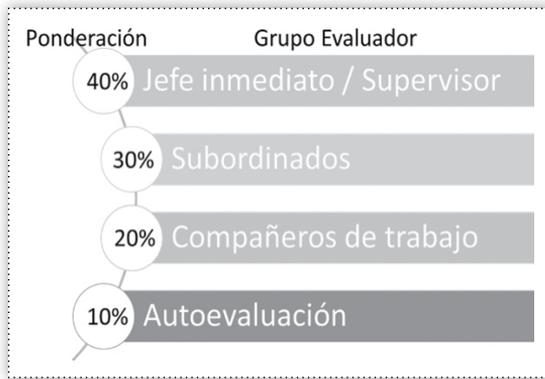
Evaluador 1: 80

Evaluador 2: 97

La suma de las calificaciones se promedia y se obtiene una calificación final para cada grupo evaluador.

Cada evaluado obtendrá un total de cuatro calificaciones finales (una por cada grupo de evaluadores). La calificación de cada grupo deberá multiplicarse por su

respectiva ponderación (esto se hace porque no todos los grupos poseen el mismo conocimiento sobre el desempeño del evaluado, la ponderación garantiza que la evaluación sea más justa).



Al finalizar, la multiplicación por su respectiva ponderación, se obtiene una calificación final, la cual podrá analizarse en base a la siguiente escala:

Criterio	Punteo obtenido
Excepcional	90-100
Destacado	80-89
Estándar	70-79
Bajo / Necesita mejorar	0-69

- **Excepcional:** Muestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan un puesto de comparable ámbito de actuación y responsabilidad. Es capaz de enseñar a otros comportamientos y competencias requeridas en el área de trabajo. La competencia puede certificarse.
- **Destacado:** Los resultados superan lo esperado. Refleja el nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. Demuestra de forma regular logros significativos.
- **Estándar:** Lo esperado para la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso. Lleva a cabo la tarea de forma profesional y eficaz.
- **Bajo/ Necesita Mejorar:** No cumple con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

Ejemplo de planilla de resumen final

Puesto: Supervisor Comercial	Objetivos y descripción de conductas	Compañero Trabajo	Coordinador B	Jefe A	Jefe B	Autoevaluación
Competencia Genérica						
Orientación a resultados	Establece objetivos de desempeño desafiantes pero alcanzables KPI's	4	3,5	3,5	4	4
	Asigna responsabilidades, en base a prioridades previamente establecidas	3	3	2,5	3	4
	Demuestra Pasión y entusiasmo por competir y ganar participación en el mercado	2	2,5	2	1,5	3
	Demuestra perseverancia y empuje en el logro de las metas	3,5	4	3	3	4
	Minimiza la burocracia y los procesos ineficientes que perjudican el enfoque en el cliente y los resultados	4	3,5	3	3	3,5
	Grado requerido por el puesto	3,3	3,3	2,8	2,9	3,7
Competencia Específica						
Negociación	Utiliza diversas redes y canales de comunicación para cumplir con sus objetivos	4	3	2	4	3,5
	Posee un plan adecuado para hacer frente a la resistencia u oposición de las negociaciones que realiza con diversos grupos de interés	4	4	4	4	4
	Capaz de generar alternativas para negociar los mejores acuerdos	4	3,5	4	2	4
	Muestra dominio de sí mismo y autocontrol en situaciones difíciles y conflictivas	2	4	4	4	4
	Al momento de negociar es directo, firme y persuasivo	3	4	3	4	3,5
	Grado requerido por el puesto	3,4	3,7	3,4	3,6	3,8
Calculos	Promedio ambas competencias	3,35	3,5	3,1	3,25	3,75
	Resultado individual	83,8%	87,5%	77,5%	81,3%	93,8%
	Promedio mismos evaluadores	83,8%	87,5%	79,4%		93,8%
	Ponderación por evaluador	20%	30%	40%	10%	
	Resultado individual	16,8%	26,3%	31,8%		9,4%
	Suma total			84,1%		

FACTORES DE MEDICIÓN EN LOGÍSTICA

Las empresas que brindamos servicio de logística ya sea a través de un centro de distribución o transporte por carretera medimos el desempeño de nuestros colaboradores a través de programas de desempeño. Los objetivos apuntan a aumentar el compromiso, la motivación y el desempeño de nuestros colaboradores respecto al cumplimiento de normas de Seguridad Vial, a las mejoras prácticas de manejo sustentable y al cumplimiento de los requisitos internos de cada compañía y de sus clientes.

Los Programa consisten en la evaluación de “factores claves” que son medidos en forma objetiva y que a través de una polinómica deberá arrojar un resultado expresado en puntos de acuerdo al porcentaje de cumplimiento.

Algunos ejemplos de factores para chofer de autoelevador podrían ser:

Calidad	Seguridad	Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desvíos de inventario Reclamos internos y del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Incidentes con y sin lesión Uso de EPP Presentación y revalida del chek list auto elevador Uso de celular 	<ul style="list-style-type: none"> Ausentismos/Llegadas tardes Colaboración en otras tareas Rotura de productos/Mermas Cantidad de golpes fuertes con auto elevador Tiempo de carga y descarga

Algunos ejemplos de factores para chofer de camión podrían ser:

Seguridad Vial	Seguridad	Operaciones	Medio Ambiente	Administración Documentación
<ul style="list-style-type: none"> Excesos de velocidad Uso de cinturón de seguridad Control alcoholemia Paradas programadas Confección de check list camión 	<ul style="list-style-type: none"> Incidentes/Siniestros Elementos de protección personal Elementos de protección seguridad camión 	<ul style="list-style-type: none"> Ausentismo y Llegadas tardes Reclamo de clientes e Internos 	<ul style="list-style-type: none"> Consumo de Combustible Ralenti 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre semanal de planillas de kms/hs Rendición viajes

SUGERENCIAS PARA EVALUAR Y COMUNICAR DE FORMA OBJETIVA

● **Planificación y preparación:** Previo a la evaluación formal, es importante capacitarse y conocer el modelo de evaluación 360°. Asimismo, se debe recolectar información pertinente respecto al desempeño y a las competencias del empleado a evaluar (evidencias sobre actitudes, desempeño, resultados y conductas). No hay nada peor que llegar al momento de la evaluación SIN conocer a la persona, su desempeño y los aspectos que necesita mejorar. **El conocimiento nos ayuda a juzgar basándonos en hechos y no en suposiciones u opiniones personales.**

● **Concentración en el desempeño reciente:** Antes de evaluar, revise las conductas del empleado durante el período previo a la evaluación. No se concentre únicamente en lo sucedido en los últimos días o semanas ya que podría obviar logros importantes.

● **Minimizar la crítica:** Recuerde que las personas solamente pueden absorber una cantidad de críticas antes de ponerse a la defensiva. Si la persona tiene demasiadas áreas que requieren mejora, el evaluador deberá enfocarse en los puntos más objetivos o importantes para el puesto. Al momento de manifestar su crítica considere:

- Si es verdaderamente necesaria: asegúrese de que su crítica se concentre en un problema recurrente o un patrón de conducta permanente.

- No exagere: no magnifique los problemas para demostrar su preocupación. Procure que sus críticas sean sencillas, directas y ajustándose a los hechos.

● **Énfasis en las conductas y no en las personas:** Para las personas es muy difícil cambiar su forma de ser. Les resulta más fácil cambiar la manera en que actúan. La retroalimentación y evaluación deben enfocarse en conductas medibles y observables, no en la personalidad y rasgos del carácter del evaluado.

● **Enfoque en la solución del problema:** Evite echar la culpa. Analice las causas y de consejos para que el evaluado pueda resolver el problema existente en su desempeño y desarrollar sus competencias.

● **Identificar competencias poco desarrolladas y causas del bajo desempeño:** Al momento de evaluar revise si el empleado muestra un bajo desempeño como resultado de fuentes ajenas a su capacidad o motivación. Por ejemplo: ¿cuenta con el equipo adecuado? ¿Existen factores externos que podrían haber afectado el cumplimiento o logro de sus objetivos?

¿DE QUÉ FORMA COMUNICO LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SIN HERIR LOS SENTIMIENTOS DEL EVALUADO?

Si Ud. es un jefe inmediato y debe comunicar al empleado los resultados de la evaluación, es importante que tome en cuenta los siguientes consejos o recomendaciones:

● **Escuche e invite a la participación:** procure iniciar un diálogo que ayude al evaluado a mejorar su desempeño. En la medida en que él participe de la discusión es más probable que se descubran las causas de los obstáculos del desempeño y que surjan ideas constructivas de mejora.

● **Expresa su aprecio:** el elogio es un poderoso motivador. Resulta beneficioso comenzar la sesión de resultados reconociendo lo que el empleado ha hecho bien. De esta forma se evita que el evaluado adopte una actitud defensiva y facilita a comentar los aspectos del desempeño del puesto que requieren mejora.

● **Establezca metas:** trate de enfocar su conversación en el futuro y no en el pasado. Es importante que al momento de dar feedback intente:

- Destacar las fortalezas sobre las cuáles el empleado pueda construir, en vez de las debilidades que debe superar.

- Concentrarse en las oportunidades existentes de crecimiento dentro del marco del puesto actual del empleado.
- Limitar los planes de crecimiento a algunos puntos importantes que pudieran lograrse en un plazo razonable.
- Establecer planes específicos de acción que definan la forma de lograr cada meta. Estos deberán incluir una lista de contactos, recursos, fechas para seguimiento, etc.
- No hacer promesas que luego no pueda cumplir.

● **Brinde seguimiento de forma cotidiana:** trate de calendarizar sesiones breves e informales de retroalimentación periódica para discutir el desempeño de la persona evaluada

5.3. Conclusión

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida.

El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa.

Por lo tanto, desde la Dirección de las empresas, a través de los cargos directivos e intermedios, es muy importante saber cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de las personas, de forma que se irradie al resto de la organización. De esta forma, se creará un efecto milimétrico que propiciará el buen ambiente laboral y una competencia sana y bien entendida, lo que ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, convirtiéndola en más eficaz y rentable.

Al igual que los sistemas de evaluación, hay muchas formas de recompensar a un colaborador por el resultado de su evaluación de desempeño. Y lo más importante es innovar en este aspecto y entender que las recompensas pueden ser monetarias, pero las que se mantienen y trabajan desde adentro en las personas, suelen ser las no monetarias.

6. Una mirada sobre el ausentismo

64

6.1. Introducción

67

6.2. Desarrollo

67

6.3. Conclusión

✦ Miguel Bietti
Loginter

6.1. Introducción

El crecimiento del ausentismo en la Argentina ha tomado un protagonismo cada vez más importante en los últimos años y ha merecido diversos artículos y análisis en muchos medios de comunicación.

Se trata de un tema que afecta a todas las industrias y servicios en forma transversal, y toma especial relevancia en aquellas actividades donde la mano de obra ocupa un alto porcentaje del costo final que se traslada al cliente, como lo es en el caso de las empresas de logística.

Consideramos ausentismo a cada ausencia que tenga un empleado por cualquier motivo, con excepción de sus vacaciones.

6.2. Desarrollo

La fórmula para calcular el ausentismo consiste en dividir la cantidad de días de ausencia por el total de días productivos:

$$\text{Ausentismo: } \frac{\text{Días de ausencia}}{\text{Total de días productivos}}$$

Es decir que, exceptuando las vacaciones, cualquier otro motivo por el que se ausente un empleado entra dentro de los índices que miden el ausentismo; por ejemplo: cualquier ausencia sin justificación que esté contemplada en la Ley de Contrato de Trabajo o Convenio Colectivo de Trabajo, ausencias por enfermedades inculpables o ausencias por accidentes (ya sea in itinere o dentro de la empresa).

Existen muchas herramientas que pueden utilizar las áreas de Recursos Humanos para mejorar los índices de ausentismo, y está comprobado que la utilización de estas herramientas y el seguimiento diario del tema mejoran los índices y en consecuencia optimizan el uso de los recursos, y dan mayor previsibilidad a las operaciones.

Desde el punto de vista de los costos, el ausentismo es un tema fácil de medir para el área de Recursos Humanos. Cada vez que alguien se ausenta hay que pagar por el día

de trabajo de esa persona a cambio de ninguna contraprestación (salvo en los casos de ausencias sin justificativos legales, en donde el día de trabajo puede ser descontado por el empleador).

Además del costo del día de trabajo, en ocasiones hay que agregar el costo de contratar a una persona eventual que reemplace a quien se ausentó, y por último, adicionar todos los percances a los que se enfrenta el área de operaciones cuando alguien con quien contaban no se presenta a trabajar por el motivo que fuere.

Para mejorar los índices de ausentismo, que de acuerdo con varios medios reconocidos en la Argentina ha llegado a cifras del 20% de la dotación en algunas industrias, se necesita poner en práctica varias acciones y trabajar en conjunto entre distintos sectores, a saber: el área de Recursos Humanos, el área de Medicina Laboral, el área de Seguridad e Higiene y finalmente, la representación gremial (a través de sus delegados).

Lo que se busca en este Capítulo es difundir herramientas para identificar aquellos casos que quieren aprovecharse de estos derechos esgrimidos en las leyes, buscando eliminar estos desvíos para que el ausentismo ronde un índice que sea manejable, previsible y estadísticamente lógico en las operaciones, índice que en el caso de las empresas de logística ronda el 5%.

En un negocio donde la mano de obra tiene un alto impacto, tenemos mucho en juego en cada punto adicional de ausentismo, y hemos comprobado que la inversión en sistemas modernos de ingreso y de fichadas, la inversión en crear áreas de Medicina Laboral con médicos y hasta enfermeros, si la dimensión de la operación lo requiere, la inversión en cámaras de seguridad y la elección de una buena ART, son factores clave para mantener el negocio saludable económica y financieramente, trabajando con la reducción del ausentismo.

BUENAS PRÁCTICAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE AUSENTISMO:

1. Lo primero que toca es reducir mediante la aplicación de sanciones disciplinarias (apercibimientos, suspensiones y hasta despidos con justa causa en el caso de ser reincidentes), toda ausencia “sin aviso”, “sin justificativo legal” y toda “llegada tarde”.

Estos tres desvíos son inadmisibles e indefendibles, tanto para los empleados como para la representación gremial. Trabajar en una cultura de respeto mutuo.

Si estos tres desvíos (ausencias “sin aviso”, “sin justificativo legal”, o “llegadas tardes”) están bajo control, el ausentismo difícilmente supere el 7%.

En consecuencia, será importante establecer un contacto fluido con los empleados, crear un marco donde estén claras las consecuencias de sus acciones y desarrollar diálogo con los delegados gremiales para sumarlos a un proceso que es beneficiosos para todos.

Ya que cada persona que se ausenta tiene un costo que va en contra de los resultados de la empresa y por lo tanto en detrimento del bolsillo de los empleados.

2. Lo que sigue, una vez controlado lo expresado en el punto anterior, es la parte más difícil: reducir todas aquellas ausencias “justificadas legalmente”. De entrada, parece una tarea sin demasiado sentido, puesto que toda ausencia justificada está avalada por la ley.

Hay sin embargo varias acciones que podemos realizar a fin de estar completamente seguros de encontrarnos ante “verdaderos” casos amparados por la ley.

A tal efecto, hemos implementado desde el Servicio Médico un sistema a través del cual todos los certificados médicos son confrontados con los hospitales y sanatorios que los han emitido.

Este sistema ha dejado en evidencia más de una vez que existen gran cantidad de certificados médicos apócrifos, y el resultado de la presentación de estos certificados es obviamente sancionado con un despido con justa causa.

3. El área de Seguridad e Higiene en conjunto con la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) contratada, son un apoyo fundamental para el análisis, control y reducción del ausentismo.

En primera instancia pareciera que no hay mucho que uno pueda hacer tanto frente a un accidente de trabajo dentro de la empresa como frente a uno “in itinere”. Sin embargo, las buenas prácticas nos han demostrado que esto no es así y que un gran porcentaje del ausentismo depende del correcto control de ambos.

Comprobado que el accidente de trabajo realmente lo haya sido (ya sea mediante Informes e Investigaciones del área de Seguridad e Higiene, testigos, cámaras de seguridad, etc.), la buena gestión de una ART que por ejemplo otorgue los turnos médicos en forma inmediata, que haga el seguimiento de la asistencia a los turnos médicos por parte de los empleados y que los intime en el caso de no asistir a los mismos, es la diferencia entre tener a un empleado de baja en forma prolongada o tenerlo de baja por un período razonable y proporcional a la lesión que sufre.

Resumiendo, si la ART no hace el seguimiento puntual caso por caso, los turnos médicos se estiran, algunos empleados no acuden a la primera ni segunda citación, los tiem-

pos se alargan y lo que podría haber sido una recuperación en un mes termina siéndolo en tres meses, incrementando obviamente el ausentismo.

Por otro lado, hemos detectado muchas veces mediante cámaras de seguridad y como resultado de la investigación realizada por el área de Seguridad e Higiene, que accidentes que habían sido denunciados a la ART como de trabajo, eran en realidad accidentes inculpables, es decir que no habían ocurrido dentro de la empresa pero que habían sido denunciados a la ART por empleados que buscaban transformar un accidente inculpable (producido en un partido de fútbol un domingo, por ejemplo) en un accidente de trabajo.

Esta clase de denuncias fraudulentas también han sido sancionadas con despidos con justa causa.

Los accidentes “*in itinere*” también son investigados en forma minuciosa por la ART, buscando siempre dar la debida atención al paciente en el menor tiempo posible.

6.3. Conclusión

No debe confundirse, el espíritu de este capítulo es trabajar en la reducción del ausentismo. Por supuesto que existen enfermedades inculpables y accidentes de trabajo que la Ley de Contrato de Trabajo, la Ley de Riesgos de Trabajo y el Convenio Colectivo de Trabajo amparan y cuyo espíritu en ningún momento buscamos contrariar.

Como conclusión, entendemos que el elevado ausentismo es un tema clave en nuestro negocio y debemos crear consciencia y responsabilidad. No es una tarea fácil un clima laboral armónico, reglas claras y espacio de dialogo es fundamental, para mejorar en este aspecto que genera un impacto muy alto en los costos de este negocio.

Es un tema que definitivamente puede ser abordado y mejorado con distintas herramientas y buenas prácticas que deben llevar adelante y en conjunto las áreas de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene y Medicina Laboral de las empresas, con el apoyo de las operaciones.

7. Programas de incentivos en la gestión de compensaciones

70

7.1. Introducción

71

7.2. Desarrollo

76

7.3. Conclusión

✦ Alvaro Goncalves Vila Cova
Cruz del Sur

7.1. Introducción

¿QUÉ SON LOS INCENTIVOS?

Son parte del paquete de remuneración. Cada elemento del paquete de remuneración retribuye al titular del puesto por cosas diferentes y tiene sus propios objetivos. La mayor parte de la remuneración es fija y consiste en el salario base y los beneficios (comedor, medicina prepaga, planes de pensiones, automóvil, etc.).

“Los incentivos son cualquier forma de premios variables, sin embargo, los incentivos buscan mejorar el desempeño a través de compartir el éxito o por motivación individual”.

Es oportuno considerar los objetivos de cada componente de la compensación:

- **Salario base:** para atraer y retener al personal. El nivel de salario base conlleva un nivel mínimo de rendimiento implícito.
- **El aumento anual de pagos en el salario básico:** refleja el aumento de las competencias y la capacidad para realizar el trabajo, es decir, un aumento de salario superior al promedio refleja un nivel de rendimiento mínimo implícito más alto. El aumento también reflejará el cambio en el ajuste de la competitividad del mercado que la empresa desea lograr (es decir, el aumento del costo de vida).
- **El incentivo en efectivo:** refleja el rendimiento (anual). Muchas veces se paga con más frecuencia que anualmente, por ejemplo. Esquemas de vendedores.
- **Incentivos en efectivo a largo plazo (usualmente tres o más años):** reflejan el rendimiento a largo plazo.
- **Acciones ejecutivas:** depende del crecimiento del precio de las acciones y del número de opciones otorgadas. Incentivo a largo plazo. No siempre es visto por las personas como un incentivo, sino como un beneficio importante.
- **Share options:** una forma de compartir en el éxito. Permite a los empleados comprar acciones en una fecha futura al precio actual (es decir, la fecha de la subvención).

7.2. Desarrollo

¿POR QUÉ USAR INCENTIVOS?

Las razones clave son:

- Compartir el éxito.
- Recompensar por el rendimiento.
- Palanca para cambios de comportamiento.
- Iguala desempeño-rendimiento individual con el empresarial. .

Uso de incentivos: La evidencia actual nos indica que los incentivos son una herramienta importante para la gestión de las compensaciones. Sin embargo, los incentivos no son la solución universal y solo deben usarse cuando el esquema permita:

- Cumplir objetivos específicos
- Apoyar la estrategia del negocio
- Estar vinculado a la compensación total
- Ser efectivamente comunicado y administrado
- Estar totalmente respaldado por la dirección de la compañía

A continuación, se exponen algunos argumentos a favor y en contra de los incentivos.

A favor:

- Motiva el logro de rendimientos altos: proporciona parte de las ganancias extra generadas.
- Enfoca la atención en los objetivos acordados: alienta el trabajo en equipo.
- Destaca tareas clave (esquema individual).
- Control de las compensaciones y recompensas.
- Promueve procesos de planificación profesional.

En contra:

- No hay efecto real en el rendimiento.
- Targets/objetivos poco realistas.
- No hay costos máximos establecidos.
- Influido por fuerzas externas.
- Los esquemas pueden congelarse y/o tornarse obsoletos.
- No guarda relación con el desempeño individual.
- Discrecional.

PAGO VARIABLE: VINCULACIÓN DE LA COMPENSACIÓN A LOS RESULTADOS PARA TODOS LOS NIVELES DE EMPLEADOS

En los últimos años se han visto cambios en la forma en que las organizaciones líderes pagan a sus empleados. La compensación variable, que una vez fue el dominio exclusivo de ejecutivos y vendedores, ahora se aplica a toda la fuerza laboral, desde los niveles operativos, hasta altos ejecutivos. Este enfoque introduce un elemento contingente en el paquete de compensación total, al vincular una parte del pago con el logro de metas individuales. Cuando se agrega a los sueldos o salarios básicos, la compensación variable generalmente ofrece mayores oportunidades de compensación total que los planes que ofrecen solo salarios fijos.

Alternativas de Pago Variable

Hay muchos tipos de programas de pago variable disponibles para las organizaciones. Estos incluyen enfoques diseñados tanto para individuos como para grupos de empleados. A continuación, se presentan algunos de los instrumentos más comunes:

- **Compartir ganancias:** estos planes suelen proporcionar a los trabajadores una parte de los beneficios como consecuencia de una mayor productividad. Esta ganancia se calcula utilizando una fórmula predeterminada.

Las medidas más utilizadas son las unidades como una relación entre la producción y las horas de mano de obra directa. La mejora se comparte con los empleados en algún porcentaje, generalmente 25%, 50% o más.

- **Incentivos grupales:** estos son acuerdos variables para un grupo de empleados, pequeños o grandes (pero generalmente de menor tamaño que toda la compañía o unidad). A través del plan, los empleados que se destacan por su compromiso y participación reciben un premio variable basado en un mayor rendimiento en comparación con los objetivos. Estos planes podrían aplicarse a una unidad de trabajo, un departamento de ventas, etc.

- **Incentivos individuales:** lo más común es que sean incentivos de gestión por objetivos (MBO), individualizados para personal altamente calificado, profesionales, gerentes y otros empleados que se destacan por sus aportes al crecimiento y mejora de los procesos.

Estos incentivos funcionan mejor cuando el participante tiene la discreción de establecer su horario diariamente, y se utiliza en situaciones donde la gerencia busca dirigir el comportamiento y las actividades discrecionales de un subconjunto de empleados.

- **Pago por conocimiento / habilidad:** a través de estos programas, se crea una escalera dentro de una familia de trabajo, que los empleados pueden escalar a su

propio ritmo. A medida que adquieren habilidades adicionales, su compensación se ajusta en consecuencia. Estos planes funcionan mejor en situaciones en las que un equipo realiza una serie de actividades asociadas con un producto o proceso, y la adquisición de habilidades adicionales por parte de cualquier miembro del equipo mantiene bajo el tamaño de la unidad y la hace más eficiente.

- **Programas de colaboradores clave:** estos son generalmente planes de premios únicos que brindan incentivos para un pequeño grupo de empleados clave en una organización. - generalmente de 2 a 5% de la fuerza laboral - basado en la finalización exitosa de un proyecto, programa o producto. También pueden emplearse para ayudar a retener a los empleados que son particularmente valiosos para la organización y que serían difíciles y costosos de reemplazar.

- **Pago por mérito:** Normalmente, un empleado alcanzaría este punto medio o tasa estándar después de 3 a 5 años. Estos programas se utilizan a menudo junto con otros programas de incentivos.

- **Programas a largo plazo:** están vinculados a períodos de medición que son mayores a un año e incluyen programas de premios en efectivo y en acciones.

Todos estos tipos de planes se están probando en diversos grados. Las compañías han realizado una gran cantidad de experimentación y consideración de estos diferentes tipos de planes. En la actualidad, los incentivos individuales y los programas de colaboradores clave tienen la mayor prevalencia, con la participación en las ganancias y los pagos de suma fija muy por detrás.

Definir los objetivos del incentivo

Una breve declaración de 3 a 6 objetivos clave, después del análisis de la estrategia y las sesiones de entrevista, es muy útil y a menudo vital cuando se llega a las etapas posteriores del proyecto. Unas pocas declaraciones bien escritas y breves le permitirán debatir sobre los objetivos acordados, los criterios sobre la base de cómo determinarlos (o medidas, umbrales o estándares o tamaño de los pagos), etc.

Algunos ejemplos de objetivos:

- Enfocar el esfuerzo en objetivos clave para el logro de los objetivos vitales del negocio.
- Motivar a los participantes mediante la identificación de requisitos de desempeño en medidas cuantitativas.
- Aclarar los objetivos de negocios - a corto o largo plazo.

- Estimular la excelencia gerencial en la búsqueda de objetivos.
- Apoyar el cambio cultural.
- Mejorar la posición competitiva de la organización para atraer, motivar y retener el más alto nivel de gestión.
- Proporcionar reconocimiento adicional para los colaboradores con alto rendimiento.
- Fomentar un enfoque más empresarial para la toma de decisiones.

El principio de vincular un elemento variable del paquete de remuneración total con los resultados alcanzados ahora está bastante bien establecido en muchos países. La práctica exitosa de incentivos está orientada a cambiar o mantener los esfuerzos de los participantes para lograr objetivos específicos acordados de gran importancia para la organización.

Para garantizar un éxito óptimo, un esquema de incentivos debe ser compatible con:

- La Filosofía y cultura de la organización;
- Los objetivos de negocio clave de la organización;
- Actitud / enfoque de la alta dirección;

Decisiones clave a tener en cuenta:

1. Criterios de elegibilidad y participación del sistema; Ya sea grupal o individual.
2. Incentivos objetivos / generación de metas.
3. Estándares de desempeño y niveles de logro planificados.
4. Nivel planificado de pago de incentivos por desempeño estándar.
5. Vinculación del esquema de incentivos con la estrategia a largo plazo o resultados a corto plazo; período de tiempo del esquema
6. Motivaciones y actitudes de los participantes para recompensar e incentivar.
7. Diseño técnico del esquema

Características clave de incentivos exitosos: es importante mencionar que es clave en este punto el acompañamiento de la alta dirección es esencial.

1. Los pagos de incentivos no son un sustituto del salario base competitivo.
2. Los esquemas de incentivos implican un trabajo consciente y dedicado en términos de comunicación, educación y discusión.
3. Los esquemas de incentivos “decaen” y deben adaptarse para reflejar el ciclo económico cambiante.
4. El efecto principal es centrar la atención en áreas clave del negocio.
5. Los ejecutivos creen que los incentivos son importantes como una indicación y acción de reconocimiento.

6. Se requiere mayor flexibilidad para ofrecer un paquete que atraiga, retenga y motive a los ejecutivos clave.
7. Los esquemas de incentivos son más importantes para retener que para atraer.

Características clave para el éxito del diseño:

1. LA CLARIDAD

- Reglas claras
- Los motivos organizativos son claros
- Fácil de entender y monitorear
- Mecanismo de comunicación y medición transparente.

2. SINTONIA CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

- Todos los esquemas deben juntarse
- Reforzar la estrategia a largo plazo
- Enfocado en objetivos clave

3. MOTIVACIONAL

- Objetivos desafiantes pero alcanzables
- Justo y equitativo
- Propiedad: objetivos mutuamente acordados
- Diferentes estilos para diferentes personas

4. APRENDER DE LA EXPERIENCIA

- Establecer metas para el esquema
- Evaluar la efectividad del esquema

Recompensas no monetarias:

¿Por qué usar recompensas no en efectivo?

En general, las personas tienen necesidades que se perciben mejor satisfechas por recompensas directas en efectivo. No obstante, cada persona difiere en aspectos específicos.

- Se dan por separado del paquete de pago de remuneración y beneficios.
- Reconoce logros específicos, en o cerca del evento
- Se usa para recompensar y motivar en todos los niveles, funciones, procesos
- Logros: éxitos medidos en función de objetivos.
- Reconocimiento, elogio: saber que otros conocen y aprecian los logros.
- Responsabilidad: desea lograr más cuando se establecen objetivos propios y se le proporcionan medios para alcanzarlos.

- Crecimiento personal: es en teoría el gran motivador; el deseo de aprender continuamente, crecer, mejorar habilidades, etc.

Este tipo de programa formal ahora se ha movido mucho más allá de los incentivos de ventas tradicionales; es utilizado para recompensar a las personas, no solo por los esfuerzos de equipos exitosos sino también por las ideas para ahorrar costos, aumentar la productividad, reducir los accidentes, y administrar eficientemente el flujo de efectivo.

Podemos citar 3 tipos principales de incentivos no monetarios:

- Vales de Regalo / Gift Card (de fácil y rápida administración).
- Pool de Servicios, Productos, etc. (requiere mayor administración, por ejemplo, la necesidad de producir y gestionar el catálogo).
- Viajes (relativamente más costoso para el empleador).

7.3. Conclusión

La mayoría de las personas no solo quieren recibir una recompensa. También desean ser vistos y reconocidos por su aporte en la compañía. Esta acción de reconocimiento es tan importante como la recompensa propiamente dicha.

En el desafío de brindar servicios logísticos, nuestro principal activo es la gente que día a día, hace que las cosas sucedan. Es por ello que trabajamos a diario en crear una consciencia de trabajo que motive a las personas mediante su justa compensación, su formación y reconocimiento adecuado.

8. El desafío de gestionar programas de desarrollo diferenciados

78

8.1. Introducción

78

8.2. Desarrollo

83

8.3. Conclusiones

❖ Valeria Caputo – Gastón Gonzalez – María Suero
Grupo Logístico Andreani

8.1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones son conscientes de que, para ser exitosas, deben contar con un programa definido de gestión de las personas y no están dispuestas a dar ventaja a sus competidores en este campo.

Los operadores logísticos nos movemos dentro de ese escenario y, por lo tanto, si queremos que las personas elijan nuestras organizaciones como lugar de trabajo, debemos diseñar estrategias de talento audaces, con experiencias atractivas y relevantes para los empleados.

8.2. Desarrollo

UN NUEVO CONTRATO

Sucede que las grandes transformaciones de nuestra época también repercuten en el mundo laboral. Así, la inserción de la tecnología y los cambios en la forma de relacionarnos y organizarnos traen consigo nuevas expectativas tanto por parte de empleados como de empleadores. Asistimos, entonces, a un “cambio de contrato” en el ámbito laboral, como describe la última encuesta de Mercer¹ sobre tendencias globales de talento.

Anteriormente, durante el siglo XX, imperaba el “contrato de lealtad” según el cual las organizaciones respondían a las necesidades básicas del empleado (salario, condiciones de trabajo y beneficios) y recibían como contrapartida su compromiso hasta que llegaban el momento de su retiro.

Pero, en la última década, se ha impuesto un “contrato de desarrollo”. Las organizaciones cambiaron la forma de trabajo y han implementado programas de gestión de carrera y bienestar cuyo impacto miden a través de los resultados del negocio. Mediante esos programas, ofrecen a los trabajadores empleos con propósitos, algo que agrega valor y genera mayor motivación y compromiso.

Paralelamente, desarrollan políticas de flexibilidad para que puedan equilibrar su vida laboral y personal.

1. La encuesta se puede descargar en formato PDF en el enlace [http://www.mercermarshbeneficios.com.do/content/dam/marsh/Documents/PDF/LAC/LAC-es/Tendencias_Globales_de_Talento_Latam_2018%20\(2\).pdf](http://www.mercermarshbeneficios.com.do/content/dam/marsh/Documents/PDF/LAC/LAC-es/Tendencias_Globales_de_Talento_Latam_2018%20(2).pdf).

Por otra parte, las empresas están más comprometidas con el rol social que les toca y han desarrollado soluciones sustentables y eficientes en la base de sus decisiones. En lo referido a recursos humanos, por ejemplo, siguen políticas de inclusión y diversidad en los procesos de reclutamiento.

Frente a este nuevo panorama, las áreas de Recursos Humanos se encuentran en situación de repensar las políticas de atracción de talento y de desarrollo de los colaboradores. Y este desafío es mayor en segmentos como el de la tecnología, donde la competencia trasciende las fronteras nacionales.

POLÍTICAS DE DESARROLLO DURANTE EL TRÁNSITO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Las políticas de desarrollo de una compañía acorde con las nuevas tendencias acompañan el tránsito de una persona dentro de la organización. Pueden describirse siguiendo el esquema planteado por Michael Beer, un modelo de flujo segmentado:

- **Proceso de ingreso:** Es el momento en que una persona se incorpora a la organización. Entonces es cuando debemos implementar las estrategias de posicionamiento de la marca empleadora para atraer talento y definir la fuente de reclutamiento, el proceso de selección, su ingreso y finalmente la orientación (inducción) en la empresa.
- **Procesos internos:** Aquí entran las políticas que afectarán a la persona durante su permanencia en la organización. Es decir, cómo la capacitaremos y acompañaremos para que pueda desarrollar su máximo potencial, cómo le retribuiremos su esfuerzo (compensaciones y beneficios), cómo la mantendremos comunicada respecto de las decisiones de la organización y cómo formalizaremos instancias de participación y motivación.
- **Proceso de retiro:** En esta instancia planificamos, en forma ordenada y con políticas claras, cómo será la salida de la persona de la empresa. Es importante acompañar a los futuros jubilados en esa etapa de cierre de un ciclo y comienzo de otro para contribuir a un retiro saludable.

Los operadores logísticos contamos con amplias dotaciones que incluyen gran variedad de funciones, perfiles, formación, edades y expectativas de desarrollo, y que además trabajan en diferentes localizaciones en todo el país. Esta realidad nos enfrenta al desafío de diseñar prácticas diferenciadas.

PERFILES OPERATIVOS: EL DESARROLLO INTERNO COMO LA MEJOR INVERSIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO

Trabajar en el desarrollo interno de las personas es una tarea desafiante y motivadora, tanto para el personal de recursos humanos como para sus actores centrales.

Ante una etapa de expansión del negocio, los operadores logísticos solemos encontrar-nos con la necesidad de cubrir posiciones claves en diferentes sucursales. Y también con el desafío de reclutar nuevos perfiles para posiciones de liderazgo, para lo cual debemos buscar candidatos con nuevas competencias y experiencias acordes a las exigencias del mercado.

Como primera medida, es recomendable realizar un análisis para elegir la mejor forma de trabajo. De esta manera, la evaluación de desempeño nos ayudará a decidir entre promocionar personal o incorporar candidatos externos. De acuerdo con nuestra experiencia, la promoción para cubrir puestos gerenciales es más rápida y efectiva que la incorporación de personal por fuera de la empresa (cuyo tiempo de desarrollo puede llevar el doble de tiempo de aprendizaje para cubrir el nuevo puesto en su totalidad).

En esta situación, podemos iniciar un proceso de *talent review* con foco en la distribución. Así, partiremos de la matriz surgida del proceso de evaluación de desempeño anual, prestando especial atención a los contribuidores claves y los altos contribuidores respectivamente, mientras que, de forma paralela, analizaremos la criticidad de las sucursales involucradas para determinar la mejor cobertura posible. Una acción sugerida en esta etapa es invitar a un encuentro a los líderes estratégicos del negocio e intercambiar con ellos miradas sobre los colaboradores.

A partir de esta actividad, será posible contar con un primer mapa de talentos. En él, diferenciaremos a los líderes en tres grupos: personal promovible a puestos de mayor responsabilidad, personal con desarrollo horizontal y personal a nivel. También podremos trabajar sobre una población desarrollable a mediano y largo plazo para cubrir los puestos y, de esta manera, dar nacimiento a un “semillero” operativo. Esto nos permitirá tener identificados los potenciales cuadros de reemplazo para coberturas futuras y diferenciar su potencial tiempo de aprendizaje para el desarrollo de la tarea.

¿Cómo funciona el semillero? Se selecciona un grupo reducido colaboradores, que harán su primera experiencia de evaluaciones personalizadas, trabajarán en el autoco-nocimiento y la detección de intereses personales, y diseñarán su plan de desarrollo personal para potenciar su crecimiento interno.

Este proceso tiene un impacto positivo para la organización en términos de costos y compromiso. El personal, por su parte, se siente valorado por su trabajo, esfuerzo y dedicación, al tiempo que puede comprender sus fortalezas y oportunidades de mejora. De esta manera, el *talent review* se convierte en un proceso de desarrollo interno altamente valorado y efectivo para la compañía, que puede extenderse a toda la población operativa y las áreas de soporte.

Adicionalmente, la incorporación de este tipo de acciones nos hace poner el foco en el proceso de ingreso de personal, con la búsqueda de talentos que puedan y quieran desarrollarse. Amplía nuestra mirada en el proceso de reclutamiento y selección de perfiles operativos y de analistas, y hace que –al mismo tiempo– revisemos las fuentes de reclutamiento y los convenios con las organizaciones con las que solemos trabajar.

Por otra parte, sienta las bases para un proceso interdisciplinario, en el que las áreas de Empleos, Desarrollo, los HRBP y los líderes del negocio se convierten en eslabones claves de una misma cadena que trabaja para potenciar el crecimiento personal al promover acciones de atracción y retención de talentos, y genera prácticas a medida, con una mirada en las oportunidades personales de cada colaborador que ingresa a la compañía.

PERFILES DE TECNOLOGÍA: GESTIÓN DEL TALENTO CON FOCO TI

En un mercado altamente competitivo, con ofertas de empleo en Tecnología Informática (TI) que crecen día a día y el desempleo casi nulo, la atracción y retención de estos perfiles es una problemática cada vez mayor para cualquier compañía.

Para los operadores logísticos –que precisamos de la aplicación y el desarrollo de tecnología para brindar soluciones diferenciales–, atraer y fidelizar el talento de TI es uno de nuestros principales desafíos.

Tras considerar la criticidad del área para nuestro sector y la competitividad con el mercado respecto de estos perfiles, convendría preguntarnos ¿cómo debemos abordar este desafío?, ¿cuáles son nuestras principales problemáticas? y ¿cómo definimos estrategias de atracción y retención del talento TI?

Para comenzar a responder estos interrogantes, podemos desarrollar una propuesta de gestión de talento con foco en TI mediante un abordaje dirigido y diferenciado al resto de las poblaciones de nuestra organización.

¿Cómo empezamos? En principio, comprendiendo la realidad del mercado de TI. Para ello, es recomendable trabajar en sociedad con consultoras especializadas que nos ayu-

den a hacer un mapeo profundo del mercado (información actualizada sobre los perfiles más complejos de reclutar y sus aspiraciones, por qué somos atractivos o no para estos perfiles, qué tipo de beneficios buscan, qué proyectos les interesan, etc.).

En segundo lugar, será de gran ayuda abordar “en red” la problemática de la atracción y retención del talento. Para esto, podemos generar encuentros con referentes de otras compañías, intercambiar buenas prácticas, compartir dificultades, participar de grupos de recursos humanos y asistir a seminarios y espacios de formación.

Partiendo de estas bases, desarrollamos propuestas en torno a algunos ejes que entendamos críticos para abordar las principales problemáticas posibles:

a) Estrategias para atracción del talento. En torno a este eje, haremos acciones para desarrollar o fortalecer el programa de pasantías TI (*focus groups* con expasantes, ajustes en campañas de difusión del programa y agilización del proceso de selección mediante instancias virtuales) y el programas de referidos (comunicación de la iniciativa e incentivos económicos asociados), y para continuar posicionando nuestra marca empleadora (planificando un cronograma anual de eventos para difusión de marca en ferias de empresas con foco en perfiles TI, charlas en universidades, *meetups*, *hackatones*, etc.).

b) Programas de formación y desarrollo. En este punto, nos enfocaremos en generar oportunidades de desarrollo TI y en dar a conocer las posibilidades de crecimiento dentro de la compañía. Algunas acciones recomendables son el diseño de un programa de desarrollo personal dirigido a los colaboradores de TI (capacitación técnica + formación comportamental) así como un programa de formación de líderes.

El programa de desarrollo personal nos permitirá conocer y profundizar en los objetivos personales y profesionales de los colaboradores, generar propuestas de desarrollo diferenciadas y promover una mirada de autodesarrollo, que facilite las oportunidades y el aprendizaje en red. La modalidad de implementación podrá incluir cuestionarios *online* de autodesarrollo, reuniones de *feedback*, espacios de capacitación y el armado de un plan de desarrollo personal, entre otras herramientas. Finalmente, el liderazgo es otro de los temas centrales dentro de este eje por lo que será importante contar con posibilidades de crecimiento en el área, un aspecto que los empleados destacan como positivo y que cobra vital importancia en la población de TI.

c) Diagnóstico de experiencia del colaborador. Para continuar ahondando en las necesidades, intereses y motivaciones específicas de los colaboradores de TI, podemos valernos de una encuesta de experiencia del empleado. El análisis de

sus resultados podrá servir de base para construir planes de mejora, por ejemplo, a través de *focus groups* con los colaboradores y sus líderes.

d) Propuesta de compensación total. Es sin dudas otro tema a contemplar, sobre todo considerando la alta competitividad para atraer y retener al talento de TI. No obstante, sugerimos considerarla solo como un punto más dentro de la propuesta de abordaje. Por más atractivos que sean la compensación y los beneficios que otorguemos, deben darse otras condiciones para fidelizar al talento. La mayoría de las veces, el motivo por el que los colaboradores de TI deciden dejar la organización es para trabajar en proyectos nuevos, conocer otros rubros o aprender nuevas tecnologías.

8.3. Conclusiones

De acuerdo con las características actuales del escenario laboral y sus actores, solo podrán perdurar y crecer aquellas organizaciones que logren ser innovadoras y que entiendan rápidamente los cambios del mercado, las nuevas necesidades de los clientes, los avances de la tecnología, las expectativas de los empleados, su función social con la comunidad y la obligación de ser más eficientes.

Desde las áreas de recursos humanos, debemos acompañar este desafío. ¿De qué manera? Siendo innovadores dentro de nuestra especialidad, pensando diferentes opciones en función de las necesidades y expectativas de los empleados, y logrando que estas sostengan la estrategia de negocios.

En un contexto en el que los niveles de servicio que el cliente demanda son cada vez más altos, contar con colaboradores con las habilidades y capacidades necesarias es un factor clave de éxito para las empresas. Solo si invertimos tiempo y recursos en la formación y desarrollo de nuestros equipos, lograremos mantenernos a la vanguardia de las exigencias de los clientes y a la altura de las expectativas de nuestros colaboradores en tanto espacios de trabajo.

PROGRAMAS DE INCLUSIÓN PARA LOS PERFILES OPERATIVOS: ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE LOS JÓVENES

A partir de alianzas con organizaciones no gubernamentales que compartan los valores de nuestra organización, podemos facilitar el acceso laboral de calidad a jóvenes de escasos recursos económicos con oportunidades de una vida mejor a partir de la cultura de trabajo.

Mediante el trabajo conjunto, pueden incorporarse jóvenes en diferentes plantas y sucursales, con el acompañamiento de las ONG para asegurar su rápida adaptación a los puestos de trabajo y a las nuevas experiencias.

En este camino que los jóvenes transitan, debemos asegurarnos de sumar personas de distintos sectores para capacitarlos, evaluarlos y brindarles la contención necesaria ante cualquier necesidad que pueda surgir.

Este tipo de programa es la puerta de acceso para muchos jóvenes que impulsan la cultura del trabajo en los equipos en los que se desarrollan. Ellos se esfuerzan por conseguir nuevas oportunidades para sí mismos y sus familias y, al mismo tiempo, promueven un compromiso con la tarea y con el cumplimiento de las pautas y políticas definidas, que podrá incidir positivamente en los indicadores generales del negocio.

9. La gestión del conocimiento en la Supply Chain

86

9.1. Introducción

86

9.2. Desarrollo

93

9.3. Conclusión

❖ **Gustavo Ariel Gonzalez y Alejandro Iglesias**
Grupo Logístico Andreani

9.1. Introducción

EL VALOR DE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

El stock máspreciado que las empresas deben cuidar, uno de sus principales activos, no se guarda en ninguna estantería. Tampoco se deposita sobre ningún pallet ni figura en alguno de sus sistemas informáticos. Para peor, ni siquiera está visible. Es así: el principal stock que debemos cuidar y administrar es aquel sobre el que menos control tenemos.

¿De qué estamos hablando? ¿Dónde se aloja ese stock? Nos referimos al conocimiento y se encuentra en la cabeza de cada colaborador de la compañía y en la de todos aquellos que nos acompañan, es decir, en nuestra red de proveedores y clientes, y también en los clientes de los clientes.

A tono con esta idea, Karl Eric Sveiby, profesor de Gestión del Conocimiento de la Universidad de Helsinki, dice que la gestión del conocimiento es “el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles”. Para conseguir esto, agrega, es necesario que seamos capaces de visualizar una organización “como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento”.

Gestionar, entonces, ese gran stock intangible que existe en cada operador logístico será generar valor para cada uno de los integrantes de la red y, también, para toda la red, vista como una unidad.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“Es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento”.

Karl Eric Sveiby, Universidad de Helsinki

9.2. Desarrollo

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN OPERADOR LOGÍSTICO: LOS DESAFÍOS

Desde siempre la función principal de un operador logístico fue administrar flujos.

El flujo original, el que dio inicio a la actividad de transporte, fue el físico y con circulación en sentido único: hacia adelante. Con el tiempo, fueron saliendo a la superficie otros, tan o más determinantes. Hoy, por ejemplo, contamos además con un flujo de información importantísimo para la toma de decisiones—, un flujo de pagos, un flujo de promociones, un flujo de documentación (a los remitos, se suman contratos, fotos, documentos de devoluciones, de elementos auxiliares utilizados para el transporte, etc.), por nombrar los más importantes. Todos ellos circulan en varios sentidos y, por supuesto, hacen más compleja la tarea de un operador.

Pero, de todos, el flujo más importante —aquel que cuando es bien gestionado eleva el valor de todos los integrantes de la cadena— es el de conocimientos. El que existe en cada eslabón, en cada integrante de cada red de abastecimiento.

Algo de todo esto está expresado por Eduardo Bueno Campos cuando define qué es la gestión del conocimiento. Dice el profesor español: “Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Ya en los años 70, teóricos como Peter Drucker comenzaban a anunciar que la gestión del conocimiento se había convertido en una nueva fuente de producción de la riqueza. La convicción de que hoy, más de cuarenta años después, estamos transitando lo que él y muchos otros han definido como la “era del conocimiento” es el marco en el que abordamos este capítulo.

Ubicándonos en esta línea de pensamiento, entonces, el operador logístico es quien mejor tiene una visión macro de esa red de flujos. Él es quien debe cuidar y desarrollar esos conocimientos para que lleguen a todos sus integrantes como oportunidades de agregar valor y volver la red más sólida y protegida.

CUIDAR CONOCIMIENTOS

El primer desafío es, entonces, proteger el conocimiento logístico que se encuentra distribuido entre las personas que participan de un proceso logístico integral.

Esto incluye a todos los que forman parte del proceso: desde quien interpreta y diseña una operación hasta quienes reciben y almacenan productos, planifican y reponen, procesan y preparan pedidos, realizan las expediciones y quienes, finalmente, “rutean” los repartos para que sean transportados, entregados y rendidos.

Además, incluye los conocimientos del que informa y toma contacto con los destinatarios clientes del operador que debe interactuar siempre para agregar valor. En todo el

proceso, se debe ser consciente de que el flujo de conocimientos comienza en nuestros proveedores y llega a los clientes finales, clientes de nuestros clientes.

DESARROLLAR CONOCIMIENTO

El segundo desafío se refiere a cómo desarrollar nuevos conocimientos en una realidad en la que muchos operadores logísticos están ligados a múltiples clientes y canales, y necesitan, por ello, profundizar en los distintos segmentos en los que actúan.

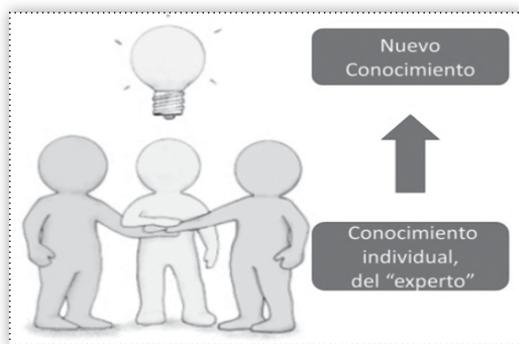
No se trata solamente de desarrollar los conocimientos que resuelven las necesidades actuales, o sea, el “saber hacer”, sino también de conseguir todos los conocimientos necesarios para pensar, imaginar y proponer nuevos servicios de valor agregado. Un valor agregado que puede estar en cualquier etapa del proceso: desde la generación del pedido hasta llegar al usuario final del producto.

En todo ese recorrido hay oportunidades, por eso es imprescindible que el operador logístico conozca y entienda profundamente lo que sucede en cada etapa. Que conozca el segmento, sus clientes, los canales, los destinatarios finales y la red que entre ellos se forma: es la única manera de desarrollar ventajas competitivas y generar valor.

Conducirse así, además, eleva la Gestión del Conocimiento a un lugar estratégico clave para sostener las actuales ventajas competitivas y desarrollar nuevas.

En este sentido, la innovación junto a la tecnología ha resultado los mayores agentes de agregado de valor en los últimos años. El uso de drones para la toma de inventarios en posiciones de altura, la

inteligencia artificial para responder consultas, la realidad aumentada para desconsolidar y armar repartos ha comenzado a conformar una suerte de nueva logística digital. Y, con ella, ha aparecido también la demanda de conocimientos y habilidades nuevas.

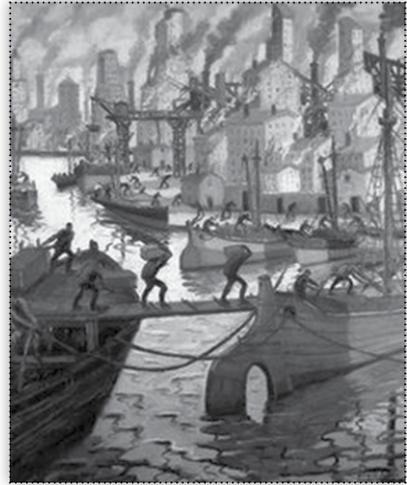


UN DESAFÍO ADICIONAL: RETENER EL TALENTO EN UN ESCENARIO MÁS COMPETITIVO

Pensando en los cambios que ha experimentado la actividad logística, detengámonos un momento a ver el cuadro *Elevadores a pleno sol*, de Quinquela Martín. Con un puerto de

Buenos Aires humeante de fondo, un grupo de estivadores introducen bultos y cajas en la cubierta de un barco. El esfuerzo físico, denotado en la postura de las figuras humanas, es más que evidente.

Si se lo compara con una escena actual de trabajo de cualquier operador logístico, comprobaremos que las diferencias de habilidades son enormes: hoy el involucramiento intelectual es mucho más importante que el físico. Estas transformaciones se han profundizado en los últimos diez años y lo llamativo es la velocidad que han tomado. La fuerte presencia de la tecnología en la operación y la posibilidad de acceder a ella han impulsado la necesidad de actualizar las habilidades de nuestros recursos humanos.



“Elevadores a pleno sol. Buenos Aires, 1890. AUTOR: Quinquela Martín, Benito (Argentina, Buenos Aires,1977)”

Trabajadores más tecnológicos desplazan a los que no se adaptan, y estos nuevos, más jóvenes y osados, impulsan los cambios. Vienen de otras industrias, con otra formación y, en muchos casos, con otra actitud para con la compañía y para con lo que encuentran en esta.

La propia naturaleza de este nuevo trabajador, mejor preparado intelectualmente y en general dispuesto a ir detrás de desafíos atractivos, hace que retenerlo resulte más difícil. Todo ello hace pensar que el sector enfrentará en los próximos años una competencia fuerte por el talento y una necesidad interna de adaptación del personal a esta logística más digital.

Hará falta identificar necesidades formativas y de aprendizaje, así como revisar el resto de las condiciones laborales, para identificar y derribar las barreras que alejan a las personas de la logística como una oportunidad de desarrollo profesional.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN OPERADOR LOGÍSTICO: LOS PASOS DEL PROCESO

Como expresamos al inicio de este capítulo, otro deber de los operadores logísticos es proteger ese capital intangible que tienen en su interior. Un capital que es fuente de ventajas competitivas y que muchas veces se descuida, a diferencia de lo que sucede con otros activos de alto valor.



Para ello, conviene identificar el proceso de gestión del conocimiento, conocer cómo está constituido, cuáles son sus pasos.

Paso 1: relevar el conocimiento crítico

Al inicio del proceso, se deben relevar las tareas que se realizan para cada cliente o grupos de clientes buscando identificar los conocimientos que resultan críticos para desarrollarlas. Este primer paso, dependiendo del tamaño del operador, puede encontrar respuestas diferentes, asociadas a las particularidades de los recursos dispuestos para resolver determinado flujo. Por ejemplo, un operador logístico con múltiples delegaciones en diferentes y distantes puntos del país seguramente obtenga respuestas diferentes frente a tareas recurrentes, como –por poner un ejemplo– cargar un semirremolque para un viaje de larga distancia. A partir de las respuestas que se obtengan, es importante hacer un ejercicio de reflexión y socialización del conocimiento. Este primer paso será esencial, como veremos más adelante.

Si bien complejiza el inicio del proceso, esta dinámica agrega mucho valor al contrastar opiniones y someter la tarea a discusión. A través de él, es posible identificar el soporte principal de las señales de valor de la compañía para el mercado. Y compartir conocimientos críticos y lo que con ellos se hace.

Paso 2: identificar los expertos internos

Identificados los conocimientos críticos, el segundo paso consiste en identificar a quienes son los expertos internos en cada uno de ellos.

En este caso, hay que detectar aquellas personas que por su formación, y hasta en algunos casos por su desempeño en la docencia, están allí casi listos para transmitir lo que saben. Nuestra tarea consiste en ayudarlos para hacer de guías de sus compañeros, de sus pares y –por qué no– de sus jefes. Usualmente acompañados por el área de educación de la gerencia de Recursos Humanos, los expertos com-

partirán sus conocimientos y sus propias vivencias de cómo, por qué y para qué se hacen las cosas.

A su vez, por la misma naturaleza de su labor, los expertos se obligarán a sí mismos a un ejercicio de repaso y reflexión, que sin duda los ayudará en su propio desarrollo y a detectar aspectos para reforzar y mejorar.

Paso 3: diseñar las actividades

Detectados los conocimientos logísticos críticos y a los expertos internos, sigue diseñar las actividades, una labor en la que es recomendable incluir a los expertos. Una de las claves es hacerlo de tal modo que trasciendan la mera exposición: es importante que los destinatarios “vivan la experiencia”. Ayuda a este propósito que quien lidera la actividad sea un compañero que comparta con entusiasmo su experiencia y la mejor manera de hacer las cosas.

Impulsar a los expertos internos a que compartan su conocimiento impacta en dos sentidos. Por un lado, consigue tener más protegido ese conocimiento compartido y, por otro, resulta para el experto una excelente oportunidad de prepararse y socializar lo que sabe. Adicionalmente, puede ser una buena oportunidad para identificar mejoras.

Pasos 4 y 5: compartir el conocimiento, vivir la experiencia

“El conocimiento es un rumor hasta que habita en el cuerpo”

Frase del pueblo Asaro, Papúa, Nueva Guinea

“El aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”

Albert Einstein

La metodología del aprendizaje experiencial permite vivir una determinada tarea y posteriormente, reflexionar sobre esa experiencia vivida. Tanto “compartir conocimientos” como “vivir la experiencia” tienen que ver con hacer pasar el conocimiento por el cuerpo, con salir del aula y vivir la actividad dándole sentido al trabajo diario. Autores como David Kolb o Carlos Rogers sostienen que esa es la clave de un aprendizaje significativo: participar activamente en la experiencia y luego reflexionar sobre ella.

Si se aplica esta metodología a situaciones de la gestión cotidiana, la transferencia de conocimiento será directa y efectiva, a partir de que el colaborador pueda experimentar y reflexionar sobre ellas.

Lo importante es que estas experiencias se diseñen, tengan objetivos claros, y una estructura y un recorrido que permitan generar aprendizajes significativos.

ALGUNOS EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE PARA EMPRESAS DE LOGÍSTICA:

1. Intercambio de cargadores

Entender en qué consiste el “camino” hacia el cliente final es clave para quienes trabajan en las centrales de transferencias, ya que ayuda a comprender integralmente su tarea y dotarla de significación.

Una intervención que permite visualizar el impacto de la labor diaria es la que llamamos “Intercambio de cargadores”. El objetivo es que quien trabaja en el destino de una carga, es decir quien la recibe, participe en la actividad de origen cuando esa carga es procesada. Este simple enroque, entrenamiento cruzado, hace visible el impacto de las decisiones en el otro extremo del servicio.

2. Un día en un centro de distribución

Se busca que colaboradores de otros sectores experimenten la dinámica de un centro de distribución. Se divide en dos momentos: en el primero, estos viven de manera directa las situaciones que se dan en su interior, de manera que sea posible entender el impacto de las decisiones que se toman en otras áreas. Y posteriormente se los invita a salir a entregar los envíos, algo que denominamos el desafío de la *última milla*. Lo enriquecedor de ambas experiencias es que el colaborador toma contacto primero con la dinámica del centro de distribución y luego con un momento importante como es la experiencia del destinatario final del envío, incluidas las vicisitudes que experimenta el transportista.

3. Experiencia warehouse (almacén)

Los roles en el flujo operativo de un almacén están claramente definidos. Son procesos en los que quienes operan no solo deben conocer cómo hacer eficientemente su tarea puntual, sino que también es clave que se visualicen a sí mismos en el flujo general del almacén y que entiendan cuál es su valor agregado en ese proceso. Entender esto dará sentido a su tarea, pero, más importante, les permitirá detectar oportunidades de mayor eficiencia y productividad en la cadena tomada en su conjunto.

Para lograr ese objetivo, la persona desempeña los roles que lo anteceden y que lo suceden en el flujo de ese almacén. Lo acompaña un experto, quien resalta detalles y puntos críticos que hacen a la productividad y a la minimización de tiempos y desperdicios durante los procesos.

Es recomendable encarar una actividad de esta naturaleza como parte de la induc-

ción al puesto. Esto permite que, desde el primer día de su gestión, el colaborador incorpore una mirada integral sobre el proceso logístico de ese almacén.

9.3. Conclusiones

CÓMO CONSERVAR EL CONOCIMIENTO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS

Compartir el conocimiento no es necesariamente transferirlo. Para que esto sea así, hay que asegurarse de que quede “almacenado” en nuevos y distintos destinos.

Esa transferencia efectiva tiene dos consecuencias. Por un lado, eleva el valor de quien lo recibe, cuando lo usa directamente o cuando produce algún tipo de innovación con él. Y, por otro, minimiza el riesgo de perderlo, ya que son más personas quienes lo comparten.

Para conseguir este objetivo es fundamental apoyarnos en la tecnología que tenemos hoy disponible, especialmente la que está al servicio de los procesos de enseñanza. Por ejemplo, las plataformas de *e-learning*, que nos permiten:

- Acceder fácilmente desde una computadora o un teléfono inteligente.
- Contar con material de capacitación 24 x 7.
- Controlar exhaustivamente el proceso de aprendizaje. Este punto es relevante sobre todo teniendo en cuenta de la obligatoriedad de ciertas capacitaciones requeridas por los organismos de control.

El *e-learning*, además, es sumamente valioso en empresas de logística, que tienen en general una alta dispersión geográfica de sus colaboradores. Es muy utilizada hoy también combinada con capacitación presencial (Blended Learning). Esta solución mixta tiene las ventajas de ambas modalidades: la cercanía y el contacto de la capacitación presencial con la flexibilidad de la capacitación a distancia.

Pensar en programas con estructuras mixtas es una realidad que cada vez va adquiriendo más fuerza.

Siguiendo con las facilidades que nos brinda la tecnología, el *Micro Learning* es una modalidad cada vez más frecuente en las empresas de logística. Consiste básicamente en distribuir un material –generalmente videos, pero pueden ser también infografías o

gráficos— que requiere poco tiempo para ser consumido. Resulta muy útil para reforzar ciertos aprendizajes que se encuentran en el marco de una acción mayor, o para enseñar tareas básicas, específicas y de poca complejidad.

Complementariamente, es posible utilizar la estrategia denominada *Bite-Sized Learning*, es decir, dosificar el contenido en píldoras más pequeñas e ir enviándolas con cierto intervalo de tiempo. Puede ser muy efectiva, por ejemplo, para reforzar una habilidad determinada, ya que se la secuencia en un conjunto de acciones, cada una de ellas con su propia píldora.

A todos estos recursos se pueden sumar otros que suelen ser habituales en el ámbito de la capacitación, como, por ejemplo, bibliotecas virtuales, redes compartidas como Shairport, videoconferencias para acotar distancias, aplicaciones para realizar encuestas en tiempo real durante capacitaciones, etc.

Fuera de las alternativas que ofrece la tecnología, es necesario mencionar el rol productivo que cumplen los foros y las convenciones como espacios de aprendizaje e intercambio de conocimientos.

Y, finalmente, pero no menos importante, vale la pena recordar la utilidad de que la organización incorpore conocimiento desde afuera. En este sentido, el trabajo integrado con proveedores, la búsqueda de experiencia y conocimientos en los clientes del operador y en los clientes de sus clientes, así como la participación en asociaciones profesionales, cámaras o entidades educativas, son acciones tan o más importantes que las internas.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO REASEGURO DE ORGANIZACIONES SUSTENTABLES EN EL TIEMPO

En un marco de competencia creciente y de mayor exigencia de los clientes, los operadores logísticos actuales deben contar con la inteligencia para hacer lo que deben hacer y hacerlo bien. Aquellos que reconozcan el valor de gestionar su conocimiento y de cuidar ese capital de las maneras que hemos analizado aquí serán organizaciones competitivas y eficientes que perdurarán en el tiempo y que evolucionarán, impulsando, a su vez, la evolución de los mercados en los que actúan.

10. El factor humano como clave competitiva

96

10.1. Introducción

96

10.2. Desarrollo

98

10.3. Conclusión

✦ Clarisa Godoy Barreto
TRF - Transfarmaco

10.1. Introducción

El sector de logística y transporte es uno de los más dinámicos de la economía, inmerso desde hace algunos años en un proceso de globalización y concentración de capital en compañías de gran volumen.

A esta situación se suma la tendencia a la externalización y subcontratación de las actividades de almacenaje y logística de empresas de todos los rubros, lo cual exige la profesionalización de los operadores logísticos.

En este contexto, “la gestión de las personas se convierte en factor clave para ser competitivos en el sector”.

Las empresas de servicios, deben contemplar los temas relacionados al capital humano acompañados de la gestión del cambio y una transformación cultural como ejes para un exitoso funcionamiento de la cadena logística para responder a las necesidades y exigencias de los clientes.

Los avances tecnológicos en los procesos operativos que componen la logística parecen haber aportado una ventaja competitiva, pero verdaderamente la tecnología no nos hace más competitivos, es el factor humano que maneja esa tecnología, el que nos hace mejores y marca la diferencia.

Las personas que trabajan en los procesos que componen la logística, generan el valor agregado para la calidad de servicio a los clientes y también la rentabilidad del negocio.

Para alcanzar este objetivo es fundamental la convicción del nivel directivo y la gestión de las áreas de Recursos Humanos con foco en el desarrollo del talento humano.

10.2 Desarrollo

El rol del área de Recursos Humanos (RRHH) es el de actuar como facilitador de herramientas vinculadas con la gestión del factor humano para que los niveles de conducción alcancen un liderazgo eficaz logrando formar y desarrollar, equipos de trabajo de alto desempeño.

Estamos convencidos que basándonos en la participación y el trabajo en equipo por parte de los colaboradores, existe un impacto directo en la calidad de vida, en el clima laboral y fundamentalmente en la satisfacción de nuestros clientes.

En este sentido, RRHH es responsable de diseñar e implementar actividades y programas para promover el compromiso de los colaboradores, así como el proceso de cambio para generar bienestar en la gente para que la empresa sea cada día un mejor lugar para trabajar.

El foco está en fortalecer a los líderes para que sean los gestores del cambio, liderando de manera cercana a sus colaboradores, comunicando acerca del desempeño, ofreciendo apoyo, acompañamiento, respuesta a sus inquietudes, motivando al aprendizaje y desarrollo de los integrantes de sus equipos.

Para alcanzar este desarrollo es esencial crear programas de capacitación alineados a los objetivos organizacionales y a las demandas del mercado.

En nuestra experiencia, hemos incorporado más de 6 programas para alcanzar este objetivo. Algunos ejemplos son:

Academia de formación con aulas exclusivas para líderes y para el resto del equipo de la empresa con contenidos virtuales y actividades presenciales,

Manual digital para líderes orientado a fomentar la autonomía para dar respuesta inmediata a los colaboradores

Sistema de Gestión de desempeño basado en un proceso de comunicación continuo para fortalecer el vínculo entre los equipos.

Otros programas transversales como el de oportunidades para cubrir vacantes a través de la promoción interna, programa de reconocimiento 360°, encuesta de clima, matriz de comunicaciones con reuniones de festejos agasajando eventos de cumpleaños, graduados, casamientos, entre otros; acompañan el marco para generar valor agregado.

La integración de niveles operativos y líderes en la aplicación de los planes definidos como resultado de nuestra encuesta de clima permite la mejora continua de procesos y vínculos de distintos sectores. Por otra parte, las jornadas organizadas a medida para líderes nos ayudan a innovar en el desarrollo de los talentos.

De acuerdo con el análisis de LinkedIn, los empleadores de 2019 están buscando una combinación de habilidades duras y blandas, con la creatividad encabezando

la lista de atributos deseados. Los hallazgos concuerdan con el informe “Future of Jobs” del World Economic Forum, que llegó a la conclusión de que es probable que las habilidades “humanas” como la originalidad, la iniciativa y el pensamiento crítico aumenten de valor a medida que avanza la tecnología y la automatización.¹

*“Fortalecer una habilidad es una de las mejores inversiones que puedes hacer en tu carrera, ya que nunca pasan de moda”,
“Además, el aumento de la inteligencia artificial solo hace que las habilidades sociales sean cada vez más importantes, ya que son precisamente el tipo de habilidades que los robots no pueden automatizar”.*

Paul Petrone

10.3. Conclusiones

Conducir equipos es una de las tareas más importantes de un líder, supervisor, jefe o gerente de cualquier empresa y constituye el mayor desafío.

Décadas de experiencia han demostrado que los grandes éxitos de una empresa no son producto de esfuerzos individuales, sino de equipos bien integrados que alcanzan su máximo desempeño en torno a una visión y propósito comunes.

El reto del líder en la actualidad es cómo generar ese entusiasmo en equipos compuestos por personas, generalmente, de diferentes edades, experiencias, expectativas y personalidades.

Es por ello, que consideramos vital, fortalecer y desarrollar la gestión de los líderes, brindando oportunidades de formación y profesionalización como así también al resto de los integrantes de sus equipos.

De esta manera, nuestra misión es formar y desarrollar los mejores colaboradores del mercado que elijan día a día pertenecer a la empresa identificados con nuestro propósito de conectar a las personas y empresas con lo que más necesitan, brindando un servicio logístico de excelencia.

1. <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/estas-son-las-10-habilidades-mas-demandadas-de-2019-segun-linkedin/>

11. Conclusiones y reflexiones finales

100

11.1. Introducción

100

11.2. Agradecimiento y reflexiones finales

❖ **Alejandro Leiras**
Co-Director Técnico CEDOL

11.1. Introducción

El principal activo dentro de las empresas de servicios logísticos es la gente. Este concepto pudimos verlo plasmado a lo largo de los 10 capítulos que tiene el presente libro y cómo puede abordarse de distintos aspectos.

El desafío de desarrollar a las personas, despertar, cultivar y cosechar su talento es clave en el desafío de generar experiencias de cliente alineadas a la expectativa del mercado. Hoy, el concepto de ser humano es mucho más amplio. Entendemos que nuestros problemas inciden en nuestro desempeño. No se puede disociar a una persona, por lo que estos asuntos no pueden ser solo atendidos solo por el área de Recursos Humanos, el trabajo es de todo el equipo.

Todo cambio, por más pequeño que sea, produce una modificación en el sistema. Con lo cual, la formación no implica solamente ver cosas nuevas, sino ver lo mismo desde un lugar diferente.

Es fundamental que se entienda a las personas como personas y no como una máquina, cuando vemos al otro como un semejante con quien podemos aprender y cambiar abrimos nuevas posibilidades.

11.2. Agradecimiento y reflexiones finales

Mi agradecimiento a las personas que trabajaron en la conformación de este libro y a su dedicación diaria para contribuir al desarrollo de las personas dentro del mundo de la Logística.

Desarrollar talentos es clave en un mercado altamente competitivo. Parece una tarea difícil, ¿no es cierto? Porque la persona debe estar abierta a recibir conceptos y a ponerse “en los zapatos ajenos”, a poder entender lo que le pasa al otro, a salirse de su propio centro y observar desde otro lugar, como parte de un todo, de un proceso y procurar día a día la búsqueda del servicio que el Cliente espera.

La Supply Chain demanda integración de procesos, sistemas y personas.

12. Los autores

AUTORES DE LA PUBLICACIÓN EN ORDEN DE PRESENTACIÓN DE LOS CAPÍTULOS



Fernando García Polignano - CELSUR

Profesional de Recursos Humanos con más de 20 años de experiencia en el área. Habiendo desarrollado la misma en Logística, Industria Automotriz y Transporte de Pasajeros de larga distancia. Actualmente como Gerente de Recursos Humanos en Cel-sur Logística.



Florencia Magan - CELSUR

Jefa de Empleos, Capacitación y Desarrollo Licenciada en Psicología, egresada de Universidad de Morón. Con más de 10 años de experiencia en el rubro. Gran parte del desarrollo profesional fue abocado a un perfil generalista. Actualmente desarrollando programas de Empleo, educativos, Gestión del Talento Humano y desarrollando nuevos procesos dentro del área.



Valeria Barahona - TRADELOG

Licenciada en Recursos Humanos. Responsable de la gestión integral del área de recursos humanos. Confec-ción e implementación de políticas del sector. Desarrollo de la estrategia de recursos humanos y métricas. Gestión del desempeño. Clima, cultura y compromiso. A cargo del equipo de procesos & calidad y seguridad e Higiene en el trabajo. Trabajó en Brüder Consultores, Transportes Furlong, M. & M. Bomchil, Ryder Argentina S.A y HSBC Argentina.



Omar Blencio - CALICO

Lic. Relaciones del Trabajo UBA. (con más de 15 años de experiencia en el área de Recursos Humanos). Actual Jefe de RR HH, perfil generalista, a cargo de Empleos, Capacitación y Administración. Coordinador del programa anual de Seguridad e Higiene. Anteriormente trabajo como consultor, a cargo del área de Selección (desarrollo integral del proceso en perfiles técnicos para distintas industrias).



Federico Pasten - ID LOGISTIC

Jefe de Relaciones Laborales en ID LOGISTICS. Licenciado en RRHH graduado en UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales). Mas de 10 años de experiencia en el área de recursos humanos en empresas multinacionales con un perfil generalista haciendo foco y especializado en las relaciones laborales. Resolución de conflictos individuales y colectivos.



Carlos A. Motte - INTERBOOK

Abogado. - Universidad abierta interamericana. - 2006 Magister en Derecho de la Empresa. - UADE. - 2015 Gerente de RRHH. Interbook S.A. desde marzo de 2017.-más de 20 años de experiencia en administración de RRHH. - adquirida en 5 empresas: Cliba, Grupo Roggio.- Urbaser, Grupo Dragados.- Via Bariloche.- Mascardi.- Interbook.-



Juan Martin Porfilio - ZARCAM

Licenciado en Recursos Humanos de la Universidad de Moron.

Actualmente es Jefe de Recursos Humanos en Zarcam S.A., cuenta con más de 18 años de experiencia como generalista en el área de Recursos Humanos en empresas como Titania, Delta Dock, Fundación Iberoamericana de Estudios Superiores entre otras.



Miguel Bietti - LOGINTER

Abogado con más de veinte años de experiencia trabajando en empresas, graduado en la Universidad Católica Argentina, egresado del St. Leonard's College.

Actualmente Gerente de Recursos Humanos Trabajó como Director de Recursos Humanos y Asuntos Legales para América Latina en la empresa Merisant. Jefe de Relaciones Laborales y Servicios Generales de la Refinería La Plata en REPSOL YPF. Responsable de Asuntos Legales y Asuntos Laborales en la multinacional francesa DÉCATHLON, y Joven profesional en Ford Argentina



Álvaro Gonçalves Vila Cova - CRUZ DEL SUR

Gerente de RR.HH y Desarrollo.. Lic. en Relaciones laborales. Profesional dinámico, comprometido e innovador, con probada experiencia en el área, perfil generalista, sólidos conocimientos en procesos de cambio organizacional, diseño, evaluación, implementación de herramientas de gestión del desempeño por competencias



Valeria Caputo - GRUPO LOGISTICO ANDREANI

Lic. en Psicología. Coach Ontológico profesional. Gerente de RH con amplia experiencia en RRHH en funciones hard y soft con impacto en el negocio. Specialties: Selección, capacitación, desarrollo de personal, manejo de las relaciones gremiales y negociación de conflictos. Análisis y diseños de estructuras organizacionales.



Gastón González - GRUPO LOGISTICO ANDREANI

Lic. en Relaciones del trabajo. Coordinador de Desarrollo Individual y Organizacional. Soporte a las Unidades de Negocio y área Corporativa del Grupo. Docente en UTN Buenos Aires



María Suero - GRUPO LOGISTICO ANDREANI

Gerente de Talento y Desarrollo Organizacional. Lic. Relaciones Industriales, UADE. Posgrado en Selección de Personal (UBA) Dirigió su Estudio de Consultoría, especialmente focalizado en Asesoramiento, Mapeo de Talento y Procesos de Empleos. Anteriormente se ha desempeñado como Gerente de Empleos, Educación & Desarrollo en Acindar, desarrollando e implementando estrategias, políticas corporativas y procedimientos relacionados con las coberturas de roles, la administración del desarrollo del personal (talent pool) y los programas educativos.



Alejandro Iglesias — GRUPO LOGISTICO ANDREANI

Gerente de Educación. Responsable del desarrollo, diseño y ejecución de los programas ligados a educación, formación y entrenamiento de colaboradores. Director de la Diplomatura en Logística y del Curso Superior Vi-

són Estratégica de la Gestión Logística y Supply Chain, Universidad Tecnológica Nacional, Regional Buenos Aires. Diagramador y coautor del libro “Aspectos Esenciales de la Gestión Logística”, editado por la Fundación Andreani, en marzo del 2017. Buenos Aires.



Gustavo A González — GRUPO LOGISTICO ANDREANI

Lic. en Psicología. Responsable de Capacitación diseño y ejecución de los programas ligados a educación, formación y entrenamiento de colaboradores. Telecom analista SSr de capacitación.



Roberto Raúl Fredes – TRF (Transfarmaco)

Licenciado en Relaciones Industriales – UADE. Gerente de Recursos Humanos a cargo de la gestión integral del capital humano y las relaciones gremiales, con una trayectoria en TRF desde el año 1984.



Clarisa Godoy Barreto - TRF (Transfarmaco)

Líder de Desarrollo Organizacional. Licenciada en Relaciones del Trabajo (UBA) y Master en Dirección de RRHH (EAE – España) Más de 10 años de experiencia como generalista de RRHH con foco en alinear la gestión del capital humano a los objetivos estratégicos organizacionales.



Alejandro Leiras – Co-Director Técnico CEDOL

Coordinador del desarrollo de la publicación. Lic. en Comercialización y Lic. en Organización Industrial. Coach Ontológico profesional. Director de Capacitación en Asociación Argentina de Logística. Docente Universitario. Consultor

Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

