





RECURSO HUMANO:

Retos y desafíos en México

Por Adriana Holohlavsky

El recurso humano es fundamental para el desarrollo de las estrategias logísticas de un país, pero si éste no está unido bajo una misma visión, es un recurso débil tanto para la empresa como para el sector. Y es que mucho se habla sobre la importancia de la capacitación y la formación de habilidades, pero poco se hace referencia a la trascendencia de homologar visión y unir fuerzas. Los esfuerzos individualistas tienen corto alcance, mientras que aquellos que trabajan en bien de la comunidad hacen historia.

Convencida de esta realidad, me permití entrevistar al Dr. Miguel Gastón Cedillo Campos, por muchos conocido, dada su dinámica participación en el sector logístico de México y América Latina, ya sea presidiendo la Asociación Mexicana de Logística, o representando al Instituto Mexicano del Transporte como Investigador en Logística y Cadena de Suministro, o bien, dando cátedra e impartiendo conferencias en éste y otros países. Su incansable actividad parece no sólo deberse a su juventud, sino al producto de una visión enfocada y alineada, de la cual se deriva una equilibrada administración de energía. Quién mejor que él para hablar de los retos y desafíos del recurso humano en la logística.



RECURSO HUMANO: Retos y desafíos en México

Para contextualizar la charla, el Dr. Cedillo comenzó citando el exitoso modelo logístico de Corea del Sur, donde en tan sólo cinco años lograron posicionar el desempeño logístico del país entre los mejores del mundo, según reportó la CEPAL, en un estudio elaborado por Georgina Cipoletta, Gabriel Pérez y Ricardo Sánchez, titulado: "Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística", a través del cual, se analizaron las políticas de desarrollo que en estas tres áreas han hecho países varios para despegar su competitividad logística y por ende, sus economías. En el documento se resalta que el caso de Corea del Sur es especialmente interesante debido a que da muestras de cómo ha sido posible instaurar un plan estratégico a nivel nacional para el tratamiento integral de las políticas de infraestructura, transporte y logística en un país emergente (con todos los retos que ello implica).

De hecho, el Gobierno de Corea, en su último plan de infraestructura, apostó fuertemente al desarrollo del sector de la logística como una estrategia para volverse una nación desarrollada hacia el año 2020. "Conscientes de la importancia de la logística para el desarrollo económico, Corea del Sur formó inicialmente un Comité Presidencial interministerial, conformado por los ministerios con relación directa con el transporte, la logística, el comercio y aduanas, además de agentes industriales, prestadores de servicios logísticos y académicos. Se buscó promover la colaboración para incrementar el desempeño logístico desde todos los ámbitos de influencia. Este comité tuvo el encargo de

desarrollar una "hoja de ruta" con las principales tareas para potenciar la competitividad logística de Corea del Sur. En su primera etapa, esta iniciativa co-existió con la implementación de un Plan Nacional de Logística con horizonte 2020. En el camino se toparon con la inevitable rivalidad entre

el avance de sus responsabilidades, evidenciando quien hacía o no la tarea, sumando una gran base de datos nacional para dar visibilidad al desempeño que cada agente tenía sobre los procesos a su cargo con relación a la logística del país".

¿Cuál fue la clave del éxito de este

modelo? En primer lugar, la vinculación bajo una sola visión; en segundo lugar, el carácter mandatorio de la misma; y en tercer lugar, la visibilidad de la información a través de una gran base de datos nacional.

Solemos creer que el individualismo nos viene por cultura, pero al parecer es una tendencia humana que se repite aquí, allá y más allá, tanto a nivel gubernamental como empresarial y académico, por lo que se hace necesario puntualizar la importancia de fortalecer las iniciativas con el toque de un rigor rector.

Si bien México tiene un potencial logístico enorme, no hemos logrado establecer una visión común estructurada en términos de objetivos y planes de acción. Mientras un Plan Nacional de Logística sugiere la alineación de criterios y

esfuerzos, una ley los exige; sin duda, el alcance es diferente.

Pero, mientras logramos alinear la visión y enfocarnos en un mismo objetivo, trabajemos desafíos menos ambiciosos como los siguientes.

RETOS PARA EL RECURSO HUMANO EN CIERNES

"Aunada a la Ley Nacional de Logística, los agentes logísticos de Corea del Sur se propusieron formar no sólo a los mejores logísticos para su país, sino para el mundo, dado el perfil



Habilidad matemática elevada, análisis de datos y conocimientos de programación son los grandes retos para el perfil logístico

los diferentes agentes que conformaron el Comité Presidencial, la cual entorpecía el óptimo alcance de los resultados. "Ante la insuficiencia que proyectaba esta situación, el gobierno coreano decidió elevar la iniciativa a mandato, conformando la Ley Nacional de Logística", señala Cedillo Campos. "Además, todas las dependencias vinculadas –aduanas, puertos, terminales, etc.- estaban obligadas a hacer visible su desempeño a través de un sistema de información digital nacional, donde se podía observar



global que están adquiriendo sus empresas. "Los logísticos del país debían saber dar soluciones a los desafíos de las empresas coreanas donde quiera que éstas se ubicaran en el mundo", comenta el Dr. Cedillo. Pero, ¿qué implica formar a un logístico para el mundo? A pesar de que llevamos muchos años hablando de competitividad global, seguimos ofreciendo formación segmentada con visión local, según nos explica el destacado académico, quien señala tres áreas de oportunidad particularmente:

La primera es el carácter cuantitativo de la formación, es decir, el desarrollo de capacidades matemáticas para calcular, medir y mejorar los procesos logísticos, con lo que es posible llevar el desempeño de las cadenas de suministro a niveles más altos. Así por ejemplo, al día de hoy, ya existen en nuestro país programas de licenciatura en comercio exterior donde la optimización matemática es una de sus materias curriculares. Un curso que anteriormente sólo se encontraba en las formaciones de

ingeniería. No podemos olvidar que lo que no se mide no se mejora.

Por otro lado, tenemos como segunda área de oportunidad la capacidad para analizar datos y detectar oportunamente tendencias. La decodificación del *Big Data* se ha vuelto cada vez un desafío mayor, por lo que el logístico necesita apoyar sus competencias en la tecnología, y no sólo para decodificar información, sino para analizarla y utilizarla en la toma de decisiones más efectivas. Es decir, los nuevos profesionales en logística necesitan tener por lo menos un conocimiento básico en análisis de datos que les permita identificar mejor, las variables críticas que le darán la ventaja competitiva diferenciada que buscan las organizaciones, en este mundo de información creciente. Por otro lado es importante respaldar su formación con capacidades de programación. Ahora es importante comprender que las metodologías necesitan transformarse en modelos matemáticos y después a software, para una utilización amigable y

masiva. "Esto no lo he visto aún en México tanto como sí lo he visto en otros países como Colombia y Panamá, donde mis alumnos son capaces de traducir los modelos vistos en clase a programas y aplicaciones tecnológicas aptas para pequeñas y medianas empresas", señala Cedillo Campos.

La tercera área de oportunidad es el desarrollo de competencias para la administración del conocimiento logístico. Partiendo de la base de que la Logística es muy amplia y abarca una gran cantidad de sub-disciplinas, no sólo es complicado que las empresas logren reclutar a personal logístico con un enfoque transversal y sistémico, sino que también resulta inalcanzable pensar que (bajo la multitud de especializaciones que conlleva la logística) una sola persona pueda alcanzar todo el conocimiento del área para dar respuesta a los diferentes problemas que se presentan en las empresas. Ante esta realidad, las empresas se están topando con la necesidad de conformar y administrar un registro del *know how* desarrollado



“Siempre he creído que alinear las perspectivas personales a las de la sociedad, genera equilibrio y valor en la vida de un ser humano. Tener muchas actividades individualistas o muchas colectivas, tarde o temprano genera desequilibrio”,

Miguel Gastón Cedillo Campos.

por los miembros de sus equipos, lo que implica guardar en una base de datos un registro histórico de soluciones a problemas diversos, con la posibilidad de recurrir a ellos ante problemas nuevos o similares en el futuro. Hasta ahora, ese conocimiento está en las mentes de los expertos de la empresa, pero si estos se van de la misma, se lo llevan consigo; de ahí el miedo de las empresas al famoso “pirateo” del recurso humano. Las empresas requerirán cada vez más, que los logísticos tengan también habilidades de comunicación para traducir su conocimiento en registros editables, escritos y digitales.

Además de estas tres áreas de oportunidad, el logístico de hoy no debe perder de vista la necesidad de formarse y mantener una visión de perspectiva global, de tal suerte que pueda ser útil para resolver problemas en contextos diferentes al local, y con el mismo nivel de productividad. Esto implica estar abiertos a aprender otros idiomas además del inglés -cuyo dominio absoluto se da por sentado- y mantener una disciplina de información noticiosa cotidiana respecto a los desafíos de otras regiones en el mundo. Asimismo, deberá evaluar las fortalezas formativas que los estudios universitarios le dejaron, pero también reconocer los flancos descubiertos, de tal suerte que se obligue a complementar y fortalecer esas habilidades. En ese sentido, la capacidad para trabajar dentro de equipos, no sólo como líder de ellos, sino también como miembro es actualmente muy importante. Al mismo tiempo, un elemento del perfil logís-

tico que ante un mundo altamente competitivo es muy requerido por las organizaciones, es el apego a los valores de honestidad, innovación, respeto por el trabajo de otros colegas. Es necesario, por consiguiente, integrar todas las habilidades, valores y capacidades requeridas en una preparación holística como profesional y como ser humano de calidad, según nos explica el Dr. Cedillo.

RETOS PARA LAS EMPRESAS Y SUS ÁREAS DE LOGÍSTICA

“Hoy, el promedio de estancia de un profesionista en la empresa ha bajado bastante. Desde luego existen varios aspectos que lo generan, pero uno de ellos muy importante se encuentra en la relación empresa-empleado. Así por ejemplo, en el modelo japonés, las empresas velan por el desarrollo de sus empleados –sobre todo los que consideran estratégicos– a lo largo de su vida. Por su parte, las empresas en México, al no comprometerse fuertemente con el desarrollo y futuro de su personal, impulsan la movilidad evitando la maduración de los equipos de trabajo”, nos señala Gastón Cedillo. De hecho, “dado que las empresas tienen una estrecha relación con las universidades, las visitan para detectar talento desde el año previo a la graduación de una generación, y cuando los seleccionan, no les ofrecen trabajo, sino un plan de vida y carrera. De hecho, del mismo modo que los empleados deben mejorar su productividad, los directivos deben velar por la expansión de la empresa de forma que no sólo no haya despidos, sino que las

prestaciones se incrementen. En México, por el contrario, nos inquieta la movilidad de los empleados, pero no se desarrollan esquemas en donde se establezcan compromisos fuertes por ambas partes. Cada una de las partes ve a la otra como un rival.

Si pretendemos mejorar la competitividad del país, las empresas tendrán que estar cada vez más abiertas a trabajar de la mano con las universidades, en programas compartidos, entendiendo que con prácticas de esta naturaleza, todos ganan, principalmente las empresas. Del mismo modo, las universidades deberán acercarse a las empresas y comprender exactamente sus necesidades para equilibrar entre las competencias que unos y otros requieren, sin descuidar una formación integral. También debemos evitar la tentación de caer en modelos en donde los jóvenes se forman únicamente con las competencias requeridas por las empresas de cierto sector productivo. Ello hace que los profesionales queden muy atados a un solo tipo de actividad,

“Con el deseo de colaborar y de transferir conocimiento al sector productivo y académico, es que en 2012 nació la Asociación Mexicana de Logística y Cadena de Suministro, A.C. o comúnmente llamada AML. Nuestra mayor fortaleza es que más que la gestión del presente, nos motiva la construcción del futuro logístico”, puntualiza su fundador. “En la medida en que la Logística y la Ingeniería de la Cadena de Suministro ha ido evolucionando, se ha vuelto más compleja, innovadora y técnica, lo que presenta grandes desafíos para las



empresas, pero también está generando muchas áreas de oportunidad para los jóvenes, particularmente en el área de las tecnologías. En la AML nos estamos enfocando en la detección de esos emprendedores tecnológicos en logística que requerimos para dinamizar el sector. Como en muchos sectores en México, existe la tentación de establecer monopolios en el área logística, creemos que con el apoyo al ingreso de una masa de talentosos emprendedores tecnológicos, el sector va a mantenerse vigoroso, abierto a nuevas tendencias y vibrante en ideas y proyectos”, agrega.

RETOS PARA LAS UNIVERSIDADES

Los programas académicos dependen de sus docentes e investigadores, según nos explica Gastón Cedillo; pero en lo referente al área logística, no hay actualmente suficientes. De este modo, aunque en México existe una gran cantidad de profesionales logísticos, no todos están dispuestos a compartir su conocimiento a través de programas académicos formales.

Sólo unidos y alineados bajo una sola visión, lograremos fortalecer el recurso humano.

En consecuencia, los programas académicos se acotan en función de los recursos docentes disponibles. De hecho, dado que en el país se tiene larga tradición de programas en ingeniería industrial y en comercio exterior, estas dos áreas son las que le están imprimiendo su personalidad a los programas de logística en México. Con lo que el enfoque de matemáticas aplicadas, finanzas, diseño de tecnologías de la información y programación no tienen aún mucha fuerza dentro de los programas. Sin

duda, uno de los retos importantes es que los profesionales logísticos quieran compartir su conocimiento a través de la vía docente; a decir verdad, esto sucede de manera muy lenta en México.

“Me llamó mucho la atención que en Colombia, el concepto que los actores deben entender por logística, fue definido en un documento editado por el COLCIENCIAS –dependencia equivalente al CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) en México–, por lo que ha sido la entidad que ha establecido la visión y los objetivos de investigación en el tema, fungiendo como eje rector para la estructuración y alineación de la disciplina logística en las universidades”, señala Cedillo Campos. Si bien en México ha habido un incremento en el interés de los jóvenes por la logística, no ha habido esfuerzos promotores alineados que permitan a los estudiantes de bachillerato identificar las oportunidades que la Logística les ofrece. Todavía se percibe al sector académico reaccionando ante la de-



La formación detrás de un “Premio Nacional de Logística”

Miguel Gastón Cedillo Campos estudió la licenciatura en ingeniería civil en su tierra natal, San Luis Potosí, a principios de la década de los años noventa. Su trayectoria durante la década que duró su formación académica, fue acompañada por la visión de mentores que supieron orientarlo hacia el desarrollo de la competitividad especializada; y después, su formación fue aderezada con su convicción de servicio a la sociedad; sin duda, una actitud garante de éxito profesional. Aquí su historia...

Durante mis estudios en la universidad y al egresar de ésta, trabajé en una empresa de construcción, como típicamente hace un ingeniero civil; pero en 1994, por el lamentable debacle económico del país, la constructora cerró y me vi obligado a buscar otras oportunidades. Al trabajar en el área de aprovisionamiento de materiales en la constructora, adquirí experiencia en planeación y administración de operaciones, por lo que, al surgir una oportunidad en el Ayuntamiento de San Luis Potosí, hice mía la oportunidad de trabajar en la optimización de flujos de tráfico en la zona urbana de la ciudad. Me involucré bastante en el área, por lo que gracias a la visión de mi jefe en ese momento fui sufriendo hasta llegar a ser el Jefe de Ingeniería de Semáforos de la ciudad, el más joven del país en aquel momento, con sólo 21 años de edad. Estando en esto encontré fascinación por el tema del transporte urbano.

En este contexto tuve la suerte de contar con un jefe que me orientó y motivó para que estudiara una especialidad, facilitándome además el tiempo para estudiarla. Así, me inscribí en la Especialidad en Ingeniería Urbana que ofrecía la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Luis Potosí; situación que me abrió la perspectiva hacia la logística urbana y la ingeniería de tránsito, entre otros temas. Ciertamente, descubrí cuán genial es trabajar y estudiar al mismo tiempo sobre el mismo tema, porque uno tiene la oportunidad de pulsar la parte práctica de la teoría que uno conoce en el aula.

Al finalizar la especialidad, la SEDESOL estaba capacitando técnicos para el área de transporte urbano, por lo que fui enviado a una capacitación en la Facultad de Ingeniería de la UNAM en la ciudad de México. Ahí tuve la fortuna de conocer destacados profesores de esa importante institución, uno de ellos, el Coordinador de la Maestría en Ingeniería del Transporte, quien me exhortó a estudiar la Maestría con el apoyo del CONACYT, la cual me permitió conocer el tema del transporte desde el punto de vista de la carga, el intermodalismo y la logística, entre otros. Ahí también tuve la oportunidad de trabajar en varios proyectos aplicados a la Ciudad de México.

Antes de regresarme a la ciudad de San Luis Potosí, un colega me comentó que el CONACYT y el gobierno de Francia promovían unos programas de estudio de posgrado en el país galo. Por no



dejar pasar la oportunidad, me inscribí a la convocatoria. Habiéndome regresado a San Luis Potosí y ya trabajando en el Plan Estratégico de Transporte de Carga y Logística para la ciudad, me llamaron para decirme que había salido seleccionado, por lo que me introduce en un intensivo programa de estudio del francés, también auspiciado por el programa. La realidad es que tanto CONACYT como el gobierno de Francia nos cobijó para la selección de las mejores universidades, con los costos de transporte, incluso orientación para obtener alojamiento, lo cual reconozco que me ayudó mucho.

Así, estudié una segunda maestría, esta vez en Logística, y en una Escuela de Economía y Negocios que me proporcionó el enfoque económico y comercial de la disciplina. Al terminarla, decidí introducirme al mundo de la investigación, por lo que tomé la decisión de irme a París y hacer el Doctorado en Transporte y Sistemas Logísticos; esta vez con un enfoque transversal y sistémico entre la ingeniería y la economía.

Al regresar a México, empecé a trabajar como Profesor-Investigador y Coordinador de Proyectos con la Industria en un centro de investigación y tecnología del CONACYT, donde comprendí las problemáticas de la industria en México, por lo que el reto fue alinear mis programas de investigación con los problemas reales. Al inicio fue difícil, porque tradicionalmente tanto el empresario como el académico caminan por vías diferentes, y vincularse para desarrollar soluciones reales con alto contenido técnico, requería humildad y confianza de ambas partes. Esa formación de equipos entre la industria y la academia me pareció un modelo no sólo

interesante sino necesario en México, lo que fue cocinando en mí la idea de hacer una asociación que facilitara ese vínculo.

Después, el Tec de Monterrey me invitó a fundar un centro de investigación en Cadenas de Suministro. Un ambiente idóneo para un enfoque integrado academia-industria, así que ese espacio fue tierra fértil para reforzar mis ideas y adquirir experiencia en los aspectos de vinculación. En este contexto, para mí fue evidente cómo el industrial, de alguna u otra forma, está organizado por sectores; organización que no veía dentro de los académicos en logística, donde la mayor parte trabajaba de manera poco integrada, sin la fortaleza de un referente grupal, por lo que la semilla que había empezado a germinar en mi mente, fue creciendo hasta consolidarse con el apoyo de otros colegas que compartieron mi visión. Al mismo tiempo, en el Tec de Monterrey tuve la oportunidad de explorar con un programa piloto para la formación de talento humano de clase mundial. Se trató de impartir mi curso de ingeniería de la cadena de suministro, pero compartiendo el grupo con un profesional industrial; claro, con un profesional con alta formación técnica y que valorara la aplicación de las metodologías logísticas para resolver sus problemas en la planta. Esta experiencia fue extraordinaria, porque cuando el estudiante observa a los dos (académico e industrial) colaborando, aprende que es natural y enriquecedor el vínculo en la práctica. Todavía hoy, esos alumnos me contactan para comentarme cómo vinculan sus proyectos de mejora logística, con las instituciones académicas (y mejor actualmente) con fondos aportados por el CONACYT.

Actualmente, en el Instituto Mexicano del Transporte integro un equipo muy capaz y motivado que favorece el desarrollo de proyectos de gran alcance para el área, y en consecuencia, para el país. Es el ambiente propicio para la investigación y la innovación en el área. Me siento muy feliz de formar parte de esta importante institución, ya que donde quiera que participo, le es reconocido su liderazgo, y cómo no, si 27 años de trayectoria en esta área estratégica, le permite ser baluarte para nuestro país.

Hoy, las nuevas generaciones son mi mayor preocupación e interés, y a ellas les digo que, si bien siempre que emprendía un nuevo programa de estudio, esperaba que fuera el último para ir a “ganarme la vida”, conforme iba estudiando me daba cuenta de la necesidad apremiante de especializarme aún más en esta apasionante área. Eso me fue llevando de la licenciatura al Doctorado, y sigue motivando mi interés por la actualización constante, promoviendo la certificación de competencias logísticas a través de la AML. Los exhorto a no desmayar en sus sueños y crecer ante cualquier reto u oportunidad, pero siempre con respeto por su propia persona, su familia, sus amigos y sus colegas. Vale la pena, y México lo necesita.



manda con oferta limitada y con enfoque local-nacional, en lugar de proactivamente ayudar a desarrollar el mercado, creando la oferta logística a nivel licenciatura de clase mundial que hoy necesitamos. “Tenemos que pasar a la siguiente fase, donde en documentos oficiales queden establecidos la visión y los objetivos nacionales respecto a la formación en Logística, para que ellos rijan los objetivos de las universidades. Sin duda, hacen falta mandatos”, agrega el académico, quien también comenta que desde el Instituto Mexicano del Transporte, se ha establecido una relación muy estrecha con el CONACYT para conformar una Red Nacional de Investigación en Sistemas de Transporte y Logística [Red SiT-LOG]. Es a través de esta iniciativa que se agrupa a más de 84 Profesores-Investigadores y tomadores de decisiones de empresas de México, y más de 36 especialistas de las mejores instituciones académicas a nivel global, para desarrollar un programa nacional de investigación y formación en el área, entregable al CONACYT. “Ya estamos colaborando en identificar las necesidades y proponiendo cuáles serían los pasos que deben darse en este tema. Sin duda, debemos pasar del diagnóstico de las necesidades a las acciones a la brevedad, pero éste es un buen principio”, señala. “En éste momento estamos en la segunda etapa de la iniciativa, y al finalizar el año deberemos presentar el documento con información que nos permita desarrollar a los nuevos recursos humanos que se requieren para potenciar el desarrollo logístico del país. Esto es un paso importante de alineación”, concluye Gastón Cedillo, quien también fue premiado en 2012 con el Premio Nacional de Logística. ■