

Transporte y Logística 2030

Volumen 5: Cómo ganar
la carrera del talento
Resumen ejecutivo

IFK.



El presente documento resume las claves del quinto informe de la serie *Transporte y Logística 2030*, elaborada por PwC; una encuesta sobre los retos para la industria de transporte y logística en materia de Recursos Humanos, realizada a 94 expertos del sector en 24 países.

En esta edición se utilizó la metodología *RealTime Delphi* mejorada y después de un largo proceso de análisis, consultas con expertos y workshops, PwC junto con la EBS Business School de Alemania elaboró 15 tesis sobre el futuro del entorno profesional en el sector.

La imagen negativa del sector, principal reto para atraer al talento cualificado

Trabajar en almacenes de carga, buques, camiones o trenes suele asociarse con unas condiciones de trabajo escasamente gratificantes y una carrera profesional poco atractiva. Las compañías de transporte y logística deberán hacer de la gestión del talento una prioridad clave durante las próximas décadas, para mejorar la imagen de la industria y potenciar su atractivo.

¿A qué retos se enfrentan las compañías del sector?

1. Aspectos demográficos

La población envejece en todo el mundo y en muchos países desarrollados, cada vez son más los trabajadores que están sopesando cuándo jubilarse. Para el sector de transporte y logística este es un problema importante, pues el incremento de jubilaciones ha derivado en la escasez de mano de obra cualificada. En Europa, el porcentaje de empleados que se acerca a la edad de jubilación (entre los 50 y los 64 años de edad) en el sector de transporte de mercancías por carretera es superior a la media de otros sectores.

Y en los países emergentes, las compañías logísticas deberán realizar fuertes inversiones en formación, desarrollo y educación de los nuevos empleados.

2. Contratación de personal

El principal reto del sector es la contratación de empleados con las habilidades requeridas, especialmente candidatos jóvenes. La educación y formación en estos ámbitos no siempre son las más adecuadas y resulta muy complicado estar al día con las nuevas tecnologías.

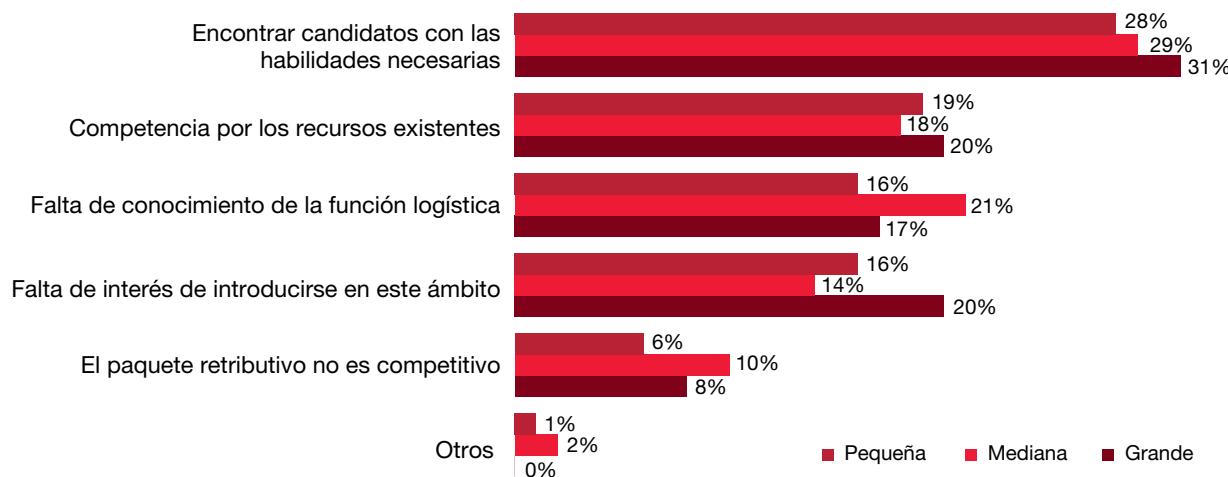
Por ello, las compañías de transporte y logística tendrán que competir e invertir en nuevos canales de comunicación más

allá de los anuncios en prensa, web o agencias de empleo.

3. Retribución e incentivos

Las compañías de transporte y logística tendrán que decidir bien a la hora de fijar los niveles de retribución tanto para hombres como para mujeres, algo que va mucho más allá de los meros sueldos, ya que las prestaciones sociales y las condiciones de trabajo serán importantes. La alineación de los objetivos corporativos con los individuales será de gran ayuda, ya que así se podrá incrementar la productividad y los empleados se sentirán partícipes del éxito de la organización; un factor importante para retener el talento.

Dificultades relativas a la contratación de personal en las empresas de logística según su tamaño



4. **Trayectoria profesional**

En los países desarrollados, la formación de la próxima generación, así como la adaptación del entorno de trabajo a las necesidades de los empleados de mayor edad serán clave. Hay una falta de oferta de programas de formación en muchos ámbitos y una escasa atención prestada al desarrollo por parte de las compañías del sector. Esto pone en evidencia que las compañías del sector en los países emergentes deben invertir más en formación, desarrollo y educación de sus nuevos empleados.

5. **Gestión de la diversidad**

No será fácil para el sector de transporte y logística atraer a un mayor número de

mujeres en un sector tan dominado por los hombres, pero aquellas compañías que lo consigan exitosamente, tendrán acceso a una base de talento mucho más rica y abundante. Además, la diversidad cultural y de género puede tener otras ventajas importantes, como por ejemplo, fomentar la creatividad y la innovación e incrementar sus ingresos.

6. **Employer Branding**

La imagen negativa del sector aparece una y otra vez en las respuestas de los expertos: la mayor parte de los demandantes de empleo no consideran el sector de transporte y logística atractivo, y ni siquiera lo consideran como una opción. A menudo, muchos de los puestos dentro del

sector de transporte se consideran de baja remuneración y sin ninguna posibilidad de carrera profesional. Así, los puestos de mayor cualificación, con mejores condiciones económicas y potencial de progresión profesional en el área de logística pasan totalmente desapercibidos para la mayoría de los graduados más destacados.

Las compañías del sector deberán mejorar su marca como empleador, asegurando la satisfacción de sus empleados, ya que las percepciones internas contribuyen muy positivamente a desarrollar el *employer branding*. La responsabilidad corporativa también influye, especialmente a la hora de llegar a los empleados más jóvenes.

Estrategias para optimizar la gestión del talento

¿Qué pueden hacer las empresas de transporte y logística para abordar los problemas de gestión del talento y mejorar su estrategia de Recursos Humanos? A continuación, se proponen iniciativas en torno a los seis retos descritos anteriormente y el horizonte temporal para ponerlas en práctica.

Hasta 2015...

Participación activa en redes sociales presenciales o virtuales

El *networking* es clave en las compañías del sector de transporte y logística para conocer a futuros candidatos. Las empresas pueden establecer relaciones con candidatos a través de reuniones presenciales con otros profesionales del sector o antiguos compañeros, o a través de redes sociales.



Una cara amable detrás del sobre

Las compras *online* crecen y cada vez son más los clientes que reciben sus envíos a domicilio o en el lugar de trabajo. Esto supone una gran oportunidad para las empresas de mensajería y paquetería de forjar una relación más directa y cercana con sus clientes y “poner cara” al envío, por ejemplo, con una pequeña biografía del mensajero en la web.



Baja por paternidad

En muchos países, el sistema jurídico y las políticas de las empresas ofrecen un mínimo de dos días o unas pocas semanas de baja de paternidad retribuida. Estos programas son excelentes mecanismos para mejorar la motivación del empleado, pues incrementan el compromiso de los empleados con la compañía e incluso ayudan a aumentar la productividad.



Hasta 2025...

Puestos de trabajo adaptativos

Entornos cómodos para los empleados más mayores y discapacitados a través de infraestructuras que incorporen una tecnología, que permita registrar las preferencias personales y requisitos físicos de cada trabajador. Así, oficinas, almacenes y demás lugares de trabajo estarían vinculados entre sí y serían regulables desde cualquier *smartphone*.



Academias virtuales

Ofrecerían una amplia gama de servicios de formación *online*, accesible desde cualquier rincón del mundo, desarrollada en el marco de un proyecto de colaboración o de una iniciativa pública.



Transición hacia la jubilación

Ofrecer una transición fluida hacia la jubilación, por ejemplo, abandonando el turno de noche o de fin de semana en el caso de los conductores de vehículos pesados o trasladándolos a puestos que se desarrollen en entornos de oficinas, puede contribuir a retener a los empleados con mayor experiencia.





Hasta 2020...

Menos es más

Horarios flexibles, jornada reducida, períodos sabáticos, trabajos a tiempo parcial son medidas que pueden suponer una ventaja competitiva a la hora de atraer y retener a profesionales cualificados, ya que para algunos empleados, disfrutar de más tiempo para su familia o para sus intereses personales es una prioridad mayor que su carrera profesional.



Trabajo en remoto

Los procesos de logística y almacenamiento pueden ser controlados desde cualquier punto y en cualquier momento, fuera de las propias instalaciones. Esto puede suponer una importante ventaja competitiva a la hora de atraer a empleados más jóvenes, muchos de los cuales ya destinan un número significativo de horas al mes a trabajar fuera del entorno de la oficina tradicional.



Feel Good Managers

Es una iniciativa para mejorar los niveles de motivación, energía y salud mental entre los empleados. Su rol consistiría en organizar actividades culinarias, deportivas y culturales para los empleados, así como animarles a que aporten sus propias ideas.



Viajes como inspiración. Ofrecer a los empleados la posibilidad de hacer viajes puede potenciar su creatividad e inspiración, al tiempo que incrementa su satisfacción. Por ejemplo, el hecho de que los empleados puedan viajar en los propios trenes o aviones de la compañía puede permitirles identificar mejoras en la atención al cliente o desarrollar ofertas innovadoras.



Hacia 2030...

Trabajar jugando

La incorporación de actividades lúdicas y de relajación en el entorno de trabajo puede suponer un atractivo clave para aumentar la productividad y satisfacción de la plantilla, así como de potenciales empleados.



Entornos de trabajo que fomenten la incorporación de la mujer

La incorporación proactiva de un buen número de mujeres, la inversión en su desarrollo profesional y una correcta promoción que les permita alcanzar puestos directivos y formar parte del Consejo de Administración supondrían un notable punto de diferenciación, además de atraer a una importante base de consumidoras.



Las claves

- Los directivos del sector de transporte y logística deben hacer de la mejora de la imagen del sector una de sus principales prioridades, y el compromiso para ello deberá impulsarse desde la Alta Dirección de las compañías.
- Tres componentes fundamentales de una marca fuerte como empleador: satisfacción de los empleados, una marca respetada y un programa de responsabilidad corporativa sólido.
- La formación y el desarrollo de los empleados más jóvenes y la adaptación del entorno de trabajo a las necesidades de los empleados de mayor edad son inversiones importantes, pero absolutamente imprescindibles.
- Es necesario que las compañías del sector establezcan unas condiciones retributivas adecuadas para atraer y retener a los empleados cualificados



y así alinear los objetivos individuales y corporativos.

- Las compañías del sector de transporte y logística

deberán potenciar la diversidad cultural y promover el ascenso profesional de la mujer a todos los niveles de la compañía.

Contactos



Ignacio Rel
Socio responsable de Transporte, Turismo y Servicios de PwC España
ignacio.rel.pla@es.pwc.com
Teléfono : +34 915 684 400



Álvaro Klecker
Socio de PwC España
alvaro.klecker@es.pwc.com
Teléfono : +34 915 684 244



Juan Pérez de Lema
Director de Transporte de PwC España
juan.perezdelema@es.pwc.com
Teléfono : +34 915 684 027



Raúl Llorente
Socio de PwC España
raul.llorente.adrian@es.pwc.com
Teléfono: +34 915 684 065



pwc

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.