

Transporte y Logística 2030

Volumen 5: Cómo ganar la carrera del talento

Estrategias para ayudar a las compañías de transporte y logística a mejorar su gestión de talento.



Imagen de portada: Margret Inga Gudnadottir, del departamento de Auditoría de PwC Islandia.

La carrera ha comenzado. Los buenos empleados son un recurso escaso, pero el capital humano de una empresa es mucho más que un mero número de empleados o de puestos de trabajo. Se compone de profesionales con una amplia variedad de habilidades técnicas e intangibles que disponen de una perspectiva única sobre su profesión y sobre la entidad para la que trabajan. La diversidad aumenta y ello implica que los equipos de trabajo se compongan de empleados de diferente edad, género y culturas. Se trata sin duda de una evolución positiva para el sector, pues los equipos heterogéneos a menudo generan mejores resultados.

El punto de partida de las compañías del sector de transporte y logística es inmejorable, ya que pueden ofrecer a sus empleados unos puestos de trabajo variados, a menudo en un entorno cosmopolita e internacional. Esto debería traducirse en un mayor atractivo para los potenciales candidatos a incorporarse al sector, pero la realidad es algo distinta. El sector se enfrenta a una imagen que debe mejorarse. Trabajar en almacenes de carga, buques, camiones o trenes suele asociarse con unas condiciones de trabajo escasamente gratificantes y una carrera profesional poco atractiva.

¿Sabrán aprovechar las compañías del sector las ventajas que tienen a su alcance y captar a los mejores empleados? ¿Serán capaces de forjar una fuerte imagen de marca como empleadores? A la próxima generación de talento no le preocupa únicamente el sueldo y el desarrollo profesional; también quiere trabajar para una compañía con valores corporativos sólidos. ¿Sabrán las compañías del sector inspirar a esta nueva generación? ¿Qué harán para mejorar sus estrategias de contratación, retribución y desarrollo profesional?

Para poder contestar a estas y otras preguntas, hemos reunido un panel internacional de expertos a los que hemos planteado una serie de cuestiones a través de un estudio basado en la metodología RealTime Delphi. ¿Habrán alcanzado el podio de los vencedores los directivos del sector para el año 2030? El presente informe recoge las opiniones de los expertos así como algunas sugerencias que las compañías del sector pueden adoptar para mejorar su posicionamiento. Una cosa está clara: la carrera por el talento es una maratón, no un sprint; por tanto, la gestión del talento deberá ser una prioridad en las agendas de los directivos del sector durante las próximas décadas.

Esperamos que nuestro estudio les ayude a ser líderes en la carrera por el talento.



Klaus-Dieter Ruske
Líder global de Transporte y Logística de PwC



Dr. Peter Kauschke
Director del programa Transporte y Logística 2030

Mensaje del equipo local

La actual situación de crisis afecta de forma especial al sector de Transporte y Logística (T&L): menores volúmenes comerciales en los principales mercados de Europa y Norteamérica; mercados de capitales afectados por dificultades financieras y de financiación para adaptar modelos empresariales; exceso de capacidad productiva que puede hacer empeorar el déficit de tarifa y crisis políticas en geografías de tránsito claves para la industria de T&L que afectan la seguridad de determinados corredores.

Dado que el mercado de T&L es un mercado global por su propia naturaleza, hay que poner de manifiesto las posibles repercusiones de las acciones y tendencias globales sobre nuestra economía a nivel local en Europa y, especialmente, en España. Sin duda estas tendencias globales están afectando la rentabilidad de las empresas logísticas de nuestro país. Esta es, probablemente, la razón que explica la amplia respuesta de las empresas de nuestro entorno a la llamada para participar en el estudio Delphi T&L 2030. Casi un 70% de los candidatos invitados han participado en la encuesta, siendo España el país que ha mostrado más interés a nivel mundial por el estudio en cuestión.

Los resultados del informe son preocupantes. El panel de expertos reunido específicamente para llevar a cabo este estudio prevé que la imagen del sector de logística empeorará en los próximos años. Muchos jóvenes, directivos y ejecutivos consideran que el sector no es lo suficientemente atractivo como para motivarles a trabajar en él. Sin duda son malas noticias. Sin embargo, la buena es que los propios directivos son conscientes de la situación y tienen en su mano la capacidad de remediarla.

Esperamos que nuestro estudio sea útil para reflexionar sobre los retos del sector y para trasladar a los ejecutivos de las empresas del sector las oportunidades que vislumbramos respecto a la gestión del talento.



Ignacio Rel
Socio responsable de Transporte,
Turismo y Servicios de PwC España



Juan Pérez de Lema
Director de Transporte de PwC España

Índice

Resumen ejecutivo	6
Conclusiones del estudio Delphi	8
Aspectos demográficos	9
Contratación de personal	14
Retribución e incentivos	18
Trayectoria profesional	22
Gestión de la diversidad	26
Employer Branding. Impulsar la imagen de marca como empleador	30
Oportunidades	32
Metodología	40
RealTime Delphi mejorado	41
Análisis general de las tesis	45
Referencias	46
Contactos y agradecimientos	49

Resumen ejecutivo

La población envejece en todo el mundo y en muchos países desarrollados cada vez son más los trabajadores que están sopesando cuándo jubilarse. Para algunos sectores, como el de transporte por carretera, este es un problema importante, pues el incremento de jubilaciones ha derivado en la escasez de mano de obra cualificada, lo que está empezando a tener sus consecuencias. En las economías en desarrollo, el sector de transporte y logística crece con rapidez, pero el desarrollo de la mano de obra no sigue el mismo ritmo. ¿Qué deben hacer las compañías del sector para afrontar este problema?

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

El primer paso debe ser asegurarse de que el equipo de Recursos Humanos no es un mero grupo de soporte, sino que cuenta con un socio estratégico de la Alta Dirección de la compañía.

El siguiente paso sería abordar el problema de imagen que tiene el sector. Su imagen negativa aparece una y otra vez en las respuestas de los expertos que han integrado el panel de nuestro estudio Delphi: la mayor parte de los demandantes de empleo no consideran la industria de transporte y logística como un sector atractivo, y ni siquiera lo considera como una opción en muchos casos. A menudo, muchos de los puestos dentro del sector de transporte se consideran de baja remuneración y sin ninguna posibilidad de carrera profesional; y así, los puestos de mayor relevancia del área de logística pasan totalmente desapercibidos para la mayoría de los graduados más destacados.

El problema se ve agravado por la falta de oferta de programas de formación especializada, acompañado de una escasa

atención prestada al desarrollo profesional 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 profesional y educación de sus nuevos empleados. En los países desarrollados, la formación de la próxima generación de empleados y la

La formación y el desarrollo de los empleados más jóvenes, 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

adaptación del entorno de trabajo a las necesidades de los empleados de mayor edad serán también clave.

Además, la mejora de los procesos de selección y contratación tendrá cada vez más importancia en todo el mundo. Por ello, las empresas de menor tamaño tendrán un importante problema, pero la creación de alianzas estratégicas y el aprovechamiento de las oportunidades proporcionadas por los métodos virtuales de contratación podrán ayudarles.

Asimismo, 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. La diversidad cultural y de género puede tener otras ventajas importantes, como por ejemplo, el fomento de la creatividad y la innovación. Por último, las compañías que incorporen a la mujer en los puestos directivos podrían encontrarse con que también incrementen sus ingresos.

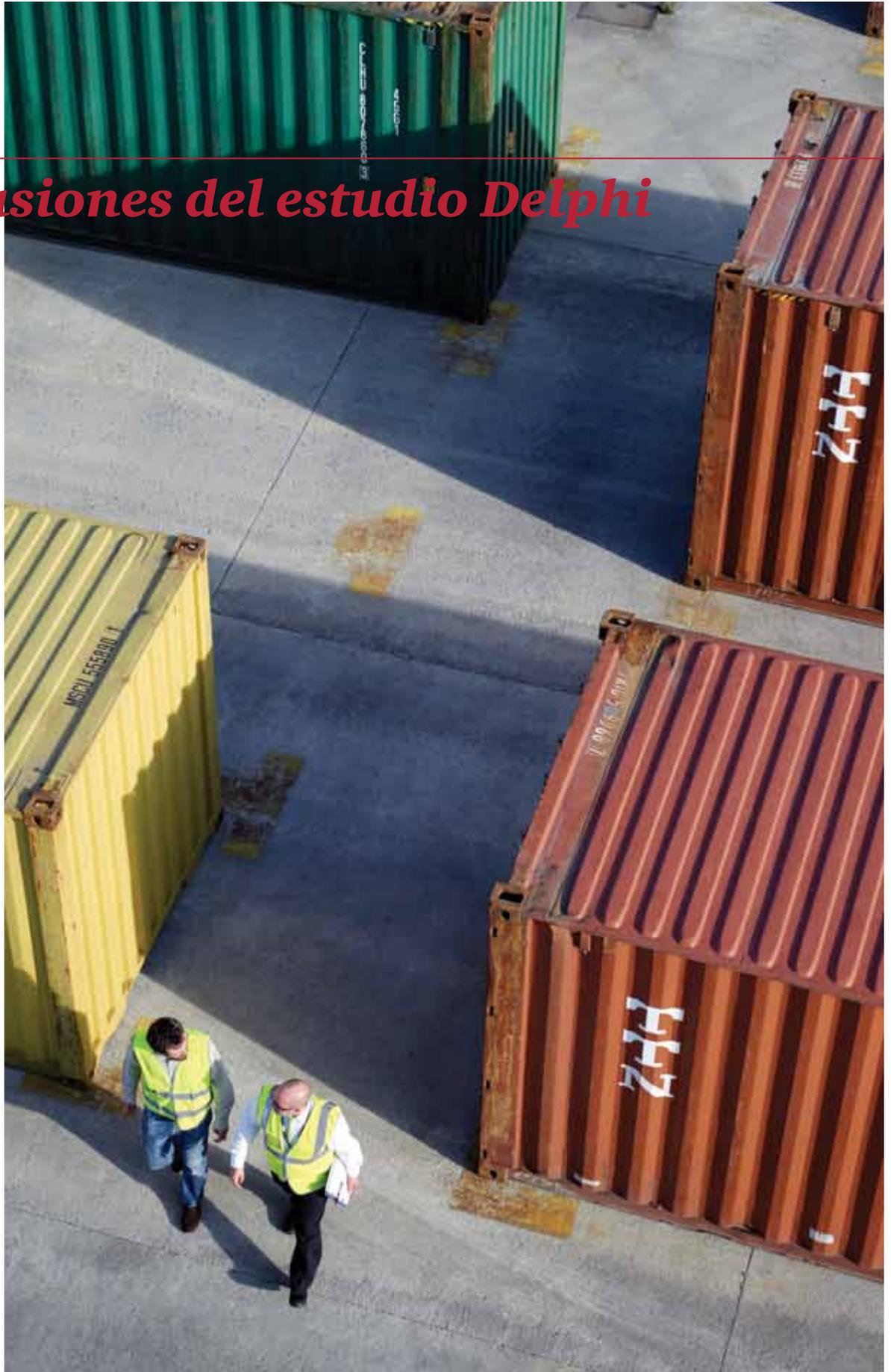
Las compañías de transporte y logística tendrán además que acertar a la hora de fijar los niveles de retribución tanto para hombres como para mujeres, algo que va mucho más allá de los meros sueldos. Las prestaciones sociales y las condiciones de trabajo también serán clave y por ello, la alineación de los

objetivos corporativos con los de los empleados será necesaria para cumplir la estrategia: permitirá incrementar la productividad y los empleados se sentirán partícipes del éxito de la organización, un factor importante para retener el talento. Para ello, será fundamental mejorar las oportunidades de carrera profesional y las condiciones de trabajo.

Las empresas de logística podrán mejorar su marca como empleador si aseguran la satisfacción de sus empleados, ya que, si bien es cierto que las percepciones internas no son el único factor que contribuye a desarrollar el *employer branding*, sí son un elemento clave. La responsabilidad social corporativa también influye, especialmente a la hora de llegar a los empleados más jóvenes. Por último, si una marca es fuerte, contribuirá también a mejorar la actual imagen negativa del sector.

Tres componentes fundamentales para tener una marca fuerte como empleador: satisfacción de los empleados, una marca respetada y un programa de responsabilidad corporativa sólido

Conclusiones del estudio Delphi



Aspectos demográficos

Los cambios demográficos suponen una importante amenaza para los modelos de negocio de muchas compañías del sector de transporte y logística. El sector debe ser capaz de superar este reto y atraer al talento cualificado que necesita.

En 2030 contaremos con más de 8.000 millones de personas en el planeta, lo cual supone cerca de 1.000 millones de personas más que en 2010. El 95% de este incremento de la población estará soportado por los mercados emergentes y en desarrollo.¹ Por lo tanto, los países desarrollados representarán un porcentaje cada vez más pequeño de la población mundial.

Durante más de 50 años, el crecimiento de la población en los países en desarrollo ha superado al ritmo de crecimiento en Europa. De hecho, para el año 2030, sólo el 23% de la población vivirá en Europa, Norteamérica y Australia.

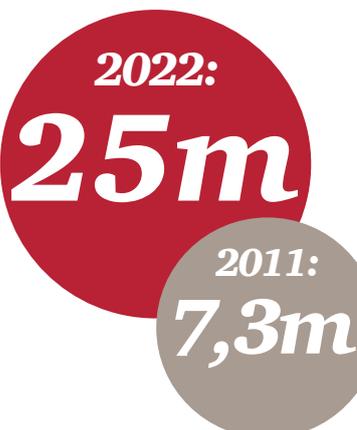
La economía mundial está siendo redefinida, y lo mismo sucede con la distribución de la riqueza. A medida que crece el comercio mundial, también incrementan los retos propios del sector de transporte y logística: más personas equivale a mayor producción. Se prevé que el comercio mundial de bienes y servicios se multiplique por tres o más para el año 2030, hasta llegar a los 27 billones de dólares.² Esto no hace sino añadir presión al sector para garantizar que los bienes y servicios lleguen correctamente a su destino. En 2010, por ejemplo, el puesto de conductor de vehículos de transporte ya se situaba en el Top 10 de los puestos más difíciles de cubrir por parte de las empresas en 36 países de todo el mundo.³

El crecimiento de la población se traduce en un aumento de las necesidades de transporte y logística en las economías emergentes

Podría parecer que, dado el elevado número de personas que se incorporan cada día a la población activa, la mayor parte de las economías emergentes no deberían tener problemas de escasez de mano de obra. Pero no es así. Muchos de los países que acogerán parte de los nuevos 1.000 millones de habitantes del planeta tendrán que invertir en sanidad y educación. Para el año 2030, vivirán en los mercados emergentes 100 millones de niños y jóvenes en edad escolar entre los 5 y los 19 años de edad.

Para competir en una economía global, la mayor parte de estos países necesitarán una mejor educación. El crecimiento económico avanza a un ritmo muy superior al desarrollo de la base de talento, lo cual está derivando en una grave escasez de mano de obra. Las compañías del sector de transporte y logística ubicadas en los países en desarrollo tendrán que hacer frente a esta realidad. Y para ello, será necesario proporcionar formación interna y llevar a cabo programas de desarrollo de habilidades.

En el caso de India, según la Organización Nacional de Desarrollo Profesional de India (*National Skill Development Organisation of India*), el sector de transporte y logística dio empleo a cerca de 7,3 millones de personas en 2011, pero esta cifra se prevé que alcance los 25 millones de



El sector de transporte y logística en India sufre un importante déficit de profesionales cualificados

personas en 2022. Esto supone que las empresas del sector deberán contratar a más de 17 millones de trabajadores en los próximos 10 años. Es sin duda un enorme reto, sobre todo si tenemos en cuenta que el sector logístico ya tiene problemas para encontrar profesionales cualificados para gestionar la cadena de suministro. Aquellas compañías que tengan previsto expandirse a los mercados emergentes de mayor crecimiento, ya sean domésticas o internacionales, tendrán que saber contratar a empleados prometedores y contribuir a su desarrollo una vez que los hayan incorporado a través de programas de formación y desarrollo profesional.⁴

La situación es similar en otros mercados emergentes, donde hay mucho en juego. En Sudáfrica, por ejemplo, la escasez de mano de obra cualificada en el sector de transporte y logística está

ralentizando el crecimiento de la economía del país.⁵

El enorme impacto del envejecimiento de la población

El crecimiento de la población no se debe únicamente a las elevadas tasas de natalidad; en muchos lugares, también se debe a que la población cada vez vive durante más tiempo. La población mundial envejece a medida que la esperanza de vida aumenta. Y esto es una realidad en todo el planeta (Figura 1). La población de mayor edad crece a un ritmo mayor que el conjunto de la población en prácticamente todas las regiones del planeta y las diferencias en las tasas de crecimiento no dejan de aumentar.⁶

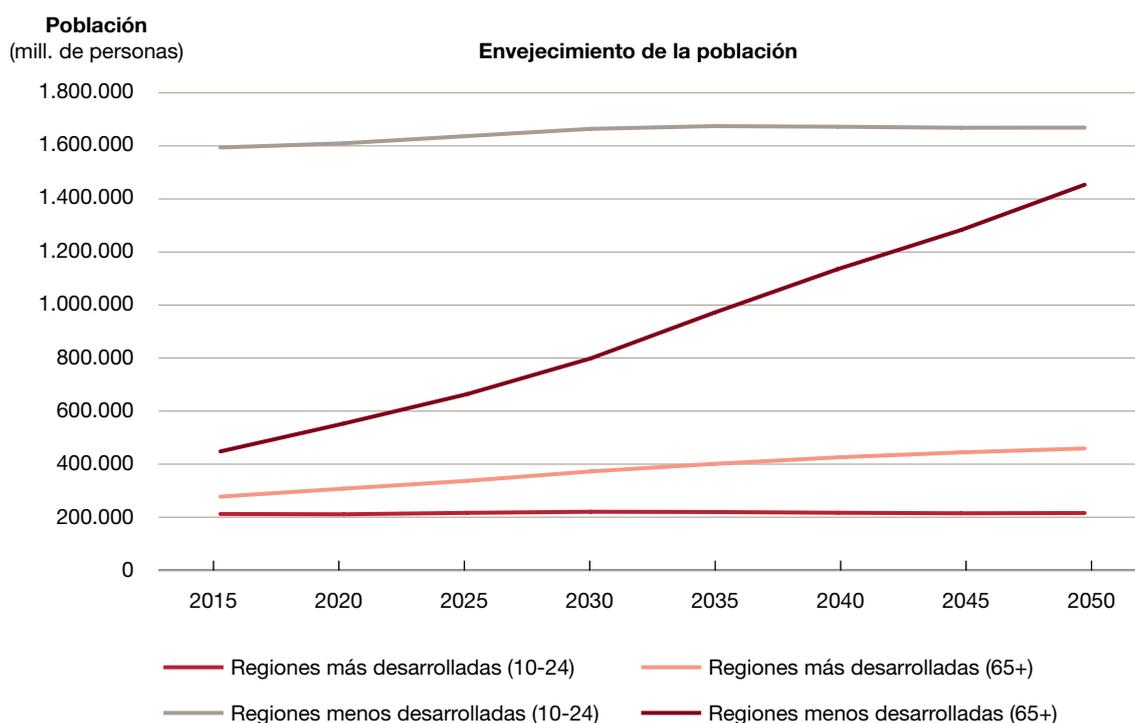
En general, los países más desarrollados se encuentran en una fase más avanzada de esta transición demográfica, a medida que la generación del *baby boom* alcanza

la edad de jubilación. La excepción de esta tendencia es China. Debido a la política de natalidad de un solo hijo por familia, China envejece a un ritmo extraordinario. En 2030, la población china tendrá de media mayor edad que la población europea.⁷

Teniendo en cuenta que existirá un porcentaje menor de la población en edad de trabajar, las compañías del sector de transporte y logística de los países desarrollados se enfrentan a mayores dificultades para contar con empleados cualificados en el momento y lugar adecuados; una realidad ya en algunos tipos de transporte.

El sector estadounidense de transporte por carretera es un buen ejemplo. En 2010, se necesitaron aproximadamente 400.000 conductores de camiones adicionales a los existentes. El mercado cualificado de conductores de vehículos

Figura 1: La población envejece en todas las economías



Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2011). World Population Prospects: The 2010 Revision.

Hasta 2025:

1
millón

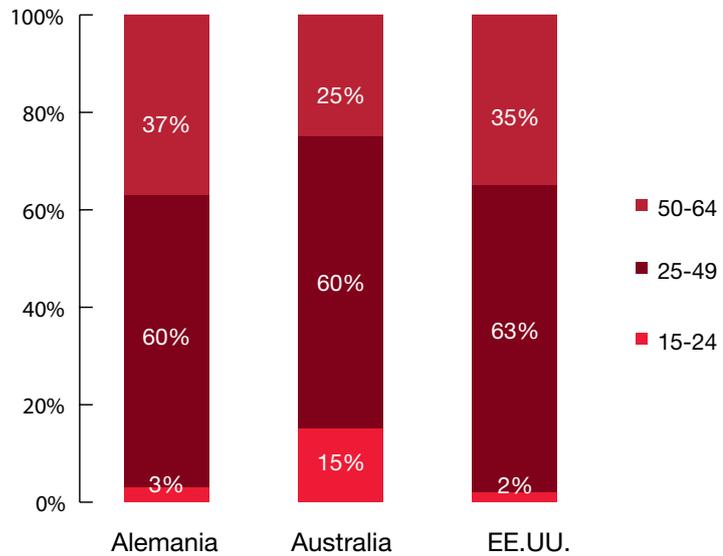
Se necesitará
1 millón de conductores de vehículos
pesados en Estados Unidos

pesados es muy reducido y las compañías están adoptando políticas agresivas de contratación para cubrir sus vacantes. Y la situación no parece que vaya a mejorar, sino todo lo contrario. La asociación estadounidense de vehículos pesados (*National Private Truck Council*) prevé que se produzca una nueva oleada de conductores profesionales que abandonen el sector una vez que la primera hornada de la generación del *baby boom* cumpla los 65 años en 2012.⁸ No será fácil sustituir a todo este talento, ya que los profesionales de 21 años de edad y con permiso de conducción de este tipo de vehículos no llegan ni mucho menos a cubrir este déficit. Por su parte, el Consejo Nacional de Profesionales de la Gestión de Cadenas de Suministro, (*Council of Supply Chain Management Professionals*) estima que el sector de transporte por carretera de Estados Unidos necesitará contratar 1 millón de nuevos conductores en los próximos 15 años tan solo para sustituir a los profesionales actuales que se jubilen, dados los crecientes niveles de transporte por carretera que se prevén.⁹

El problema de la jubilación de profesionales actuales y el envejecimiento de la población también derivará en una notable escasez de mano de obra en otras partes del mundo, como Alemania y Australia (Figura 2). En Europa, el porcentaje de empleados en el sector que se acerca a la edad de jubilación (entre los 50 y los 64 años de edad) de transporte de mercancías por carretera es superior a la media de otros sectores.¹⁰

En Canadá también existe escasez de conductores de vehículos pesados, pero eso no es todo. En los últimos años, Canadá ha pasado de tener excedente de

Figura 2: Distribución por edades del sector de transporte y logística en Alemania, Australia y EE.UU.



Fuentes: Alemania: Bundesamt für Güterverkehr, 2011, Australia: Department of Transport, Victoria, 2008, Estados Unidos: Global Insight tabulations of CPS micro-data files for Jan-Oct, 2004, Análisis de PwC.

mano de obra a padecer un importante déficit en cada uno de los segmentos del sector del transporte.¹¹ Australia, sin embargo, apenas puede hacer frente al envejecimiento de su población, a la rápida velocidad a la que cambian las tecnologías de transporte, ni al incremento de la demanda de trabajadores cualificados. El transporte de mercancías está creciendo de manera exponencial. En 2020, Australia tendrá que transportar el doble de mercancías que en 2006, y para 2050 el volumen de mercancías transportadas se habrá triplicado.¹²

Asimismo, existen determinados sectores de transporte en los que la escasez de mano de obra cualificada se está generalizando, con independencia de los cambios demográficos o el aumento del comercio local. Por ejemplo, los pilotos de

aviones de carga y el personal de navegación marítima son muy escasos y se prevé que la situación no haga sino empeorar. La fundación japonesa *Ocean Policy Research Foundation* prevé que para el año 2050 habrá un déficit de hasta 364.000 marineros.¹³ Y en el sector de la aviación, las perspectivas del mercado a largo plazo indican que en los próximos 20 años las compañías aéreas de todo el mundo necesitarán incorporar un total de 460.000 pilotos y 650.000 técnicos, que se ocuparán tanto del mantenimiento como de la conducción de las nuevas aeronaves y que sustituirán a los profesionales actuales, cuya jubilación está prevista para dicho período.¹⁴

Hasta 2030:

1
millón

Se necesitará más de
1 millón de pilotos y técnicos de mantenimiento
en todo el mundo

Lugares de trabajo orientados a los profesionales más mayores

En vista de que los profesionales más mayores supondrán la mayor parte de la base total del talento de cualquier compañía, es evidente que las empresas del sector tendrán que confiar en ellos todavía más. De aquí a 2030, ¿podrán las compañías del sector adaptar sus entornos de trabajo a las necesidades de los profesionales más mayores, a fin de evitar riesgos relativos a su productividad y a la calidad de sus servicios (véase tesis 2, página 45)? Algunos de los expertos integrantes del panel Delphi contestaron de manera afirmativa.

Una de las razones para ello es la tecnología. Algunos expertos apuntan que ya se están produciendo importantes avances e innovaciones tecnológicas en los sistemas de manipulación de materiales. Este tipo de sistemas conseguirán que algunos entornos de trabajo faciliten el rendimiento óptimo de los profesionales de mayor edad. Si bien lo que realmente puede interesar a algunas compañías, es mejorar la productividad y que esto suponga una ventaja competitiva, más que el impacto de estos sistemas en sus profesionales. Existe una serie de expertos que se muestra mucho menos optimista, y que destaca las posibles dificultades para financiar el elevado coste que suponen estas medidas en el entorno de trabajo. Sin embargo, hay argumentos suficientes para considerar los beneficios a largo plazo de este tipo de inversiones a la hora de retener a sus profesionales más experimentados y de mayor edad.

Otros estudios del sector confirman que algunas compañías ya hacen uso de las tecnologías para abordar las actuales deficiencias de mano de obra cualificada. En las entrevistas recogidas en la XV Encuesta Anual de CEOs del sector de transporte y logística, elaborada por PwC, el 32% de los altos directivos afirma que probablemente

realizará este tipo de inversiones en los próximos tres años.¹⁵

La imagen negativa del sector, un importante reto

Los expertos no están seguros de que las empresas tendrán éxito a la hora de retener a sus empleados. Pero, ¿cómo es la imagen general del sector?

¿Conseguirán las empresas del sector atraer con éxito a los profesionales más cualificados? ¿Contarán con el personal necesario para gestionar sus negocios de forma efectiva en el año 2030 (véase tesis 1, página 45)? Una vez más, nuestros panelistas se muestran escépticos, pues son muchos los que apuntan que el sector ya tiene dificultades importantes para atraer a profesionales jóvenes y debidamente cualificados. Y según la mayoría, el principal problema es la imagen del sector.

Los expertos también han identificado otros factores, como las escasas condiciones económicas y un entorno de trabajo en ocasiones deficiente. En el plano más optimista, algunos consideran que la globalización y el mayor flujo de mercancías contribuirán a mejorar la visibilidad del sector. Otros confían en que el creciente número de universidades y programas de posgrado orientados específicamente al ámbito de logística contribuyan a cerrar la brecha existente en la actualidad.

Recursos Humanos, una prioridad para la Alta Dirección

A medida que todos estos factores transforman el capital humano del mercado, la necesidad de abordar la gestión del talento cobra más importancia. Con frecuencia, estas cuestiones se abordan directamente desde la Alta Dirección. Según el Informe de la UE de mejores prácticas en Recursos Humanos (*EU HR Best Practice Report*), cada vez son más los responsables del área de Recursos Humanos que reportan directamente al

CEO de la entidad.¹⁶ En 2011, este porcentaje mejoró nueve puntos, desde el 65% en 2010 hasta el 74% en 2011. Por otro lado, el hecho de que el área de Recursos Humanos reporte directamente a la Alta Dirección, implica que tenga un peso más estratégico. Tal y como se indica en uno de los informes recientemente publicados sobre los principales empleadores europeos, el 66% sostiene que: “Los Recursos Humanos desempeñan un papel clave en la formulación de la estrategia y en el éxito operativo.”¹⁷

¿Serán capaces las compañías de transporte y logística de hacer del área de Recursos Humanos un aliado estratégico de la Alta Dirección (ver tesis 15, p. 45)? Nuestro panel de expertos afirma que no solo esta transformación se habrá materializado para el año 2030, sino que ya se está produciendo, según indicios de nuestra XV Encuesta Anual de CEOs. El 81% de los CEOs de transporte y logística afirma que el responsable del área de Recursos Humanos les reportaba directamente a ellos.¹⁸ Las compañías que quieran seguir prosperando no tendrán otra opción en un entorno en el que la mano de obra cualificada es cada vez más escasa en todo el mundo.

Las compañías logísticas de los países emergentes deben realizar fuertes inversiones en formación, desarrollo y educación de los nuevos empleados. En los países desarrollados, la formación de la próxima generación y la adaptación del entorno de trabajo a las necesidades de los empleados más mayores será fundamental. Deberán asegurarse de que la Alta Dirección de la compañía demuestra su claro compromiso para abordar los retos en materia de Recursos Humanos.

La oficina del futuro

El entorno de trabajo afecta al bienestar físico, cognitivo y emocional de los trabajadores. Lo ideal es que el entorno de trabajo ofrezca las herramientas y el entorno adecuados para fomentar la colaboración formal e informal, la libertad para distraerse de las tareas propias de aquellos trabajos que exijan concentración y, lo que es aún más importante, la capacidad de elegir cómo desarrollar el trabajo.

Por ello, será necesario introducir cambios en el entorno de trabajo actual. En los años cuarenta del pasado siglo, el término “la oficina del futuro” describía una visión de oficinas sin papeles y documentos -una profecía que aún no se ha materializado del todo-. Los investigadores están explorando una amplia variedad de formas y maneras en las que nuestros centros de trabajo pueden evolucionar; y una cosa parece clara: la oficina del futuro será digital y se basará en la información.

Pero también puede que esté mucho más personalizada. Oficinas en las que se reconozca quién entra (mediante el reconocimiento de la huella digital o del propio olor del individuo) podrían adaptarse a las necesidades de trabajo específicas de cada empleado.¹⁹ Ya existen prototipos al respecto. El proyecto “Hello.Wall” diseñado por el Instituto IPSI consiste en una pantalla de ambiente que emite información a través de patrones de luz y que se considera un tipo de arte informativo. También es capaz de reconocer quién está en la sala y muestra información relevante que se transmite a través de los cambios que se producen en los patrones de luz.²⁰ Asimismo, dispone de una serie de sensores que efectúan un seguimiento de los movimientos de los empleados y permiten a estos ver qué compañeros se encuentran disponibles en un espacio de la oficina determinado.

La oficina del futuro será un espacio virtual rico en contenido, que ayudará a hacer de la colaboración global una realidad diaria. La investigación llevada a cabo por la Universidad de California está mejorando el entorno diario de la comunicación gráfica. Esta universidad también está desarrollando unas capacidades de teleinmersión en 3D, que crean la ilusión de que los empleados ubicados en diferentes partes del mundo se encuentran presentes en un espacio compartido de la oficina.²¹ Uno de los desarrollos de esta tecnología es una mesa de hologramas que utiliza una combinación de un *software* patentado y unas lentes y luces especiales que son capaces de ofrecer hologramas en 3D de objetos reales.²² Los sistemas de teleconferencia también estarán equipados con *software*, que

será capaz de traducir simultáneamente diversos idiomas, haciendo más dinámicas las conversaciones con compañeros que no hablen la misma lengua.²³

Estos avances deberían servir para mejorar la productividad, pero también el bienestar de los empleados, al acelerar la cantidad de cosas que un individuo sea capaz de hacer. Por eso la oficina del futuro favorecerá un estilo de trabajo mucho más activo. Los estudios demuestran que la actividad sedentaria que muchas personas desarrollan cada día, incluidas las horas de trabajo, son un factor que contribuye enormemente a la obesidad de la población, un problema cada vez mayor en todo el mundo (sobre todo en Estados Unidos).²⁴ La búsqueda de fórmulas que potencien el movimiento durante el trabajo podrá tener un impacto significativo. Esto podría incluir la selección de un mobiliario que potencie el desarrollo de movimientos mientras trabajamos. Las superficies de trabajo ajustables a la altura del trabajador también permitirán que se pueda desarrollar su trabajo sentado o de pie, al tiempo que la creación de mostradores especiales para trabajar de pie se convertirán fácilmente en entornos que potencien el desarrollo de ejercicios. Asimismo, las “oficinas activas” incluirán máquinas de ejercicios propias de los gimnasios para que los empleados puedan hacer pequeños descansos y hacer ejercicio físico.²⁵ Y se están desarrollando enfoques más creativos para el desarrollo de entornos de trabajo, que incluyen, por ejemplo, la incorporación de inscripciones en el suelo de la oficina que animen a los empleados a dar saltos o hacer movimientos en lugar de caminar como hacemos habitualmente.

El mundo en 2030 será un entorno interconectado, global y móvil. Para ello es necesario que exista un entorno de trabajo tecnológicamente avanzado e interconectado que facilite la colaboración y potencie el bienestar de los empleados. El desarrollo de entornos de trabajo de última generación potenciará la cultura corporativa y su imagen de marca. Y desempeñará un papel fundamental a la hora de atraer, desarrollar e involucrar a los profesionales de mayor talento.

Contratación de personal

Las compañías de transporte y logística se están quedando atrás con respecto a otros sectores en materia de reclutamiento y contratación. Sorprende que los nuevos profesionales que se incorporan al sector no consideran a empresas de menor tamaño entre sus opciones preferidas para trabajar.

Las compañías deben sustituir a los empleados que se jubilan y así mantener el ritmo de crecimiento registrado por los mercados emergentes, lo que convierte la contratación de personal en un elemento cada vez más importante. Las empresas de transporte y logística tendrán que competir para atraer y reclutar a profesionales cualificados y esforzarse para que no solo sus compañías, sino también el conjunto del sector, resulten más atractivas que la competencia. ¿Cómo lo conseguirán? ¿Qué estrategias de contratación y gestión adoptarán para atraer a un talento cada vez más móvil, diverso y global?

Actualmente, el sector se basa en anuncios insertados en periódicos, sitios web y agencias de empleo, dejando de lado algunas fórmulas muy poderosas con las que podría llegar a una base de profesionales de gran talento.

Son muy pocos los operadores del sector que recurren a las redes de contactos y a los sitios web especializados en estos ámbitos para potenciar su contratación. La mayoría tampoco busca más allá de sus fronteras nacionales.

Algunas compañías contratan a directivos y especialistas altamente experimentados de la competencia, e incluso procedentes de otros sectores. Este tipo de estrategia puede funcionar en ambos sentidos, por lo que la retención del personal cualificado resultará cada vez más importante.

En lo que se refiere al sector de transporte marítimo de mercancías, ya se están implantando nuevas estrategias para cubrir las vacantes. Algunas compañías están utilizando las redes de contactos de los empleados para contratar y recompensar económicamente a los empleados actuales que atraigan con éxito a nuevos profesionales del sector, así como a agentes transitorios a sus compañías.²⁶ Por otro lado, la totalidad del sector está trabajando en mejorar su imagen. En 2008, la Organización Marítima Internacional (IMO) lanzó la campaña “Go to sea!” en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otros socios estratégicos, una campaña destinada a atraer a nuevos profesionales que incluía un sitio web con información detallada acerca de posibles carreras profesionales dentro del entorno marítimo.²⁷

Un entorno de trabajo verdaderamente global

El transporte y la logística constituyen sin duda una industria global. Vivimos en un mundo cada vez más interconectado y con empleados cada vez más móviles (según otros estudios, el 71% de los denominados *Millennials* –o Generación Y/ generación digital–, espera poder trabajar en el extranjero en algún momento de su carrera profesional), lo que significa que se amplía el acceso a una base de profesionales cualificados mucho mayor

y cada vez más global. El perfil global de las operaciones que se llevan a cabo en el sector y las estrategias globales de contratación de personal ayudarán a las compañías a superar la escasez de mano de obra cualificada en el futuro (véase tesis 3, p. 45).

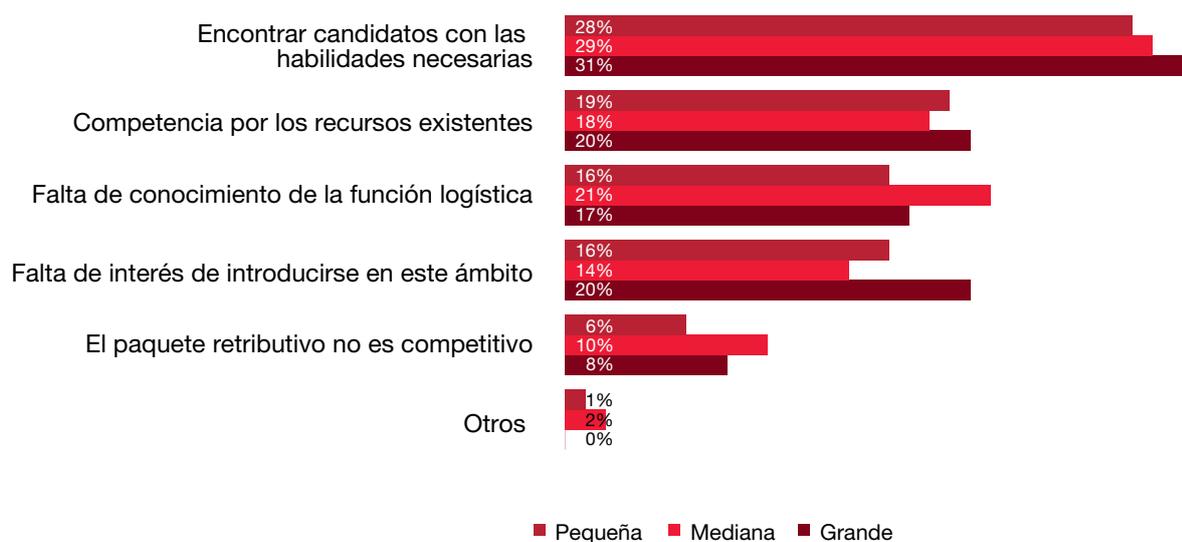
Nuestros expertos no están seguros de esto y una gran mayoría de ellos indican que los potenciales empleados –profesionales y trabajadores jóvenes– se sienten mucho más atraídos por otros sectores, como puedan ser la energía, las tecnologías, la sanidad y la automoción. Algunos consideran que las compañías del sector, en especial las de menor tamaño, siguen necesitando mejores estructuras de Recursos Humanos para hacer posible la contratación transfronteriza de profesionales. Otros

apuntan a que hay ámbitos de trabajo especialmente intensivos en personal, como los denominados servicios de entrega “de última milla”, que son desarrollados esencialmente por trabajadores locales. Uno de los expertos indicó positivamente que, en el caso de las grandes compañías, el hecho de contar con una presencia global significaría que tendrían capacidad para trasladar grupos de profesionales de una región a otra.

En el caso de las compañías más pequeñas, esta opción no es posible. Sin embargo, todas se enfrentan a retos similares en materia de Recursos Humanos (Figura 3). En el caso de las empresas de logística, con independencia de su tamaño, la contratación de empleados con las

habilidades requeridas constituye el principal reto del sector. Y resulta especialmente difícil atraer a buenos candidatos jóvenes, cuando existe una fuerte competencia, los recursos son escasos y los niveles de interés y conocimiento del sector reducidos.²⁸ La educación y formación en estos ámbitos no siempre son las más adecuadas y resulta muy complicado estar al día con las tecnologías. Gestionar las necesidades propias de una plantilla con una media de edad más alta resulta, por tanto, de gran importancia, por lo que los planes de sucesión y de carrera profesional cobran especial trascendencia, para que las nuevas incorporaciones puedan, en último término, desempeñar las funciones anteriormente desarrolladas por los profesionales más experimentados.

Figura 3: Dificultades relativas a la contratación de personal en las empresas de logística según su tamaño



Fuente: Canadian Supply Chain Sector Council, Canadian Logistics Skills Committee (2005).

Trabajo en equipo. Las alianzas estratégicas pueden ayudar a las empresas de menor tamaño a competir

En el plano de la contratación de personal, las empresas más pequeñas se encuentran en desventaja. El sector de transporte y logística en su conjunto se encuentra enormemente fragmentado: las pequeñas y medianas empresas constituyen el grueso del sector, ya que contratan a la mayor parte de los empleados que trabajan en el mismo²⁹. Sin embargo, el tamaño que aglutinan de manera colectiva no se traduce en una mayor capacidad de atracción como potenciales empleadores, sino que la contratación de personal cualificado parece ser aún más complicada.

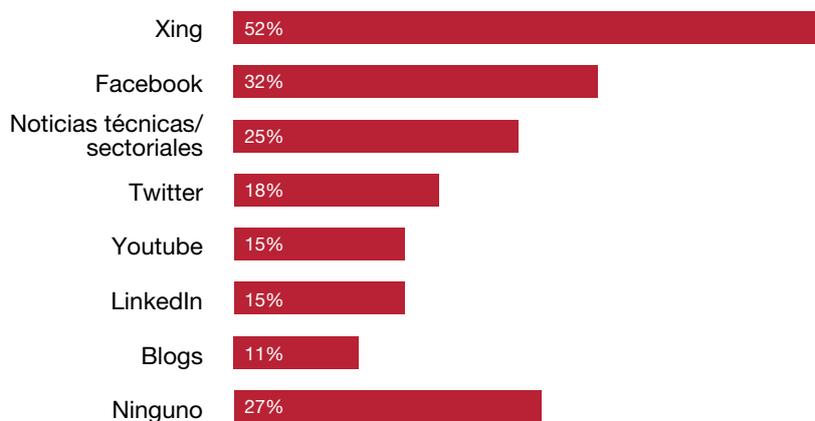
A la pregunta sobre si para el año 2030 las compañías pequeñas y medianas se habrán transformado en “empleadores de preferencia” en comparación con los líderes del mercado (véase tesis 4, p. 45), nuestros expertos dan un no rotundo, pues opinan que las compañías líderes del mercado seguirán ofreciendo mayores oportunidades profesionales y

mejores sueldos. Asimismo, se beneficiarán también del hecho de contar con una imagen de marca más reconocida.

Sin embargo, no todas las noticias son pesimistas. Algunos expertos consideran que los empleados tienen más posibilidades de que se les escuche en una organización más pequeña, donde tienen posibilidades de progresar profesionalmente más rápido y asumir una gama de responsabilidades más amplia. Estos aspectos pueden resultar atractivos para los empleados más jóvenes. El debate del sector también plantea otra fórmula alternativa para que las empresas de menor tamaño puedan cerrar la brecha existente: las alianzas estratégicas entre sectores para mejorar las condiciones laborales y la imagen de marca de las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, ya se conocen algunas alianzas operativas entre las empresas pequeñas de transporte y logística, cuyo objetivo es desarrollar, ejecutar y optimizar sus servicios logísticos en varios países, lo que permite ofrecer una

Figura 4: **Canales de comunicación utilizados por las compañías de logística en Alemania, 2011**



Fuente: Bremerhaven University of Applied Sciences, Prof. Dr. Heike Simmet, “Social Media in der Speditions- und Logistikbranche”, 2011.

gama de servicios mucho más amplia a sus clientes.

Además, las alianzas de ese tipo ayudan a las empresas más pequeñas a ofrecer mayores posibilidades a sus potenciales empleados, aumentar su visibilidad y, al colaborar estrechamente con otros socios, ofrecer oportunidades profesionales a nivel internacional y más programas de desarrollo, algo que sin esta red no sería posible.³⁰ Por esta razón, este tipo de colaboraciones constituyen una excelente plataforma para desarrollar alianzas de reclutamiento en el futuro (véase “Alianzas en materia de contratación y desarrollo profesional”, p. 35).

Plataformas virtuales de contratación de personal

Las estrategias de contratación están cambiando. Los sitios web de empleo ya han desplazado a los anuncios en prensa como la principal fuente de oferta y demanda de empleo y, si bien las ferias de empleo probablemente no desaparezcan por completo, las compañías cada vez utilizan más las redes sociales para contratar.³¹ En Alemania, por ejemplo, más de la mitad de las compañías de logística ya utilizan Xing, una red virtual de profesionales locales; casi una tercera parte de ellas consideran Facebook como un valioso canal de comunicación, y una cuarta parte recurre a grupos de noticias sectoriales y técnicas (Figura 4).

Las compañías de transporte y logística reconocen cada vez más la importancia de las redes sociales para la contratación de empleados (40% de las compañías encuestadas). Sin embargo, por ahora utilizan Facebook, Twitter y Youtube fundamentalmente para gestionar su posicionamiento, optimizar la relación con sus clientes y adquirir otros nuevos.³²

¿Serán capaces las redes sociales de transformar el proceso de contratación de personal en el futuro? Los expertos

tienen diferentes opiniones al respecto (véase tesis 14, p. 45). Algunos aducen que ya existe multitud de fórmulas y canales y consideran que la importancia de las redes sociales a veces puede ser exagerada. Otros ven estos medios como la clave de las futuras estrategias de contratación de personal.

Las redes sociales sin duda cobrarán cada vez más importancia. Por ejemplo, ya existe un grupo específico en LinkedIn llamado “Social Media for Logistics”³³. LinkedIn y otros sitios similares que se centran en redes profesionales ofrecen además paquetes especiales de servicios para aumentar el perfil de la compañía y su visibilidad de cara a potenciales candidatos y que puedan encajar con puestos específicos.³⁴ Las empresas más pequeñas podrán utilizar este tipo de plataformas en concreto como parte integral de sus estrategias de contratación, consiguiendo así una mayor visibilidad y una ventaja competitiva sobre el resto de compañías y buscadores de empleo más “pasivos”.

No parece probable que en el futuro la contratación sea más fácil para el sector de transporte y logística. Las actuales iniciativas para incrementar la visibilidad del sector tardarán años en materializarse y tener un efecto positivo en su posición competitiva frente a otros sectores en la carrera del talento. La contratación a nivel internacional puede ser una estrategia alternativa, así como el acceso a determinadas bases de talento, a través de la incorporación de la mujer, los jóvenes, los trabajadores de mayor edad y profesionales procedentes de otros sectores.

Las alianzas estratégicas en materia de contratación de personal pueden ayudar a las empresas de transporte y logística de menor tamaño a adquirir una ventaja competitiva en la carrera por el personal más cualificado. Deben seguir invirtiendo en fórmulas tradicionales de contratación, pero también en nuevos canales, incluidas las redes sociales.

Retribución e incentivos

El sueldo seguirá siendo uno de los factores más importantes a la hora de contratar y retener trabajadores cualificados.

Los sueldos en el sector de transporte y logística son inferiores a los de otras industrias. El informe mundial sobre salarios, *Global Wage Report*, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo, menciona al sector del transporte como uno de los principales sectores en los que se concentran puestos de trabajo con una escasa retribución económica.³⁵

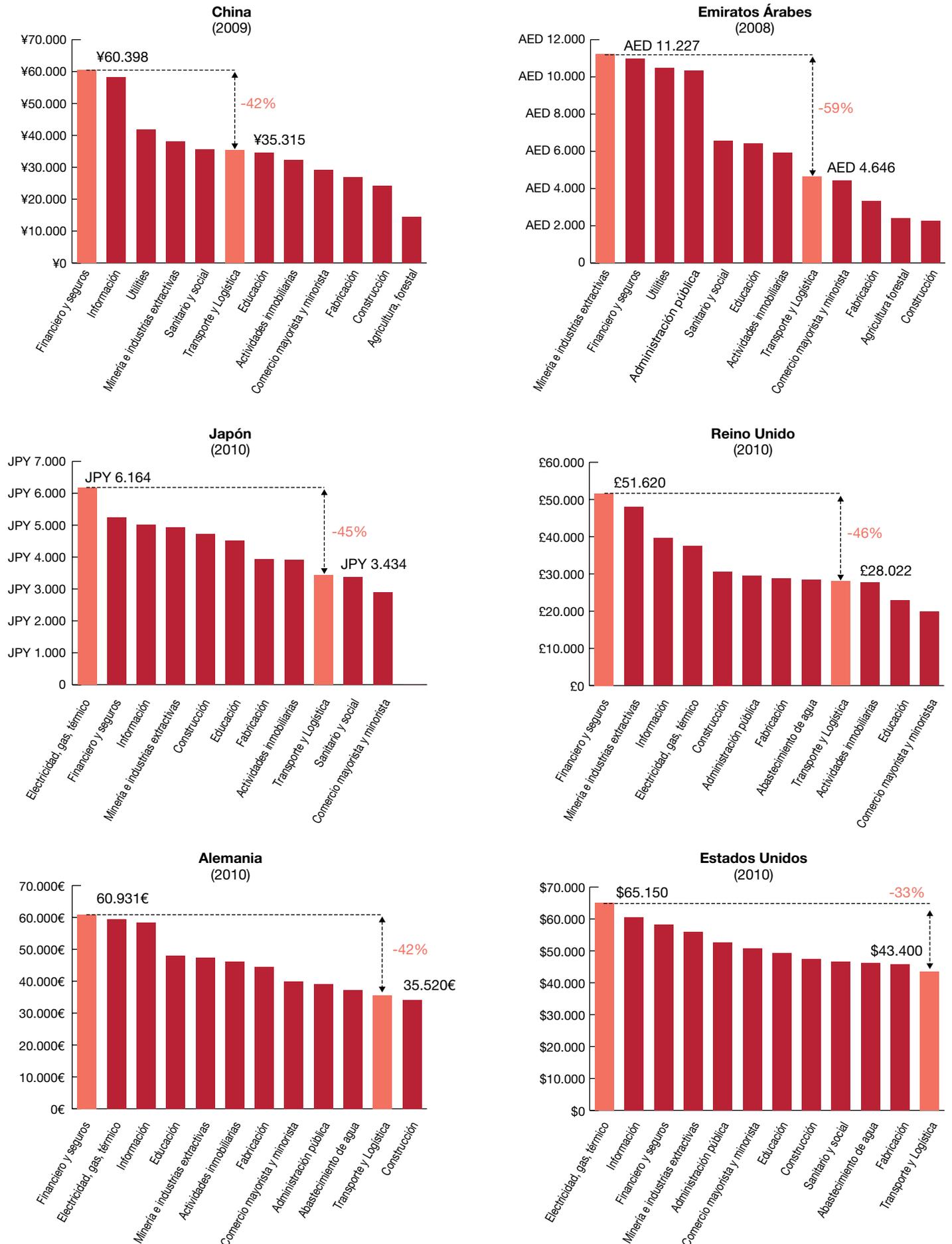
Resulta muy difícil comparar los niveles retributivos entre distintos países, dado que las metodologías de las encuestas disponibles varían de forma significativa. Sin embargo, hemos identificado un patrón sistemático que se repite en muchos países: el nivel de los sueldos en el sector es muy inferior en comparación con otras industrias (Figura 5). En Alemania, por ejemplo, el sector de transporte y logística se sitúa en el penúltimo puesto de un total de doce industrias, y en Estados Unidos este sector se coloca en última posición. Sin embargo, en China, el sector ocupa el sexto puesto, aunque los sueldos son un 42% inferiores si se comparan con el sector con mejores condiciones económicas.

Dentro de la industria de transporte y logística existen importantes variaciones en los sueldos en función de los diferentes grupos profesionales. En una industria tan diversa como esta, los perfiles varían enormemente, desde pilotos de aviones de transporte de mercancías y marineros hasta conductores de camiones y de trenes. Las habilidades que se necesitan y las condiciones laborales aplicables varían, por tanto, significativamente, y lo mismo sucede con los sueldos y las prestaciones asociadas.

Tradicionalmente, el segmento de transporte por carretera ha contado con retribuciones escasas, pero ahora esto se cuestiona en algunos países. En Irlanda, por ejemplo, los sindicatos están ejerciendo una fuerte presión por conseguir mejoras de las condiciones económicas para los conductores de vehículos pesados. En Bulgaria, por su parte, los sindicatos afirman que estos conductores se ven obligados a trabajar durante jornadas tremendamente largas, incumpliendo las normativas relativas a las jornadas de trabajo y de los descansos obligatorios para poder cumplir los objetivos exigidos.³⁶ En otros países de la Unión Europea, los autónomos que operan en este sector preferirían trabajar jornadas más prolongadas y así poder tener mayores ingresos, pero esto implica cuestiones de seguridad, ya que cuanto más cansados estén los conductores, mayor es el número de accidentes.

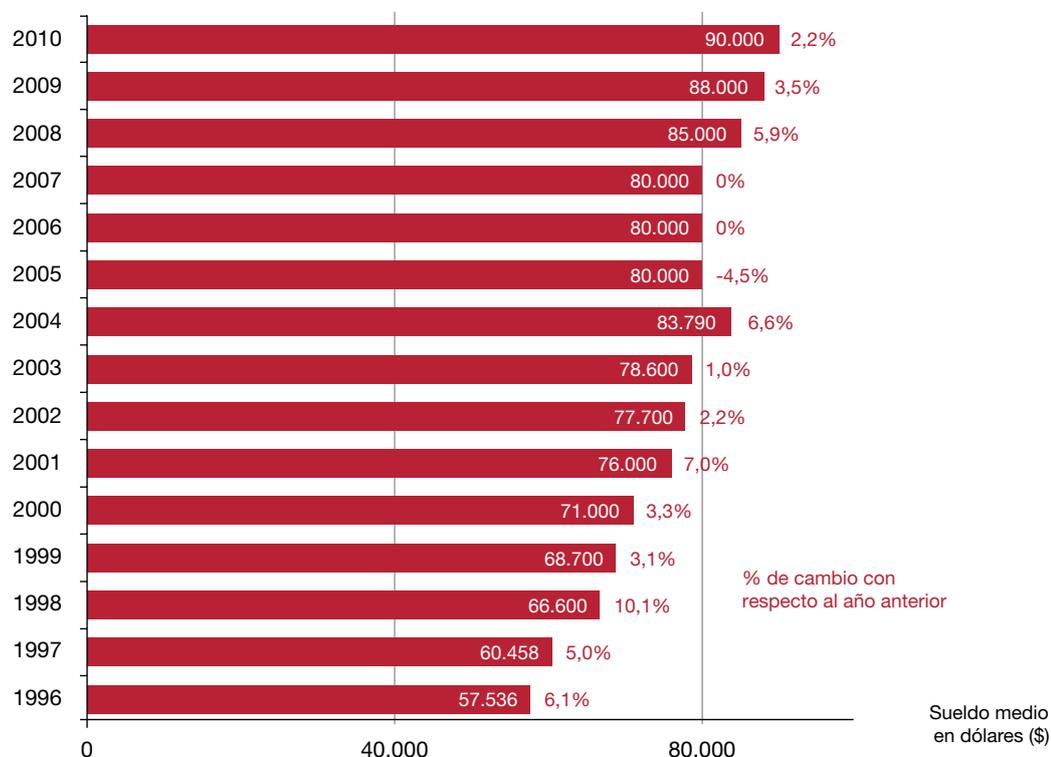
La Directiva comunitaria europea que regula las horas de trabajo (*2009 EU Working Time Directive*) limita el tiempo de trabajo de los conductores, incluidos los autónomos, lo cual deriva esencialmente en una reducción de las condiciones económicas para muchos de ellos.³⁷

Figura 5: Comparativa de niveles retributivos entre sectores y países



Fuente: Oficinas nacionales de estadística de los distintos países. Análisis elaborado por PwC

Figura 6: Evolución de sueldos en el sector de logística en Estados Unidos



Fuente: Logistics Management Magazine. 27ª Encuesta Anual Salarial.

En algunas áreas de transporte y logística, las compañías ya están aumentando los sueldos para combatir la escasez de mano de obra cualificada existente. Por ejemplo, el sueldo medio anual de un profesional del sector de logística en Estados Unidos aumentó un 45% entre 1996 y 2004, y otro 13% a partir de 2007 tras un período de estancamiento salarial de tres años (Figura 6).

En cualquier caso, los sueldos no es lo único que preocupa en cuanto a formas de retribución, sino también el conjunto de prestaciones que se ofrece a los profesionales del sector, si bien la importancia de estas varía en función del país. Dos tipos de prestaciones fundamentales que incrementan los sueldos son, por ejemplo, las primas variables por objetivos y el reembolso de gastos contraídos. Estas medidas se

Tabla 1: Prestaciones más importantes para los empleados del sector de logística

Puesto	Europa	Asia	Región América
1	Planes de pensiones (57%)	Primas variables por objetivos (50%)	Reembolso de gastos (64%)
2	Primas variables por objetivos	Seguro médico (63%)	Planes de pensiones (64%)
3	Vehículo de empresa (49%)	Seguro (55%)	Primas variables por objetivos (58%)
4	Teléfono de empresa (43%)	Reembolso de gastos (55%)	Acciones u opciones sobre acciones (58%)
5	Reembolso de gastos (42%)	Dietas de transporte (51%)	Seguro médico (56%)

Fuente: Europhia Consulting (2008). Encuesta global sobre la evolución salarial – Sector logística y cadena de suministro.

sitúan en el Top 5 en todas las regiones analizadas (Tabla 1).³⁸ Sin embargo, otras prestaciones importantes son los planes de pensiones y los seguros médicos; dos ámbitos en los que las expectativas han ido cambiando en los últimos años y en los que las implicaciones de costes para las compañías pueden ser elevadas, especialmente en vista del envejecimiento de la población.

Según la Encuesta Anual Salarial llevada a cabo por la revista *Logistics Management*, las políticas de empresa y la falta de desarrollo profesional fueron los dos aspectos principales que contribuyeron a la elevada tasa de insatisfacción profesional registrada en 2011, donde la elevada carga de trabajo se situó prácticamente al mismo nivel que el sueldo. Las empresas que cuenten con una cultura corporativa positiva, programas de desarrollo activos y expectativas de carga de trabajo razonables, tendrán una ventaja competitiva sobre las demás a la hora de retener a sus empleados.

Pero, ¿qué sucede con las nuevas contrataciones? En 2030, ¿deberán ofrecer las compañías del sector unos sueldos superiores a la media en comparación con otros sectores para cubrir el déficit de talento actual y hacer más atractivo al sector? (véase tesis 5, p. 45)

Los expertos encuestados creen que esto depende de cada caso. Por ejemplo, si hablamos de puestos de trabajo que requieren únicamente habilidades básicas, los sueldos seguirán siendo bajos. Por otro lado, para los puestos directivos y de mayor cualificación, como aquellos que afectan a la gestión

de la cadena de suministro, los panelistas opinan que tendrán que ofrecer sueldos superiores a la media para poder atraer a los profesionales más cualificados. Una vez más, queda patente que la imagen negativa del sector como principal obstáculo. Dado que cada sector compite por los mejores empleados, las compañías del sector de transporte y logística tendrán que apostar por la diferenciación.

Según la mayoría de los integrantes del panel, los incentivos no económicos desempeñarán un papel importante, pero “el sueldo seguirá siendo uno de los factores más atractivos de las estrategias de contratación y retención de talento”.

Las compañías del sector deberán adoptar un enfoque estratégico en sus sistemas de retribución y comparar los sueldos con los de sus homólogos y otros sectores. Por otra parte, el sueldo no es el único mecanismo para retribuir a los empleados; las compañías deberán mejorar las prestaciones sociales y las condiciones de trabajo.

Trayectoria profesional

En el sector de transporte y logística es cada vez más necesario definir de manera clara y diferenciada el abanico de carreras profesionales posibles. No es fácil garantizar la base suficiente de candidatos cualificados y asegurar oportunidades de desarrollo profesional para todos, pero será imprescindible para el éxito futuro.

En el sector del transporte, la mayoría de los empleados tiene un nivel de cualificación medio o bajo. Esta situación está cambiando, a medida que aumenta la necesidad de contar con trabajadores mejor formados.³⁹ Para un número cada vez mayor de puestos de trabajo es importante contar con una formación académica más allá de la educación secundaria, ya sea a través de programas de formación profesional, programas de educación para adultos, o estudios en institutos politécnicos y universidades. Pero no se trata sólo de los profesionales del ámbito de la logística. Otros puestos de mecánica, conductores de trenes o auxiliares de barcos, también se pueden beneficiar.

Es necesario aumentar las oportunidades de formación y desarrollo en el sector, ya que estos programas podrían contribuir a mejorar la mano de obra disponible, tal y como han hecho ya otros sectores con cierto éxito. En la actualidad, incluso en logística, muchos estudiantes sencillamente desconocen esta disciplina y su potencial como ámbito profesional. Los estudios demuestran que la oferta de cursos disponibles y las facultades acreditadas para impartir dicha formación no son suficientes. Además, los académicos y los profesionales del sector no se ponen de acuerdo sobre los programas formativos.⁴⁰

Esto tiene que cambiar, porque la demanda de profesionales con este tipo

de formación aumenta. A medida que las compañías originalmente orientadas al transporte, se inclinan cada vez más hacia la logística, necesitan prestar un servicio de atención al cliente cada vez mejor, y para ello requieren de personal cualificado.⁴¹

El boom de los programas de formación logística en China

En algunos países, ya está aumentando significativamente la oferta de programas de formación. En China, donde el sector está experimentando un importante auge, el número de escuelas que ofrece grados o licenciaturas en logística, así como el número de programas formativos, se ha visto incrementado paulatinamente. En la actualidad, hay un total de 284 universidades que ofrecen cursos de gestión en logística y 58 universidades que imparten clases en ingeniería logística. De hecho, solamente en Pekín hay seis universidades que ofrecen programas especializados en este ámbito.⁴² La mayor parte de los institutos o departamentos enfocados en logística ha lanzado laboratorios especializados en esta materia, donde los estudiantes conocen los aspectos más avanzados de la tecnología del sector: montacargas, apiladoras industriales, sistemas mecanizados de almacenamiento en altura y sistemas de *pick-by-light*, *pick-by-voice* o de identificación por radiofrecuencia (tecnología RFID).⁴³

Avances en los sectores ferroviario y marítimo

La red EURNEX (*European Rail Research Network of Excellence*) incluye a más de 60 universidades de 18 países de la Unión Europea y es un ejemplo de avance formativo en el sector.⁴⁴ Esta red de excelencia ha definido las directrices fundamentales para la formación y educación del futuro en el sector ferroviario. Entre sus objetivos están la creación de una base de formación intensiva, la implantación de programas internacionales de doctorado y de máster y la puesta en marcha de una universidad europea virtual especializada en el sector ferroviario (*European University of Railway*).

Asimismo, se esperan avances significativos en el sector marítimo, como respuesta a la nueva regulación sobre la tripulación y operación de buques de transporte. En 2012, entraron en vigor las denominadas “Enmiendas de Manila” a los estándares de Formación, Titulación, y Guardia para marinos. Estas normas, que fueron originalmente aprobadas en 1978, establecen unos estándares mínimos de competencias que toda la tripulación marinera debe cumplir o superar. Entre los cambios y actualizaciones que se han introducido, se encuentran nuevos requisitos de formación en tecnologías modernas como ECIS (sistemas de información y presentación de cartografía electrónica); metodologías modernas de formación como los cursos a distancia y la formación web, además de nuevos requisitos para la formación en temas de seguridad destinados a ayudar al personal marítimo a gestionar escenarios de límite, como pueden ser ataques de los piratas.⁴⁵

El Convenio del Trabajo Marítimo 2006 aún no ha entrado en vigor, pero la Organización Internacional del Trabajo prevé que un mayor número de países lo ratifiquen en 2012 y así, dicha regulación entraría en vigor en 2013.⁴⁶

Entre otras medidas, este convenio garantizará que se protejan los derechos básicos de los marineros y que se cumplan las normas relativas a las condiciones mínimas de trabajo.⁴⁷

En el sector de transporte marítimo, la competencia relativa a la mano de obra cualificada es tal, que muchas compañías deberán ofrecer más que los requisitos mínimos, en los sueldos y condiciones de trabajo, para poder encontrar personal cualificado. Asimismo, cada vez resulta más importante abordar otros asuntos fundamentales, como la seguridad y el desarrollo profesional.⁴⁸

Cambian las necesidades de formación

Tradicionalmente, el acceso al empleo en el sector de transporte y logística ha sido relativamente fácil. Sin embargo, a medida que la tecnología en el entorno de trabajo avanza, se necesitan mayores habilidades en puestos que anteriormente exigían una baja cualificación, por lo que los estándares mínimos de formación deberían ser superiores. Asimismo, debería hacerse mayor hincapié en el desarrollo de habilidades técnicas, incluidas habilidades críticas en tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Además, el sector es cada vez más internacional, por lo que se valora cada vez más el conocimiento de idiomas. Los gobiernos nacionales y regionales tendrán que adaptar su oferta de programas educativos y de formación profesional en respuesta a estos cambios. Por su parte, las empresas también tendrán que adaptarse para asegurarse de que sus programas de prácticas, por ejemplo, preparan adecuadamente a los futuros trabajadores para los retos diarios de su trabajo.

Con la gran cantidad de cambios, ¿serán capaces las compañías del sector de hacer las elevadas inversiones necesarias para definir los perfiles

profesionales e implantar los programas de prácticas y de desarrollo profesional de aquí a 2030, para desarrollar y educar adecuadamente a su personal (véase tesis 6, p 45)? El panel de expertos es optimista y cree que el sector realizará este tipo de inversiones para el año 2030, aprovechando los esfuerzos que ya se están realizando.

Pero, si bien la opinión general es optimista, algunos expertos siguen haciendo hincapié en que los programas de educación y desarrollo profesional del sector son actualmente inadecuados: “Los programas especializados en logística de las escuelas de negocios se encuentran por detrás de los programas en finanzas, marketing y contabilidad.” Uno de ellos afirma que el nivel de profesionalidad del sector está “por debajo de la media”. Se trata de un aspecto en el que parece haber diferencias significativas en función de la región de la que se trate.

Impacto sobre puestos clave del sector

¿Cómo afectan estos cambios a determinados puestos de trabajo? A continuación, analizamos algunas de las habilidades que serán necesarias en 2030 y detallamos los principales cambios y cómo adaptar los programas de formación.

Pilotos

Habilidades necesarias

- Gran capacidad de concentración.
- Capacidad para reaccionar con rapidez en situaciones de emergencia.
- Alto nivel de inglés.
- Habilidades TIC.

Principales cambios:

Las tecnologías de la cabina de mando están evolucionando y cada vez son más informatizadas. Los nuevos sistemas de navegación y control están automatizando algunos aspectos del vuelo, pero los pilotos necesitarán unas mayores habilidades TIC para gestionar los planes de vuelo en el futuro.

Oficiales de buques

Habilidades necesarias

- Fuertes habilidades sociales.
- Capacidad para trabajar con personas de otras culturas y razas.
- Gestión del tiempo.
- Gestión del estrés.

Principales cambios:

La normativa está cambiando, los oficiales tendrán que estar al día de la nueva legislación y normativa. Está aumentando el nivel de estrés relacionado con el trabajo, de manera que la formación en este ámbito y en la gestión del tiempo serán fundamentales. La piratería es un riesgo creciente, por lo que los oficiales de buques deberían recibir formación sobre cómo actuar en escenarios de crisis. Asimismo, las compañías deberán contar con sistemas de apoyo para ayudar a sus empleados a superar acontecimientos traumáticos de este tipo.

Profesionales del sector de logística

Habilidades necesarias

- Fuertes habilidades analíticas.
- Habilidades TIC.
- Entendimiento de las últimas tecnologías como la identificación por radiofrecuencia y la automatización.

Principales cambios

La automatización no deja de evolucionar y la logística se está volviendo cada vez más compleja y global. Esto significa que serán más importantes las habilidades analíticas y TIC. Asimismo, serán fundamentales las habilidades sociales y culturales.

Conductores de trenes

Habilidades necesarias

- Habilidades técnicas y habilidades TIC

Principales cambios

Los trenes modernos de alta velocidad operarán más rutas internacionales, lo cual exige mayores habilidades de comunicación y conocimiento de idiomas.

Conductores de vehículos pesados

Habilidades necesarias

- Permiso de conducción de vehículos pesados comerciales.
- Capacidad para trabajar en solitario.
- Habilidades TIC.
- Competencias técnicas.

Principales cambios

El aumento del tráfico y de los atascos implica que los conductores de vehículos pesados por carretera tendrán que utilizar nuevos sistemas de navegación que les permitan cambiar de ruta durante el tránsito. Las nuevas tecnologías de cabina, tanto dentro (por ejemplo, de asistencia al conductor), como fuera del vehículo (por ejemplo, gestión del tráfico, sistemas de comunicación “vehículo a infraestructura”) exigirán un mayor grado de habilidades TIC y competencias técnicas.

El estudio encuestaba a los recién llegados al mercado profesional a qué factores estaban dispuestos a renunciar a la hora de aceptar un puesto de trabajo. La mayoría renunciaba a algún factor y la potencial carrera profesional era una de las áreas que mencionaban: el 14% de los encuestados de todos los sectores indicaba que tenía unas perspectivas de desarrollo profesional más limitadas de lo que esperaba. Pero en el sector de transporte y logística, el 27% de los recién llegados aceptaba un puesto de trabajo con menos potencial de lo esperado.⁴⁹ Esto genera un enorme riesgo de cara al futuro, ya que un gran número de estos nuevos empleados puede orientarse a otros sectores para dejar atrás un trabajo donde no ve futuro. Este dato también pone de manifiesto la importante laguna que existe en las posibilidades actuales de desarrollo profesional en el sector.

Las compañías del sector de transporte y logística tendrán que mejorar para adaptar sus puestos de trabajo a esta nueva generación, que busca mayores apoyos e incentivos en su desarrollo profesional. Existen ya diversas fórmulas para conseguirlo, como por ejemplo, el programa de mentores en el que los trabajadores más experimentados guían a los recién llegados, a través de un *feedback* exhaustivo y periódico, la formación continua o la rotación en los puestos de trabajo que permitan adquirir una mayor experiencia.

La alineación de los objetivos de la compañía con los de los empleados genera importantes beneficios

La fidelidad de los empleados se puede potenciar alineando los objetivos de la compañía con los objetivos personales de cada empleado. Una compañía que esté verdaderamente alineada puede ir mucho más allá de los sistemas tradicionales de gestión, en los que los objetivos se fijan y se controlan trimestral o anualmente. En su lugar, el día a día de los empleados se vincula

directamente a los objetivos estratégicos de la compañía. Para ello, cada empleado debe contar con un sólido entendimiento de los retos y objetivos que tiene la compañía. Pero esto no es todo. También es importante que los objetivos individuales de los empleados sean coherentes con el plan general de la compañía, por ejemplo, asignando primas o bonos por objetivos cumplidos al rendimiento de la compañía o del departamento del empleado.

Cuando se alinean las tareas individuales con los objetivos corporativos, las compañías consiguen una mayor transparencia. Asimismo, se aseguran de que el trabajo que se desarrolla en la organización apoya las cambiantes necesidades del negocio. Y cuando los trabajadores comprenden que sus esfuerzos contribuyen directamente a su éxito personal y al éxito de la compañía, tienden a tener una mayor motivación e implicación con la entidad. Esto es especialmente importante en el caso de los trabajadores más jóvenes y no hace referencia únicamente a la retribución económica. Para muchos integrantes de esta generación, es muy importante sentir que su trabajo aporta algo a la entidad y a ellos mismos, y que sus objetivos forman parte del objetivo general de la compañía.

¿En qué medida conseguirán las compañías del sector de transporte y logística cumplir este objetivo? Preguntamos a nuestro panel Delphi, sobre si las compañías del sector serán capaces de alinear los objetivos profesionales del personal directivo de su entidad con la estrategia de la compañía para 2030 (véase tesis 8, p. 45). Los encuestados no lo ven muy probable. Una de las razones que aducen es que alinear objetivos personales con objetivos estratégicos corporativos es siempre difícil y todo un desafío para cualquier sector, pero también consideran que es aún más complicado para las compañías del sector de transporte y logística, especialmente cuando se trata de compañías que

operan a escala global y a través de multitud de culturas. También es difícil que los objetivos de multitud de empleados diferentes encajen en una única estrategia general.

Sin embargo, las compañías que sepan encontrar un equilibrio tendrán una gran ventaja competitiva. Cuando los objetivos de la compañía están alineados con las metas personales de sus empleados, se consigue un enorme impacto positivo significativo en la motivación y la productividad. Los expertos consideran que se trata de una situación en la que todas las partes ganan y también supone un paso adelante hacia la consecución de una estrategia integrada de Recursos Humanos.

Así, mejorar el alineamiento puede potenciar la retención de empleados, tal y como han indicado los integrantes del panel Delphi. Y este último aspecto es especialmente necesario, sobre todo en algunos sectores. Aunque la mayoría de los empleados se muestra dispuesta a renunciar a determinados aspectos durante la crisis económica, más del 50% de los profesionales del ámbito de la logística y de la cadena de suministro está buscando otro trabajo de forma activa.⁵⁰ Y, los factores demográficos no ayudarán a aliviar esta situación.

Los responsables del sector de transporte y logística deben trabajar junto a los gobiernos y las Administraciones Públicas para asegurarse de que existen programas formativos para los futuros empleados del sector. Los programas de desarrollo profesional que alineen los objetivos corporativos con los personales de los empleados podrán ayudar a que las compañías del sector cumplan las expectativas de sus empleados.

Gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad es un aspecto estratégico marginal en el sector de transporte y logística y parece que el sector seguirá desaprovechando las importantes ventajas que se derivan de una adecuada diversidad cultural y de género.

En la última década, las plantillas de multitud de compañías han experimentado una transformación fundamental. La nueva realidad está marcada por plantillas diversas, compuestas por empleados de muchos países y culturas. Pero la diversidad no se limita a los antecedentes culturales. Actualmente, trabajan juntos hombres y mujeres de todas las edades y situaciones sociales, lo cual no siempre es una tarea fácil. La enorme variedad de dimensiones en la que los empleados se diferencian y la necesidad de aportar coherencia y diversidad a los trabajos que se desarrollan, representan importantes desafíos para muchas compañías.⁵¹ Por esta razón, la gestión de la diversidad ha tenido una gran importancia en los últimos años.

Los profesionales de Recursos Humanos son directamente responsables de algunos de los elementos de la gestión de la diversidad. Son muchas las compañías que se han dado cuenta de que, lejos de ser una desventaja, la diversidad puede constituir una fortaleza importante para la organización. De hecho, la diversidad puede constituir un claro “*business case*”,^{52, 53} pues permite a las compañías acceder a una nueva base de empleo y mejora la reputación y la imagen de la empresa, potenciando la marca corporativa y su reputación como empleador. En el caso de muchas compañías, la interacción entre empleados muy diversos también fomenta la creatividad y mejora la innovación.⁵⁴

Asimismo, la diversidad también puede tener otras ventajas. En Estados Unidos, la cadena de farmacias Walgreens experimentó un importante incremento de su productividad como resultado de las medidas aplicadas para incorporar empleados discapacitados en las plantillas de sus centros de distribución (véase el apartado *caso de Walgreens*, página 29).

Los hombres son mayoría en el sector de transporte y logística, pero las mujeres se abren paso

¿Cuál es el grado de diversidad del sector de transporte y logística? Aunque hay compañías que tienen en sus plantillas empleados con diferentes antecedentes culturales y edades diversas, en comparación con otros sectores, el sector de transporte y logística sigue dominado por los hombres. Las encuestas más recientes indican que a nivel internacional, el número de mujeres que integran el sector se sitúa en unos niveles bajos de entre el 20 y el 30%⁵⁵ y menos del 10% de los empleados en puestos directivos del sector son mujeres.⁵⁶

Sin embargo, existen indicios de que esta cifra aumentará significativamente en el futuro. Así, cada vez son más las mujeres que realizan cursos avanzados. En 2030, el 40% de las mujeres habrá completado la educación secundaria; esto significa un 8% más que en 2003.⁵⁷ Asimismo, cada vez son más las mujeres que realizan estudios de logística, por lo que la base de talento femenino

especializado en el sector es cada vez mayor.⁵⁸

¿Y qué opina nuestro panel de expertos acerca de esta creciente base de talento? ¿Derivará en un aumento del porcentaje de mujeres en todas las funciones y niveles jerárquicos de las organizaciones en los próximos 20 años? (véase tesis 13, p. 45) Aunque la mayoría de los panelistas están en desacuerdo, no hay un consenso claro, y las mujeres encuestadas son menos pesimistas que sus homólogos.

Algunos expertos consideran que el planteamiento femenino enriquecerá y ampliará las opciones de gestión y que las directivas del sector podrán servir de inspiración a muchas otras profesionales. Otros expertos diferencian entre los puestos académicos altamente cualificados que incluirán un elevado porcentaje de mujeres, de los que requieren mayor fortaleza física, los cuales, en su opinión, seguirán dominados por los hombres.

Sin ninguna duda, algunos de los puestos de trabajo en los que la escasez de mano de obra es más acuciante –los conductores de vehículos pesados y los marineros– están además fuertemente dominados por el hombre. Existen verdaderos problemas a la hora de contratar a mujeres para estos puestos, pues los puestos de conductor de vehículos pesados de larga distancia implican, por ejemplo, dormir solos en el propio vehículo en zonas de descanso y sin vigilancia nocturna de ningún tipo⁵⁹. Por otro lado, las mujeres que consideran unirse a la tripulación de un buque se enfrentan a un entorno enormemente masculino⁶⁰ y de hecho, pueden llegar a enfrentarse a situaciones de acoso sexual o a situaciones en las que se da por hecho su falta de competencia.⁶¹ Por tanto, aquellas compañías que desarrollen fórmulas para abordar estas preocupaciones, por ejemplo, mediante

la formación de conductoras de vehículos pesados en materia de seguridad o mejorando las condiciones de trabajo para las mujeres a bordo de los buques, podrán aprovechar una importante base de talento aún sin explotar.

Es probable que cada vez sean más las mujeres que consigan puestos de trabajo más cualificados a medida que avancemos hacia el año 2030, pero seguirán situándose por detrás de los hombres tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. En el caso de las compañías del sector de logística, uno de los retos más importantes es asegurarse de que el aumento de candidatas cualificadas para los puestos del sector se traduzca en un mayor número de contrataciones de mujeres. Asimismo, para atraer a un mayor número de mujeres, se tendrá que cerrar la brecha actualmente existente en materia de sueldos. Estudios recientes han demostrado que las mujeres con un MBA cobran de media 4.600 dólares menos en su primer trabajo que los hombres, incluso cuando se tenían en cuenta aspectos como la experiencia previa, el tiempo transcurrido desde que se cursó el MBA, el nivel del puesto, la región, el sector e incluso su condición de padre/madre.⁶²

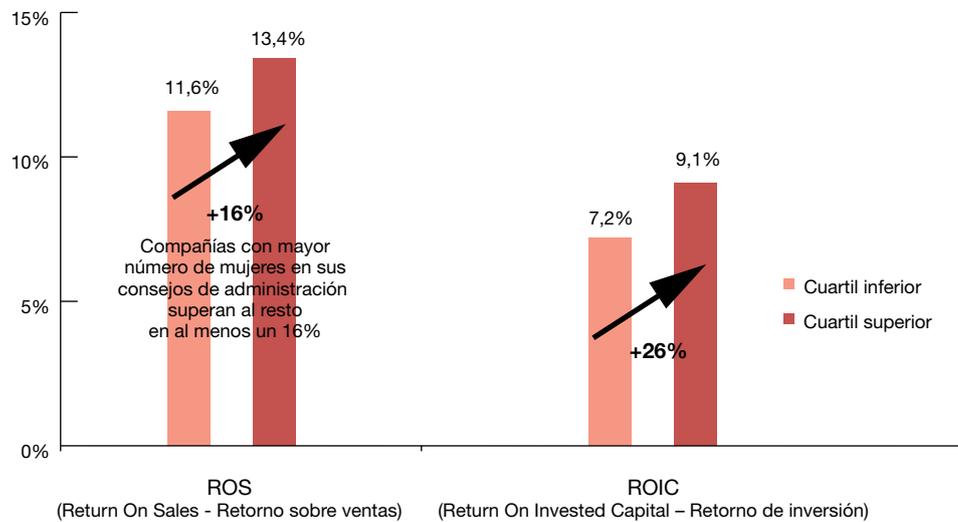
Pero no se trata solo de contratar a más mujeres. Las compañías deben garantizar a las mujeres que están en igualdad de condiciones para progresar en sus carreras profesionales. Y para ello, será necesario analizar de manera crítica aspectos como la capacidad real de conciliación, dado que muchas mujeres deben compaginar con importantes compromisos familiares y profesionales.

La incorporación de la mujer puede mejorar la rentabilidad de la compañía

¿Por qué deben las compañías contratar y promocionar a más mujeres? Para conseguir mejores resultados. Los estudios demuestran que al aumentar la proporción de mujeres se consigue un aumento de la rentabilidad en las compañías de logística.⁶³ Por tanto, las compañías del sector deben considerar cómo llevar a cabo iniciativas que potencien la diversidad de género. Los programas de desarrollo profesional y de implantación de mentores pueden ayudar a las mujeres a conseguir un mayor número de ascensos a puestos directivos en sus compañías, al igual que la participación en foros de redes profesionales del sector.

El compromiso debe venir directamente de la Alta Dirección. Las mujeres en altos cargos directivos sirven como modelo importante para el personal femenino de menor experiencia, lo cual puede llevar a reclutar también un mayor número de mujeres con talento, a contribuir a generar un aumento de la rentabilidad. Hay estudios que demuestran que las compañías con un mayor número de mujeres en el Consejo de Administración superan en resultados a sus homólogos con menor diversidad a sus Consejos.^{64, 65} Las entidades con un mayor número de mujeres en el Consejo superan al menos en un 16% en rentabilidad sobre ventas a las entidades con menor número de mujeres consejeras (Figura 7). Los resultados son aún mejores si se considera la rentabilidad sobre el capital invertido; en este caso, las compañías con más mujeres consejeras superan al resto en más de un 26%.

Figura 7: Evolución de sueldos en el sector de logística en Estados Unidos



Fuente: Logistics Management Magazine. 27ª Encuesta Anual Salarial.

La diversidad cultural también es importante

Al igual que sucede con la diversidad de género, la diversidad cultural incrementa el rendimiento de las firmas en el sector de logística.⁶⁶ En el caso de una compañía global, esta debe confiar en los empleados del entorno local, cuyo conocimiento de las condiciones del mercado o de aspectos culturalmente sensibles en materia de atención al cliente constituirá sin duda una ventaja competitiva. Asimismo, al aprovechar las habilidades derivadas de operar a nivel internacional, la compañía puede convertirse en un entorno de una enorme diversidad y beneficiarse de ello. En la actualidad, el 20% de los CEOs del sector de transporte y logística afirma que sus equipos de alta dirección están compuestos por líderes nativos que representan a las regiones en las que operan. No obstante, es una proporción mayor, el 35% de ellos, la que opina que lo ideal es que sea así.⁶⁷

La mayoría de los expertos del panel Delphi no cree que las compañías del sector hayan aprovechado para el año

2030 la ventaja competitiva que supone integrar esta riqueza cultural en sus plantillas (véase tesis 12, p. 45). Algunos apuntan que, si bien la gestión de la diversidad podría ser algo beneficioso, es poco probable que las compañías del sector hagan más esfuerzos en este sentido que sus homólogas en otros sectores. Según el panel, en 2030 las plantillas del sector transporte y logística no serán mucho más diversas de lo que lo son en la actualidad.

Para cambiar esta previsión, las compañías deben tomar medidas para atraer a una base de empleados que aporte una mayor diversidad y para fijar objetivos. De igual modo, una profunda reflexión sobre el entorno de trabajo existente dentro de la compañía puede servir de utilidad; ¿existe algún tipo de obstáculo o barrera para la integración que pueda ser eliminado? Un aspecto tan sencillo como el menú de la cafetería de la empresa puede tener su importancia, en caso, por ejemplo, de que parte de los empleados pertenezca a grupos étnicos que prefieren evitar determinadas carnes.

Sean cuales sean las medidas adoptadas, es fundamental que la Alta Dirección predique con el ejemplo y que apoye las iniciativas que fomenten la diversidad cultural para tener éxito.⁶⁸

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. La incorporación de la mujer a los altos puestos directivos puede tener un impacto significativo en la organización, ya que se predica con el ejemplo desde arriba y se ofrece un importante modelo a seguir para las demás mujeres de la empresa.

Integrar a los empleados discapacitados en el equipo de Walgreens

La cadena estadounidense de farmacias Walgreens es una compañía líder en la contratación de personal discapacitados. La compañía tiene en plantilla a una gran número de personas con minusvalías en sus centros de distribución. En 2002, Randy Lewis, vicepresidenta *senior* de logística y cadena de suministro de Walgreens, puso en marcha un programa para crear oportunidades profesionales para personas con discapacidad.

En 2002, Walgreens abrió su 13º centro de distribución en Anderson, Carolina del Sur, en el sudeste de Estados Unidos. Este centro fue construido para respaldar la expansión de la compañía en la región y es el primero de su categoría que da empleo a una significativa proporción de personas con discapacidad. Más del 40% de la plantilla de este centro tiene algún tipo de discapacidad física o cognitiva y se ha convertido en su primer centro de distribución.

En 2007, Walgreens abrió su 14º centro de distribución en Anderson, Carolina del Sur, en el sudeste de Estados Unidos. Este centro fue construido para respaldar la expansión de la compañía en la región y es el primero de su categoría que da empleo a una significativa proporción de personas con discapacidad. Más del 40% de la plantilla de este centro tiene algún tipo de discapacidad física o cognitiva y se ha convertido en su primer centro de distribución.

Según fuentes de la compañía, ampliar los horizontes de la plantilla a personas con discapacidades no es un mero gesto, sino que tiene todo su sentido desde el punto de vista del negocio. Walgreens ha identificado que, con la adecuada combinación de formación, tecnologías y sensibilización, la última generación de centros de distribución funciona con mayor eficiencia y productividad que el resto de centros más antiguos.

Walgreens ha trabajado con agencias locales para formar y atraer a personas con discapacidad para trabajar en dicho centro. Gracias al centro de formación ubicado en las propias instalaciones de la compañía, se ha podido preparar a personas con necesidades especiales para el empleo, de manera que todo el mundo pueda trabajar de forma productiva y efectiva. Dado que, “no estamos aquí para hacer obras benéficas”, tal y como enfatiza Lewis, “no hemos rebajado ninguno de nuestros cuatro estándares de rendimiento. Cada uno de los miembros de nuestros equipos debe rendir al mismo nivel. Mismo sueldo, mismo desempeño, codo con codo”.

Este nuevo entorno tan inclusivo ha cambiado la filosofía de todo el equipo. No es de sorprender que las vidas de las personas con discapacidad que trabajan en el centro también hayan cambiado gracias a la obtención de un sueldo, unas prestaciones, un reconocimiento y unas nuevas relaciones personales. Sin embargo, el impacto que esta nueva filosofía ha tenido en aquellas personas que no tienen discapacidades también ha sido inmenso. Tal y como indica uno de los gerentes: “Tengo mucho que aprender de todas estas personas. Son muchas las cosas que puedo sacar de ellas. Puede que yo sea su jefe, pero

aprendo muchísimo de los integrantes del equipo”. Y tal y como indica Lewis: “Lo más sorprendente de todo es que empezamos este programa queriendo cambiar el entorno de trabajo. Pero ahora nos damos cuenta de que los que hemos cambiado somos nosotros”.

Fuente: Web corporativa de Walgreens

Employer Branding. Impulsar la imagen de marca como empleador

Los futuros candidatos seguirán sin considerar atractivo el sector de transporte y logística. Por ello, las compañías del sector deben gestionar de manera proactiva su marca corporativa y así destacar.

Las compañías deben atraer a los mejores empleados para mantener la rentabilidad. Pero, ¿en qué se basan los candidatos para tomar la decisión sobre qué oferta de trabajo aceptar? ¿Por qué prefieren una compañía a otra? La respuesta a menudo se basa en la percepción de la compañía, la que conforma la imagen de la compañía como empleador.⁶⁹ El sueldo y la carga de trabajo son importantes, pero estos aspectos sólo entran en juego una vez que el candidato ya ha solicitado el puesto de trabajo. De hecho, las decisiones iniciales se toman a menudo en base a las asociaciones que se hacen de la compañía y su imagen.⁷⁰

La imagen de marca como empleador no sólo contribuye a incrementar el atractivo de las compañías de cara a potenciales candidatos, sino que además refuerza la retención, motivación, satisfacción e identificación de los empleados con la compañía.⁷¹ Un gran número de compañías reconoce estas ventajas; la cifra de empresas que cuenta con gestores del talento y de la marca corporativa ha crecido de manera considerable. En algunas, los aspectos relativos a la marca corporativa como empleador definen la estrategia general de Recursos Humanos de la compañía.⁷²

El sector de transporte y logística está por detrás de otros en cuanto a su atractivo

Las empresas de tecnologías de la información y las firmas de consultoría dominan los rankings de principales empleadores. El sector de logística se

sitúa muy por detrás y las compañías del ámbito del transporte ni siquiera llegan a incluirse en los rankings.⁷³ Según el estudio de PwC, *Millennials at work*, sobre la generación del milenio, el 7% de los encuestados no quiere trabajar en el sector de transporte y logística únicamente por motivo de su imagen.⁷⁴ El estudio sitúa a la industria en nivel de popularidad similar al del sector bancario y del metal.

Creemos que, en líneas generales, la industria de transporte y logística sufre una evidente falta de poder de atracción. Y esto no hace referencia únicamente a los puestos de menor cualificación; el problema de imagen también daña las contrataciones a nivel de Alta Dirección. En el sector de logística, los CEOs y los consejeros han identificado la escasez de talento directivo como uno de los principales retos a los que se enfrenta su negocio.⁷⁵

Para el panel de expertos, en 2030 probablemente no resulte más interesante o atractivo trabajar en el sector de transporte y logística (véase tesis 9, p. 45), pues apuntan a que el sector carece del tipo de productos con los que los empleados se pueden identificar. De hecho, la existencia de marcas fuertes en el sector puede ayudar a la hora de atraer a futuros empleados. Apple y Google fueron las dos marcas más valiosas del mundo en 2011 y también eran las dos compañías para las que un mayor número de jóvenes profesionales de Estados Unidos preferiría trabajar.^{76, 77}

Además, el sector también se asocia con sueldos bajos. El panel de expertos considera que hay una enorme necesidad de mejorar la imagen del sector para hacerla más atractiva y consideran que este aumento de visibilidad y de transparencia resultaría de gran ayuda. Y lo que es más importante, las compañías del sector de logística siguen considerándose más atractivas que las empresas de transportes tradicionales.

La responsabilidad social corporativa constituye una buena base para mejorar la marca de la compañía como empleador

¿Qué puede hacer una compañía para superar la deficiente reputación de su sector? Una de las opciones es utilizar medidas de responsabilidad social corporativa para contribuir a desarrollar su marca como empleador. En un estudio reciente que analizó las principales razones por las que los demandantes de empleo aceptan un puesto en una compañía del sector de logística, los “valores del empleador” asociados a la seguridad del trabajo se situaron como el tercer criterio más citado (después de “un aumento de las condiciones económicas” y de “la carrera profesional”): Un 15% puntúa este factor como el más importante de su decisión, casi igual que sus preocupaciones con respecto a los sueldos. De hecho, más de la mitad de los empleados del sector de logística esperan que sus compañías desarrollen unas fuertes iniciativas en materia de responsabilidad social corporativa.⁷⁸

La mayoría de los expertos se ha mostrado un tanto escéptico sobre si la responsabilidad corporativa será el factor más importante de la imagen de marca

Los “valores del empleador” tienen casi tanta importancia como “un aumento de salario” a la hora de aceptar un trabajo en el sector logístico.

15%

20%

como empleador de las compañías del sector, por encima de otros aspectos, como el estilo de vida o la reputación en innovación (véase tesis 11, p. 45). Algunos aducen que la responsabilidad social corporativa puede ayudar a desarrollar la marca externamente, pero no mejora las percepciones internas de la compañía, lo que resulta fundamental a la hora de desarrollar su marca como empleador. Uno de los expertos incluso ha mencionado que la responsabilidad social corporativa es una tendencia, no tanto un cambio fundamental, y no cree que su importancia se mantenga en tal medida hasta el año 2030. El panel cree que las compañías deberían centrarse en la innovación y el desarrollo de negocio como los factores más importantes de cara a garantizar unos ingresos sólidos y la seguridad de los puestos de trabajo.

Por otro lado, algunas de las opiniones más optimistas consideran que la responsabilidad social corporativa se convertirá en el criterio de evaluación estándar que valore a las compañías. Y a medida que las compañías sean cada vez más globales y traten de demostrar su compromiso con respecto a las mejores prácticas de trabajo y de sostenibilidad medioambiental en cada uno de los países en los que operen, la responsabilidad social corporativa podrá contribuir a derrumbar barreras sociales y culturales.

Para superar la negativa imagen del sector, las compañías deben desarrollar su marca y “gestionar de forma proactiva la marca de su compañía para poder sobrevivir” (véase tesis 10, p. 45). Los expertos encuestados consideran este aspecto imprescindible y apuntan que la importancia de la visibilidad de la marca aumentará, de manera que las compañías del sector de transporte y logística están obligadas a mejorar la percepción que el mercado tiene de ellas. Una marca sólida contribuye a diferenciar a las empresas de sus competidores y garantiza la solidez de los ingresos en el futuro. Asimismo, es una base fundamental para crear una fuerte marca como empleador.

Adaptar los esfuerzos de hoy a las necesidades del mañana

Una sólida marca como empleador es absolutamente fundamental tanto para la retención, como para la contratación de empleados. Si bien los presupuestos del área de Recursos Humanos están centrados en cubrir las vacantes existentes, es importante que se adopte una visión más a largo plazo y se invierta en actividades que potencien la marca como empleador. Y para ello es necesario entender qué imagen tiene la organización en la actualidad y analizar su imagen internamente. ¿Qué aspectos valoran los empleados de su compañía? ¿Se están planteando buscar otros trabajos en otras entidades? La percepción externa es muy reveladora. ¿Qué tipo de candidatos se sienten atraídos por la compañía? ¿Qué aspectos son los que más valoran los candidatos? Consideran a la compañía como un empleador ideal, pero dudan a la hora de aplicar.⁷⁹

Es importante adoptar un enfoque sistemático con respecto a la planificación en el ámbito de Recursos Humanos; lo que denominamos “hacer de la gestión del talento una necesidad estratégica”. Anteriormente, se daba por hecho que el componente de análisis de mercado de cualquier plan estratégico era lo más importante y que, una vez definido esto, las empresas se abastecían de los recursos necesarios para cumplir ese plan. Pero, actualmente, las compañías líderes miran más allá del presupuesto para planificar sus necesidades en materia de gestión del talento. Para ello, se necesita una visión estratégica a largo plazo, de modo que se pueda cerrar la brecha existente en la actualidad y definir cómo cambiarán las necesidades de talento.⁸⁰

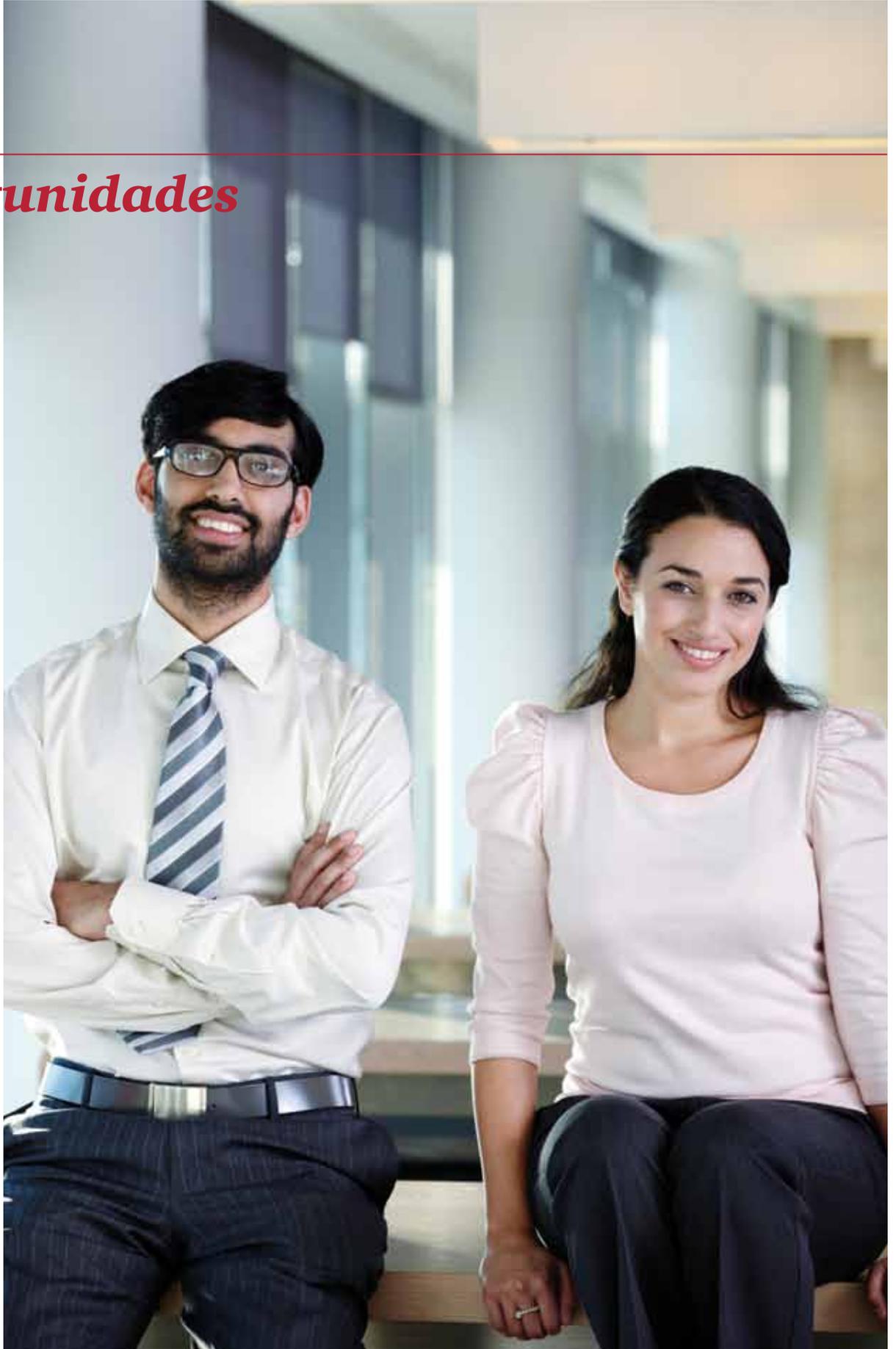
Así, la compañía puede comparar su marca como empleador de cara a las necesidades futuras. ¿Cuenta su compañía con una propuesta de valor atractiva como empleador, que le sirva

como sólido argumento para persuadir a los candidatos que necesita a que elijan su compañía como futuro empleador? Como último paso, es importante implantar y medir las actividades de desarrollo de la imagen de marca de manera periódica.⁸¹ Esto puede incluir una amplia gama de plataformas de marketing o canales de comunicación.

Es necesario recordar que para que una marca empleador tenga éxito a largo plazo, debe ser auténtica. Por tanto, si su compañía promueve las oportunidades de desarrollo profesional, pero los empleados con mayor potencial se quejan de que se han estancado en su carrera dentro de la entidad, será necesario redefinir el mensaje o bien sus procedimientos de desarrollo profesional.

Las compañías del sector de transporte y logística se ven afectadas por la negativa imagen del sector. El desarrollo de una marca sólida como empleador es una estrategia fundamental para superarla. Para ello, es necesario entender qué aspectos hacen de la compañía una organización única y atractiva, y posteriormente utilizar diferentes plataformas de marketing y canales de comunicación para hacer llegar el mensaje a los más jóvenes, a los orientadores profesionales, a la comunidad empresarial y a los medios de comunicación.

Oportunidades



¿Qué pueden hacer las empresas del sector para abordar los problemas de gestión del talento y mejorar su estrategia de gestión de los Recursos Humanos?

En este capítulo, ofrecemos un total de 22 actividades que las compañías pueden desarrollar, e incluimos una breve descripción y el horizonte temporal en el que podrían adoptar dichas actividades. Asimismo, hemos desarrollado un “mapa de oportunidades” (Figura 8) en el que ilustramos las 22 actividades sugeridas en torno a las seis principales líneas de actuación de nuestro estudio:

1. Aspectos demográficos.
2. Contratación de personal.
3. Retribución e incentivos.
4. Trayectoria profesional.
5. Employer Branding.
6. Gestión de la diversidad.

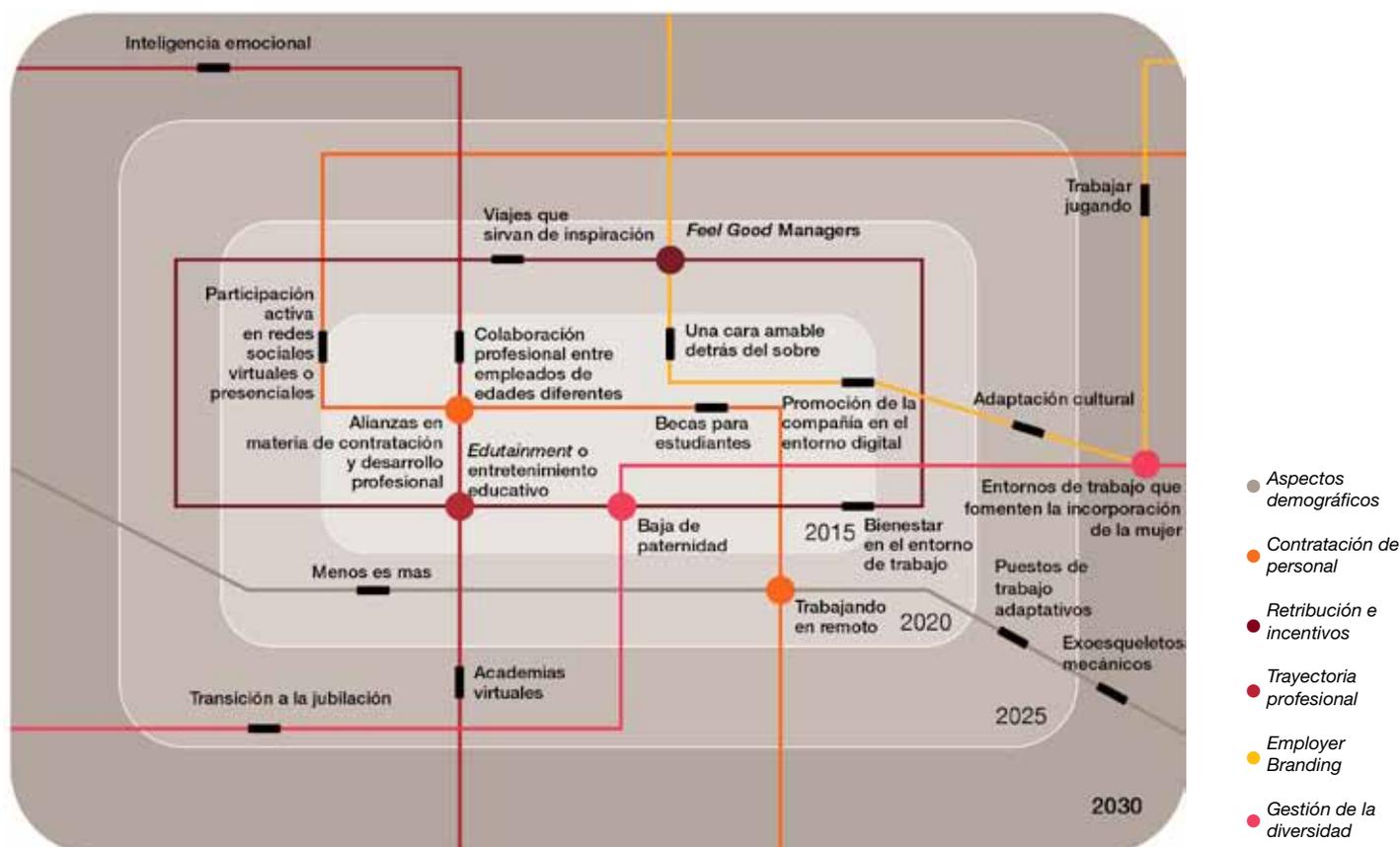
Las opciones que podemos adoptar son muy variadas, desde la introducción de nuevos dispositivos técnicos para mejorar las condiciones de trabajo y los procesos de comunicación, hasta la implantación de cambios en la organización y el desarrollo de programas de formación. Algunas de estas actividades van dirigidas a ayudar a las compañías a mejorar su capacidad de contratación y atracción de empleados cualificados, mientras que otras aspiran a facilitar la vida a los empleados existentes en estas organizaciones. En algunos casos, las compañías pioneras del sector ya están empezando a emplear estas técnicas a día de hoy, mientras que otras representan un giro radical con respecto al *status quo* actual.

Además hemos incluido una serie de oportunidades que ayudarán a los empleados a conciliar su vida personal y profesional, y a mantener una motivación

equilibrada y saludable. De esta forma, se mejorará la productividad, lo cual dará como resultado un mayor rendimiento para las empresas del sector. Otra de las fórmulas fundamentales para mejorar los resultados incluye la incorporación de las habilidades que la mujer puede aportar al sector, mejorando la comunicación, resolviendo conflictos y con una mayor orientación al cliente.

La lista de actividades que hemos incluido no es ni mucho menos una lista cerrada y no todas las actividades serán apropiadas para todas las organizaciones. Sin embargo, debería servir como punto de partida para ayudar a la organización a reflexionar de manera creativa sobre cómo pueden optimizar su perfil en materia de Recursos Humanos.

Figura 8: Mapa de oportunidades



1. Aspectos demográficos

Menos es más (2020)

No todos los empleados quieren conseguir una rápida carrera profesional. En el caso de algunas personas, el poder disfrutar de más tiempo con la familia o poder desarrollar sus intereses personales puede que sea una prioridad aún mayor. Por otro lado, en algunos países cada vez hay más empleados que trabajan a tiempo parcial o son autónomos y si se les da a elegir optan por alternativas profesionales. En Reino Unido, más de 2 millones de personas afirmaron que renunciarían a parte de su sueldo por encontrar un mayor equilibrio personal y profesional y lograr una mayor capacidad de conciliación.⁸² Las compañías del sector de transporte y logística que ayuden a sus empleados en este sentido ofreciendo alternativas como trabajos flexibles en cuanto a presencia física, horarios flexibles, jornadas intensivas, períodos sabáticos, trabajos a media jornada o jornadas inferiores, y la posibilidad de trabajar a tiempo parcial habrán adquirido una ventaja competitiva a la hora de reclutar y retener profesionales cualificados.

Puestos de trabajo adaptativos (2025)

Actualmente, las empresas pueden comprar vehículos que incorporan gran cantidad de posibilidades de ajuste de sus asientos que se hacen de manera automática, de forma que los diferentes conductores no tienen que adaptar manualmente estas características cada vez que se suban a un vehículo. ¿Por qué no se adaptan más aplicaciones en el entorno del sector a las características de cada uno de los usuarios y se consigue que los entornos de trabajo sean más cómodos, por ejemplo para los trabajadores de mayor edad, y más adecuados para las necesidades de los trabajadores con discapacidades? Las infraestructuras del entorno de trabajo podrían implantar una serie de herramientas, tecnologías, *software* y servicios que proporcionen una funcionalidad integrada, y que incluyan una “memoria” de los requisitos físicos y de las preferencias personales de cada usuario. De este modo, las oficinas, los almacenes y demás lugares de trabajo estarían dotados de herramientas y dispositivos flexibles, integrados y adaptativos, y todos ellos vinculados entre sí. Asimismo, los usuarios podrían configurar su entorno de trabajo individual antes de llegar al lugar de trabajo a través de sus *smartphones*.

Exoesqueletos mecánicos (2030)

Un exoesqueleto mecánico es una máquina que el usuario se pone encima, a modo de traje o armazón. El primer proyecto de exoesqueleto mecánico (proyecto BLEEX) fue creado por la *Defense Advanced Research Project Agency (DARPA)*.⁸³ Fue diseñado originalmente para su uso en contextos de defensa, pero se puede aplicar también para realizar movimientos sencillos con las extremidades y para mejorar la movilidad en las personas con mayor edad. En el futuro, los trajes tipo exoesqueleto podrían permitir a los trabajadores de mayor edad o con un peor estado de forma desarrollar mejor sus trabajos –por ejemplo, a los empleados de almacén que tienen que levantar pesadas cargas y que actualmente no pueden hacerlo sin este tipo de ayuda–. De este modo, también podrían facilitar el acceso a la mujer a muchos puestos de trabajo que exigen un elevado nivel de fuerza física.

2. Contratación de personal

Becas para estudiantes (2015)

Son ya habituales las becas para facilitar el acceso a la universidad y a las escuelas técnicas a estudiantes con excelentes expedientes académicos, con mayores necesidades económicas o procedentes de grupos minoritarios. Sin embargo, es mucho menos habitual ver este tipo de ayuda económica en programas de formación profesional. Pero, tal y como hemos indicado anteriormente, muchos trabajos de baja cualificación requieren cada vez más que los empleados tengan formación más allá de la secundaria. Las compañías del sector transporte y logística que ofrezcan apoyo en forma de becas para programas de ámbitos tan diversos como la conducción de vehículos pesados o la logística en puertos marítimos, podrían mejorar la base de talento a la que tengan acceso.

Alianzas en materia de contratación y desarrollo profesional (2015)

Las compañías del sector de transporte y logística ya están experimentando importantes dificultades a la hora de contratar a candidatos suficientemente cualificados, y la situación no hace sino empeorar. En particular, las empresas más pequeñas pueden tener problemas para posicionarse como empleadores atractivos. La creación de alianzas en materia de contratación y desarrollo profesional podría ser de gran ayuda en este sentido. Las

compañías que participen en este tipo de programas podrían trabajar juntas a la hora de desarrollar iniciativas en materia de contratación de profesionales. Estas alianzas permitirían a las empresas ofrecer oportunidades de desarrollo profesional más atractivas, como la rotación en diversos puestos y en distintas compañías. Las empresas pequeñas ya están colaborando para ofrecer servicios optimizados de logística. El siguiente paso puede ser la colaboración en el ámbito de la contratación y el desarrollo profesional, con el objetivo de desarrollar una fuerte marca como empleador en el marco de esta alianza.

Participación activa en redes sociales virtuales o presenciales (2015)

Las compañías deben establecer vínculos directos con los demandantes de empleo. Para ello, la participación activa en diversas redes puede resultar muy importante de cara a conocer a futuros candidatos. Estas actividades pueden incluir las reuniones presenciales con otros profesionales del ámbito de la logística o con antiguos compañeros de trabajo, por ejemplo. Del mismo modo, las redes sociales serán sin duda enormemente importantes - y no sólo para puestos altamente cualificados.

Trabajando en remoto (2020)

A medida que el ámbito del *cloud computing* se hace cada vez más predominante, las opciones para trabajar desde cualquier rincón del planeta, y en cualquier momento del día o de la noche, resultan más sencillas - y es posible ampliar las horas de trabajo más allá de los horarios habituales de oficina. Las prácticas habituales de trabajo evolucionarán hacia el trabajo en remoto, lo cual implicará, por ejemplo, que los procesos de logística y almacenamiento puedan ser controlados en su totalidad desde fuera de las propias instalaciones. Las compañías que ofrezcan a sus empleados diversas opciones para trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar podrán conseguir una importante ventaja competitiva a la hora de reclutar, por ejemplo, a los 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.⁸⁴

3. Retribución e incentivos

Bienestar en el entorno de trabajo (2015)

Algunos profesionales como los marineros, los conductores de vehículos pesados y los conductores de trenes, a menudo trabajan en entornos aislados o bien están expuestos a situaciones extremas como puedan ser secuestros, asaltos o ataques piratas. Todas estas situaciones pueden generar un agotamiento conocido como *burn-out*. Sin embargo, este síntoma no se limita únicamente a trabajos que soportan un gran nivel de estrés. También el personal que trabaja en oficina puede sufrir los efectos físicos de largos períodos de sedentarismo. Ofrecer alternativas para hacer ejercicio en el propio entorno de trabajo puede ayudar, por ejemplo, a reducir la intensidad de los dolores de espalda, cuello o cabeza.⁸⁵

Los programas orientados a mejorar la salud y el bienestar en el entorno de la empresa pueden ofrecer una amplia gama de ofertas físicas y psicológicas individualizadas para el empleado y contribuir a que el personal disfrute de un estado de salud, motivación y confianza superiores. No se trata de aplicar una nueva tendencia, sino de que las compañías del sector transporte y logística que desarrollen una oferta sólida de alternativas en este ámbito puedan conseguir una ventaja competitiva sobre el resto de compañías. De este modo, ayudar a los empleados a

mantener su buen estado de salud potenciará su reputación corporativa y podría contribuir a reducir los costes sanitarios y de absentismo.

Feel Good Managers (2020)

Ayudar a los empleados a mantener su condición física no es el único objetivo que se persigue. La salud mental es igualmente importante. Muchas compañías ya ofrecen actividades sociales a sus empleados, pero la designación específica de los denominados *Feel Good Managers* es un paso más en la mejora de los niveles de motivación y energía entre los empleados. La compañía alemana Spreadshirt ha sido una de las primeras empresas en crear el puesto de *Feel Good Manager* y la respuesta de los empleados ha sido muy positiva.⁸⁶ Este directivo se encarga de tomar la iniciativa de organizar actividades culinarias, deportivas y culturales para los empleados. Asimismo, se anima a los empleados a que aporten sus propias ideas para que el *Feel Good Manager* pueda llevarlas a la práctica.

Viajes que sirvan de inspiración (2020)

Experimentar nuevas culturas y aventuras puede potenciar la creatividad y derivar en el desarrollo de nuevas ideas. El ofrecer a los empleados la posibilidad de hacer viajes que les sirvan de inspiración para los proyectos de la propia compañía, puede potenciar la creatividad y la inspiración de los empleados, al tiempo que incrementa la satisfacción del trabajador. Algunas compañías ya ofrecen a sus empleados la posibilidad de destinar parte de su horario de trabajo a desarrollar sus propios proyectos para acelerar la creatividad en su puesto profesional.⁸⁷ Una de las posibilidades es ofrecer a los empleados este tipo de viajes para que les sirva de inspiración y les permita desarrollar nuevas ideas. Por ejemplo, el hecho de que los empleados puedan viajar en los propios trenes o aviones de la compañía puede permitirles identificar nuevas formas de mejorar la atención prestada al cliente o desarrollar nuevas e innovadoras ofertas de servicio.

4. Trayectoria profesional

Colaboración profesional entre empleados de edades diferentes (2015)

La trayectoria profesional de los empleados se ha desarrollado tradicionalmente de forma individual, y no a través del trabajo en equipo. Las nuevas tendencias en el diseño de la carrera o trayectoria profesional están adoptando unos puntos de vista más amplios. Por ejemplo, algunas compañías crean equipos integrados por gestores de proyectos *juniors* y *seniors*. De esta manera, los empleados más jóvenes obtienen una progresión más rápida al tiempo que se da la oportunidad a los empleados con mayor experiencia de desarrollar su capacidad como mentores. Hemos denominado a esta metodología colaborativa el enfoque de las 3Cs (“*Cross-age Career Collaboration*”), el cual puede contribuir al desarrollo de la marca corporativa como empleador y servir como importante punto de diferenciación del resto de compañías del sector.

Edutainment o entretenimiento educativo (2015)

El término anglosajón *edutainment* combina los conceptos de educación y entretenimiento para desarrollar fórmulas de aprendizaje más divertidas. Se trata de una estrategia que se ha utilizado con éxito desde hace tiempo con niños, pero que funciona igualmente bien con adultos. Por ejemplo, la *Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT)* ha desarrollado un juego en torno al concepto de una red de distribución de

un fabricante de cerveza para ayudar a los estudiantes a comprender la importancia de la visibilidad en la cadena de suministro. Este enfoque ha tenido tal éxito, que posteriormente se han desarrollado muchos otros cursos también en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro. Los estudios empíricos desarrollados demuestran que el uso de este tipo de estrategias en el ámbito del *e-learning* incrementa la diversión de los alumnos y, lo que es más importante, potencia el aprendizaje.⁸⁸

Las exigencias que se requieren a los empleados del sector de transporte y logística son cada vez mayores y, en algunos casos, evolucionan rápidamente, lo cual significa que cada vez se necesitará más formación. Las estrategias de entretenimiento educativo en este sector potenciarían el aprendizaje a través de la exploración, la interactividad, las estrategias de prueba y error, y la repetición, sin perder de vista la diversión. Esto se traduciría en empleados mejor preparados y con mayor motivación para acceder a futuros cursos de formación.

Academias virtuales (2025)

A medida que las plantillas de las compañías se vuelven cada vez más globales y móviles, sus necesidades de formación y de trabajo evolucionan a un ritmo igualmente rápido. Si bien las soluciones de *e-learning* son ya muy populares en multitud de sectores, es cierto que suelen estar presentes fundamentalmente en el sistema informático de la compañía. Las academias virtuales, que se desarrollan en el marco de un proyecto de

colaboración o de una iniciativa pública, ofrecerían una amplia gama de servicios educativos, estarían disponibles de forma *online* y serían accesibles desde cualquier rincón del mundo. El *cluster* logístico alemán “*EffizienzCluster LogistikRuhr*” está trabajando en la actualidad en el proyecto de desarrollo de la “*Supply Chain School*”, lo cual constituye un primer paso en este sentido.⁸⁹

Inteligencia emocional (2030)

¿Qué elementos son necesarios para ser un buen líder o para trabajar bien en equipo? El libro *Inteligencia Emocional* escrito por Daniel Goleman en 1995, sugiere que la inteligencia emocional desempeña un papel muy importante en ese sentido. Eso significa ser capaz de entenderse a uno mismo, sus objetivos, intenciones, respuestas y comportamientos, y ser capaz también de entender a los demás y de comprender sus sentimientos.⁹⁰ La formación de los empleados en el ámbito de la inteligencia emocional puede ayudar a las empresas a diferenciar su oferta formativa y de desarrollo. Esto puede resultar especialmente importante en los programas de formación para directivos.⁹¹ Pero también podría contribuir a mejorar los niveles generales de motivación si los empleados aprenden a interactuar con mayor sensibilidad.

5. Employer Branding

Una cara amable detrás del sobre (2015)

Las compras por Internet están creciendo a pasos agigantados. Cada vez son más quienes acuden a la red para llevar a cabo sus compras. Por tanto, son muchas las personas que reciben con frecuencia envíos en su propio domicilio o en su lugar de trabajo. Esto representa una gran oportunidad para que las empresas de mensajería y paquetería puedan forjar una relación directa con sus clientes. Las compañías podrían ayudar a los clientes a conocer a la persona encargada de entregar los envíos en su zona, incluyendo, por ejemplo, una pequeña biografía en la web que aporte más información sobre dicha persona. De este modo, el cliente “pone cara” al envío y la compañía de mensajería aumenta su atractivo como proveedor de un gran servicio y como potencial empleador.

Promoción de la compañía en el entorno digital (2015)

Existe una amplia gama de nuevas plataformas para promocionar el negocio y fomentar la imagen de marca general, así como la marca como empleador. Muchos de estos canales son digitales y van desde los mecanismos más obvios (la colocación de anuncios en los sitios de búsqueda de empleo) hasta otros más sutiles (como la optimización de la descripción de las vacantes disponibles para qué encajen con los términos de búsqueda utilizados

con mayor frecuencia). De este modo, al aumentar la visibilidad entre los clientes y el público en general, subiendo vídeos a Youtube o desarrollando la presencia de la compañía en Facebook o Twitter, por ejemplo, se puede contribuir a atraer un mayor número de empleados potenciales.

Estos enfoques son especialmente importantes en el caso de las empresas pequeñas las cuales deben empezar a utilizar de forma activa las estrategias de promoción digital para contribuir a su posicionamiento. Aquellas compañías que no tomen medidas en este sentido, se arriesgan a quedarse atrás. Muchas de las compañías de mayor tamaño ya han empezado a tomar ventaja en estos nuevos canales de marketing.

Adaptación cultural (2020)

Los empleados cuyo estilo de vida encaje mejor con la cultura de la compañía en la que trabajan obtendrán un mejor desempeño profesional y permanecerán fieles a la compañía durante mayor tiempo. Si bien es cierto que muchas compañías ya consideran el encaje cultural de los empleados a la hora de proceder a su contratación, las compañías podrían centrarse de forma más sistemática en evaluar el encaje cultural de los candidatos desde una perspectiva mayor, que incluya factores como el estilo personal, el compromiso, su nivel de apertura, sus expectativas de ocio fuera de la jornada de trabajo y el uso de las redes sociales. Las compañías

del sector de transporte y logística que den prioridad a aquellos candidatos que mejor encajen con su cultura podrán potenciar su marca como empleadores. Esencialmente, cada empleado debería representar los valores en los que se basa la compañía y actuar como “embajador de la marca”.

Trabajar jugando (2030)

Muchas compañías ya han centrado su atención en desarrollar entornos de trabajo más agradables para sus empleados; algunas de ellas han llevado esta idea un paso más allá. Las oficinas de Google en todo el mundo son famosas porque incorporan una serie de extras dirigidos a ayudar a que los empleados se relajen y desconecten del trabajo.⁹² La compañía espera que sus empleados trabajen duro, lo cual resulta más fácil si el trabajo se parece mucho a un juego. En el sector del *software*, algunas compañías han ido un paso más allá y han convertido las actividades de codificación en un juego para sus programadores. Los entornos de oficinas que incorporen actividades lúdicas y de relajación podrían convertirse en un importante foco de atracción, para que las compañías del sector de la logística capten la atención de los potenciales empleados y les permitan aumentar la productividad y la satisfacción de sus profesionales. Aquellas compañías que sepan transformar el trabajo en diversión obtendrán los mejores resultados.

6. Gestión de la diversidad

Baja por paternidad (2015)

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. En países como Suecia o Noruega, las bajas de paternidad están sólidamente incorporadas a la cultura de las empresas. En algunos casos, los programas de baja de paternidad pueden contribuir a aumentar la productividad y, sin duda alguna, son excelentes mecanismos para mejorar la motivación del empleado. Las políticas corporativas que sean respetuosas con el desarrollo familiar pueden incrementar el compromiso de los empleados de cara a la compañía.

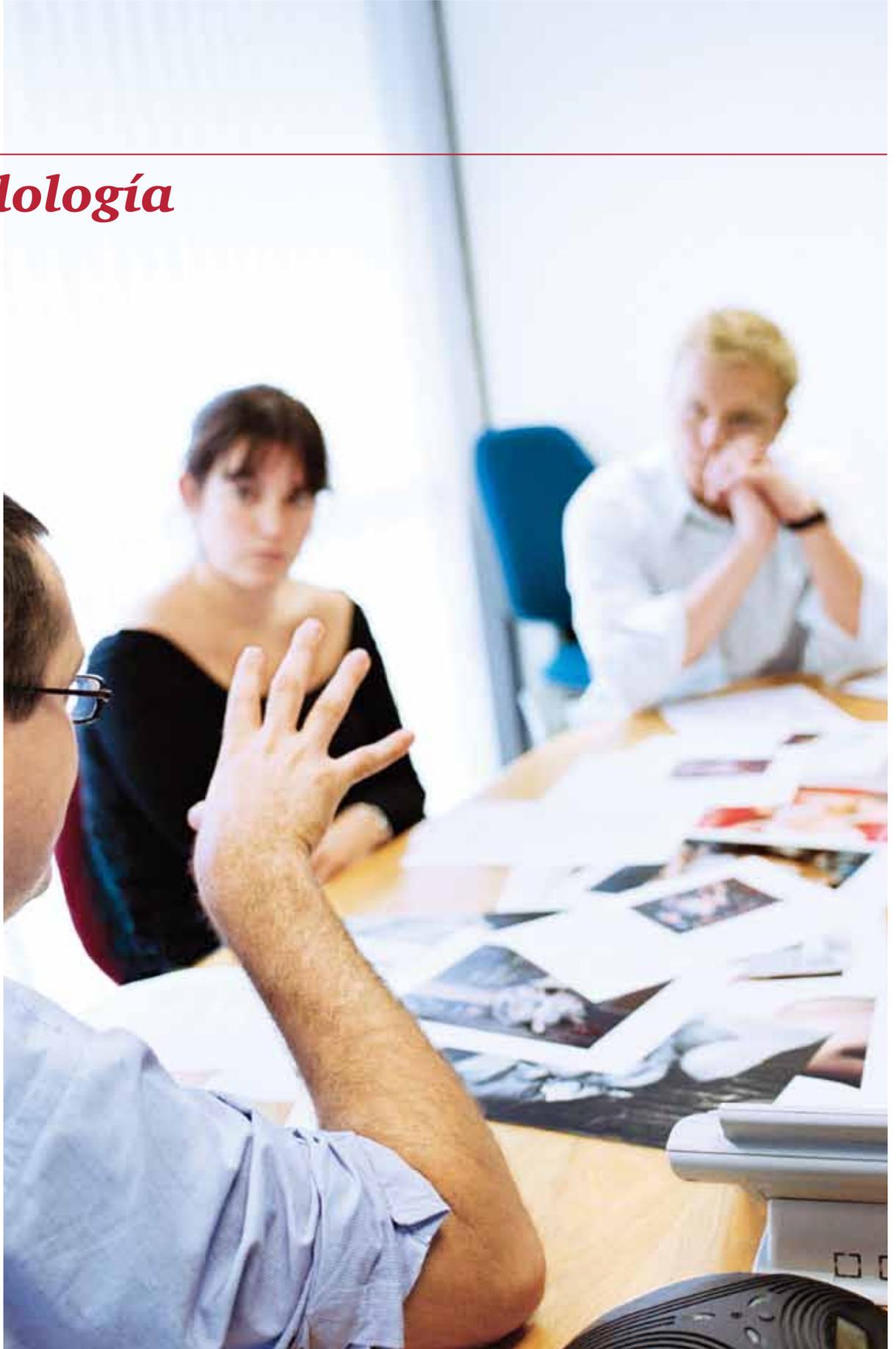
Transición hacia la jubilación (2025)

A medida que los empleados de mayor edad se acercan a su jubilación, puede que no sean tan capaces a nivel físico o mental de desarrollar los aspectos más exigentes de su trabajo. Esto es especialmente importante para aquellos empleados que trabajen en contextos muy exigentes a nivel físico. Las compañías de transporte y logística que ofrezcan la opción de llevar a cabo una transición fluida y sin sobresaltos 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 -, podrán contribuir a retener a los empleados con mayor experiencia. Y este tipo de programas contribuirá también a que la compañía desarrolle su marca como empleador, atrayendo a un mayor número de demandantes de empleo.

Entornos de trabajo que fomenten la incorporación de la mujer (2030)

Las compañías del sector de transporte y logística que contraten de manera proactiva a un mayor número de mujeres, que inviertan en su desarrollo profesional, que las promocionen para alcanzar puestos directivos en la entidad y que lleguen a incorporarlas al Consejo de Administración, estarán forjando un notable punto de diferenciación del resto del sector. Al crear un entorno de trabajo que fomente verdaderamente la incorporación de la mujer, estarán potenciando la imagen de la compañía y desarrollando su marca como empleador. Y atraerán a una importante base de consumidoras de sus productos y servicios.

Metodología



RealTime Delphi mejorado

En esta quinta edición del informe *Transporte y Logística 2030* se ha utilizado la metodología conocida como técnica Delphi. Gracias a la colaboración de la EBS Business School, se ha podido emplear una versión mejorada, que en nuestra opinión aporta significativas ventajas tanto para los expertos consultados, como para el equipo de seguimiento.

La metodología Delphi clásica fue desarrollada por la compañía estadounidense *RAND Corporation* en los años 50 para superar las ineficiencias típicas de los estudios de grupo, tales como el “efecto arrastre”, el efecto del “caballo perdedor” y el “efecto halo”, y para desarrollar sistemáticamente un consenso en las opiniones de los expertos en relación con futuros avances o acontecimientos.

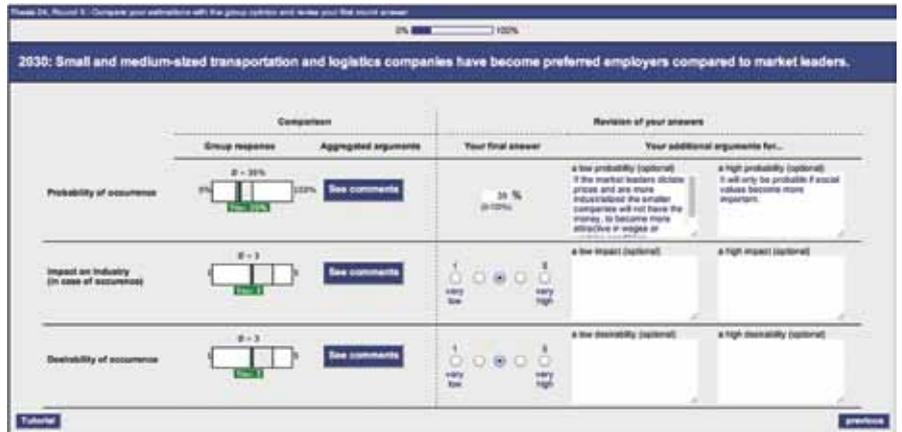
El procedimiento clásico del estudio Delphi consistía en una encuesta anónima, por escrito y compuesta por múltiples fases, tras cada una de las cuales se recogían los comentarios y las opiniones del grupo. Para esta edición, PwC ha diseñado el estudio Delphi a través de una encuesta online casi en tiempo real, lo que aumenta la validez de los resultados, pues acelera el proceso y lo hace más interesante, dinámico y cómodo para los expertos encuestados. Esta técnica, además, permite automatizar en gran parte el análisis de los resultados.

Después de un largo proceso de análisis, consultas con expertos y *workshops*, PwC

y EBS elaboraron un total de 15 tesis sobre el futuro del trabajo y del entorno profesional en el sector de transporte y logística (véase la visión general p.45). Los expertos invitados debían puntuar la probabilidad de que se produjera cada una de las tesis (0-100%), el impacto sobre el transporte y logística en caso de que se produjeran (escala Likert de 5 puntos) y el grado en el que sería “deseable” que se produjeran (escala Likert de 5 puntos), y se les animó a que aportaran razones (opcional) para todas las respuestas. Una vez dadas las respuestas a una proyección en primera ronda, se calculó inmediatamente la opinión estadística del grupo y se visualizó en pantalla en una segunda ronda (Figura 9).

Los resultados finales del estudio RealTime Delphi formaron el marco de trabajo para el análisis de oportunidades futuras. A través de otra serie de *workshops* con expertos, se recogieron gran cantidad de datos cualitativos y análisis sobre los que poder desarrollar una visión detallada de las futuras tendencias y escenarios.

Figura 9: Captura de pantalla de la aplicación metodológica del estudio RealTime Delphi



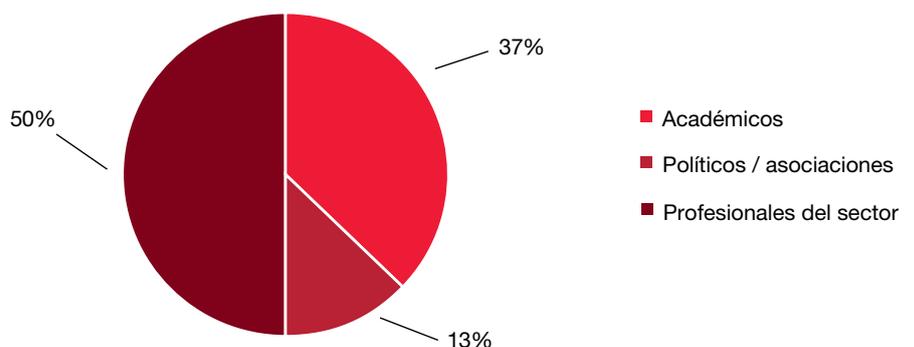
Panel Delphi

El objetivo de los estudios Delphi no es obtener una muestra representativa de una población, como sucede con la mayoría de las encuestas o estudios convencionales. Por el contrario, los estudios Delphi persiguen una aportación por parte de voces altamente especializadas. El presente panel incluye a un importante número de expertos procedentes del mundo empresarial, principalmente altos directivos y responsables de la toma de decisiones en compañías de talla mundial. La selección de los participantes de nuestro

estudio Delphi se hizo en base a su trayectoria académica y sectorial y su experiencia profesional, así como su función dentro y fuera de la organización.

De los 94 expertos invitados a participar en el estudio, el 50% eran profesionales del sector, el 37% académicos y el 13% procede del ámbito político o de asociaciones sectoriales (Figura 10). En cuanto a la distribución por sectores, se han incluido representantes de todas las modalidades de transporte para desarrollar una perspectiva amplia del sector.

Figura 10: Segmentación de expertos integrantes del panel Delphi



El panel de expertos también tuvo un elevado grado de diversidad de género. En conjunto, participaron un total de 20 mujeres (21,3%), lo cual se sitúa significativamente por encima de la media de mujeres que trabajan en puestos de responsabilidad en el sector.

La figura 11 muestra las diferencias de respuestas entre mujeres y hombres.

Como norma general, las mujeres confieren más probabilidad a la mayor parte de las tesis planteadas (especialmente a las tesis 3, 7, 12, 14 y 15), lo cual pone de manifiesto una confianza relativamente mayor de que el sector de transporte y logística tendrá éxito a la hora de hacer algunos de los necesarios cambios que se requieren en los próximos años. Pero también son muy conscientes de los retos que tienen por delante y consideran –en mayor medida

que sus homólogos varones– que el sector se verá obligado a pagar unos sueldos superiores a la media (tesis 5).

El estudio adopta una perspectiva global. Los participantes proceden de 24 países diferentes, lo cual asegura una perspectiva internacional equilibrada (Figura 12). En torno al 63% de los encuestados procede de países desarrollados y cerca del 37% de países emergentes. Este desglose implica que se han podido incorporar las opiniones de expertos procedentes tanto de economías maduras como emergentes.

Figura 11: Probabilidades asignadas a las tesis planteadas, desglosadas por género

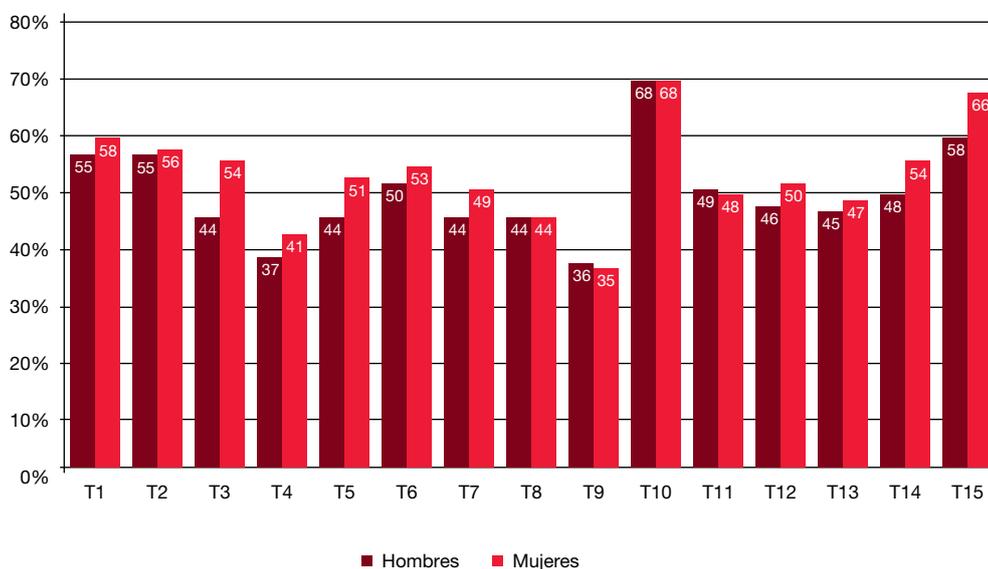
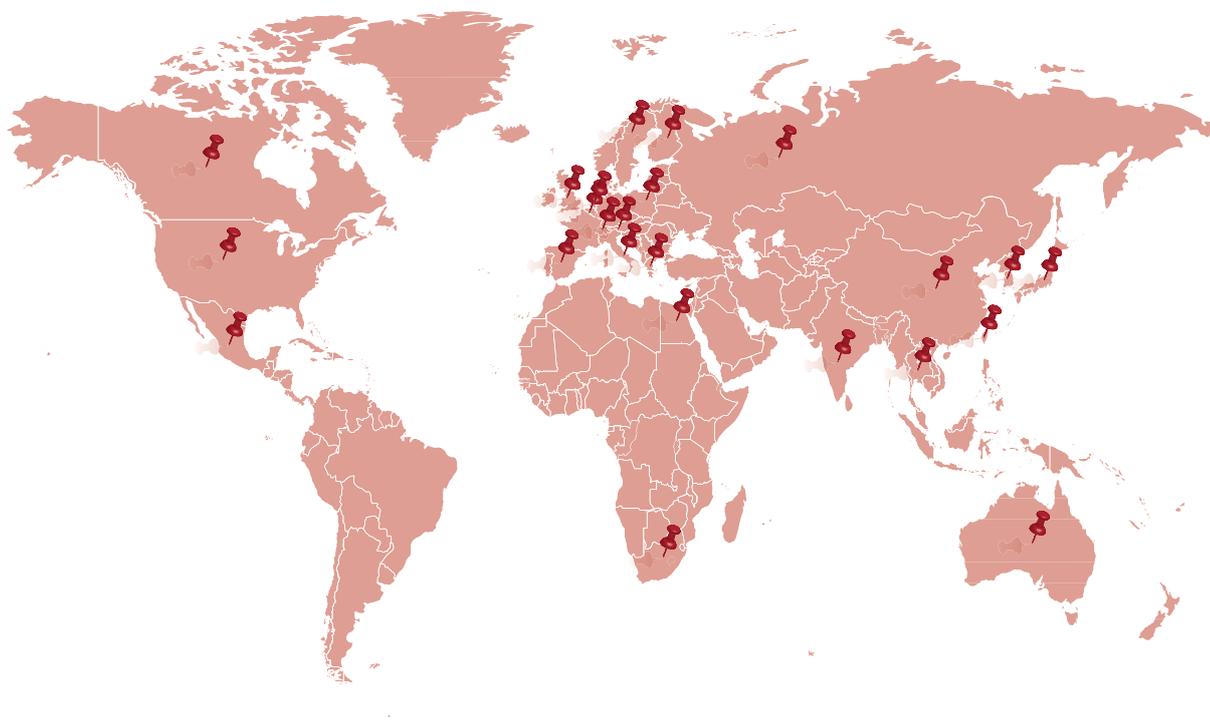


Figure 12: Origen geográfico de los integrantes del panel Delphi



Países representados: Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, China, Corea del Sur, Egipto, España, Estados Unidos, Finlandia, Grecia, India, Italia, Japón, México, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia

La encuesta

Una de las principales ventajas de la metodología del estudio Delphi es que los expertos pueden conocer las opiniones de sus homólogos (de manera anónima) y reconsiderar potencialmente sus propias respuestas en caso de que los argumentos presentados por otros de los integrantes les convenzan.

Los integrantes del presente panel han aprovechado al máximo este proceso dinámico. Durante las ocho semanas en las que se realizó el estudio, cada integrante participó de media en 3,0 rondas del estudio Delphi. Esto significa que cada participante llevó a cabo de media una primera y una segunda ronda por tesis y posteriormente volvió a conectarse de nuevo dos veces más a la encuesta para reevaluar sus respuestas. El número máximo de rondas

registradas fue de 6. La opinión del grupo en valores estadísticos relativos a cada tesis se proporcionó a través de un diagrama de cajas. Este tipo de diagrama muestra una fila de datos numéricos relativos a una única variable (por ejemplo, 0-100%), así como varias características de la serie de datos (por ejemplo, mediana, distribución, valores atípicos).

Además de la opinión del grupo en valores estadísticos, se revisaron los comentarios y los argumentos –ya proporcionados por los expertos con anterioridad– en relación con cada tesis. Después de la conclusión de un ciclo completo de encuestas, se activó un “portal de consenso” en el que se ofrecía un resumen general de las divergencias actuales con respecto al grupo. A partir de este punto, los participantes podían

acceder a cada tesis por separado hasta el cierre del portal a fin de comprobar las actualizaciones y para poder revisar sus propias estimaciones. El panel también ofreció un robusto conjunto de respuestas por escrito; la discusión de grupo incluyó 833 comentarios escritos o, lo que es lo mismo, 8,9 comentarios por experto de media. Este animado debate pone de relieve el alto nivel de implicación de los integrantes del panel, lo cual refleja a su vez la calidad de los datos aportados.

Análisis general de las tesis

Figura 13: Análisis general

No.	Tesis para 2030	PE	C	I	D
1	2030: Las compañías del sector de transporte y logística han tenido éxito a la hora de atraer a una mano de obra cualificada y tienen suficiente personal para gestionar sus negocios con eficacia.	55,9	25	4,0	4,3
2	2030: Las compañías del sector han adaptado sus entornos de trabajo a las necesidades de los profesionales de mayor edad para evitar riesgos relativos a su productividad y a la calidad de sus servicios.	55,5	25	3,7	4,0
3	2030: Debido al carácter global de sus operaciones y sus estrategias de contratación de personal, el sector de transporte y logística ya no afronta ningún tipo de escasez de mano de obra.	46,5	30	4,0	4,0
4	2030: Las pequeñas y medianas empresas del sector de transporte y logística se han convertido en empleadores preferentes por delante de los líderes del mercado.	38,2	20	3,1	3,1
5	2030: Las compañías del sector de transporte y logística se han visto obligadas a ofrecer unos sueldos superiores a la media en comparación con otros sectores.	45,8	28,75	3,9	2,4
6	2030: El sector de transporte y logística ha realizado inversiones superiores para definir los perfiles de los puestos de trabajo e implantar programas de prácticas y de desarrollo profesional en sus empresas.	51,0	20	3,7	3,8
7	2030: Los empleados del sector de transporte y logística tienen unas tasas de permanencia y fidelidad a la empresa superiores a otros sectores.	44,8	20	3,7	3,8
8	2030: Las compañías del sector de transporte y logística alinean perfectamente los objetivos personales y profesionales de la totalidad del personal directivo con la estrategia general de la compañía.	44,4	13,75	3,7	4,0
9	2030: En comparación con otros sectores, resulta más deseable y atractivo trabajar en el sector de transporte y logística.	35,6	13,75	3,8	3,9
10	2030: Las compañías del sector de transporte y logística deben gestionar proactivamente la marca corporativa para poder sobrevivir.	68,3	20	3,9	3,9
11	2030: Para las compañías del sector de transporte y logística, la responsabilidad corporativa se ha convertido en el factor más importante de la marca como empleador, por encima de otros aspectos como las cuestiones de estilos de vida o la reputación en materia de innovación.	49,0	20	3,5	3,4
12	2030: El sector de transporte y logística ha evolucionado hasta convertirse en el principal sector de uso efectivo de la riqueza cultural de sus equipos.	46,7	20	3,5	3,8
13	2030: En comparación con otros sectores, el sector de transporte y logística ha incrementado mucho la tasa de incorporación de la mujer en todas las funciones y niveles jerárquicos.	45,6	30	3,5	4,0
14	2030: Sólo los equipos de Recursos Humanos que utilicen las redes sociales serán capaces de contratar a nuevos empleados.	49,6	27,5	3,4	3,0
15	2030: Los departamentos de Recursos Humanos se han transformado dejando de ser meras unidades de apoyo para convertirse en aliados estratégicos de la Alta Dirección y del Consejo de Administración de las compañías del sector.	59,5	20	3,8	4,0

*PE = probabilidad estimada (en %); I = Impacto (1-5); D = Deseabilidad (1-5),
Magnitudes de C = Consenso (rango intercuartil <= 25); Desacuerdo (rango intercuartil > 25)

Referencias



- 1 United Nations (2004) Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 'WORLD POPULATION TO 2300'
- 2 World Bank (2007). Global Economic Prospects- Managing the next wave of globalization
- 3 Manpower (2011) 2010 Talent Shortage Survey Results
- 4 NSDC (2010) Human Resource and Skill Requirements in the Transportation, Logistics, Warehousing and Packaging Sector, Study on mapping of human resource skill gaps in India till 2022
- 5 David King (CSIR) (2010) 7th Annual State of Logistics Survey for South Africa
- 6 United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2011). World Population Prospects: The 2010 Revision
- 7 Population Division DESA, United Nations (2002) *World Population Ageing 1950-2050*
- 8 NPTC (2011). 2011 Annual Benchmarking Survey
- 9 CNNMoney.com (2010) Wanted 400,000 truck drivers, retrieved January 31, 2012 from http://money.cnn.com/2010/06/09/news/economy/truck_driver_shortage/index.htm
- 10 European Union, Kees Verweij, Igor Davydenko, Xun Li, Govert Gijsbers, Frans van der Zee. (2009). Trends, Developments and State-of-Play in the Transport and Logistics Sector in the EU
- 11 Council of Ministers Responsible for Transportation and Highway safety (2008), Final Report, 'Trends and Patterns in Skills and Labour Shortages' (<http://www.comt.ca/english/LabourSkills.pdf>)
- 12 Infrastructure Partnerships Australia (2009), 'Meeting the 2050 Freight Challenge', <http://www.infrastructure.org.au/Content/Meetingthe2050FreightChallenge.aspx>
- 13 Ocean Policy Research Foundation (2009) Maritime Society in the Era of Global Warming' – A Message from the Year 2050, http://www.sof.or.jp/en/report/pdf/200910_report01.pdf
- 14 Boeing (2011). Current Market Outlook 2011-2030
- 15 PwC (2012) 15th Annual Global CEO Survey, unpublished survey data
- 16 EU HR Best Practice Report (2011)
- 17 EU HR Best Report, (2011)
- 18 PwC, 15th Annual Global CEO Survey, unpublished survey data
- 19 Wirtschaftswoche, 2.10.2006 Nr. 40, Wand mit Ohren
- 20 See <http://www.ipsi.fraunhofer.de/ambiente/material/pictures/>
- 21 See <http://www.cs.unc.edu/Research/stc/index.html>
- 22 Fortune Magazine, January 16, 2012 Brave new work: the office of tomorrow
- 23 Ibid.
- 24 360° Issue 62 Is your workplace ready?
- 25 <http://www.n-tv.de/mediathek/videos/panorama/Active-Office-gegen-Rueckenleiden-article5346726.html>
- 26 Bundesamt für Güterverkehr, Herbstbericht 2011, 'Marktbeobachtung Güterverkehr – Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2011-I', http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Herbst_und_Jahresberichte/Markt_2011_Herbst.pdf?__blob=publicationFile
- 27 Compare <http://www.imo.org/ourwork/humanelement/gotosea/Pages/Default.aspx>
- 28 Canadian Supply Chain Sector Council, Canadian Logistics Skills Committee (CLSC), 2005, (http://supplychaincanada.org/assets/u/clsc_full_report.pdf)
- 29 The World Bank www.worldbank.org
- 30 Swoboda et al. (2011), International SME Alliances: The impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success, Long Range Planning, Volume 44, Issue 4, Pages 271-288
- 31 Erik Qualman (2009), Socialnomics – How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business, EBSCO Publishing Inc., adapted by permission of John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 978-0-470-47723-6, http://www.ebscohost.com/uploads/corpLearn/pdf/bbs_socialnomics.pdf
- 32 Bremerhaven University of Applied Sciences, Prof. Dr. Heike Simmet, "Social Media in der Spedition- und Logistikbranche", 2011
- 33 <http://www.linkedin.com/groups/Social-Media-Logistics-3687234>
- 34 See 'Corporate recruiting solutions', <http://talent.linkedin.com/?pin=tr02>
- 35 International Labour Organisation, Global Wage Report, 2010/2011
- 36 Kees Verweij, Igor Davydenko, Xun Li, Govert Gijsbers, Frans van der Zee, Trends, Developments and State-of-Play in the Transport and Logistics Sector in the EU, 2009
- 37 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=en&intPageId=206>

- 38 Euraphia Consultant (2008). HR PwC, Millennials at work, 2011
- 39 Manshanden, et al. 2008
- 40 Ozment John, Keller Scott 'The future of logistics education', 2011
- 41 Kees Verweij, Igor Davydenko, Xun Li, Govert Gijssbers, Frans van der Zee, Trends, Developments and State-of-Play in the Transport and Logistics Sector in the EU, 2009
- 42 'Higher logistics education in China' 29. March 2011, <http://www.supplychains.com/en/art/3968/>
- 43 Ibid.
- 44 www.eurnex.net
- 45 'Revised STCW Convention and Code adopted' IMO News, Issue 3, 2010, <http://www.imo.org/mediacentre/newsmagazine/documents/2010/imo%20news%20issue%203%202010.pdf>
- 46 'The Netherlands ratifies the Maritime Labour Convention 2006 (MLC 2006)', 13 December 2011, http://www.ilo.org/global/standards/maritime-labour-convention/WCMS_170003/lang-en/index.htm
- 47 Fairplay International Shipping Weekly, 24 de noviembre de 2011, pp 22-23
- 48 IMO (2011). Current Awareness Bulletin, November, LLOYD'S LIST, 17 November 2011
- 49 PwC, Millennials at work, 2011, unpublished survey data
- 50 Logistics Management Magazine, 27th Annual Salary Survey, Retrieved from http://www.logisticsmgmt.com/article/27th_annual_salary_survey_ready_to_move_up
- 51 Pickford, J. (2001) Mastering management 2.0: your single-source guide to becoming a master of management, Financial Times Management.
- 52 Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion (2005) *The business case for diversity. Good practices in the workplace*, Office for Official Publications of the European Communities.
- 53 Robinson et al. (2003) *The Business Case for Inclusion and Engagement*. Wet Ware, Inc. Rochester, NY.
- 54 Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion (2005) *The business case for diversity. Good practices in the workplace*, Office for Official Publications of the European Communities.
- 55 Miller, Mark (2011) *The Supply Chain of Womenomics*. In: Logistics Executive, CEO Executive Series.
- 56 Europhia Consulting (2008) *HR Report – Women in Logistics*. HR Survey Series.
- 57 Alice H. Eagly, Linda L. Carli (2003) *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, The Leadership Quarterly 14, 807–834.
- 58 Miller, Mark (2011) *The Supply Chain of Womenomics*. In: Logistics Executive, CEO Executive
- 59 'Recruiting & Retaining Women as Truck Drivers' 17 February 2011, <http://realwomenintrucking.com/about/294/recruiting-retaining-women-as-truck-drivers/>
- 60 Momoko Kitada (2011) 'Women Seafarers and their Identities' PhD Thesis, Cardiff University.
- 61 Belcher, P. et al.. Women Seafarers: global employment policies and practices. Geneva: International Labour Organization (ILO, 2003). Quoted in Kitada.
- 62 Nancy M. Carter and Christine Silva (Catalyst, 2010) Pipeline's Broken Promise
- 63 Women in Supply Chain Executive (2009) *Making Women Visible – The Unseen Gender in T&L*.
- 64 Catalyst (2011). The bottom line: Corporate Performance and women's representation on boards (2004-2008).
- 65 Campbell, K. and Mínguez-Vera, A. (2008) 'Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance', *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451
- 66 Erhardt, N. L., Werbel, J. D. and Shrader, C. B. (2003) 'Board of director diversity and firm financial performance', *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- 67 PwC (2012) *15th Annual Global CEO Survey*, unpublished survey data.
- 68 Robinson et al. (2003) *The Business Case for Inclusion and Engagement*. Wet Ware, Inc. Rochester, NY.
- 69 Moroko, L. and Uncles, M. D. (2008) 'Characteristics of successful employer brands', *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- 70 Roberson, Q. M., Collins, C. J. and Oreg, S. (2005) 'The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations', *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-339.
- 71 Embrander.de (2012) <http://www.embrander.de/blog/welchen-effekt-corporate-social-responsibility-csr-auf-das-employer-branding-hat/> 2 Jan.2012.
- 72 Barrow, S. and Mosley, R. (2005) *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons.
- 73 http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/
- 74 PwC (2011) Millennials at work
- 75 Supply Chain & Logistics Executive (2011) *2010/2011 Employment Market Survey Report*.
- 76 'Apple is world's most valuable brand' 8 May 2011, FT.com <http://www.ft.com/cms/s/2/5807b944-798d-11e0-86bd-00144feabd0.html?ftcamp=rss#axzz1Lnp1zIz>
- 77 'Google, Apple top list of most attractive employers', CNET, 14 November 2011, http://news.cnet.com/8301-13506_3-57324219-17/google-apple-top-list-of-most-attractive-employers/
- 78 Supply Chain & Logistics Executive (2011) *2010/2011 Employment Market Survey Report*.
- 79 Employer Branding Report (2008) The Universal Professional Survey. <http://www.kk.dk/sitecore/content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage/MaalingerRapporterOgStatistik/OevrigeRapporter/~/media/C5CABC1F37E847DFA826B6714FF6F7C1.ashx>, 15 Jan 2012. .
- 80 PwC (2012) '15th Annual Global CEO Survey: Delivering results: Growth and value in a volatile world'
- 81 Employer Branding Report (2008) The Universal Professional Survey. Retrieved 15 Jan 2012 from <http://www.kk.dk/sitecore/content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage/MaalingerRapporterOgStatistik/OevrigeRapporter/~/media/C5CABC1F37E847DFA826B6714FF6F7C1.ashx>
- 82 Trades Union Congress, Britain, <http://www.tuc.org.uk/workplace/tuc-11456-f0.cfm#tuc-11456-5>
- 83 U.C. Berkeley's Human Engineering and Robotics Laboratory, <http://bleex.me.berkeley.edu/research/exoskeleton/bleex/>
- 84 *USA Today (2006-10-05) Third place office space*, retrieved 2010-05-25 from http://www.usatoday.com/life/2006-10-04-third-space_x.htm
- 85 Sjögren (2005), Effects of a workplace physical exercise intervention on the intensity of headache and neck and shoulder symptoms and upper extremity muscular strength of office workers: A cluster randomized controlled cross-over trial, *Journal of the International Association for the Study of Pain*, Volume 116, Issue 1, Pages 119-128
- 86 Feel Good Manager at Spreadshirt, compare <http://blog.spreadshirt.net/de/2011/11/24/mitarbeiter-im-gesprach-%E2%80%93feel-good-managerin-stefanie-hausler/>
- 87 Google Corporate Website, retrieved 28 February 2012, from <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/englife/index.html>
- 88 Rigas, Dimitrios & Ayad, Khaled (2010) Using edutainment in e-learning application: an empirical study, *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS*, Volume 4, Issue 1, 2010, p. 36-43.
- 89 EffizienzCluster Management GmbH, <http://www.logistikruhr.de/index.php?id=200>
- 90 Compare <http://www.businessballs.com/eq.htm>
- 91 Cherniss, C., Grimm, L.G., & Liautaud, J.P. (2010). Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development*, 29(5), 413-431.
- 92 Google Corporate Website, retrieved 28 February 2012, from <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/englife/index.html>

Contactos y agradecimientos

El grupo editorial de esta edición del informe Transporte y Logística 2030 está compuesto por los siguientes integrantes:

PwC global

Klaus-Dieter Ruske
+49 211 981 2877
klaus-dieter.ruske@de.pwc.com

Dr. Peter Kauschke
+49 211 981 2167
peter.kauschke@de.pwc.com

Dr. Elizabeth Montgomery
+49 89 5790 5159
elizabeth.montgomery@de.pwc.com

EBS Business School

Dr. Heiko von der Gracht
+49 611 7102 2100
heiko.vondergracht@ebs.edu

Steffen Schuckmann
+49 611 7102 2100
steffen.schuckmann@ebs.edu

Stefanie Mauksch
+49 611 7102 2100
stefanie.mauksch@ebs.edu

PwC España

Ignacio Rel
+34 915 684 400
ignacio.rel.pla@es.pwc.com

Juan Pérez de Lema
+34 915 684 027
juan.perezdelema@es.pwc.com

Raúl Llorente
+34 915 684 065
raul.llorente.adrian@es.pwc.com

Álvaro Klecker
+34 915 684 244
alvaro.klecker@es.pwc.com

Nos gustaría dar las gracias a todos los integrantes del panel que han participado en el estudio Delphi en el que se basa el presente informe. Por motivos de confidencialidad, sus nombres no se mencionan en el informe.

Por último, queremos mostrar nuestro agradecimiento a las siguientes personas por los conocimientos y análisis proporcionados: Dalia Adawieh, Gautam Basu, Robert Forbes, Glen Goldbach, Thomas Kieper, Thomas Leung, Till Lohmann, Heiko Lorson, Pamela Maharaj, Stephen M McGivney, Akhter Moosa, Bridy Paxton.

Si desea más información sobre la serie de informes *Transporte y Logística 2030*, o desea descargar alguna de las cuatro publicaciones anteriores, visite www.pwc.com/tl2030.





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.