

# 4 acciones

para hacer frente a la  
escasez de talento logístico





A medida que la economía global se recupera tras la pandemia, muchas organizaciones se enfrentan a un nuevo reto: la escasez de talento logístico especializado que se agudiza en todo el mundo.

Algunos de los factores que explican la actual crisis de talento están directamente relacionados con el impacto del Covid-19 y, por lo tanto, es probable que sean temporales. Hay indicios, sin embargo, de que experimentamos cambios estructurales que podrían tener un efecto más duradero en la oferta y la demanda de mano de obra especializada para la industria de la cadena de suministro.

Por el lado de la oferta, la evolución de las preferencias laborales y la jubilación acelerada sugieren que no se trata sólo de un problema transitorio o circunstancial, sino de un fenómeno al que la industria logística debe aprender a hacer frente a largo plazo.

Con las cuatro acciones planteadas a continuación, los tomadores de decisiones podrán atraer y retener al talento logístico especializado que requieren para fortalecer el recurso humano de sus organizaciones.

### 1. Ofrece horarios flexibles y mayores incentivos

De acuerdo con una encuesta realizada por Instawork, la mayoría de los empleadores de logística han abordado la escasez de mano de obra con salarios más altos. No obstante, los trabajadores no sólo buscan mejores sueldos, sino horarios adaptables a sus necesidades y oportunidades de desarrollo.

Según un análisis de McKinsey, la recuperación económica post-Covid-19 en Estados Unidos ha visto una reducción inusual en la participación de la fuerza laboral.

La tasa de vacantes se sitúa alrededor del 50% por encima de los niveles previos a la pandemia, pero la fuerza laboral para cubrir estos puestos se ha reducido.



En el sector logístico, **la mano de obra de transporte y almacenamiento ha sido la más afectada** en términos de costos, con salarios que aumentan cuatro veces más rápido que antes de la pandemia. A pesar de los aumentos salariales, las operaciones logísticas siguen teniendo dificultades para contratar y retener a los trabajadores de primera línea, al mismo tiempo que experimentan un **aumento en el ausentismo**, lo que provoca efectos colaterales en toda la cadena de suministro.

Si bien es cierto que ofrecer una paga más atractiva puede atraer talento, esto no siempre es posible y no garantiza la permanencia del personal.

Otra forma en la que las organizaciones pueden dar respuesta a las nuevas preferencias laborales de jóvenes profesionales son:

- **Horarios flexibles.**

Un estudio reciente de ManpowerGroup reveló que la flexibilidad de horarios es uno de sus tres factores principales en las decisiones profesionales para casi el 40% de los candidatos a puestos de trabajo en todo el mundo.

Alinear los objetivos de la organización con las **nuevas preferencias profesionales**, especialmente después de la sobrecarga que para muchos significó el home office, puede ser clave para captar y retener talento.

- **Sentido de pertenencia.**

Cada vez más empleados buscan invertir en los aspectos humanos del trabajo. La mayoría de los encuestadores coinciden en que los nuevos profesionales buscan un sentido de propósito renovado. La nueva generación de trabajadores quiere que sus empleos les den beneficios y ventajas, y también buscan sentirse valorados por sus organizaciones, que se les reconozca, se les capacite y que **lo que hagan tenga un impacto**.

- **Mayores incentivos profesionales.**

De acuerdo con Daniel Swan, Codirector de Operaciones de McKinsey a nivel global, entre las buenas acciones que se pueden implementar para conseguir la **retención de talento logístico** están:

- La implementación de programas de capacitación para supervisores y gerentes.
- La opción de una semana laboral de cuatro días.
- Incentivos salariales en función de rutas atendidas por conductores.
- Más opciones de turnos para los trabajadores.



“Generar un sentido de pertenencia en la organización es lo más importante para evitar el fenómeno de la alta rotación. Debemos generar no sólo mejores sueldos, sino una oferta atractiva, un buen lugar de trabajo, la oportunidad de una carrera laboral visible. Buscamos motivar al personal de casa para retenerlo con planes de desarrollo y asegurando el bienestar integral del colaborador”.

**Pedro Bermúdez, Director de Geografía de la Red de Suministro de Grupo Salinas**

## 2. Invierte en robótica y automatización avanzada

Año con año, los almacenes y centros de distribución (Cedis) se enfrentan al envejecimiento de su fuerza de trabajo, a la rotación alta de empleados y a la gran competencia entre diversos servicios de fulfillment.

Si bien el desafío del envejecimiento de la planta laboral es algo que se prevé desde hace varios años, el Covid-19 provocó una crisis inesperada para los empleadores, especialmente en la industria del almacenamiento.

Entre las razones que han llevado a las personas a no regresar a sus puestos de trabajo en las bodegas están, por mencionar algunas, los beneficios de desempleo (en países como Estados Unidos), menos opciones de cuidado infantil para los padres, y el miedo a contraer el virus.

A este coctel explosivo se suma el **crecimiento exponencial** del comercio electrónico, que trajo consigo tasas de pedidos inusualmente altas y frecuentes.

Con una población en casa y los comercios no esenciales cerrados, el e-commerce creció 81% en México en 2020 de acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online.

Aunque en 2021 la cifra también fue positiva, no tuvo el mismo ritmo de crecimiento, pues alcanzó solo 27%. Aún así, el país creció por encima del promedio global de 16.3%.

La introducción de **tecnologías robóticas** a los almacenes brinda una solución a los problemas actuales y ayuda a maximizar la eficiencia operativa, aumentar la productividad y completar los lugares en los que los trabajadores manuales no pueden operar.

A continuación compartimos algunas de las principales soluciones robóticas y automatizadas que se pueden integrar en las operaciones de los centros de distribución minoristas para mantener el ritmo de la creciente demanda del comercio electrónico y que, al mismo tiempo, funcionan para solucionar la escasez de mano de obra.



### • Robots móviles autónomos (AMR)

ARM es la sigla de Autonomous Mobile Robots, es decir, dispositivos autónomos asistidos por software de robótica e inteligencia artificial. Los sensores de los robots móviles les permiten reconocer y navegar de forma independiente por su entorno para ejecutar tareas con precisión dentro de almacenes y centros de distribución.

Una de sus principales ventajas es que pueden permanecer activos y **trabajar sin interrupción y sin supervisión humana por más de 12 horas continuas**, incrementando así la productividad. Los robots móviles se adaptan convenientemente a la infraestructura previa de las organizaciones, además de que los costos han descendido considerablemente en los últimos años.



“La adopción de nuevas tecnologías va más allá del talento. Es un tema de competitividad y productividad para el negocio. La resistencia al cambio siempre existirá, pero la viabilidad del futuro de casi todos los negocios depende de mantenerse competitivo. Hemos identificado muchas empresas de manufactura y logística que, al adoptar la tecnología de forma correcta, pueden llegar a eficientar la crisis de talento”.

**Justine Rodrigues**  
Division Director Mexico de HAYS



- **Cargadores y descargadores robóticos**

En la industria del almacenamiento, uno de los trabajos más peligrosos y propensos a lesiones es el de la carga y descarga manual de productos en el muelle de carga. Los cargadores y descargadores robóticos reducen los **costos de logística**, aumentan la productividad y permiten que los trabajadores manuales se coloquen en puestos más seguros y valiosos, lo cual a su vez reduce la rotación en el almacén.

- **Sistemas automatizados de almacenamiento y recuperación (AS/RS)**

Estos sistemas ofrecen una solución flexible y altamente escalable pues pueden recuperar y transferir productos almacenados para ahorrar espacio y permitir un mayor inventario a través de una densidad de almacenamiento óptima.

La tecnología AS/RS completa sus tareas asignadas con exactitud, precisión y velocidad. Por ello, es mucho más productiva y eficiente que almacenar y recuperar manualmente el producto.

- **Sistemas de Ejecución de Almacén (WES)**

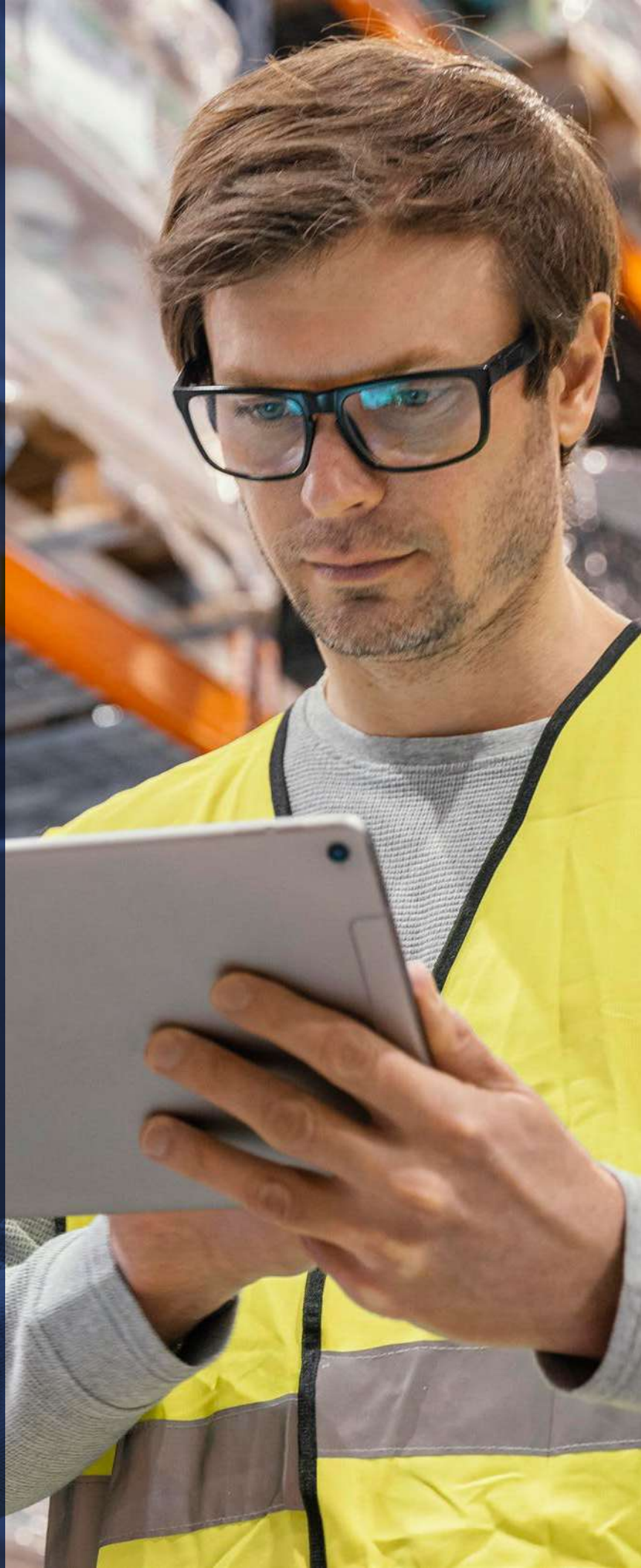
Los sistemas de ejecución de almacén (WES por las siglas en inglés de warehouse execution system) son capaces de orquestar casi todos los aspectos del ciclo de vida del **cumplimiento de pedidos**: desde sistemas de automatización dispares y procesos integrados hasta gestión laboral, equilibrio de carga de trabajo y toma de decisiones en tiempo real.

El WES es una solución reactiva que permite a los pedidos fluir continuamente para maximizar la eficiencia. Tener una amplia gama de funcionalidades es una ventaja para este tipo de tecnología, lo que da como resultado que los sistemas de ejecución del almacén puedan ver datos en todo el almacén para ajustar su funcionalidad y satisfacer las necesidades del entorno en el momento más oportuno.

- **Paletizadores y Despaletizadores Automatizados**

Los centros de distribución minoristas utilizan principalmente paletizadores y despaletizadores automáticos en el proceso de envío, así como en el almacenamiento y la recuperación de productos.

Esta tecnología puede manejar un flujo continuo de pallets de SKU mixtos o de uno solo mediante la implementación de algoritmos de aprendizaje automático y visión por computadora. Ayudan a crear **flexibilidad en los centros de distribución minoristas**, aumentan la productividad del almacén y reducen las lesiones de los trabajadores.





En 2020, el porcentaje de conductores menores de 25 años fue del 5% en Europa y Rusia. En México, este porcentaje fue del 6% y del 7% en Turquía. Se estima que solo el 2% de los conductores de camiones son mujeres.

Según un estudio del grupo de investigación Transport Intelligence, Europa necesita 400 mil conductores de vehículos de transporte de carga para cubrir la demanda del sector.

El país más afectado por este déficit es Polonia, que necesita más de 120 mil profesionales del transporte; Reino Unido necesita alrededor de 90 mil conductores; en Alemania, la cifra oscila entre 45 mil y 60 mil, mientras que Francia necesita unos 43 mil.

### 3. Tercerizar como una alternativa operativa

La **escasez de conductores de auto-transporte de carga** ha alcanzado niveles muy altos. En parte, por el envejecimiento de los conductores actuales, las duras condiciones laborales y la poca atracción que sienten los jóvenes por esta actividad. En consecuencia, cada vez hay menos camioneros disponibles para el sector logístico.

Una posible solución para hacer frente a este desafío es trabajar con un proveedor externo.

Un 3PL con asociaciones activas y flexibles en la **industria del transporte y la logística** estará mejor equipado para encontrar e implementar medidas alternativas si una ruta se agota.

#### • Lo que debes tomar en cuenta

Los megavendedores del comercio electrónico, como Amazon y su servicio Prime, han disparado las expectativas de la ventana de entrega a un bajo costo por pedido para el consumidor final. No todas las empresas, sin embargo, tienen la misma capacidad y es importante realizar un análisis minucioso antes de **ofrecer tiempos de entrega excesivamente cortos**.

Si se opta por la alternativa de la tercerización, el personal externo debe trabajar como una sola entidad para obtener los resultados deseados. Es necesario que los aliados sepan escucharse entre sí y que la comunicación sea siempre abierta para construir en conjunto, de lo contrario, no funcionará.

#### • Lo que puedes hacer

- Hay que estar siempre consciente de las habilidades con las que cuenta la empresa, ya sean internas o a través de un socio 3PL.

Los expertos recomiendan generar una **experiencia de servicio óptima** con un número menor de clientes finales para evitar decepcionar a una franja más grande al sobredimensionar los recursos y el alcance de sus empleados.

- Prioriza la adquisición del talento que se ajuste a la visión de la empresa.

• Esta alternativa permite aprovechar la economía a escala de los proveedores logísticos. Es decir, su personal puede trabajar para tu operación y la de otros, aumentando la eficiencia de un recurso finito.

- Procura crear sinergias con otras compañías cuyas necesidades sean compatibles con las tuyas.



“La educación profesional logística ha mejorado de forma considerable en los últimos años. Las universidades y entidades privadas relacionadas con el medio iniciaron con cursos de logística, que luego se convirtieron en diplomados, especializaciones y maestrías. A pesar de este cambio satisfactorio en la educación, aún es deseable contratar personas con gran experiencia.

Esto en parte obedece a que aún hay temas que no se observan con suficiente profundidad en las academias. Si bien hoy es más fácil encontrar profesionales con bases, el reto se encuentra en cubrir una curva de aprendizaje posiblemente mayor a la de otras profesiones, debido a la integridad del rol logístico”.

Iván Bulgarelli, Director de Operaciones CAM de Compañía de Galletas Pozuelo

#### 4. Haz frente al “desajuste de habilidades”

Sectores como el de la distribución, logística, comercio minorista y gestión de la cadena de suministro luchan desde hace varios años por resolver el problema del llamado “desajuste de habilidades”.

A medida que los baby boomers se jubilan o se trasladan a puestos de trabajo menos exigentes físicamente, las generaciones más jóvenes están menos dispuestas a reemplazar estos roles en la industria del almacenamiento.

La generación anterior también adquirió habilidades clave a través de su capacitación y experiencia diaria en el trabajo. Su salida del mundo laboral deja una brecha importante para un conjunto de habilidades especializadas que le llevará mucho tiempo a las generaciones jóvenes recuperar o adquirir.

En México, los censos económicos del INEGI apuntan que, en seis años, el personal relacionado con el sector logístico y de transporte creció más de 20%, pasando de 700 mil a más de 900 mil personas en 2019. Este incremento de personal, no obstante, no ha sido suficiente para suplir la enorme demanda de mano de obra calificada, especialmente durante las temporadas altas que tienen una mayor afluencia de compradores en línea.

##### • Lo que debes tomar en cuenta

El mayor crecimiento de operaciones logísticas conlleva un importante aumento en los riesgos, tanto del cuidado de mercancías, seguridad y entregas de última milla, así como de la operación diaria de personal clave.

##### • Lo que puedes hacer

La capacitación y la generación de talento podrían ser el camino más efectivo para prevenir riesgos y generar importantes ahorros. Las empresas que capacitan a sus colaboradores experimentan mayor profesionalización en sus servicios. También reportan ahorros monetarios y la reducción de siniestros.

Profesionales encuestados por The Logistics World en febrero de 2022 coincidieron en que la capacitación es la mejor herramienta que pueden aplicar para combatir la escasez de talento logístico, con el 48% de las respuestas. Otras estrategias señaladas fueron:

- Reducir rotación de personal (21%)
- Adoptar automatización/robótica (13%)
- Atraer talento de nuevas generaciones (18%)

La Organización Mundial del Trabajo define el desajuste de habilidades como una discrepancia entre las habilidades que buscan los empleadores y las que poseen los individuos. En pocas palabras, es un desajuste entre las habilidades del mercado y los puestos de trabajo que existen.

Esto significa que la educación y la formación no están proporcionando las habilidades que demanda el mercado laboral o que la economía no crea puestos de trabajo que correspondan a las habilidades de las personas.

Una persona puede estar simultáneamente sobrecalificada y subcalificada. Esto sucede a menudo cuando la educación no concuerda con la ocupación.

## A manera de conclusión

Encontrar y retener talento es clave para nuestra industria y a medida que las funciones de logística y cadena de suministro dentro de las organizaciones se vuelven más críticas, esto se ha vuelto una prioridad para la mayoría de las empresas, incluso las más grandes.

Se debe buscar, además, que este personal sepa navegar por los desafíos actuales en cuanto a importación y exportación, comercio exterior, compras y logística internacional. Por lo mismo, las organizaciones deben invertir en programas o cursos para capacitar a su talento especializado para, de esta forma, estar mejor preparadas para los diferentes retos que se puedan presentar.

Comprender las causas subyacentes detrás de la escasez de mano de obra logística es clave para abordar y superar esta crisis. Lo principal será diseñar una estrategia robusta desde el manejo del recurso humano para atraer y retener a los profesionales de la industria, desarrollar al personal y ser un semillero de talento, especialmente para los niveles de supervisión y jefatura para arriba.

Mientras se evalúan los efectos que el Covid-19 tendrá en los perfiles profesionales y las preferencias laborales de las nuevas generaciones, las organizaciones pueden apostar por la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de más flexibles formas de trabajo, así como por la capacitación y la generación de talento interno como la mejor opción para mantenerse competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. **The State of Warehouse Labor Report. Instawork and Logistics Management. Febrero, 2022.**  
<https://info.instawork.com/state-of-warehouse-labor>

2. **Bhattacharjee D., Bustamante F., Curley A., Perez F. Navigating the labor mismatch in US logistics and supply chains. McKinsey & Company, 10 diciembre 2021.**  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/navigating-the-labor-mismatch-in-us-logistics-and-supply-chains>

3. **Work, for Me. Understanding Candidate Demand for Flexibility. ManpowerGroup Solutions. Enero, 2020.**  
[https://www.manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/976d951f-5303-41d4-be36-4938169d2d80/ManpowerGroup\\_Solutions-Work\\_for\\_Me.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/976d951f-5303-41d4-be36-4938169d2d80/ManpowerGroup_Solutions-Work_for_Me.pdf?MOD=AJPERES)

4. **Europe's road freight market short of more than 400,000 drivers. Transport Intelligence. Agosto, 2021.**  
<https://www.ti-insight.com/briefs/europes-road-freight-market-short-of-more-400000-drivers/#:~:text=Ti's%20latest%20research%20paper%20on,Poland%2C%20the%20UK%20and%20Germany>

Agradecemos la participación de los expertos que nos apoyaron con su expertise y opiniones:

- Iván Bulgarelli, Director de Operaciones CAM de Compañía de Galletas Pozuelo
- Justine Rodrigues, Division Director Mexico de HAYS
- Pedro Bermúdez, Director de Geografía de la Red de Suministro de Grupo Salinas



the  
**LOGISTICS**  
**WORLD**

**Conéctate e inspírate**

### Acerca de The Logistics World

Vinculamos a la comunidad logística de México y Centroamérica a través de información, capacitación y negocios, en formato presencial y digital. Te inspiramos para conectar y transformar al mundo logístico.

**TLW | ONLINE** es el medio digital especializado en la industria logística. Informamos sobre actualidad, noticias, reportajes, artículos, entrevistas exclusivas, conferencias, webinars, videos con insights y mejores prácticas de los referentes del sector a nivel regional e internacional. Visítanos en [www.thelogisticsworld.com](http://www.thelogisticsworld.com)

**TLW | SUMMIT & EXPO** es la exposición presencial de logística de vanguardia más importante de México. Dos días donde nuestra comunidad contacta a los proveedores líderes del sector, descubre las innovaciones de primera mano, se capacita de las mentes top de la industria y hace networking del más alto nivel.

**TLW | MAGAZINE** nace de Énfasis Logística, revista pionera y líder de la industria de cadena de suministro en México, con una nueva imagen moderna y sofisticada. Tiene un tiraje único anual que se distribuye los días de la expo.