

CAPITAL HUMANO

Desde la Consultoría

Por Adriana Holohlavsky

“En América Latina, cada vez son más las empresas que entienden que obtener mejores costos de operación, mejores costos de producto y servicio, y mejor competitividad depende directamente de la capacitación de su personal”,

Arturo Frías.

“El reclutamiento de capital humano dedicado, preparado y formado en Logística será, a corto plazo, la restricción más grande que se presentará en América Latina para lograr resultados exitosos en las prácticas y estrategias logísticas de las empresas”, así inicia Arturo Frías el capítulo “Capital Humano” en su libro *10 Estrategias Logísticas*. ¿Por qué habría de ser éste un desafío tan grande para las empresas hoy en día?

El experimentado consultor en Logística y director de Global Training Center responde sencillamente: “Durante años no se han visto esfuerzos importantes para formar semilleros en el país. Tan solo se ha venido gestado la adaptación de profesionistas provenientes de diferentes carreras, tratando de aprovechar las habilidades o aptitudes existentes, pero al final del día no han representado una solución en términos generales. Ciertamente, hoy en día hay más demanda de logísticos que oferta de capital humano en este sector. A través de LinkedIn, recurrentemente me preguntan si conozco a alguien para cubrir una vacante en particular; mientras que los pocos candidatos buenos que hay, reciben hasta cua-

tro o cinco ofertas simultáneas, porque no hay gente preparada y disponible.”

A decir del consultor, esta falta de visión está cobrando un alto precio, el cual vale la pena analizar desde 3 diferentes aspectos, para reflexionar y reconsiderar las acciones, en aras no solo de equilibrar la oferta y la demanda, sino también de desarrollar y retener personal:

LA BRECHA GENERACIONAL

La Logística se ha convertido en un área tan estratégica para las empresas, que hoy los puestos que de esta práctica se derivan son muy bien pagados, tanto que los cazadores de talento aumentan su interés por promoverlos cada vez más.

“El año pasado, en nuestro congreso anual, me llamó la atención tener a 7 head-hunters, los cuales no tenían nada que ver con la Logística propiamente. Cuando les pregunté por qué se habían inscrito, contestaron que por la única razón de conocer logísticos,

para conformar cartera de personal”, comenta Arturo Frías. “En ocasiones, la situación se hace tan desesperada, que a varios consultores nos han llegado a preguntar si no nos interesaría reintegrarnos al sistema corporativo, cuando por la edad no debiéramos ni siquiera ser considerados.”

Actualmente, los expertos en logística rebasan los 50 años de edad o se están jubilando. La mayoría son Ingenieros Industriales, pero muchos provienen de otras formaciones ajenas al comercio internacional; sin embargo, todos se hicieron logísticos sobre la marcha por razones azarosas, ante la evolución del comercio y las necesidades de sus empresas. Su experiencia los hace hoy en día pieza clave, pero su edad los empieza a dejar fuera de la jugada corporativa. ¿Qué puede hacer la empresa para aprovechar este valiosísimo capital humano en beneficio de nuevas generaciones, sin devaluar y descalificar al logístico experimentado?

contendientes acaban siendo los mismos, reciclándose de empresa en empresa, y provocando con ello, el consabido incremento en el costo del capital humano, además de una rotación desleal en el sector, cuando la Logística es un área en donde los resultados se vislumbran a mediano plazo. Uno no puede hacer un cambio de redes de distribución en un año, por ejemplo, pues se va trazando de 3 a 6 años; no se puede construir un nuevo centro de distribución en un año, pues los planes de operación se realizan con 5 años de antelación. La permanencia promedio de un logístico en una empresa debiera durar por lo menos un lustro, para que pudieran surtir efecto las estrategias.

Sin embargo, los jóvenes logísticos, conocedores de la demanda, sobrellevan tan solo la operación esperando siempre una mejor oferta, sin mayores resultados, cambios o mejoras. Esto genera, sin duda, un círculo vicioso, pues la empresa no quiere arriesgarse a dar capacitación a su personal más de lo



mínimo necesario, a sabiendas de que éste le abandonará más temprano que tarde. Sin embargo, ¿acaso no son las mismas empresas quienes lo provocan?

Las empresas tienen que correr el riesgo, entendiendo que deben confeccionar un sistema de capital humano adecuado que le permita no tan solo reclutar y capacitar, sino también retener con un plan de vida y carrera, y bajo el paraguas de un compromiso mutuo, donde las compensaciones por resultados sean suficientemente atractivas como para generar motivación.

PERFILES INADECUADOS

No obstante el reducido grupo de contentientes, la falta de difusión correcta respecto a lo que la práctica logística implica hace que muchos queden en el camino por no contar con el perfil adecuado. Sin duda, las competencias requeridas para liderar la operación logística de una empresa demanda personalidades especiales, por lo que se requiere que las escuelas hagan un filtraje pertinente, tal como sucede en el ámbito de la medicina, donde el joven puede percatarse de ser apto o no desde la práctica de laboratorio en los bachilleratos. Ciertamente, la orientación vocacional debe personalizarse más, ubicando fortalezas y debilidades en el carácter del estudiante, motivándolo para las áreas de su competencia y desalentándolo para las ajenas.

Cuando los jóvenes no tienen una orientación vocacional adecuada, se les deja muchas veces a merced de la voraz tentación, ante sueldos aparentemente jugosos, sin que valoren lo que ganarlos implica. Hoy que la Logística ofrece posiciones bien remuneradas, y que las universidades empiezan a darle cabida en su oferta, los sueldos pueden ser un gancho engañoso, por lo que las universidades deben asegurarse de hacer un filtraje pertinente desde sus esquemas de admisión.

¿CÓMO DESARROLLAR Y RETENER CAPITAL HUMANO?

“Trabajando como consultor, he teni-



Ing. Arturo Frías
Director de Global Group

do el gusto de conocer a una empresa mexicana admirable, cuyo éxito internacional no sólo ha tenido como pilares sus estrategias logísticas, sino también su entendimiento respecto a la importancia del capital humano”, comenta Arturo Frías. “¿Qué hace que todo aquel que entra a trabajar a Bimbo no quiera irse de la empresa nunca? Sin duda, el respeto al capital humano. Sin importar si eres el director de operaciones regional o el montacarguista de la planta, la empresa reconocerá tus esfuerzos motivándote a seguir creciendo. Pero, para llegar a ese nivel de madurez, Bimbo ha hecho muchas cosas en materia de culturización, entendiendo por ello inducción y formación. La empresa invierte todos los años una importante cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo tanto en cursos teóricos como prácticos, casos de estudio, etc. La remuneración es muy buena, sí, pero va en función de resultados. Quienes quieren mejorar, se capacitan, se esfuerzan, dan resultados y ganan más, generando con ello un círculo virtuoso que da como consecuencia que los buenos se queden.”

A decir del consultor, primero que nada, la empresa ha mostrado tener visión; y segundo, ha sabido reflejar en sus acciones, los valores que promueve como organización.

“Muchas empresas te muestran, a la entrada de su oficina, su listado de valores; pero lo importante no es que estén escritos, sino que se reflejen en la

conducta hacia sus empleados, sus clientes, sus proveedores y socios de negocio. Es decir, que sus valores acaben traduciéndose en la operación. Cuando esto sucede, el éxito es indiscutible”, señala Arturo Frías, quien puntualiza que, de entre todos esos valores, el primero -por encima de todos- es la humildad, la cual cae en cascada desde los líderes. “Cuando platiqué por primera vez con los directivos de Bimbo, me llamó la atención que reconocieran de entrada que, a pesar de ser una empresa transnacional, tenían muchas áreas de oportunidad para crecer y me-

mejorar; cuando la constante entre las empresas mexicanas es la arrogancia de creer que todo lo conocen y saben hacer”. Además, entender que el valor más importante del empleado es su propia familia, y que del trabajo que Bimbo provee depende en gran medida su equilibrio, hace que la empresa sepa como motivar y crear pertenencia. “El hecho de que a tu hijo, la empresa le dé una beca porque tiene promedio arriba de 9, provee por supuesto, gratitud y lealtad, además de la motivación para seguir esforzándose y generar resultados”, agrega.

En síntesis, la remuneración con base en resultados, y la práctica cotidiana de valores en la operación misma, son la base para desarrollar y retener al capital humano, el activo más importante de la empresa. Pero, ¿cómo evaluaríamos al universo empresarial mexicano actual?

“Nos falta mucho. Para empezar, los altos mandos tienen que modificar su manera de pensar respecto a su capital humano; dejar de verlos como objeto de explotación, y empezar a verlos como objeto de responsabilidad social, entendiendo que del desarrollo de su personal, depende el desarrollo de su propio negocio. De mi muestra de estudio, yo diría que el 30 por ciento de las empresas están muy bien alineadas, gracias también a la influencia de parámetros de competitividad que tienen de sus corporativos globales o socios de negocio extranjeros; otro 30 por ciento

están en transición; y el resto está en el opuesto, incapacitados por la arrogancia”, señala Arturo Frías.

EL ROL DE LAS CONSULTORÍAS EN LOGÍSTICA

El universo de las consultorías en logística aún es muy pequeño en México, según nos explica el también director de Global Logistics & Consulting, otra de las empresas de Global Group. La consultoría en Logística apenas empieza a abrirse, conformada por aquellos logísticos provenientes de la industria, que tras 20 o 30 años de práctica y evolución, paralela al mismo desarrollo logístico del país, hoy están jubilándose o deseando simplemente capitalizar su experiencia.

Por otro lado, las empresas apenas empiezan a entender la importancia que la estrategia logística tiene en la reducción del costo operativo. “Yo no veo a muchos directores mexicanos queriendo crecer el negocio, a partir de un consultor en logística”, señala Frías. “Sin embargo, Harvard dice que esa es la tendencia, que la mayoría de los CEO deben dar importancia a la cadena de suministro por encima de ninguna otra área. Pero en México todavía no lo vemos, y cuando lo vemos es en corporativos que traen sus propias soluciones logísticas, con sus propios consultores internos, provenientes de su casa matriz, donde quiera que ésta se encuentre en el mundo.”

“Ahora bien, los grandes corporativos trasnacionales, se apoyan en consultoras grandes, tipo AT Kearney, McKenzie, Price WaterHouse Coopers, por ejemplo; empresas que no tienen mucho capital humano mexicano, enfocado en logística. Cuando ellos se involucran en algún proyecto de esta naturaleza, lo que hacen es importar capital humano de otros países”, continúa.



“Cuando las empresas buscan consultoría, generalmente buscan firmas reconocidas, pero pasan por alto algo muy importante, como es el imprescindible conocimiento que de la región (geografía, orografía, infraestructura local, servicios, leyes, cultura, etc.) se requiere para la búsqueda de estrategias. Nosotros mismos hemos sido parte de los proyectos de alguna firma grande, dado el conocimiento local que tenemos. Cuando esto sucede, la empresa contratante acaba pagando el reconocimiento de la firma a un costo muy alto, habiendo podido pagar por el mismo *expertise*, un precio más razonable a través de una consultoría local”, precisa Arturo Frías.

A decir del consultor, hoy en día, la demanda no genera suficientes proyectos como para que haya mucha consultoría logística en México. Digamos que de 1000 proyectos que pudiera generar el país, sólo 100 generan contratos; y de esos 100, el 80 por ciento se queda en manos de las grandes firmas trasnacionales, y sólo el 20 restante se queda en consultoras especializadas como Global Logistics & Consulting, de las

cuales no hay más de 10 firmas en el país. Algunas, incluso, son muy especializadas en el tema del transporte, o de las regulaciones, o del diseño de almacenes, por ejemplo. “En nuestro caso, nos hemos especializado en reingeniería de procesos logísticos. No obstante ello, el mercado está creciendo, pues las empresas se están dando cuenta de que necesitan a alguien que les dé una opinión externa, con ojos totalmente objetivos, y sin ningún tipo de interés interno”, señala Frías, quien concluye puntualizando:

“Desde luego, este crecimiento, además de representar un nicho de oportunidad, también nos obliga a formar un semillero de capital humano. En este sentido, nuestra empresa ha

venido trabajando con diferentes metodologías, según las necesidades del cliente, tanto cursos *In-house* como *Out-house*. Nos hemos caracterizado por trabajar con grupos nuestra particular metodología de casos prácticos logísticos, los cuales analizamos en talleres de trabajo, permitiéndonos hacer un *coaching* consultivo en corto, para que los ejecutivos creen soluciones para sus empresas, con los propios datos de la misma, y con base en sus propias necesidades. Sabemos que el semillero que las consultoras conformemos será insuficiente -sin duda, las universidades pueden tener un alcance mayor-, pero mientras los consultores entendamos nuestra responsabilidad en este sentido, y actuemos en consecuencia; las universidades sean más veloces para responder a la demanda, abriendo licenciaturas o ingenierías en logística; y las empresas conformen y habiliten programas efectivos para becarios a la brevedad, juntas -las tres entidades- podremos hacer frente al déficit de capital humano logístico que hoy en día nos atormenta.” ■