

IMF

**Business
School**

FORO LOGÍSTICA

III INFORME DE TENDENCIAS DE EMPLEO Y TALENTO EN EL SECTOR LOGÍSTICO

INFORME 2018



EN COLABORACIÓN CON





Business
School

HBSU 101006
125T

MAX. GR. 22,000
TARE
NET

CU. C.



ÍNDICE

P. 4	1. PRESENTACIÓN
	1.1. La atracción y retención del talento uno de los principales retos a los que se enfrenta el Sector Logístico Español
P. 6	1.2. Contexto
P. 8	2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO
	2.1. Objetivos
P. 10	2.2. Metodología
P. 11	2.3. Ámbito de la investigación
P. 12	3. RESULTADOS DEL ESTUDIO
	3.1. Perfil empresas participantes
P. 17	3.2. Tendencias de empleo y previsiones de contratación.
P. 24	3.3. Problemas y prácticas de la captación de talento
P. 28	3.4. Tendencias y prácticas de la gestión y la retención de talento
P. 30	3.5. Adaptación del sector a la digitalización
P. 38	3.6. Tendencias y valoración de prácticas de branding employer
P. 42	4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
	4.1 Conclusiones
P. 49	4.2. Recomendaciones



PRESENTACIÓN

1.1. La atracción y retención del talento uno de los principales retos a los que se enfrenta el Sector Logístico Español

Un año más, IMF Business School promueve el **Foro de Talento Logístico**, este foro pone el foco en la elaboración de un **Estudio anual de tendencias en materia de empleo, cualificación y gestión del talento en sector de la Logística Española**, este informe permite alimentar un **Observatorio permanente de Talento en el sector de la logística**.

En el informe de este año 2018, se ha contado con la inestimable colaboración de tres entidades referentes en el mundo de la Logística, el **Centro Español de Logística (CEL)**, entidad que colabora en el informe desde su primera edición, la **Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL)** y con **Manpowergroup**, además de contar con el apoyo de la Asociación para el Transporte Internacional (ASTIC) y de la Plataforma Tecnológica LOGISTOP.

En su tercera edición, el Informe de tendencias de Empleo y Talento en el sector Logístico en España profundiza sobre la **evolución empleo y las necesidades de cualificación en el sector logístico Español**, identificando y analizando las **mejores prácticas de las principales empresas del sector en materia de gestión de talento** con el objetivo de abordar los problemas y retos principales del sector en la gestión de talento de manera eficaz.

Como ya se puso de manifiesto en **los informes I y II de empleo y talento del sector Logístico** y en perfecta sintonía con las necesidades detectadas en el Foro de Talento Logístico, se confirma cómo el sector de la logística se enfrentará en los próximos años a una carencia de personal y a una falta de adaptación del personal a la digitalización, entre otros factores de transformación que está experimentando el sector. Aspectos que salvo que lleguen a corregirse mermarán las oportunidades reales de negocio y expansión que se presentan para el sector de la logística en el entorno europeo e internacional.



El informe centra su atención en la necesidad de **aumentar el atractivo del sector** para los profesionales. Las tendencias actuales muestran que el transporte y el sector logístico se enfrentan a una escasez de mano de obra tanto cualificada como no cualificada en los próximos años, que pueden socavar su rentabilidad. Del mismo modo, el sector sólo será capaz de **aprovechar las oportunidades de soluciones digitales avanzadas si su personal** está adoptando nuevas tecnologías a su debido tiempo.

En el informe también se pone de relieve la **ausencia de una oferta educativa y mapa formativo y una estructuración ocupacional ordenada**, lo cual **limita la capacidad para aprovechar las oportunidades de generación de empleo y mejorar la reputación de marca de empleo del sector**.

Por otro lado, las empresas deberían adoptar una actitud más dinámica e invertir en la formación de su capital humano y en la puesta en marcha de políticas de desarrollo

de talento interno. No pueden seguir esperando a que aparezca el profesional ideal. Y los empleados, por su parte, deberían comprender que están obligados a implicarse al cien por cien en mejorar sus conocimientos y habilidades específicas del sector y digitales si quieren mantenerse dentro del mercado laboral.

Para el estudio se han consultado a más de 200 empresas de diferentes ámbitos de la logística: operadores logísticos, empresas de transporte por carretera, marítimo y aéreo, empresas del ámbito portuario y aeroportuario, empresas de diferentes sectores industriales y de servicio donde su actividad logística es uno de los elementos claves en su actividad. Por otro lado se han mantenido entrevistas y grupos de trabajo con más de 40 profesionales representantes de las empresas y de las principales asociaciones empresariales y profesionales del sector.

Gabino Diego

Director de Relaciones Institucionales de IMF Business School y Fundador del Foro de Logística



PRESENTACIÓN

1.2. Contexto

La logística: crece y se consolida como sector esencial para la economía española

La logística y el transporte siempre han sido sectores esenciales dentro de la economía española, sin embargo, su importancia y protagonismo no ha estado siempre en primera división. Ahora, durante los últimos cuatro años, se está experimentando un **crecimiento exponencial de su influencia e importancia en la misma**, gracias, entre otras cosas, al entorno digital, que ha traído como consecuencia un ecosistema distinto, **con nuevos hábitos de consumo** y que requiere de ambos sectores para funcionar con éxito.

Esto implica que **tanto la logística como el transporte, se han convertido en una ventaja competitiva para las empresas**. Si tenemos en cuenta que el cliente actual quiere un producto personalizado y lo quiere “aquí y ahora”, la segunda fase de esta simbiosis que trae el éxito solo puede garantizarse mediante un proceso logístico eficiente.

Según el **Observatorio del Transporte y la Logística en España**, ambos sectores están creciendo muy por encima de otros y, además, están aprovechando la evolución de la economía para seguir generando, no solo ingresos, sino también empleo. Además, en dicho informe se arrojan **datos que demuestran que el sector lleva creciendo durante cuatro años seguidos**, con una **tasa de aumento por encima del 3 por 100, superando incluso el crecimiento del propio PIB de España**.

La contratación de superficies logísticas en España alcanzó los 1,38 millones de metros cuadrados hasta septiembre, un **17% más que en los primeros nueve meses de 2017**.



La inversión en el sector industrial también se elevó entre enero y septiembre de 2018, rebasando los 1.100 millones de euros, **un 43% más que en el ejercicio anterior.**

En gran medida al calor del impulso del comercio 'online', el sector de **la logística y el transporte** se posiciona como uno **de los segmentos de actividad económica que más empleo generan y que más proyección de futuro tienen en España**, el sector ha conseguido dar trabajo a cerca de **1.000.000 personas en todo el país**, y lleva cuatro años consecutivos, aumentando esas tasas por encima del 2 por 100. Este incremento tan importante tiene su máxima explicación en la explosión del comercio electrónico, que permite a las empresas llegar a un público más amplio pero requiere una mejor y mayor gestión del aprovisionamiento, la distribución y la atención al cliente.



CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO

2.1. Objetivos

Objetivos generales

Realizar un estudio de las tendencias y prácticas del sector logístico en materia de desarrollo de RRHH y gestión de talento, que permita establecer de manera consensuada un modelo de objetivos e indicadores de evaluación y seguimiento de las mejores prácticas para abordar los problemas y retos principales del sector en la gestión de talento.





Objetivos específicos

- Generar información prospectiva y proyectiva de las tendencias de evolución de la captación y gestión del talento en el sector de transporte y logística que contribuya a anticipar y satisfacer la demanda de profesionales tanto en la actualidad como en el futuro.
- Detectar las principales tendencias y retos en materia de empleo que se vislumbran en el sector a corto y medio plazo, analizar la demanda de talento en el sector, las acciones que se llevan a cabo para atraer talento, las competencias necesarias en la actualidad.
- Describir las tendencias de perfiles profesionales demandados y contratados.
- Caracterizar las tendencias de posicionamiento de marca como empleador (Branding Employer) que se siguen en una empresa del sector.
- Identificar las necesidades de talento que tienen a corto y medio plazo las empresas
- Identificar dónde se genera y desarrolla el talento necesario para el sector tanto en centros educativos y universitarios, tecnológicos, empresas y centros de I+D.
- Identificar los sistemas aplicados por las empresas para el desarrollo y fidelización del talento interno.



CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO

2.2. Metodología

El informe se ha realizado a partir de una metodología triangulada mediante la aplicación combinada de técnicas de investigación documental, cuantitativa y cualitativas para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias, procedimiento que nos ha permitido obtener un mayor control de calidad en el proceso de investigación y garantía de validez, credibilidad y rigor en los resultados alcanzados.

Investigación documental

Se plantea con el objetivo de recabar y organizar la información documental (informes, datos estadísticos, etc.) acerca de las tendencias de evolución de las prácticas de captación y gestión del talento que si bien no aportan una visión proyectiva nos permiten conocer tendencias del sector con periodicidad anual.

Investigación cuantitativa

La encuesta estadística a una muestra representativa de empresas asociadas del sector logístico ha permitido la clasificación y conversión a números o porcentajes de los parámetros que necesiten ser ordenados o cuantificados, así como el cálculo estadístico complejo. El diseño muestral previo, permite, con un margen de error definido, la extrapolación de los resultados al universo del estudio.

Investigación cualitativa

Focus Group La finalidad de esta investigación cualitativa es complementar los resultados cuantitativos (encuestas e información secundaria) con relación al análisis de los factores estructurales y coyunturales que inciden en las tendencias de contratación, atracción y gestión del talento y su perspectiva de evolución, las carencias y necesidades de las empresas. Además, se ha de poder identificar en los mismos, ideas, acciones y medios para mejorar el talento





2.3. Ámbito de la investigación

Ámbito sectorial

Cuatro vectores estructuran y caracterizan el sector:

- Operadores logísticos
- Empresas que desarrollan su actividad logística
- Logística urbana
- Sector transporte: transporte terrestre, ferroviario, aéreo y marítimo.

Ámbito territorial

Nacional

Alcance temático

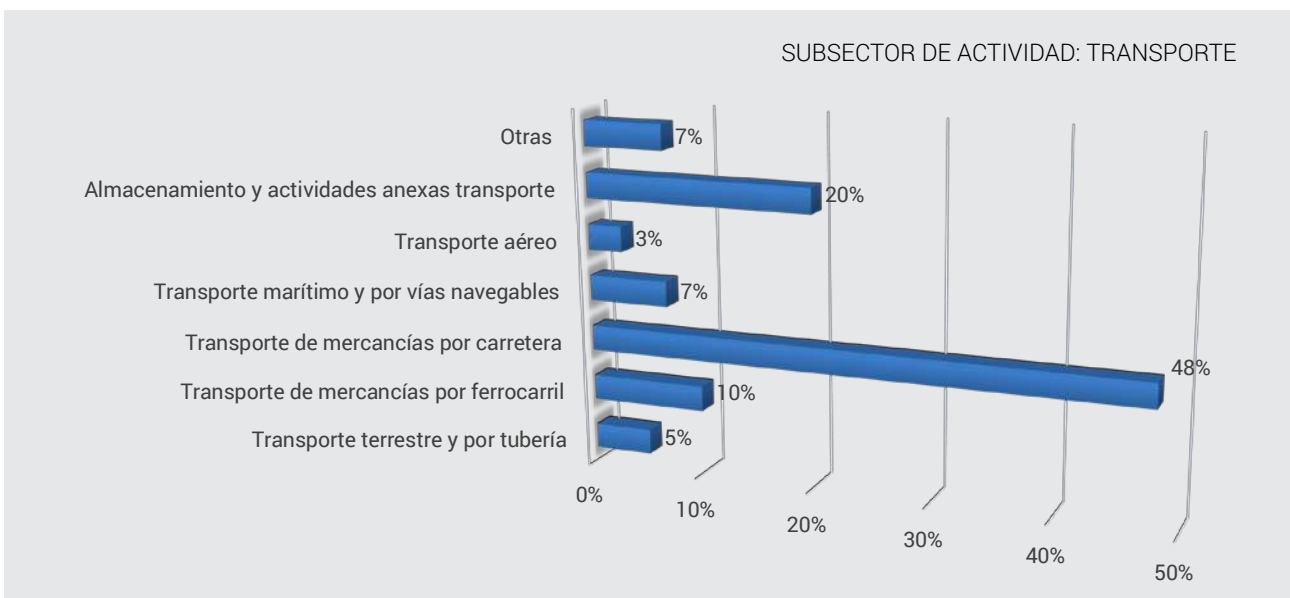
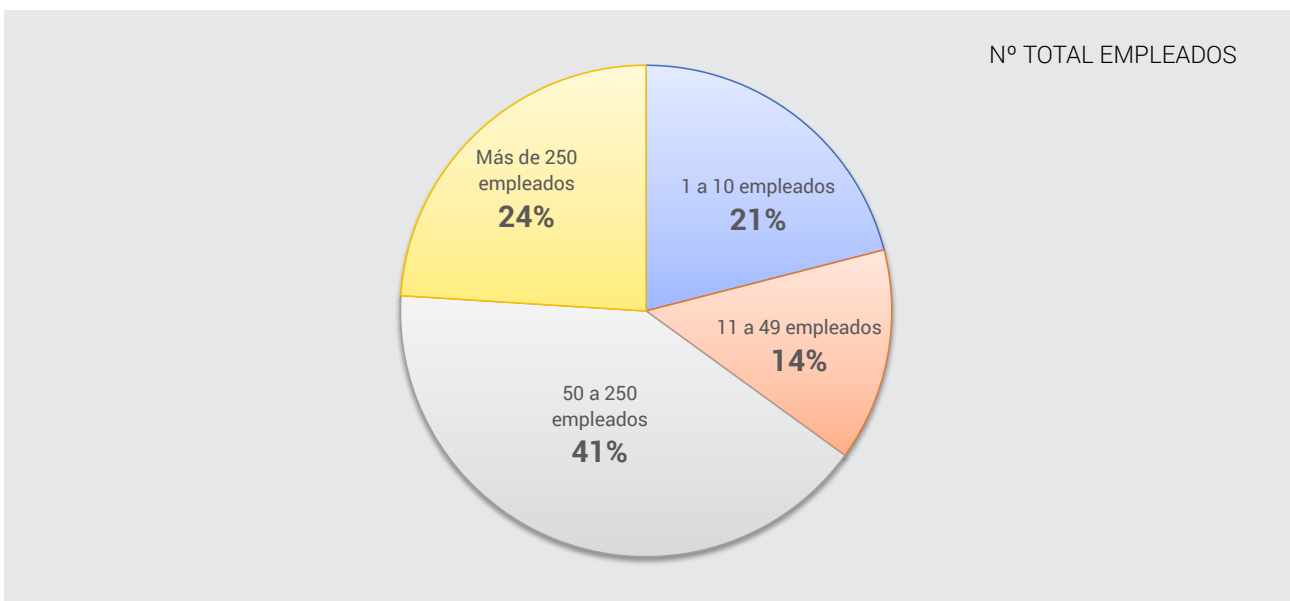
El informe abarcara los procesos clave implicados en las prácticas de talento:

- Previsiones de contratación
- Captación de talento: reclutamiento y selección
- Gestión y retención de talento: retribución, satisfacción laboral, salario emocional, evaluación del desempeño
- Prácticas de Employer Branding



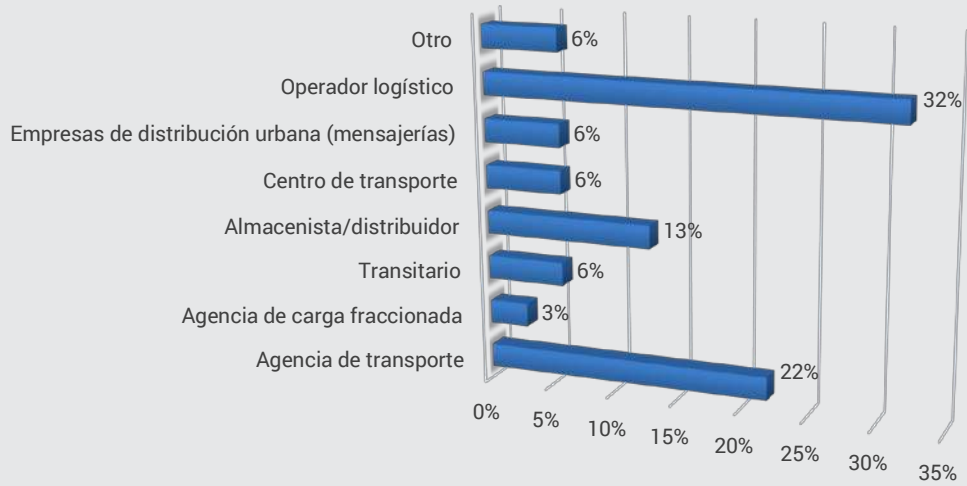
RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.1 Perfil de empresas participantes

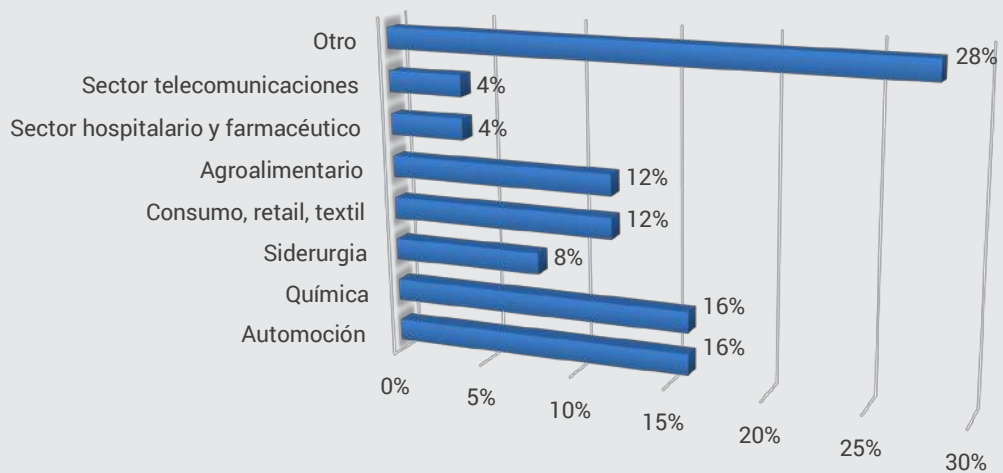




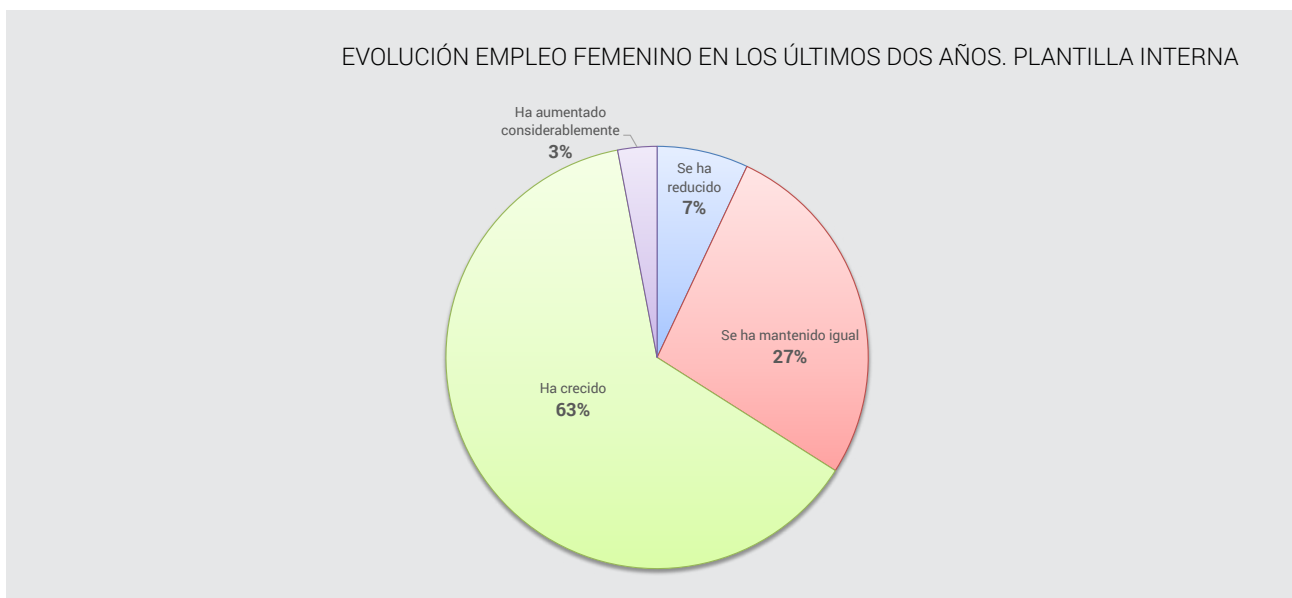
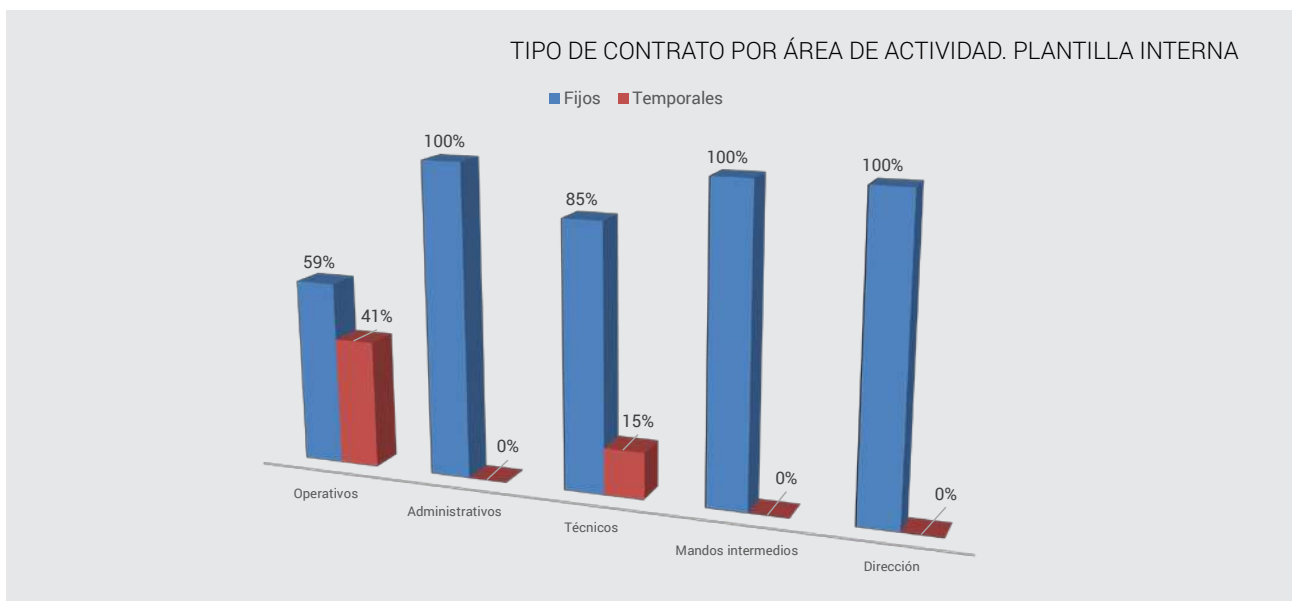
SUBSECTOR DE ACTIVIDAD: LOGÍSTICA

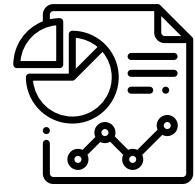


SUBSECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESAS CARGADORAS

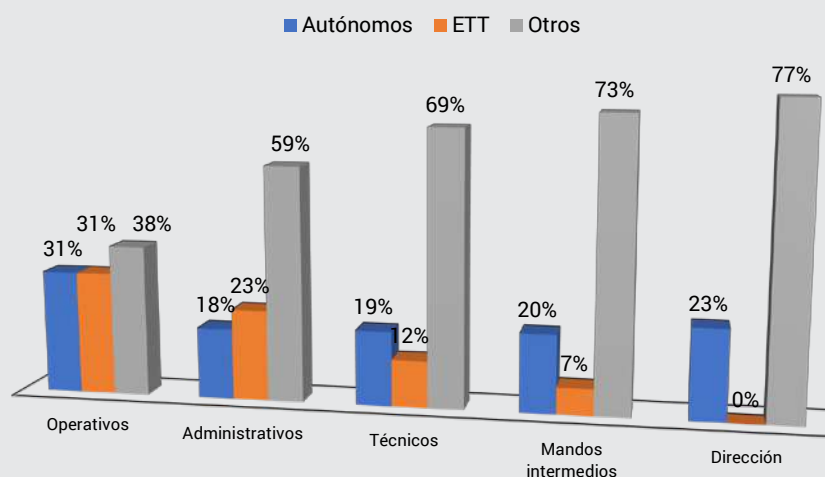


RESULTADOS DEL ESTUDIO





EXTERNALIZACIÓN / SUBCONTRATACIÓN PLANTILLA EXTERNA



Resultados estudio cualitativo

- El perfil de las empresas participantes pone de relieve la amplia diversidad y perfil muy heterogéneo del sector y las dificultades para caracterizar el sector desde el punto de vista económico, laboral y formativo.

En el marco de los Focus Group se ha incidido en el “Problema de caracterización del sector a nivel económico y laboral, con Actividades logísticas no recogidas en el CNAE o bien otros sectores que tienen actividad logística pero que están encuadradas en otros sectores lo que dificulta la visibilidad y cuantificación del peso y aportación global del sector”.

En efecto a la hora de cuantificar el peso de la gestión de la cadena de suministro y de las actividades logísticas y de transporte, nos enfrentamos con la limitación que supone la inexistencia de una clasificación oficial que englobe a la cadena de suministro global en un solo sector; tampoco

existe una actividad logística como tal, por lo que esta falta de caracterización se traduce en la ausencia de cifras, indicadores o tipos de medida que incluyan al conjunto de las actividades objeto del presente estudio.

- Por otra parte, el sector presenta una cierta dualidad: por una parte un núcleo de empresa de tamaño medio que son operadores logísticos que desarrollan buena parte de las actividades de suministro, importantes inversiones en tecnologías y que operan en mercados nacional e internacional, por otra una gran número de Pymes y micropymes que no presenta un desarrollo maduro y organizado sino caracterizado por una gran desestructuración y formado por un número muy reducido de empresas autóctonas, a su vez de pequeña dimensión, asociadas fundamentalmente a las actividades de transporte y de almacenaje.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

- Creación de departamentos logísticas o subcontratación de operadores logísticas; internalización versus externalización de la logística; esta tendencia es cambiante.
- La subcontratación por parte de empresas e industrias, de las operaciones logísticas (almacenamiento, manipulación de cargas o preparación de pedidos) es una tendencia al alza; de esta manera las empresas industriales se pueden dedicar de forma específica al desarrollo de las actividades principales de producción. Se trata de potenciar que la subcontratación se materialice en procesos de colaboración entre empresas y servicios logísticos y no en incremento de costes y pérdida de competitividad.
- No hay un convenio para el sector logístico.
- Relación entre empresas dedicadas al sector de la logística y el transporte.
- El estudio revela la elevada segmentación del sector en el transporte de mercancías y logística en el que confluyen distintos tipos de agentes que pueden intervenir en la cadena de suministro: Transporte por carretera transporte, por ferrocarril, transporte marítimo transporte aéreo, operadores logísticos, operaciones en terminales, transitarios, agencias, lo que pone de relieve la ausencia de una visión integrada del transporte y logística como palanca estratégica de la competitividad entre todos los agentes del sector y la administración.

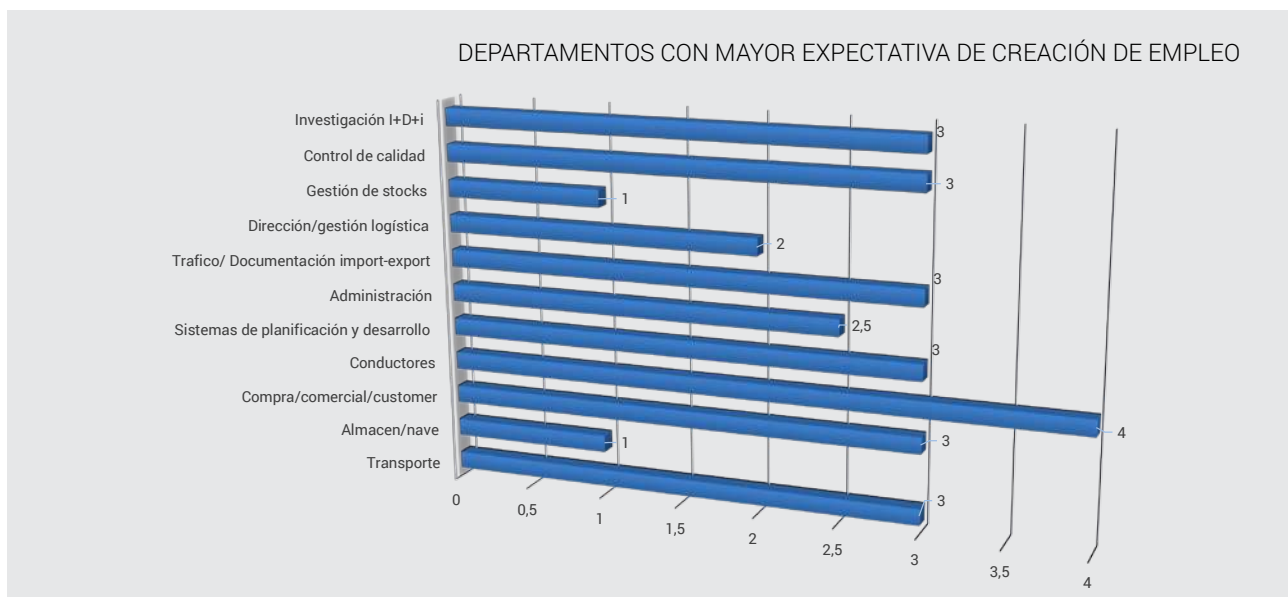




3.2 Tendencias de empleo y previsión de contratación

Expectativas de empleo por departamentos

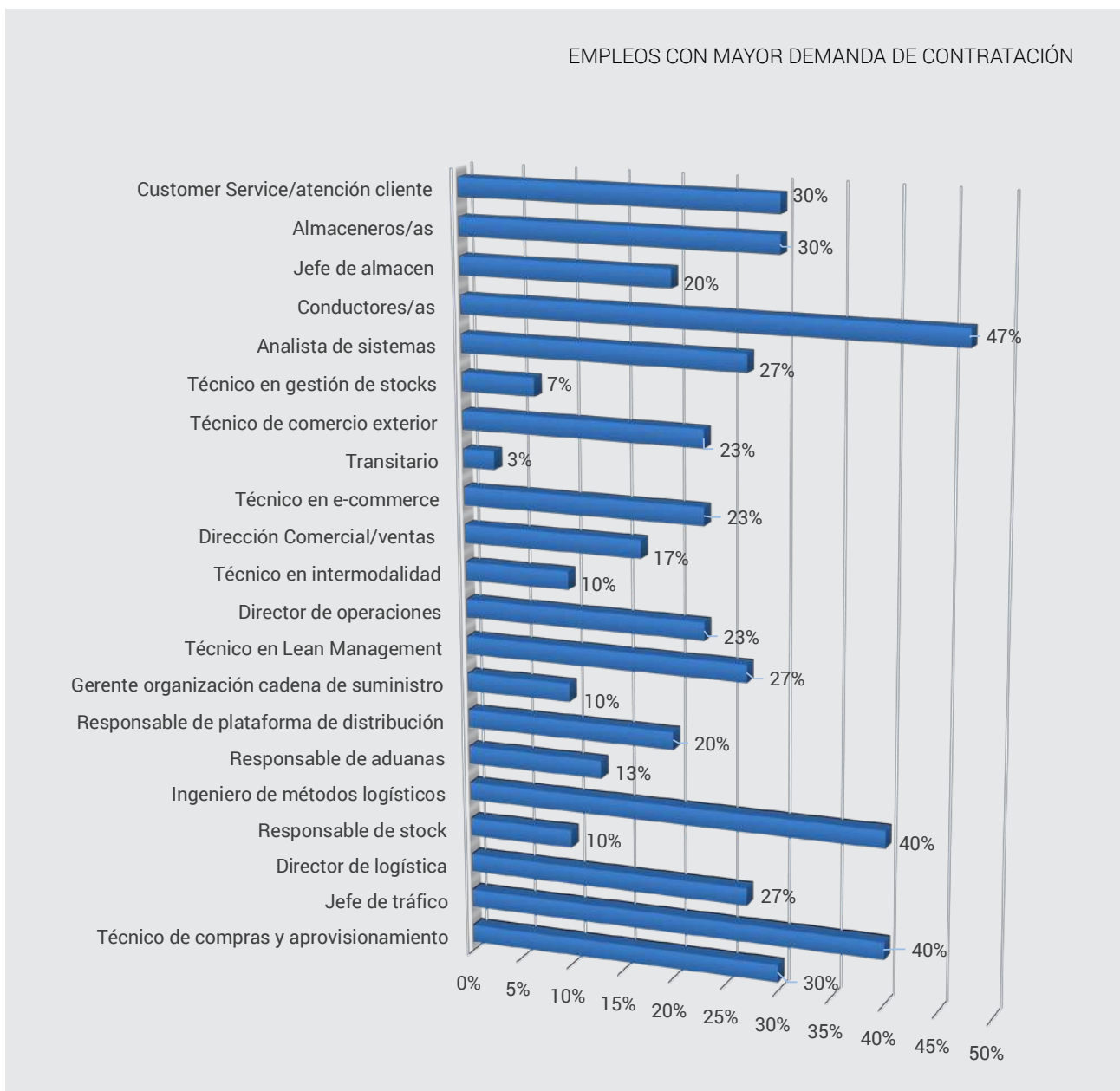
La percepción que las empresas encuestadas tienen sobre la evolución del empleo por departamentos de la empresa pone de relieve que el área de conducción es la que tiene una mayor expectativa de crecimiento con una valoración de 4 sobre 5 muy elevada, mientras que en un segundo grupo destacan las áreas de sistemas de planificación y desarrollo, compras, comercial e I+D+I.



Puestos con mayor demanda de contratación

De manera coherente con las expectativas de evolución del empleo por áreas las empresas han situado los puestos con mayor demanda de contratación en las ocupaciones que se corresponden con las áreas de actividad de mayor expectativa de crecimiento: Así un 47% de las empresas encuestadas han situado a la ocupación de conductores como la que tiene una mayor demanda, seguido de las ocupaciones de Ingeniero/a de métodos logísticos y jefe de trafico con un 40% de empresas, en un tercer grupo se encuentran las ocupaciones de técnico de compras y aprovisionamiento, persona de almacén y atención al cliente y analista de sistemas con porcentajes en torno al 30%.

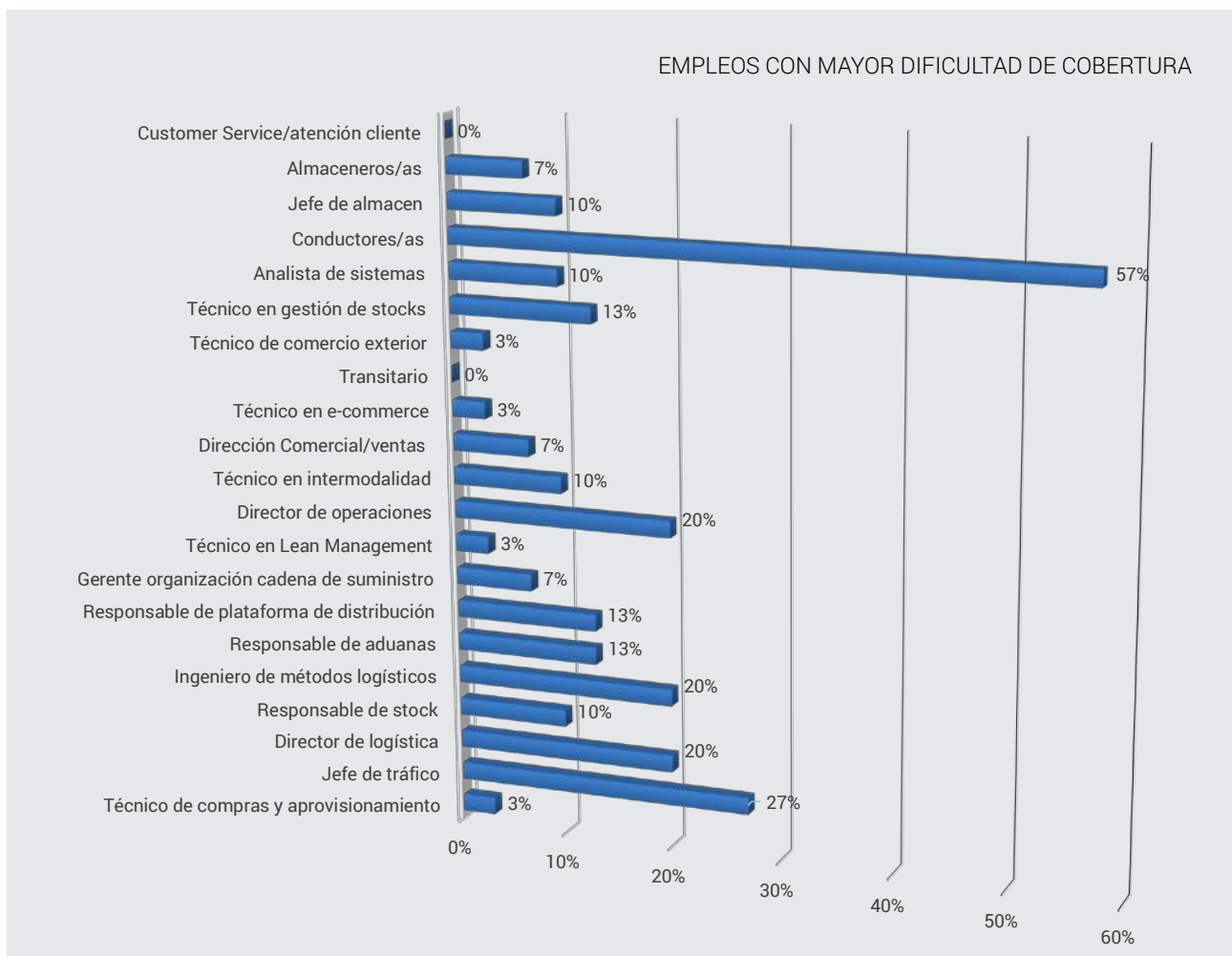
RESULTADOS DEL ESTUDIO





Puestos con mayor dificultad de cobertura

Aunque según los resultados de la encuesta se podría deducir que en estos momentos no hay grandes dificultades para la cobertura de puestos de trabajo en el sector logístico, las mayores dificultades de cobertura de puestos se concentran en las ocupaciones de conductores (con un 57% de las empresas) jefes de tráfico (27%), Ingeniero de métodos logísticos (20%) y Director de operaciones (20%).



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Resultados estudio cualitativo

• Industria logística

- Si observamos los resultados de las entrevistas y Focus Group realizados con empresas, expertos y otros agentes del sector se confirmaría las previsiones y expectativas de crecimiento del empleo en el sector pero de manera focalizada en algunas posiciones de nivel intermedio y de base.

“La previsión de contratación es enorme, no va a haber suficiente personal en el mercado lo que lleva a captar profesionales en empresas de la competencia”

(Empresa logística)

“Jefe tráfico y Director de Operaciones ocupaciones con mayor demanda y son perfiles en los que se exige un nivel de experiencia y formación cada vez mayor”

(Empresa logística)

“La mayor demanda este en el mando medio más que en el nivel directivo”

(Asociación sector logístico)

“En niveles más bajos de cualificación se detecta una necesidad creciente de personal de almacén: preparadores de pedidos, almaceneros, conductor de carretillas elevadoras, repartidos, etc. Ante la incapacidad para encontrar personal en el nivel requerido, las empresas están optando por formar a personal de otras áreas como departamentos de administración en actividades de almacén para cubrir estas necesidades”

(Operador logístico)

• Empresas transporte

- Las empresas participantes en los Focus Group han incidido en la creciente dificultad para encontrar conductores en el nivel de demanda requerido.

“El principal problema en el transporte lo tenemos en la demanda de conductores que no encontramos en el mercado y que estamos intentando cubrir con conductores del ejercito pero en muchos casos no tienen la formación adecuada”

(Empresa transporte)

- También se ha destacado el horizonte de incertidumbre que se vislumbra como consecuencia del cambio normativo en el marco regulador del sector de transporte.

“En el horizonte esta la amenaza de una nueva normativa para sacar el título de transporte y se abrirá la posibilidad de contratar vía ETT. Nueva reforma del transporte cambia la capacitación de gestores de transporte y mandos intermedios y no sabemos las implicaciones que esto va a tener

(Empresa transporte)



• Sector portuario

- Las empresas del sector portuario han planteado diferentes tendencias que están marcando la evolución de los perfiles profesionales y de la ocupación en la actividad portuaria como consecuencia de diversos vectores de cambio;

- Cambios en el marco regulador de la actividad de estiba que se orientan hacia la liberalización de las actividades

“Más movimiento a medio plazo por el cambio en el mercado laboral de la estiba: declive de actividades tradicionales manuales de la estiba pero por la automatización de los procesos de estiba se van a necesitar nuevos perfiles más técnicos”

(Empresa sector portuario)

- Crecimiento de la demanda de perfiles ligados a una mayor especialización en el tipo de mercancías y modo de transporte.

“También se vislumbra una necesidad creciente de profesionales especializados en el sector ferroviario”

(Empresa sector portuario)

“Crecimiento importante de las actividades de transporte y logística de mercancías a granel que van a implicar una mayor demanda de personas especializadas en la manipulación de este tipo de mercancías

(Empresa sector portuario)

- Cambios más a largo plazo que a corto plazo en las actividades de gestión de aduanas que incidirán en la digitalización de las tareas, la reducción de la carga administrativa y por tanto implicará una reducción del nº de empleados en estas actividades y la necesidad de nuevas competencias.

“La actividad de aduanas, consignatarios etc. dependerá de la evolución de los modelos reguladores y normativos que parece que se orientan a promover el tránsito de mercancías y reducir la carga de documentación y mayor fluidez en los procesos y autorizaciones lo que debería provocar una reducción de personal en estas actividades, pero se trataría de una evolución a medio y largo plazo no a corto por que la legislación de los países no favorece esta tendencia”

(Empresa sector portuario)

“Vas en coche de España a Italia y no tienes ningún problema, pero metes un barco lo cargas aquí y el proceso de gestión administrativa y tiempos en aduanas es enorme, aunque sea un tráfico europeo”

(Empresa sector portuario)



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Resultados estudio cualitativo

• Industria logística

- Si observamos los resultados de las entrevistas y Focus Group realizados con empresas, expertos y otros agentes del sector se confirmaría las previsiones y expectativas de crecimiento del empleo en el sector pero de manera focalizada en algunas posiciones de nivel intermedio y de base.

“La previsión de contratación es enorme, no va a haber suficiente personal en el mercado lo que lleva a captar profesionales en empresas de la competencia”

(Empresa logística)

“Jefe tráfico y Director de Operaciones ocupaciones con mayor demanda y son perfiles en los que se exige un nivel de experiencia y formación cada vez mayor”

(Empresa logística)

“La mayor demanda este en el mando medio más que en el nivel directivo”

(Asociación sector logístico)

“En niveles más bajos de cualificación se detecta una necesidad creciente de personal de almacén: preparadores de pedidos, almaceneros, conductor de carretillas elevadoras, repartidos, etc. Ante la incapacidad para encontrar personal en el nivel requerido, las empresas están optando por formar a personal de otras áreas como departamentos de administración en actividades de almacén para cubrir estas necesidades”

(Operador logístico)

• Empresas transporte

- Las empresas participantes en los Focus Group han incidido en la creciente dificultad para encontrar conductores en el nivel de demanda requerido.

“El principal problema en el transporte lo tenemos en la demanda de conductores que no encontramos en el mercado y que estamos intentando cubrir con conductores del ejercito pero en muchos casos no tienen la formación adecuada”

(Empresa transporte)

- También se ha destacado el horizonte de incertidumbre que se vislumbra como consecuencia del cambio normativo en el marco regulador del sector de transporte.

“En el horizonte esta la amenaza de una nueva normativa para sacar el título de transporte y se abrirá la posibilidad de contratar vía ETT. Nueva reforma del transporte cambia la capacitación de gestores de transporte y mandos intermedios y no sabemos las implicaciones que esto va a tener

(Empresa transporte)



• Sector portuario

- Las empresas del sector portuario han planteado diferentes tendencias que están marcando la evolución de los perfiles profesionales y de la ocupación en la actividad portuaria como consecuencia de diversos vectores de cambio;

- Cambios en el marco regulador de la actividad de estiba que se orientan hacia la liberalización de las actividades

“Más movimiento a medio plazo por el cambio en el mercado laboral de la estiba: declive de actividades tradicionales manuales de la estiba pero por la automatización de los procesos de estiba se van a necesitar nuevos perfiles más técnicos”

(Empresa sector portuario)

- Crecimiento de la demanda de perfiles ligados a una mayor especialización en el tipo de mercancías y modo de transporte.

“También se vislumbra una necesidad creciente de profesionales especializados en el sector ferroviario”

(Empresa sector portuario)

“Crecimiento importante de las actividades de transporte y logística de mercancías a granel que van a implicar una mayor demanda de personas especializadas en la manipulación de este tipo de mercancías

(Empresa sector portuario)

- Cambios más a largo plazo que a corto plazo en las actividades de gestión de aduanas que incidirán en la digitalización de las tareas, la reducción de la carga administrativa y por tanto implicará una reducción del nº de empleados en estas actividades y la necesidad de nuevas competencias.

“La actividad de aduanas, consignatarios etc. dependerá de la evolución de los modelos reguladores y normativos que parece que se orientan a promover el tránsito de mercancías y reducir la carga de documentación y mayor fluidez en los procesos y autorizaciones lo que debería provocar una reducción de personal en estas actividades, pero se trataría de una evolución a medio y largo plazo no a corto por que la legislación de los países no favorece esta tendencia”

(Empresa sector portuario)

“Vas en coche de España a Italia y no tienes ningún problema, pero metes un barco lo cargas aquí y el proceso de gestión administrativa y tiempos en aduanas es enorme, aunque sea un tráfico europeo”

(Empresa sector portuario)



RESULTADOS DEL ESTUDIO

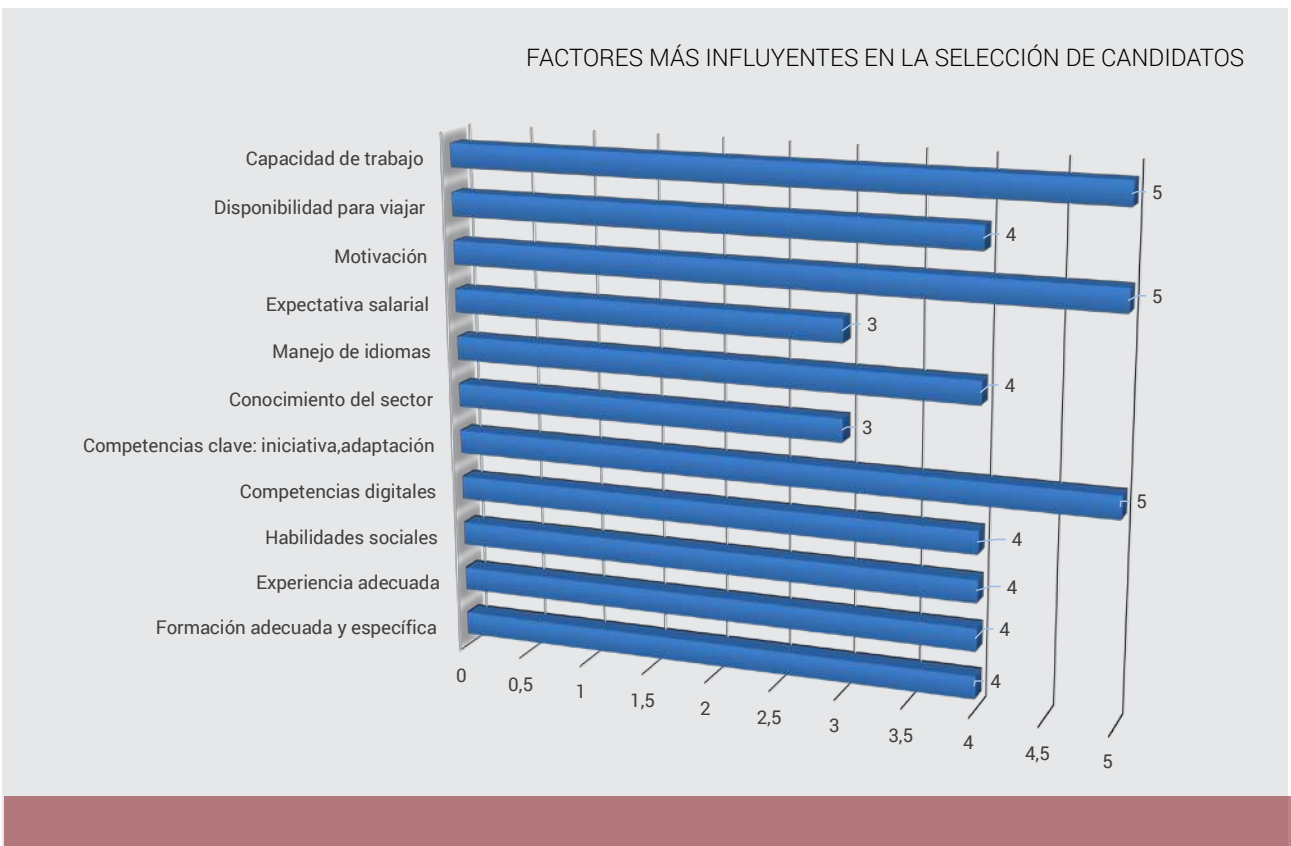
3.3 Problemas y prácticas de captación de talento

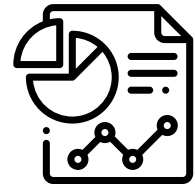
Factores en la selección y contratación

Preguntadas las empresas sobre los factores más importantes en los procesos de reclutamiento y selección en las actividades del sector, las respuestas obtenidas son muy interesantes y quizás sorprenden ya que frente a la demanda quizás estereotipada de que los factores clave en la selección de personas en el sector se situarían en la formación adecuada y la experiencia en el sector, las empresas encuestadas se inclinan principalmente a considerar la actitud, capacidad de trabajo, motivación e iniciativa como competencias extremadamente importante y más influyentes en los procesos de contratación.

En segundo lugar, destacan también con una valoración muy alta los factores de formación, experiencia adecuada en el mismo nivel que las competencias digitales y el manejo de idiomas. Finalmente, el conocimiento del sector y la expectativa salarial, aunque mantiene una valoración significativa se sitúa en los que tendrían una importancia relativa menor.

En este sentido, la cuestión que se plantea es si estos resultados responden a un cambio en las prioridades de requerimientos en la contratación por parte de las empresas o más bien son un reflejo de la aceptación por parte de las empresas de las dificultades para encontrar en el mercado personas con el nivel de formación adecuado, el conocimiento y la experiencia en el sector, que les lleva a priorizar otro tipo de requerimientos y competencias.





En las entrevistas y Focus Group las empresas ponen de manifiesto los déficits que sigue teniendo el sector y que limitan la capacidad de atraer talento para mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Existe una importante falta de formación especializada en el sector que de respuesta a las crecientes necesidades de cualificación y profesionalización que este sector demanda en diferentes niveles de cualificación.

Por otro lado, el desconocimiento del sector y de las oportunidades de desarrollo profesional que genera dificultan acceder a profesionales con experiencia en el sector.

Como consecuencia, el sector adolece de falta de cualificación adecuada y específica como factor clave entendida como combinación de formación adecuada y experiencia en el sector.

“Intentamos pero es muy difícil encontrar en el nivel adecuado jóvenes titulados con grado de transporte y logística, ingenieros, graduados con cierta experiencia en el sector”

(Operador logístico)

“Primer foco buscar y formar en interno y luego se busca en el mercado”

(Operador logístico)

Para paliar esta situación y captar y desarrollar talento las empresas apuestan por la formación de acogida y adaptación al puesto.

“Importancia de la formación inicial para adaptación al puesto e integración en las empresas y la formación continua”

(Empresa de transporte)

“Apostamos por programa de desarrollo en la empresa y plan de carrera para los mandos y para puestos directivos para retener el talento”

(Operador logístico)

En esta situación en la que la captación de talento se encuentra en muchos casos en la competencia genera un riesgo elevado de fuga de talento.

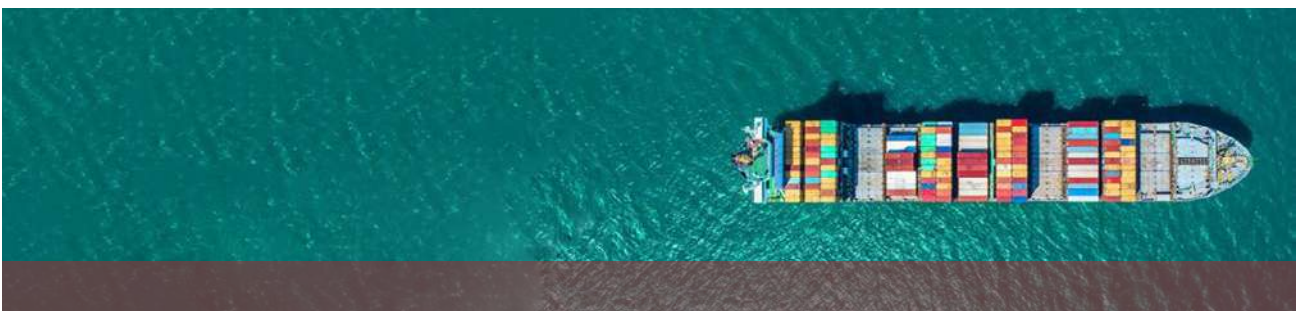
“Que haces buscas en el mercado y no encuentras gente formada entonces deberías optar por formar a los tuyos, pero si lo haces tienes el riesgo de que se vayan una vez que lo has formado para director”

(Operador logístico)

Por último, cabe destacar el Impacto de la generación milenial en las políticas de reclutamiento y selección. Nuevo marco de valores y expectativas que más allá de la estabilidad en el empleo y el nivel salarial prima otros aspectos: flexibilidad y conciliación, salario emocional, desarrollo de carrera, etc.

“Si que encuentran jóvenes titulados pero les cuesta retenerlos... han tenido que cambiar el modelo de desarrollo más a corto plazo.”

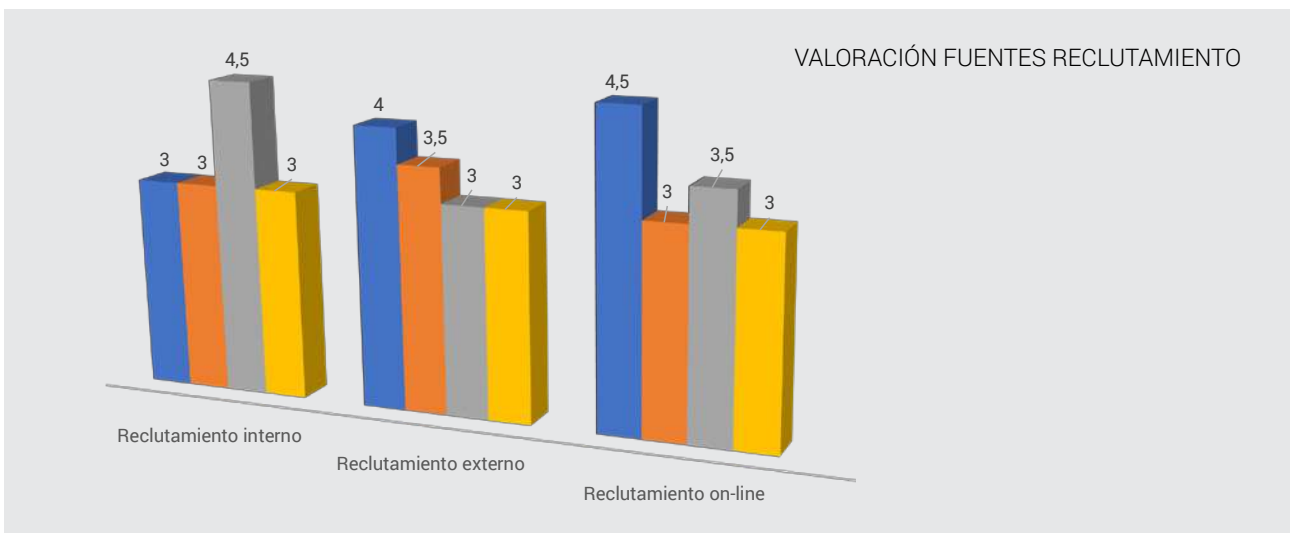
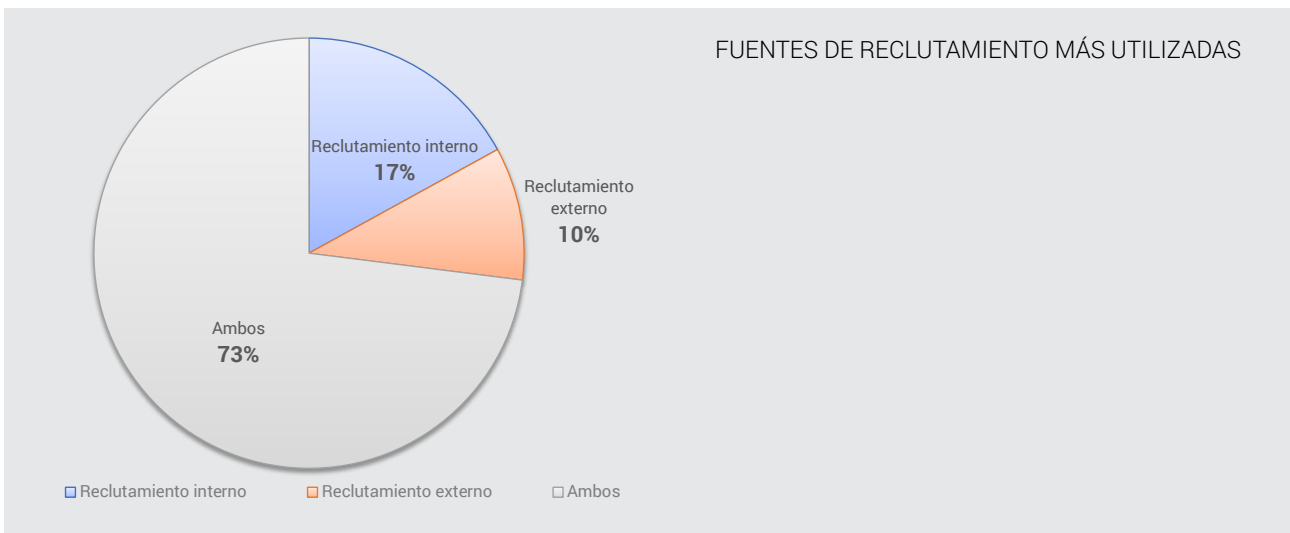
(Operador logístico)



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Fuentes de reclutamiento

Las empresas utilizan mayoritariamente fuentes de reclutamiento tanto internas como externas (73%).



En opinión de las empresas las fuentes de reclutamiento externas aportan un mayor nivel de calidad de los candidatos/as, mientras que el coste del proceso de selección es más elevado en los procesos internos; por su parte, los medios de reclutamiento on line aportan un mayor número de candidatos en los procesos; el éxito en la cobertura de puestos se mantiene en un nivel similar en los tres tipo de medios.



Resultados cualitativo

En general, en las entrevistas y Focus Group se ha destacado la existencia de un modelo dual en el ámbito de RR.HH: las grandes empresas y operadores de nivel internacional que disponen de estructuras profesionalizadas de RR.HH. y políticas y procesos de captación y desarrollo de talento frente a las Pymes que se caracterizan por las carencias en la profesionalización y procesos de RR.HH.

“En general el sector no cuenta con estructuras de departamentos de RR. HH muy profesionalizados, sino que funcionan como departamento de personal para la gestión de nóminas, etc.”

(Empresa transporte)

“Los grandes operadores tienen políticas de gestión de talento, pero las pymes carecen de ella”

(Empresa logística)

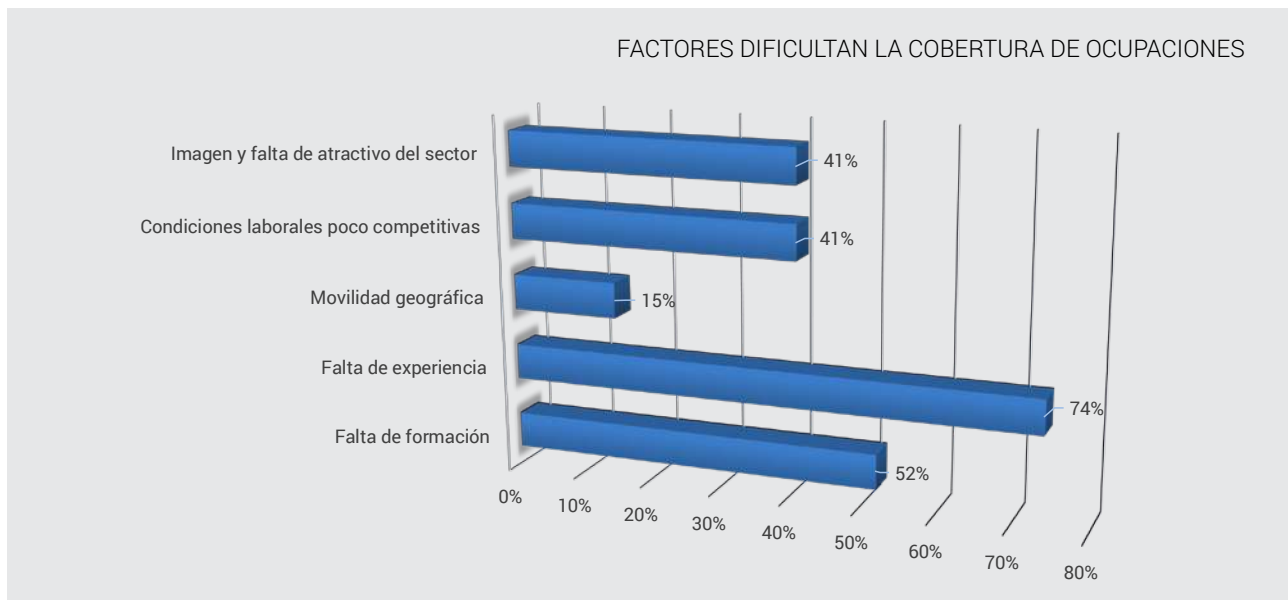
Poco a poco se va introduciendo la digitalización en los procesos de reclutamiento y selección recursos humanos.

Las dificultades para encontrar el talento necesitado en el mercado inciden en la utilización predominante de fuentes internas (referencias de personal, promoción interna, etc.)

“70% interno y 30% fuentes externas como política de compañía”

(Operador logístico)

Causas que dificultan la cobertura de ocupaciones en el sector

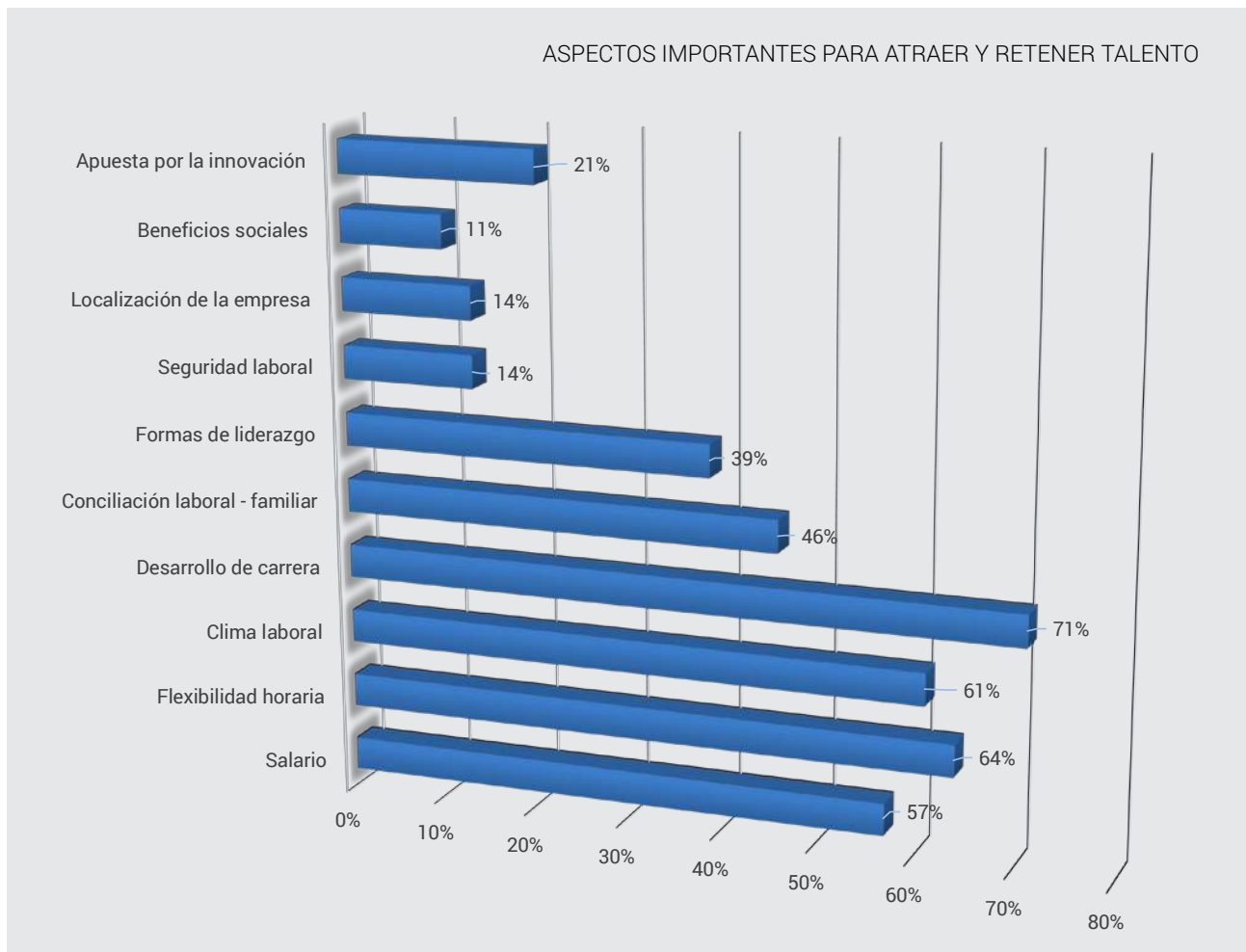


Como ya se apuntado anteriormente las empresas encuestadas consideran que la falta de experiencia en el sector (74% de empresas) y de formación adecuada (52% de las empresas) son los factores con mayor incidencia en la dificultad de cobertura de puestos, aunque también son conscientes que, por el lado de la oferta, la escasa imagen y falta de atractivo del sector y las condiciones laborales poco competitivas con porcentajes superiores al 40% constituyen factores restrictivos para la captación de talento.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.4 Tendencias y prácticas de la gestión y la retención de talento

Aspectos importantes para atraer y retener talento

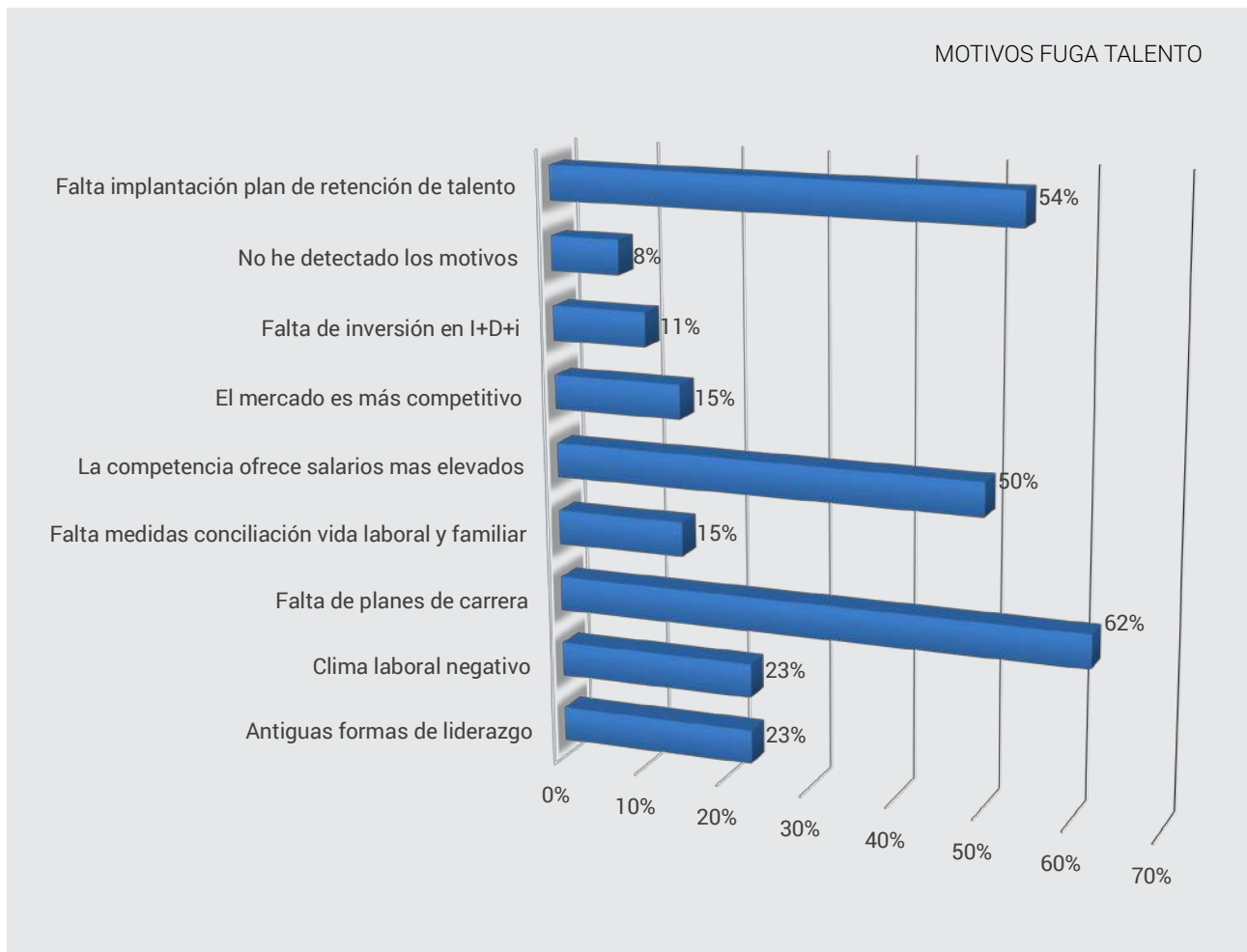


Los resultados de la encuesta reflejan la evolución de los modelos de reclutamiento y selección de las empresas del sector logístico para adecuarse a los criterios del mercado y que tengan en cuenta los modelos de valores y expectativas de las generación milenial, con la aplicación de estrategias específicas que permitan atraer talento potenciando la importancia de aspectos no vinculados al salario tradicional o la estabilidad laboral sino que apuesten por la mejora del clima laboral, el desarrollo de planes de carrera, la flexibilidad horaria y la conciliación laboral y personal.



Motivos fuga talento

Entre las causas que inciden en la fuga de talento las empresas declaran que las más importantes son la falta de planes de carrera (62%) y de planes de retención de talento (54%) y, en tercer lugar, el bajo nivel competitivo del salario en el sector.



Resultados estudio cualitativo

En las entrevistas y focus group las empresas han corroborado las opiniones recabadas en la encuesta en relación a los factores que actúan a la hora de explicar la fuga de talento en el sector: destacando el poco atractivo del sector en las opciones de carrera profesional de los jóvenes, las condiciones de trabajo muy duras (jornadas intensas, fuerte estacionalidad, etc.) y nivel salarial poco competitivo.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.5. Adaptación del sector a la digitalización

Nivel de adaptación del sector al reto de la digitalización

Sin duda la **digitalización es el principal reto que afronta** el sector de logística presionado por un consumidor, tanto empresas como clientes individuales, que cada vez exige un servicio mejor y más rápido, transparente y a precios más competitivos.

La industria 4.0 se está reforzando en el sector logístico de España debido al incremento de la inversión que están haciendo las empresas españolas en su digitalización, lo que se denomina "Transformación Digital".

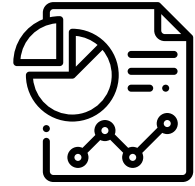
El objetivo de las empresas es avanzar hacia una logística inteligente en la que los trabajadores, los sistemas y las máquinas trabajen de forma integrada y se alcancen niveles de productividad y de reducción de costes determinantes para poder competir en un mundo globalizado.

En este sentido, el sector de la logística se está mostrando especialmente proactivo en la adopción de dispositivos inteligentes en sus instalaciones como las gafas inteligentes para dotar a sus empleados de potentes herramientas donde la realidad aumentada les proporciona toda la información necesaria sobre el proceso que deben realizar, los pasos que deben seguir para llevarlo a cabo con éxito, el acceso a material de apoyo (documentos, planos, manuales, videos explicativos, etc.) o incluso el soporte remoto y en tiempo real de expertos que pueden asesorarles desde cualquier parte del mundo.

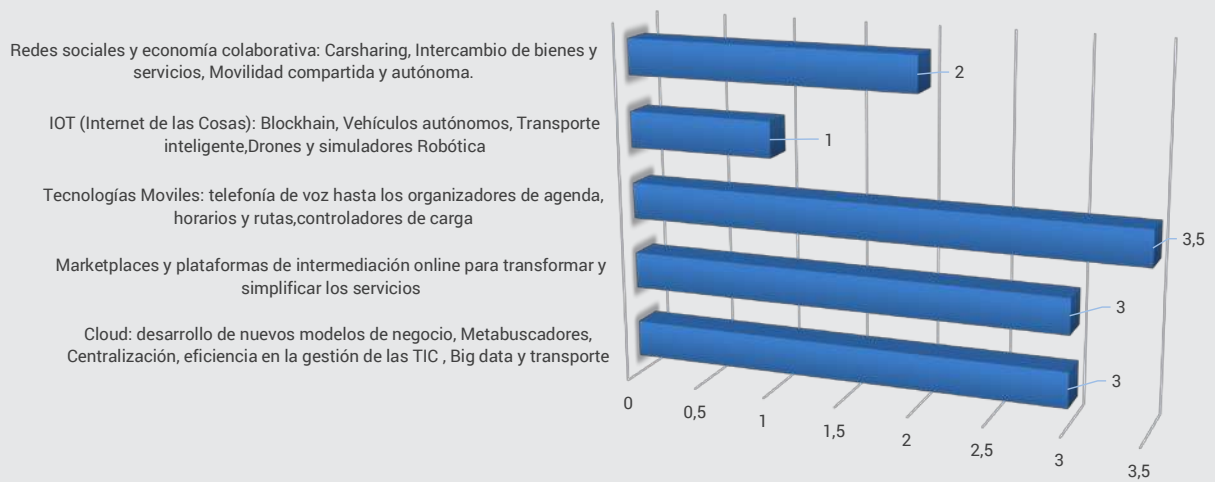
• Ejes del desarrollo de la digitalización en el sector

Podemos decir que el proceso de transformación digital en el sector de transporte se está desarrollando sobre la base de cuatro ejes estratégicos: Cloud, Mobile, Internet de las Cosas y Social, destacando en cada uno de ellos una serie de buenas prácticas y casos de éxito cuyo nexo común es la innovación.

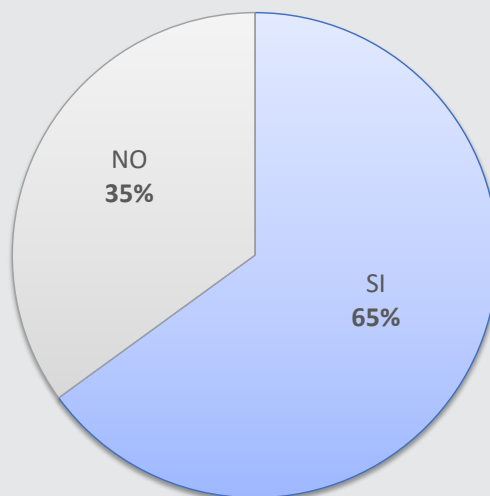
- Cloud: productos y servicios digitales en torno al iCloud computan y al DATA. Las empresas consideran que el nivel de adaptación es moderadamente adecuado (3 sobre 5).
- Tecnologías móviles: referido al ecosistema constituido por los dispositivos móviles con conexión a Internet, así como todas las plataformas, servicios y aplicaciones asociadas a estos. Según las empresas encuestadas el nivel de adaptación es elevado (3,5 sobre 5). Dentro de este eje se puede considerar el Marketplaces y plataformas de intermediación online con un nivel de adaptación de 3 sobre 5.
- Internet de las Cosas (IOT): el conjunto de dispositivos y objetos conectados a Internet con especial atención a su aplicación en domótica y sensorización. En opinión de las empresas este eje es el que presenta un nivel de adaptación más bajo (1 sobre 5).
- Social (redes sociales y economía colaborativa): las plataformas digitales a través de las cuales los usuarios participan, colaboran, comparten e intercambian contenidos, bienes y servicios. Tampoco este eje de la transformación digital ha logrado un nivel de implantación y adaptación adecuado según las empresas con una valoración media de adaptación baja (2 sobre 5).



NIVEL DE ADAPTACION DIGITAL EN RELACION A LOS SIGUIENTES EJES TRANSFORMACIÓN



APUESTA SU EMPRESA POR EL TALENTO DIGITAL



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Resultados estudio cualitativo

- Los resultados del análisis del estudio cualitativo ponen de relieve la importancia de considerar dos enfoques o visiones en cómo se está enfocando la digitalización desde la planificación del negocio: A nivel macro de sistemas de la compañía y a nivel operativo de los profesionales.

“Si bien es en las grandes empresas en las que se observa la visión de la transformación digital en la planificación estratégica de los modelos de negocio, mientras que en las pymes se detecta más un impacto a nivel operativo y de modo reactivo a las condiciones del mercado”

(Experto sectorial)

Las empresas y agentes del sector consultados afirman que en los últimos años se ha robotizado algunos almacenes dedicados a la logística, incorporándose mayoritariamente el uso de medios informáticos para gestionar las mercancías y conocer en todo momento su localización.

No obstante, existen algunas empresas de pequeño tamaño a las que el acceso a estas tecnologías le está siendo más difícil por desconocimiento, por su coste o por la dificultad a la hora de aprovechar economías de escala.

También se ha indicado como en algunos casos la incorporación de ciertas tecnologías hace disminuir la necesidad de mano de obra o una cualificación algo menor. Esta situación implica el empeoramiento de las condiciones laborales, cuando solamente se destina el uso de nuevas tecnologías a abaratar los procesos.

“Hay herramientas en la nube que ofrecen a los distintos actores que intervienen en los distintos operadores de la cadena de suministro. Todo el flujo de información que se da entre ellos se tiende a que sea visible a todos. Cada uno tiene su propio Big Data y lo que quieren es que esté compartido y quieren aprovechar las sinergias. Eso es un factor que actualmente el operador logístico y el sector en general.”

(Experto sobre el sector)

“El impacto de la digitalización está generando un modelo de dos velocidades: cambio importante en los modelos de negocio, procesos y perfiles profesionales en grandes empresas frente a una difícil, lenta y limitada adaptación de la parte del sector de pymes más tradicional.”

“Empresas medianas que son importantes que mueven más de 40.000 pedidos al año y que siguen funcionando “

(Empresario logística)





- Tendencia a la externalización versus subcontratación de las funciones tecnológicas

“La cuestión que se plantean muchas empresas es si realmente merece la pena incorporar, mantener al día un informático u otro perfil tecnológico es carísimo por lo que prefieren optar por la externalización o subcontratación de esa funciones y procesos. Los grandes logísticos tienen sus departamentos de informática o tecnologías, pero las Pymes tiende a la externalización según necesidades del mercado, clientes, etc.”

(Empresario logística)

“El problema es que esta tendencia de externalización en muchas ocasiones obedece a una estrategia reactiva y a corto plazo que no se basa en una planificación y visión estratégica dl impacto de la transformación digital en ellos modelos de negocio”

(Empresa logística)

“En las grandes empresas se está gestionando un periodo de adaptación de la digitalización cada sistema informático requiere un soporte y una asistencia...que necesita personal tecnológico...Se han desarrollado módulos internos de formación logística con monitores internos”

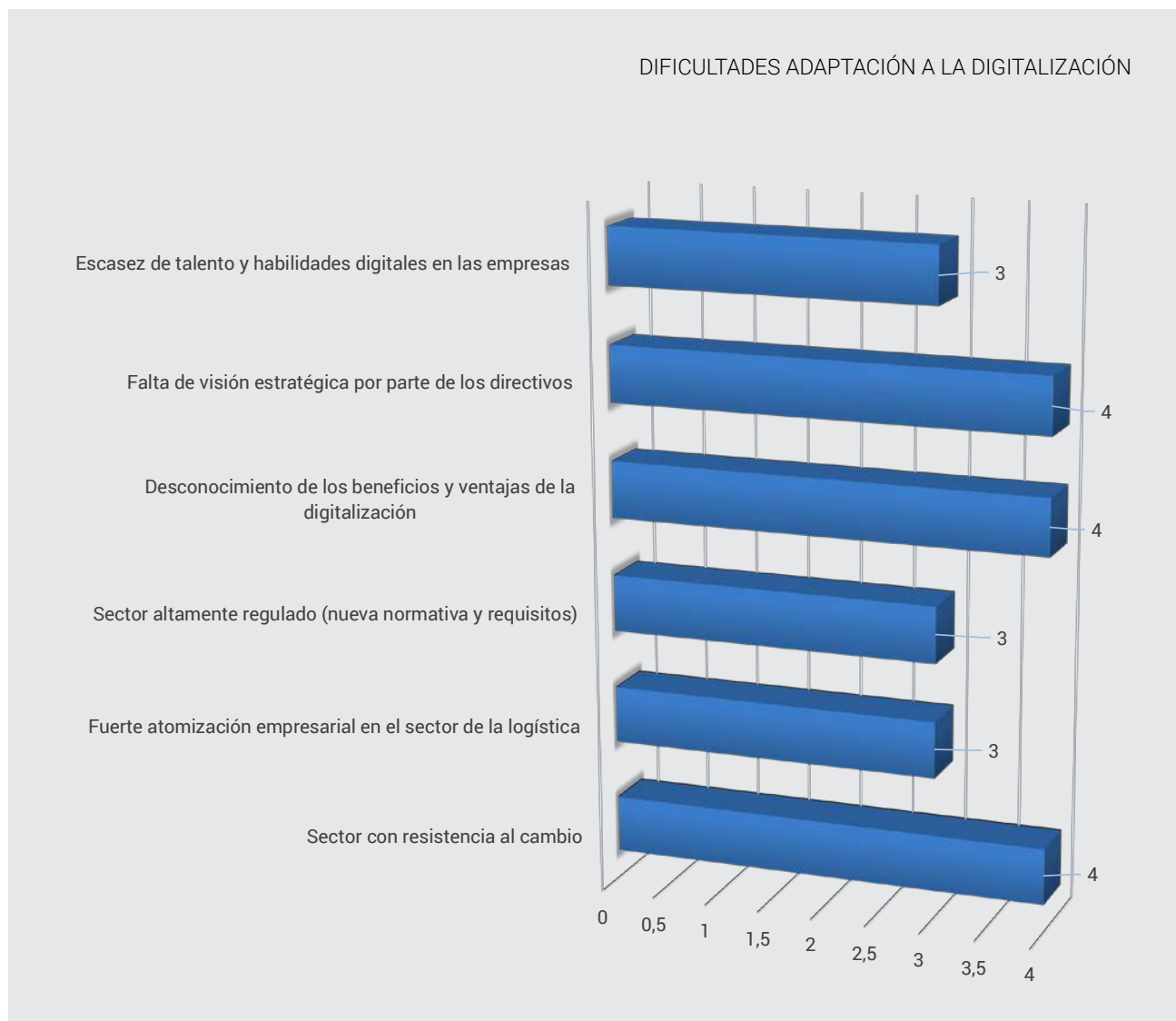
(Empresa manufacturera)



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Dificultades o barreras para adaptarse a la digitalización.

Preguntadas las empresas por las principales barreras o frenos que actúan como factores restrictivos para la adaptación a la transformación digital las respuestas apuntan a una valoración elevada de todas las barreras propuestas ya que todas se perciben como obstáculos, si bien destacan en mayor medida la falta de visión estratégica por parte de la dirección, la resistencia al cambio que caracteriza la idiosincrasia del sector logístico y el desconocimiento de los beneficios y ventajas de la digitalización.





Resultados estudio cualitativo

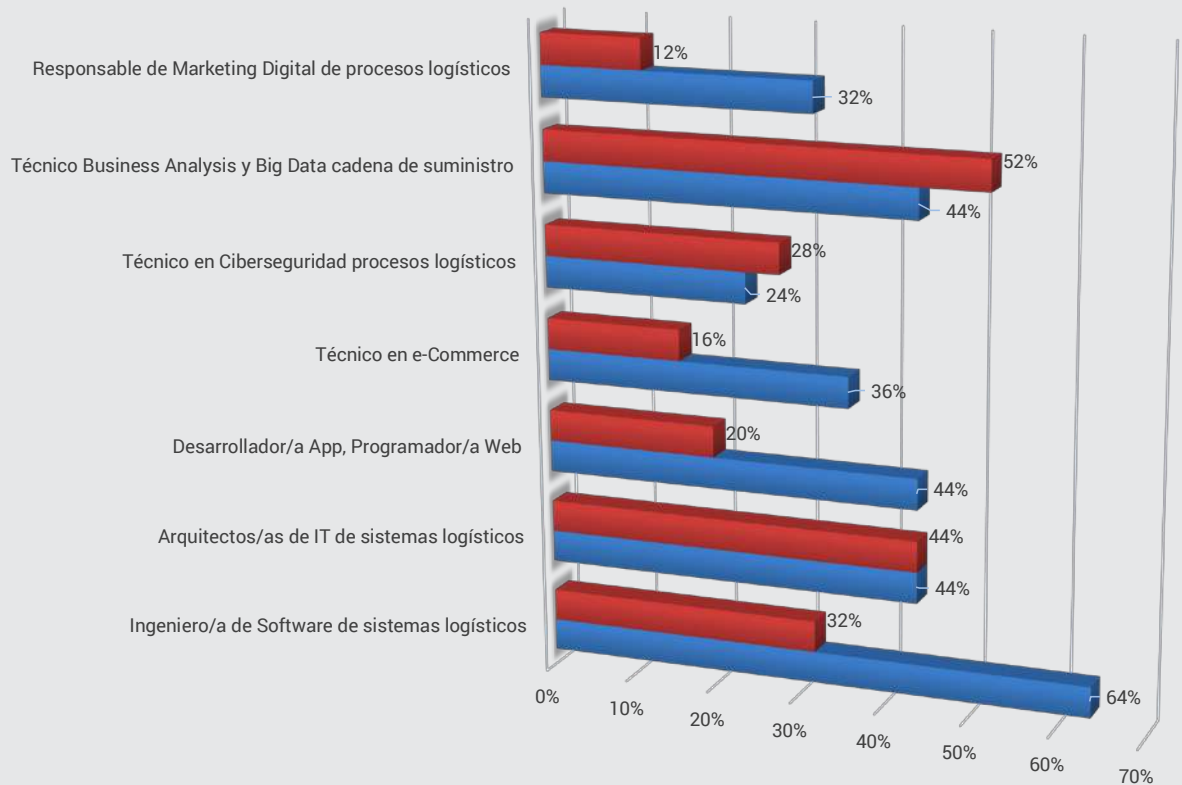
“Falta de cultura digital en el sector los niveles directivos tienen que incorporar una visión del impacto de la digitalización a la hora de la planificación y generación de los nuevos modelos de negocio como consecuencia de la digitalización y los mandos intermedios y personal de base requieren una actualización de competencias digitales para incorporar la digitalización en sus procesos de trabajo”

(Experto empresa Tecnológica)

Perfiles digitales más demandados y con mayor dificultad de cobertura

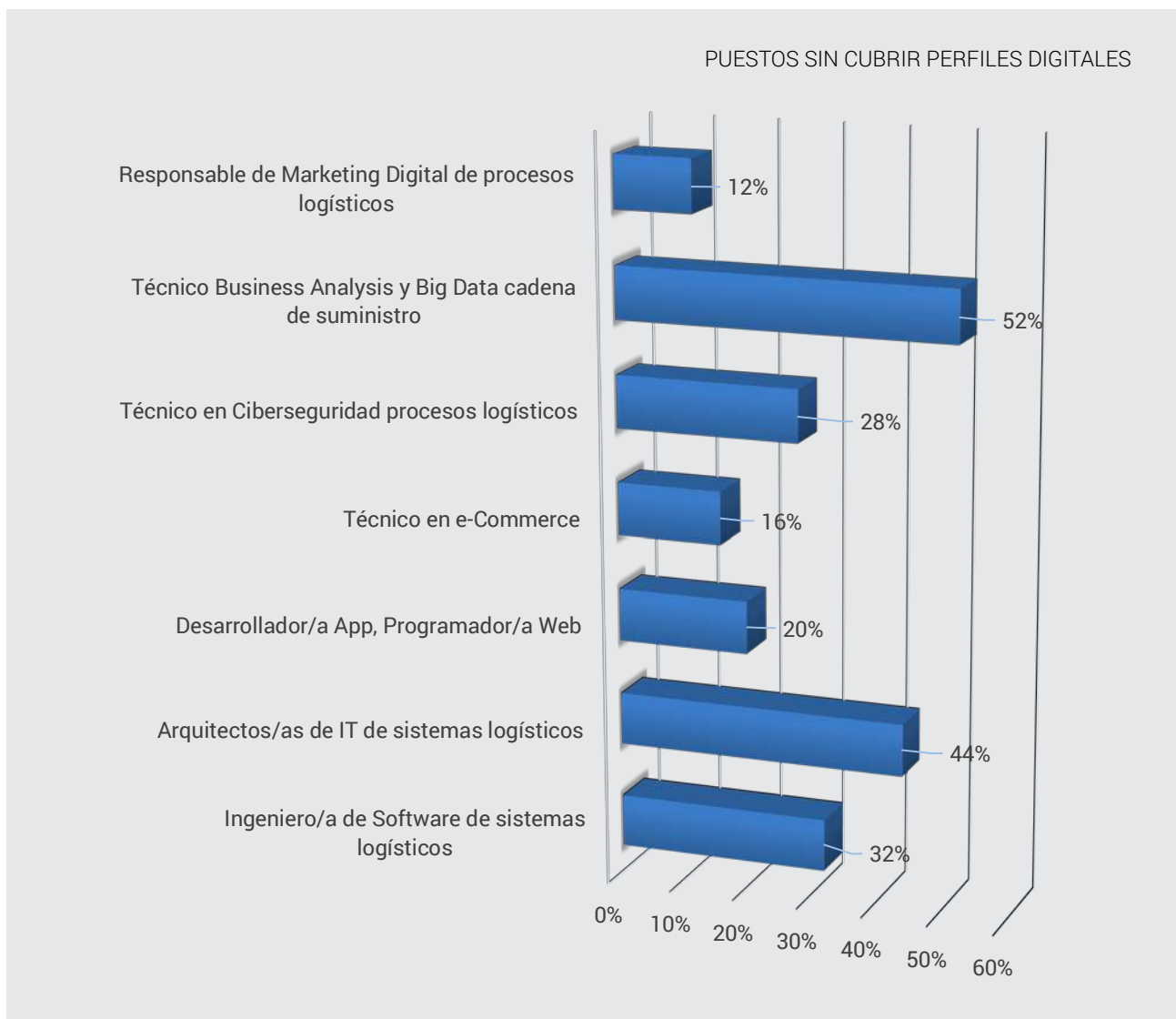
Entre los perfiles digitales más demandados destacan Ingeniero/a de software de sistemas logísticos (64%), Arquitectos/as de IT de sistemas logísticos, el área de big data y el desarrollador/a y programador/a de APP (todos con un 44%).

PUESTOS PERFILES DIGITALES MÁS DEMANDADOS Y MAYOR DIFICULTAD COBERTURA

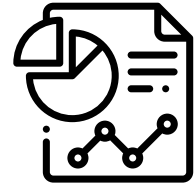


RESULTADOS DEL ESTUDIO

En cuanto a los puestos con mayor dificultad de cobertura se sitúa el Técnico Business Analysis y Big Data (con un 52%) que, sin embargo, no es la posición con mayor demanda, los Arquitectos/as de IT de sistemas logísticos (44%), Ingeniero/a de software de sistemas logísticos (32%) que si coinciden con las ocupaciones más demandadas.



El déficit de cobertura de puestos de perfiles digitales es muy importante ya que se sitúa en casi el 40% de vacantes convocadas, muy por encima de otros perfiles en el sector, tendencia que a medida que se implante la digitalización en todos los segmentos de actividad y perfiles de empresas irá en aumento.



Resultados estudio cualitativo

- Más necesidades de formación que de empleo

“Las empresas están manifestando mas demandas de información y en su caso de formación en el ámbito del impacto de la trasformación digital y en las aplicaciones tecnológicas concretas que demandas de empleo en esta materia de perfiles digitales”

(Asociación del sector)

“En el ámbito de la industria se está notando la demanda de perfiles del ámbito tecnológico, pero poco a poco pero aun así tenemos muchas dificultades de cobertura

(Asociación del sector)

“En este sentido el problema de captación de talento digital se concentra en las propias empresas del sector tecnológico que se enfrentan al reto de captar talento digital y luego especializar en el sector logístico”

(Empresa Tecnológica)

- Principales líneas de impacto de la transformación digital en la línea de lo apuntado por las empresas encuestadas

“Las principales líneas de impacto de la transformación digital son: lo que tiene que ver con la nube, tecnologías colaborativas con clientes, la Industria 4.0 y el Internet de las cosas que supone la principal revolución para el sector logístico”

(Empresa tecnológica)

“Los perfiles digitales más demandados son los de programación, Big dat, Ciberseguridad, sistemas de gestión de rutas y almacenes, etc.”

(Empresa tecnológica)

“Nuevos perfiles relacionados con la tecnología. Contratación de viajes se realiza de manera telemática y se requiere perfiles tecnólogos, pero estos perfiles tienen un desconocimiento total del sector.”

(Empresa logística)

- Destacar también que las empresas no están accediendo al mercado para captar perfiles tecnológicos/4.0 sino que están optando mas por formar en tecnologías a empleados en los diferentes niveles de la organización.

La mayoría de las empresas no están creando la figura del CEO.

- La brecha digital

“La brecha digital está creciendo en el sector y se puede medir en acciones y toma de decisiones del día a día: Hay camioneros que saben que empresas puede suponer más de dos horas de acceso en cola y que empresas tienen automatizado ellos procesos y tienen una franja horaria para descargar o cargar y lógicamente prefieren estas empresas y no van a las otras”

(Experto sector logístico)

“El futuro es este y no hay posibilidad de escaparse... es si o si no hay el tal vez...por lo que el reto para las empresas es máximo o se adaptan o mueren”

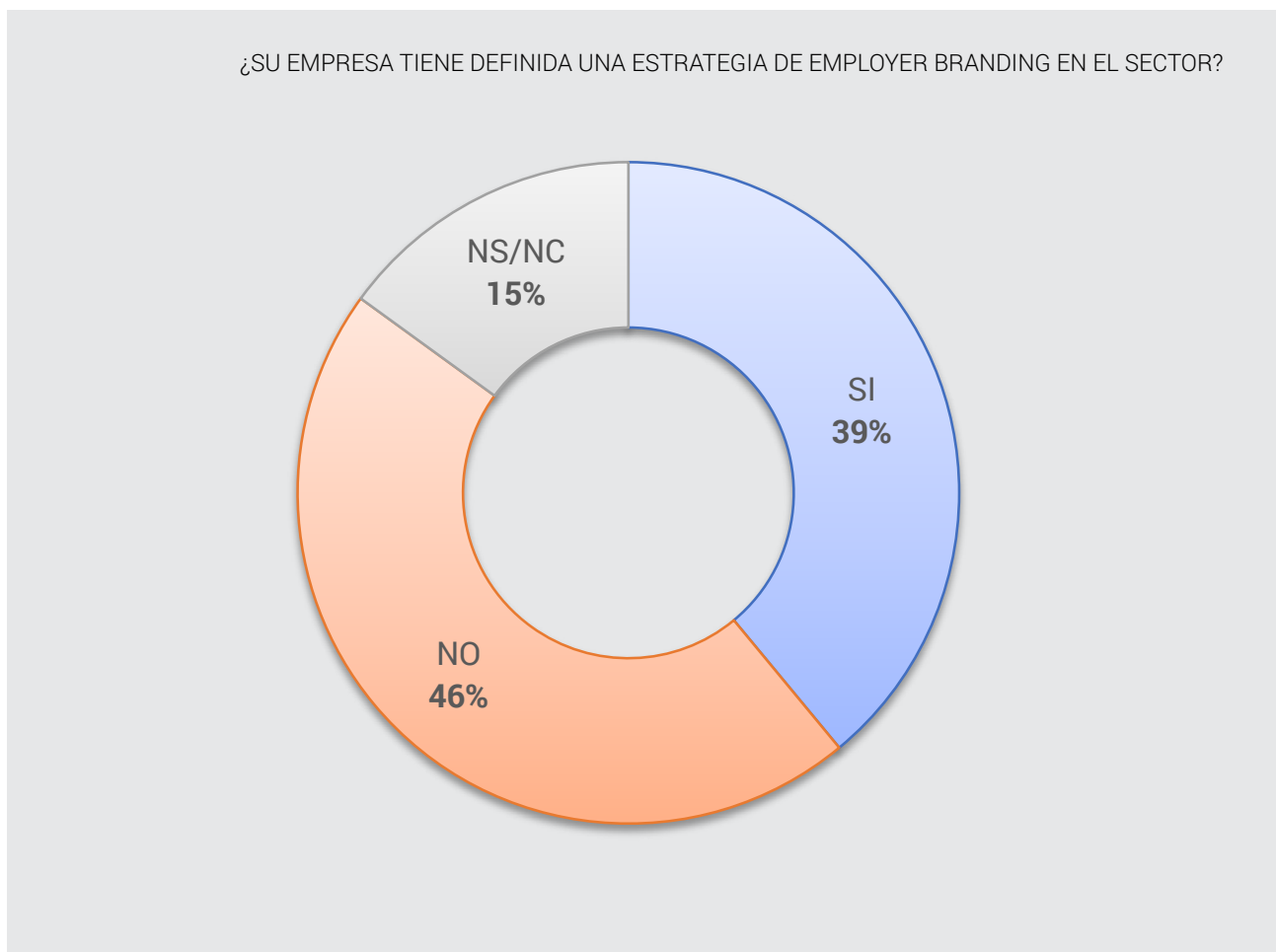
(Empresa sector logístico)

“También la brecha digital puede producir el efecto contrario que una persona desde el garaje de su casa pueda disponer de una aplicación tecnológica de control de pedidos que le permite irrumpir en el mercado para competir a precios muy bajos y arrasar la competencia”

(Empresa Tics)

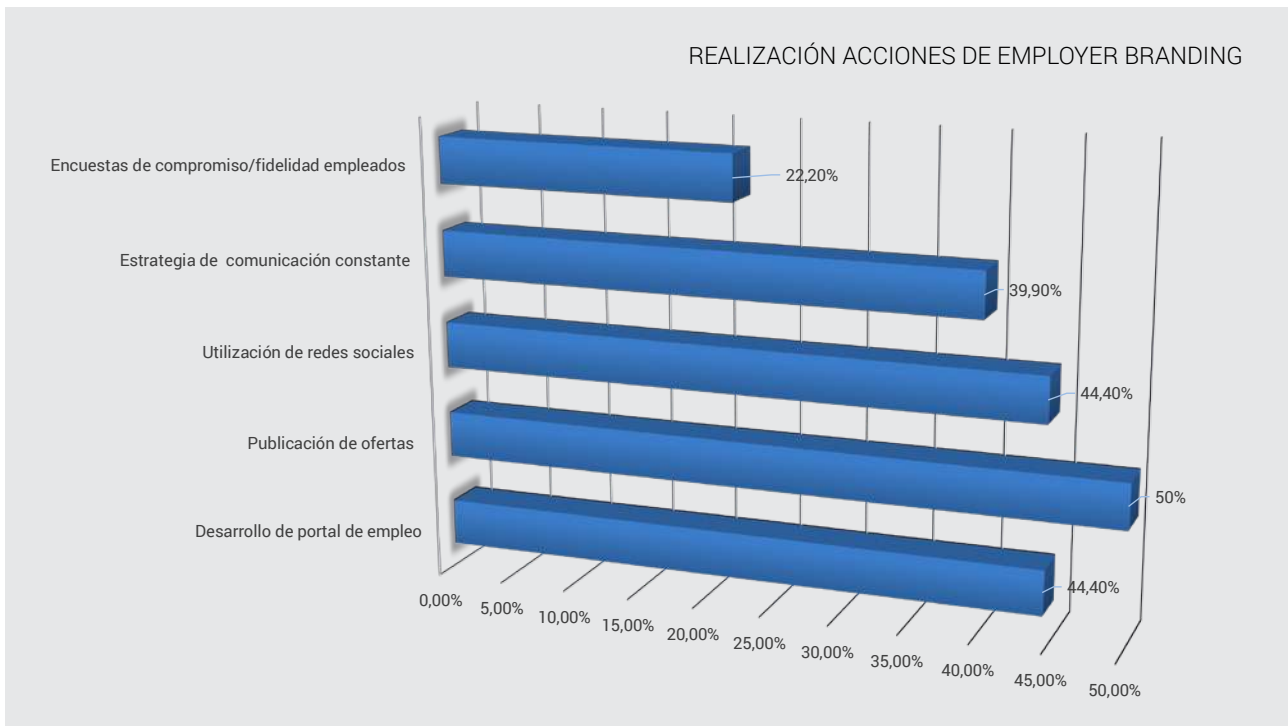
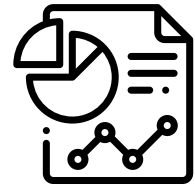
RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.6. Valoración de prácticas de employer branding



Como se puede apreciar las empresas declaran en su mayoría que no han formulado estrategias de Employer Branding (73%) lo que confirma que este es un déficit importante en las estrategias de RR.HH. del sector.





Si bien no responden a una planificación estratégica de employer branding las empresas están poniendo en marcha en cierta medida acciones y prácticas de employer branding, sobre todo mediante publicación de ofertas, utilización de redes sociales, desarrollo de portales de empleo y ciertas acciones de comunicación.

Resultados estudio cualitativo

Imagen del sector: poco atractivo para atraer talento no resulta interesante o atractivo trabajar en el sector de transporte y logística pues apuntan a que el sector carece del tipo de productos con los que los empleados se pueden identificar.

“El sector de transporte y operador logístico siempre ha tenido una imagen negativa”

“El sector compite en precios lo que conlleva bajos niveles salariales...y esto implica escaso nivel de formación y desarrollo profesional... este círculo vicioso no favorece las políticas de atracción de talento”

(Experto sector)

“Los salarios de los directivos y mandos medios logísticos que en otros mandos y directivos que en otras áreas (compras, aprovisionamiento, fabricación, etc.)”

(Operador logístico)

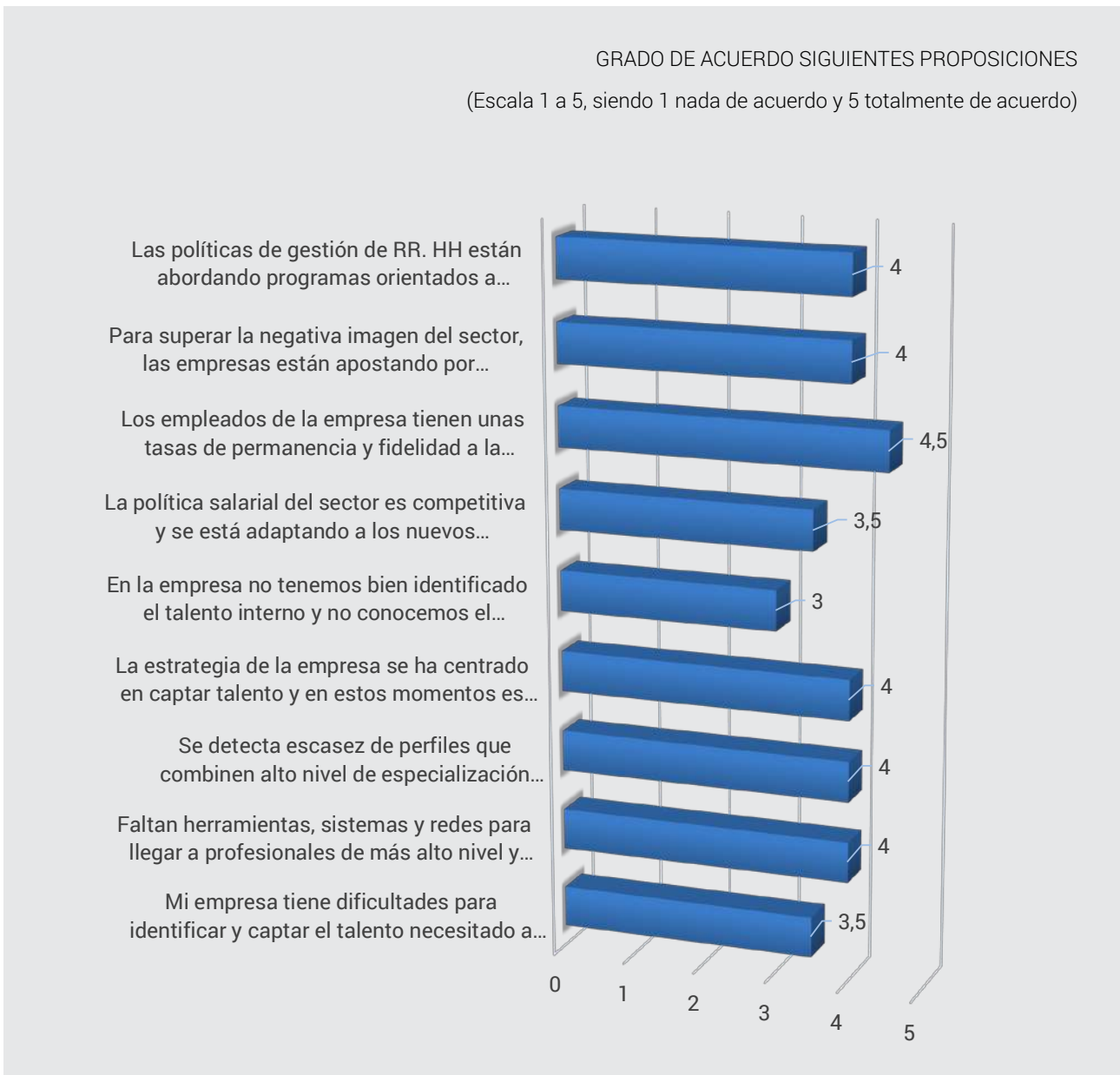
“Es necesario mejorar las condiciones laborales para atraer talento”

(Empresa de transporte)

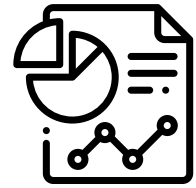
“ESPAÑA invirtió como destino turístico y ahora tenemos que invertir como destino de mercancías país logístico...”

(Organización sector logística)

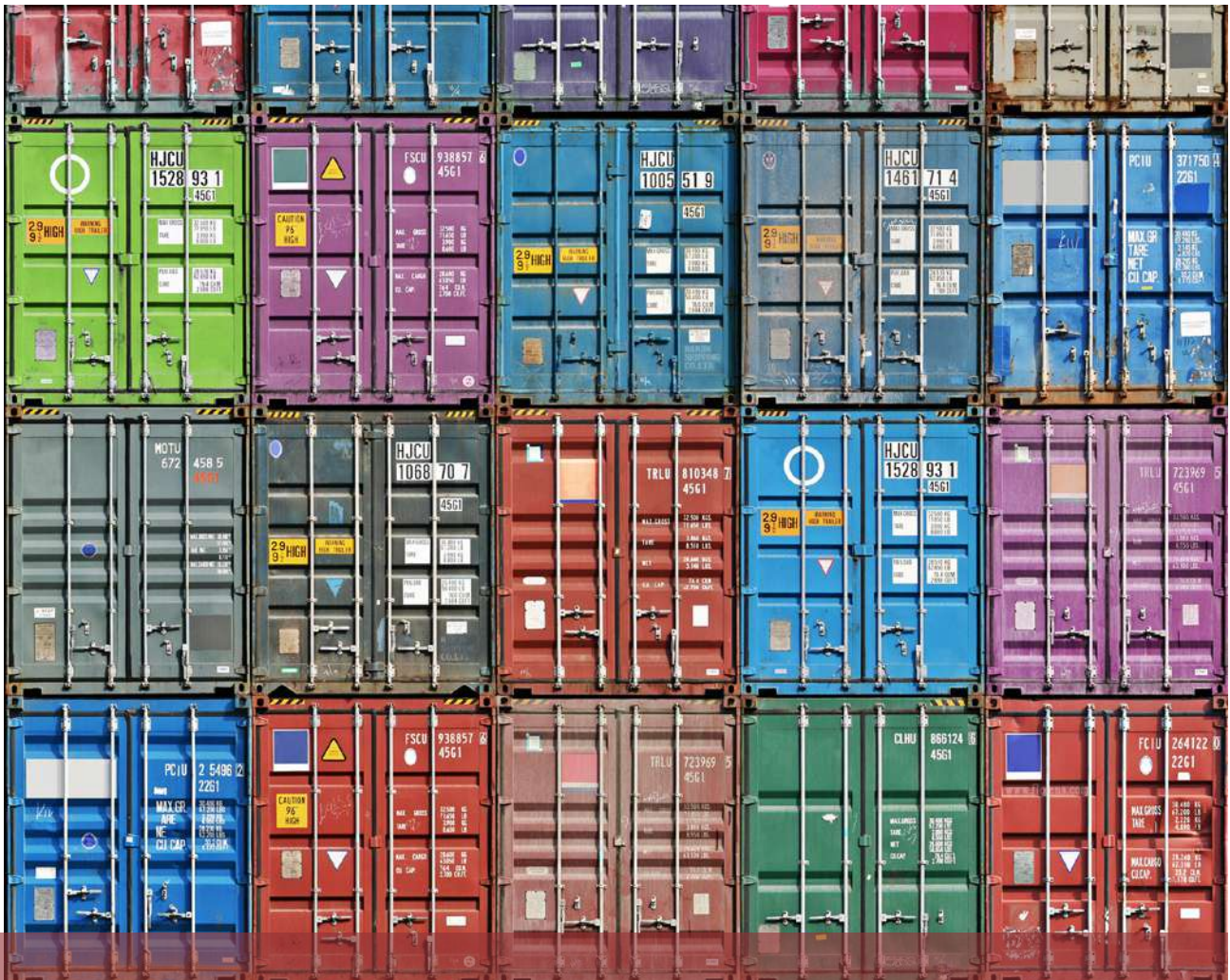
RESULTADOS DEL ESTUDIO



Finalmente se han planteado una serie de proposiciones para conocer el grado de acuerdo y valoración de las empresas encuestadas en relación a la situación de las políticas de talento en el sector; de las respuestas obtenidas podemos destacar las principales fortalezas y debilidades del sector en materia de prácticas y modelos de gestión de talento.



- Como principales **fortalezas y aspectos positivos** de las prácticas de gestión de talento destacan:
 - El nivel de permanencia de la plantilla.
 - Que las políticas de RR. HH de las empresas están desarrollando programas orientados a mejoras las condiciones y bienestar de los empleados.
 - Que las empresas están apostando por potenciar su marca y gestionar de forma proactiva para atraer talento.
- Por el contrario, los principales debilidades o aspectos negativos de la gestión de talento:
 - Faltan herramientas, sistemas y redes para llegar a profesionales de más alto nivel.
 - Las estrategias de las empresas se han centrado en atraer talento, pero en estos momentos es necesario desarrollar política de retención y fidelización.
 - Se detecta escasez de perfiles que combinen alto nivel de especialización técnica y capacidad de gestión y desarrollo de negocio.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Previsiones de contratación y dificultad de cobertura

- Un 47% de las empresas encuestadas han situado a la ocupación de conductores como la que tiene una mayor demanda, seguido de las ocupaciones de Ingeniero/a de métodos logísticos y jefe de tráfico con un 40% de empresas: en un tercer grupo se encuentran las ocupaciones de técnico de compras y aprovisionamiento, persona de almacén y atención al cliente y analista de sistemas con porcentajes en torno al 30%.
- Aunque según los resultados de la encuesta se podría deducir que en estos momentos no hay grandes dificultades para la cobertura de puestos de trabajo en el sector logístico, Las mayores dificultades de cobertura de puestos se concentran en las ocupaciones de conductores (con un 57% de las empresas) jefes/as de tráfico (27%), Ingeniero/a de métodos logísticos (20%) y Director/a de operaciones (20%).
- La falta de experiencia en el sector (74% de empresas) y de formación adecuada (52% de las empresas) son los factores con mayor incidencia en la dificultad de cobertura de puestos, aunque también son conscientes que por el lado de la oferta del sector la escasa imagen y falta de atractivo del sector y las condiciones laborales poco competitivas con porcentajes superiores al 40% constituyen factores restrictivos para la captación de talento.
- Escasez de perfiles con nivel de especialización técnica y capacidad de gestión y desarrollo de negocio.





Fomento de la positiva tendencia del empleo: cimentar el crecimiento del sector de transporte y logística y del empleo sobre bases sólidas

- La tendencia de evolución del empleo, tanto en transporte como en la logística es de notable crecimiento a corto y medio plazo; sin embargo para que dicha situación continúe es necesario el apoyo por parte de las empresas y otros agentes del sector de políticas relativas a difundir a la población sobre la importancia económica de ambos sectores y las oportunidades laborales y profesionales que pueden encontrar en estos sectores.
- Como se ha puesto de relieve en el presente estudio, una de las principales potencialidades de las áreas de transporte y logística reside en la expectativa de crecimiento que tiene el sector para los próximos años; si bien para las administraciones, las organizaciones, empresas y profesionales, el mayor desafío será cimentar su crecimiento sobre bases sólidas, en un sector extremadamente dinámico y que se encuentra en un momento de transición cuyas tendencias en ocasiones suelen no ser claras.
- Quienes trabajan en el sector deben cimentar su crecimiento profesional incorporando los conocimientos y competencias necesarias para crecer en el negocio que vendrá. Y las organizaciones deberán ganar flexibilidad estructural y madurez competitiva para un entorno que si bien está lleno de oportunidades, también se presenta exigente y altamente competitivo.
- Importancia creciente que las competencias clave sociales y personales tienen en los criterios reclutamiento y selección de las empresas. A igualdad de condiciones de experiencia y formación la disponibilidad de competencias clave son determinantes para decidir el candidato/a a seleccionar.

Relevo generacional y gestión de la diversidad intergeneracional

- Para el sector de logística es un problema importante el relevo generacional pues el envejecimiento de la población ocupada en el sector (entre 50 y 64 años) es superior al medio de otros sectores y paralelamente se encuentran muchas dificultades para incorporación de Las Asociaciones estratégicas tienen por objeto apoyar el desarrollo, la transferencia o la implementación de prácticas innovadoras y la ejecución de inicio.
- Las empresas del sector no están preparadas optimizar la convivencia intergeneracional como de impulsar la vida laboral después de los 50 años, tanto por cuenta ajena como propia por lo que es necesario impulsar desde las empresas para gestionar la plantilla considerando la segmentación por edad y mejorar el compromiso de las personas con el trabajo en la segunda parte de su vida laboral
- Las empresas tienen el deber de incorporar en sus políticas de RR.HH. conscientemente y con proyección en el tiempo políticas de gestión activas de la edad, no solo tener indicadores del perfil de edad sino indicadores del valor que aportan las personas mayores al negocio y adaptar lo que se tenga que adaptar para mejorar la transferencia de conocimiento. Es un problema que van a tener que afrontar las empresas por la progresiva escasez de mano de obra joven con formación y experiencia adecuada en el sector.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el ámbito de la formación es un sector que no cuenta con una ubicación y una oferta propia que pueda dar respuesta a todas las necesidades del sector en los diferentes niveles de cualificación con una formación específica y bien estructurada.
- No obstante, existe formación relacionada con el sector, pero está incluida en las áreas del comercio y el marketing, de la ingeniería industrial y la administración de empresas como especialización.
- Insuficiente desarrollo de una oferta formativa de educación superior para responder a las necesidades de competencias y habilidades que requiere el sector.
- En el nivel de Máster, sin embargo, hay una mayor oferta.
- En la Formación Profesional Reglada y la Formación para el Empleo, al no existir una familia profesional específica, se recurre a titulaciones de Comercio y Marketing, así como de Transporte para intentar acercarse a los contenidos formativos necesarios para el sector.
- Por otra parte, es imprescindible avanzar en la elaboración de Certificados de Profesionalidad en las ocupaciones más relevantes.





Impacto de la digitalización

- El impacto de la digitalización está generando un modelo de dos velocidades: cambio importante en los modelos de negocio, procesos y perfiles profesionales en grandes empresas frente a una difícil, lenta y limitada adaptación de la parte del sector de pymes más tradicional, “empresas medianas que son importantes que mueven más de 40.000 pedidos al año y que siguen funcionando”.
- Los resultados del estudio apuntan a una valoración elevada de todas las barreras propuestas como frenos para una adecuada adaptación del sector al reto de la digitalización ya que todas se perciben como obstáculos, si bien destacan en mayor medida la falta de visión estratégico por parte de la dirección, la resistencia al cambio que caracteriza la idiosincrasia del sector logístico y el desconocimiento de los beneficios y ventajas de la digitalización
- Entre los perfiles digitales más demandados destacan logísticos, arquitectos/as de IT de sistemas logísticos, el área de big data y el desarrollador/a y programador/a de APP
- Mientras que en cuanto a los puestos con mayor dificultad de cobertura se sitúa el ingeniero de software de sistemas (un 64% de empresas lo demandan) que, sin embargo, no es la posición con mayor demanda, los arquitectos/as de IT de sistemas logísticos, el área de big data y el desarrollador/a y programador/a de APP que si coinciden con las ocupaciones más demandadas.

Importancia clave de la formación para el futuro desarrollo de la competitividad de las empresas

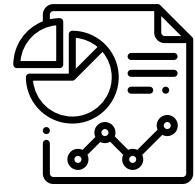
- A pesar de que el contexto del sector es un factor de potencial crecimiento para el empleo y la atracción de profesionales, la ausencia en el sector de una oferta educativa y mapa formativo y una estructuración ocupacional ordenada, constituye un factor que limita la capacidad para aprovechar las oportunidades de generación de empleo y mejorar la reputación de marca de empleo del sector.
- Una de las mayores dificultades que tiene el sector para abordar los cambios que necesita está relacionada con la adquisición de nuevos conocimientos adaptados a las necesidades del personal que trabaja en el sector, así como al personal cualificado que se incorpore a la actividad.
- Las debilidades y amenazas más significativas giran en torno a los siguientes aspectos: falta de recursos humanos formados y especializados en gestión de la logística, falta de cualificación y experiencia en los profesionales del sector, oferta formativa deficitaria tanto en estudios superiores como de Formación Profesional, Insuficiente desarrollo de cualificaciones profesionales, escaso conocimiento del sector y sus posibilidades de empleo entre los jóvenes en edad de estudiar, mucha atomización del sector que impide implementar formación en tecnologías de la información y de la automatización.
- En este sentido, y en particular en el ámbito de la logística será necesario potenciar el desarrollo de nuevas programaciones formativas y recursos de oferta educativa (en la Formación profesional como a nivel de grados universitarios) vinculadas a los cambios en las competencias y cualificación requerida en las ocupaciones clave del sector de transporte y logística en los diferentes niveles de cualificación y ofertas de educación y formación, y ello con un enfoque común e integrador de la formación que se imparte por las instituciones del sector público, el sector educativo y las empresas privadas; en particular, en las siguientes ocupaciones:
 - Técnico/a de compras y aprovisionamiento
 - Jefe/a de tráfico
 - Director/a de logística
 - Responsable de stock
 - Ingeniero/a de métodos logísticos
 - Responsable de aduanas
 - Responsable de plataforma de distribución
 - Gerente la organización de la cadena de suministroo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Problemas y oportunidades de la gestión del talento en el sector de la logística

- La gestión del talento es, o debería considerarse la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y Responsables de RR.HH. de las empresas de logística. Esta gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones tienen a diferenciarse, cada vez más, por su capital humano.
- Sin embargo, el presente estudio pone de relieve, entre otros, los siguientes problemas en las prácticas de gestión del talento de las empresas del sector de la Logística:
 - Los déficits de cualificación y de oferta formativa específica han implicado problemas para la **captación de talento** ya que la fuente de captación de profesionales se focaliza en las empresas de la competencia.
 - La fuerte estacionalidad de la actividad del sector y el déficit de políticas de captación y retención de talento
 - Los resultados del estudio reflejan la evolución de los modelos de reclutamiento y selección de las empresas del sector logístico para adecuarse a los criterios del mercado y que tengan en cuenta los modelos de valores y expectativas de las generación milenial, con la aplicación de estrategias específicas que permitan atraer talento potenciando la importancia de aspectos no vinculados al salario tradicional o la estabilidad laboral sino que apuesten por la mejora del clima laboral, el desarrollo de planes de carrera, la flexibilidad horaria y la conciliación laboral y personal.
 - La ausencia de un **marco de referencia normalizado** de competencias y titulaciones en el sistema educativo (a nivel de FP, Estudios Superiores, etc.) en el sector de logística unido a la rápida evolución de los factores tecnológicos, productivos, normativos y de mercado que marcan la dinámica de evolución del sector actúan como factores restrictivos para la generación de sistemas de identificación anticipada de necesidades de competencias y formación y en consecuencia de modelos de gestión de carreras y de talento en el sector.





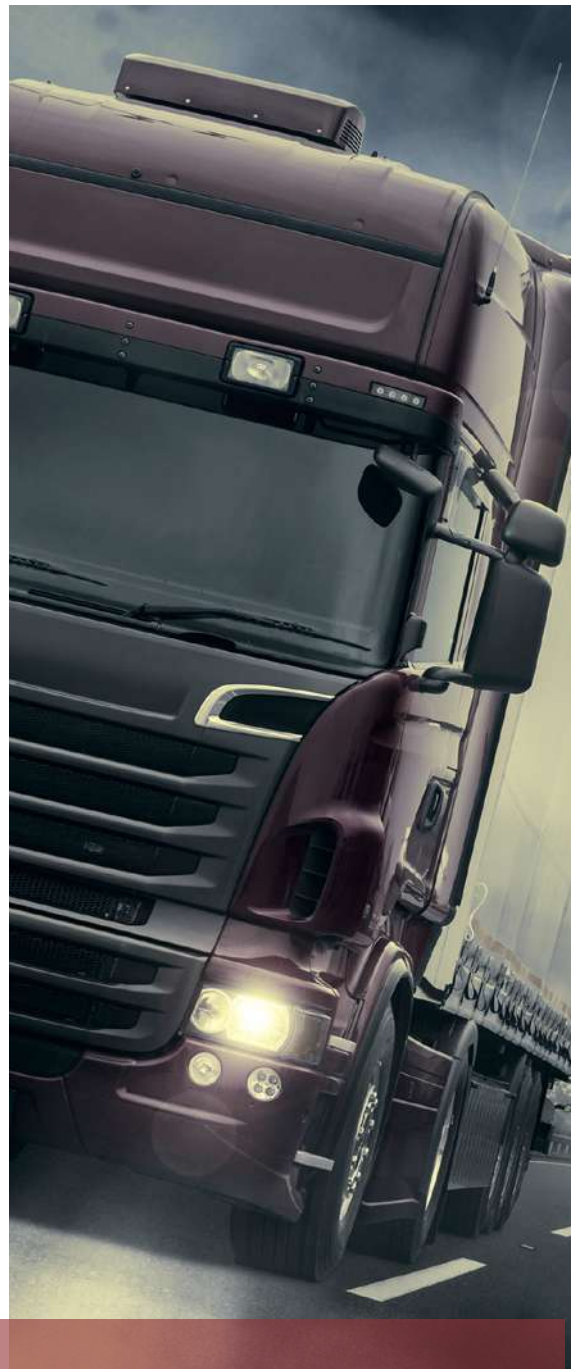
- Las empresas del sector tienen dificultades para identificar y captar el talento requerido a corto y medio plazo. Existen dificultades para identificar las competencias futuras.
- Faltan herramientas, sistemas y redes para llegar a profesionales de más alto nivel y cualificación.
- Debido al crecimiento del sector las empresas se han centrado en atraer, captar e incorporar talento y en estos momentos es necesario desarrollar políticas de retención y fidelización y evitar problemas de rotación y fuga de talento que son generalizados en el sector precisamente como alternativa ante la falta de oferta de personas con las competencias y experiencia en el mercado.
- En opinión de las empresas las fuentes de reclutamiento externas aportan un mayor nivel de calidad de los candidatos/as, mientras que el coste del proceso de selección es más elevado en los procesos internos; por su parte los medios de reclutamiento on line aportan un mayor número de candidatos e los procesos y el éxito en la cobertura de puestos se mantiene en un nivel similar en los tres tipos de medios.
- La mayor parte de las empresas (en particular las pymes) no tienen bien identificado el talento interno y no conocen el potencial oculto.
- Entre las causas que inciden en la fuga de talento las empresas declaran que las más importantes son la falta de planes de carrera (62%) y de planes de retención de talento (54%) y en tercer lugar el bajo nivel competitivo del salario en el sector.
- En el escaso atractivo del sector en las opciones de carrera profesional de los jóvenes inciden en gran medida las duras condiciones de trabajo del sector (jornadas intensas, fuerte estacionalidad, etc.) y nivel salarial poco competitivo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Necesidad de mejorar la marca de empleador del sector de la logística

- Falta de atractivo del sector para atraer los mejores profesionales. Desconocimiento de la función logística cuando no imagen negativa del sector sobre todo para los jóvenes cualificados. No constituye una opción profesional relevante para los profesionales cualificados.
- Los estudios de empresas del sector de RRHH y las estadísticas oficiales de empleo señalan que el sector de logística es un sector de oportunidad para el empleo, con crecimiento en la creación de empleo en diferentes puestos y niveles de cualificación y con un futuro marcado por la generación de nuevos perfiles profesionales inducidos por la evolución tecnológica/digital y las tendencias del mercado mundial.
- Sin embargo, a pesar de que este contexto de crecimiento debería generar atractivo para el acceso al sector por parte de los jóvenes que acceden el mercado laboral y profesionales de alto valor, la imagen del sector como empleador no se encuentra en el top de los sectores con marca de empleo, al contrario las empresas del sector logístico ofrecen un de los niveles más bajos de atractivo laboral teniendo en cuenta dos variables: el conocimiento del sector (alcance del nombre) y el atractivo relativo.
- Asimismo, los resultados de nuestro estudio ponen de manifiesto que el nivel de implantación de estrategias y acciones de Employer Branding en el sector logístico es muy bajo y se concentra casi exclusivamente en las grandes empresas de carácter multinacional.
- Se requiere 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.





4.2. Recomendaciones: retos para la mejora de las prácticas de captación y gestión de talento

Profesionalizar y mejorar la calidad de las prácticas de reclutamiento y selección para atraer el mejor talento

- Los modelos de formación dual o en alternancia están demostrando ser eficaces y con alta valoración por parte de las empresas del sector para captar talento y desarrollar procesos de formación y aprendizaje en la empresa.
- Potenciar la captación temprana del talento en universidades e institutos tecnológicos, análisis de eventos conductuales, etc.
- Practicas benchmarking: tendencias y mejores prácticas en reclutamiento y selección que permiten que esta actividad estratégica se lleve a cabo de manera más eficiente para obtener mejores resultados.
- Las empresas del sector logístico deben propiciar espacios de reflexión y generación de prácticas de gestión de personas para que el área de Recursos Humanos asuma su rol de protagonista clave en este nuevo proceso de transformación organizativa que debe abarcar los procesos de evaluación del desempeño, Desarrollo de personas, retención del talento, con el fin de desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado.
- Promover nuevas fórmulas de retribución competitiva en el sector que respondan a los nuevos valores de las generaciones milenial y que incorporen modelos de retribución variables y que se complementen con un atractivo salario emocional.

Políticas retributivas del sector

- Implementación de programas de incentivos y de pago por desempeño o meritocracia por medio del cual tus colaboradores pueden acceder a beneficios adicional a su remuneración basándote en su desempeño y logro de objetivo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Necesidad de mejorar las prácticas de employer branding.

- Las empresas del sector deben mejorar notablemente su marca como empleador para potenciar un mayor atractivo para los jóvenes y profesionales de modo que la oferta de empleo que necesita el sector, sean conocidos y valorados como una opción laboral preferente.
- Para ello las empresas del sector deberán impulsar en mayor medida el diseño de objetivos, estrategias y acciones internas y externas de Employer branding adecuadas a la definición de la propuesta de valor para los empleados es la respuesta concreta a la pregunta concreta a la pregunta “¿Por qué debería trabajar en vuestra empresa, y no irme a la competencia?”.
- Finalmente para medir el éxito de las prácticas de Employer Branding las empresas logísticas deberán establecer indicadores de medición internos (Niveles de absentismo Ratio de retención, referencias internas de candidatos por empleado, índice de felicidad laboral, etc.) y externas (número de candidaturas a ofertas de trabajo, % de aceptación de ofertas laborales, tiempo del proceso de selección, coste del proceso, posiciones en rankings de mejores empresas para trabajar, etc.).

Necesidad de mejorar las prácticas de employer branding.

- Recomendamos que las empresas del sector, en particular las Pymes empiecen priorizar el desarrollo de su grupo de talento actual para adaptarse a los requisitos cambiantes del trabajo, a través de programas de capacitación y luego retener al personal, a través programas de carrera.
- Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Mediante ellos se podrá realizar un seguimiento del proceso y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.
- Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamentos en las empresas del sector.
- Interiorizar la gestión del talento en todas las áreas de las empresas de forma que cada responsable o división de las empresas tengan presente la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano de la organización, pues son los encargados de desarrollar la productividad.
- Desarrollar modelos e instrumentos para evaluar clima, compromiso y satisfacción. En la empresa 2.0, estos instrumentos se utilizan regularmente en la promoción de las condiciones ideales para desarrollar una gestión del bienestar, que procure la máxima motivación, satisfacción, y compromiso, en el ambiente laboral, cálido, inclusivo, participativo, y rico de oportunidades, donde cualquier profesional talentoso desearía trabajar y desarrollarse.

Retos para una gestión de la diversidad intergeneracional de las plantilla

- Conseguir una normativa tan flexible en la última parte de la vida laboral como ahora es respecto a las incorporaciones jóvenes.
- Potenciar la diversidad por edad en los actuales programas de diversidad por otros conceptos.
- Compartir conocimiento es fundamental para acercar a los diferentes perfiles generacionales.
- Trabajar para favorecer la empleabilidad de cualquier persona en cualquiera de las etapas de su vida laboral, incluyendo sobre todo el día después de dejar la empresa.
- Aprovechar el talento senior, que empezará a escasear cuando los babyboomers salgan por edad del mercado laboral.



Business
School

HBSU 101006
125T

MAX. GR. 2500
TARE
NET

CU. FT.





Business School

Entidad colaboradora de:



Delegaciones comerciales

Madrid

contacto@imf.com

Andalucía

andalucia@imf.com

Levante

levante@imf.com

Internacional

Portugal

apoioaluno@imf-portugal.pt

Colombia

colombia@imf.com

Ecuador

contacto@imf.com

91 364 51 57

www.imf.com

- Formación de Posgrado
- Convenios de Formación
- Gestión de Formación Bonificada
- Proyectos Institucionales
- Formación Privada
- Formación Oficial
- Consultoría a Empresas
- Certificados y Cualificaciones profesionales



Podrás encontrar más información y noticias de IMF Institución Académica en las principales redes sociales y a través de El Blog de IMF