

# Tras la brecha formativa

Los directivos logísticos senior se reinventan para mejorar sus expectativas laborales

POR ELENA DE JESÚS

**S**in una carrera universitaria resulta cada vez más complicado escalar en una empresa de logística y especialmente si se aspira a un cargo de responsabilidad. Los departamentos de recursos humanos de estas compañías han modificado durante los últimos años sus preferencias a la hora de elegir a sus candidatos. Si hasta hace poco la experiencia sénior era lo que más se analizaba, ahora la edad y la formación universitaria son los principales aspectos a valorar para escoger a un perfil profesional, lo que está produciendo una brecha formativa y generacional en el sector. “Durante estos últimos años, la contratación de nuevos directivos ha estado relacionada con su titulación universitaria y la incorporación de directivos sin este tipo de formación tan solo se está realizando por medio de promoción interna y en unos perfiles de empresa de corte más clásico”, señala el director y fundador de FPL Logística, José Carlos Gisbert, que constata que, cada vez más, los profesionales de amplia experiencia directiva y sin titulación universitaria encuentran excesivos problemas para optar a puestos de dirección.

Esta nueva dinámica la observa también el responsable de la división de Industria y Supply Chain en Robert Walters, Andrés Jiménez de la Cuesta, que también se refiere a la existencia de “un salto generacional entre la vieja escuela y la nueva ola” y explica que antes apenas la mitad de los perfiles tenían titulación universitaria.

En opinión de los expertos, esto ha supuesto un importante reto para los directivos experimentados, que se están viendo obligados a renovarse desde el punto de vista formativo

para ser más atractivos para las empresas y mejorar así sus expectativas laborales. Esta fractura está teniendo, además, importantes repercusiones sobre las empresas, por lo que debe afrontarse con carácter urgente para evitar que afecte de forma negativa al futuro del sector. “Mi valoración no puede ser otra que lamentar la constante pérdida de talento y experiencia que sufre el sector como consecuencia de la baja valoración que recibe el directivo experimentado en la contratación”, añade Gisbert.

Los analistas lamentan también la brecha formativa que existe en el sector logístico a la hora de hablar de formación de mandos intermedios. Así, en la actualidad existen determinadas funciones que deberían ser desempeñadas por mandos intermedios, como jefes de tráfico, de almacén o de producción, pero en cambio son asumidas por los directores de logística. “Se encuentran que tienen que gestionar de manera operativa procesos que de forma ordinaria solo gestionarían de forma organizativa”, apunta el responsable de FPL Logística. Según comenta, esto se debe a que en la actualidad existe un déficit de formación de alto nivel para mandos intermedios y que podría dar solución a las actuales carencias a nivel operativo de los directivos. “Realmente no existen másteres que estén adaptados a la operativa, sino que son de carácter más organizativo”, apunta. Para el analista, además, esta situación actúa de forma muy directa sobre los resultados de la empresa. “Si el director de logística asume todo tipo de responsabilidades y no está preparado para gestionar operaciones de manera directa, éstas se ven lastradas por la falta de experiencia o conocimientos del



directivo, lo que se traduce en desorganización, falta de liderazgo y daños a nivel de servicio al cliente”, argumenta.

## ¿QUÉ ESTUDIAN LOS DIRECTIVOS?

En la actualidad los directivos de las principales empresas de logística se han graduado en Ingeniería o ADE, formaciones universitarias que no son específicas del sector, lo cual, según apuntan los expertos, “no les es de mucha ayuda cuando se tienen que enfrentar al día a día logístico”. Por ello, en muchos casos optan por cursar un máster, postgrado o cursos especializados relativos a operaciones concretas, lo que les aporta una mayor especialización en las particularidades propias de la gestión de la cadena de suministro, la planificación y el diseño logístico. A este respecto, la consultora sénior de Morgan Philips Hudson Executive Search,



**Los profesionales** de amplia experiencia tienen cada vez más problemas para optar a puestos de dirección / ARCHIVO

Yolanda Gómez, explica que los aspectos en los que se están viendo obligados a actualizarse a nivel formativo son aquellos en los que el sector logístico ha evolucionado más en los últimos años, tales como tecnología específica del sector, software y herramientas de gestión logística, automatización y digitalización en el almacenaje, e-commerce, calidad y trazabilidad.

Aunque los analistas consideran que no existe una escuela de referencia y que, de hecho, algunos de los cursos más valorados los imparten las propias compañías, entre los másteres más distinguidos actualmente por los departamentos de recursos humanos destacan el de Logistics and Supply Chain Management del Zaragoza Logistics Center; Dirección de Operaciones y Logística del EAE Business School; y Dirección de Operaciones Logísticas de la Fundación ICIL. Asimismo, también se valora de forma

muy positiva el Máster en Administración y Dirección de Empresas (EMBA).

Si bien Gisbert tiene claro que la opción del máster es la más atractiva a la hora de completar la formación por parte de los directivos, considera que estos a veces ofrecen una visión demasiado generalista de la logística. Por ello, se recurre también a postgrados y programas directivos más especializados y centrados en determinados aspectos de la logística y, sobre todo, con profundidad de contenidos. A su juicio, la formación debe apuntar hacia un objetivo concreto y tener un retorno de la inversión en forma de aplicación al trabajo diario, por lo que recomienda formarse en aquellas áreas en las que el directivo esté trabajando o tenga previsto hacerlo. “Por tanto, un máster puede no ser siempre la mejor opción. Si lo que se busca es una mejora concreta en un área

determinada, realizar cursos especializados es la mejor opción, aunque a nivel curricular no sea tan llamativo”, añade Gisbert. Al mismo tiempo –apunta Gómez– cada vez son más necesarios perfiles de líderes con una visión más transversal de la organización, con impacto e influencia, así como con capacidad para fomentar la colaboración y vinculación con diferentes áreas del negocio. “Y esto requiere de una formación no solo específica del área logística, sino también de gestión de empresas en general”, explica.

### FALTA UNA FORMACIÓN REGLADA

A pesar de que la oferta formativa se ha incrementado de forma exponencial en los últimos años a nivel de cursos, másteres y

## Aunque la oferta formativa ha crecido a nivel de másteres y cursos, falta más formación reglada

postgrados, el sector continúa incidiendo en la falta de una formación reglada y de carácter internacional. A día de hoy tan sólo tres centros, TecnoCampus Mataró-Maresme, **la Universidad Camilo José Cela** y la escuela de negocios Ceste –que siguiendo el modelo anglosajón ofrece una carrera universitaria especializada en Logística y Supply Chain–, imparten formación reglada en transporte y logística. De cara a 2019, la Asociación en Búsqueda de Excelencia Logística (ABE-L) promueve, con la Universidad de Girona y la Escola Universitaria del Mediterrani, un nuevo Grado Dual en Logística Industrial y de Servicios Comerciales. Y más a largo plazo, la de Alcalá de Henares también estudia la posibilidad de poner en marcha un grado de logística en su campus de Guadalajara.

**El grado especializado en logística más consolidado actualmente es el que imparte la Universidad Camilo José Cela desde el curso 2009-2010, por lo que ya va por su sexta promoción y cuenta con 25-30 alumnos en cada uno de los cuatro cursos de los que consta.** Para el director del Grado en Transporte y logística de esta universidad, Tomás García Martín, el futuro del sector también resulta especialmente prometedor



para los profesionales que cuenten con una buena formación en transporte y logística internacional. “El principal reto del sector será atraer a buenos candidatos con las habilidades requeridas”, señala, y apunta que “actualmente las empresas necesitan potenciar las carreras profesionales para que las nuevas generaciones puedan tomar el relevo de los profesionales más experimentados”.

**Además de dirigirse a los estudiantes procedentes de diferentes ramas del bachillerato, el grado también va dirigido a aquellos profesionales con título de técnico superior en formación profesional** de las ramas de transporte y logística, comercio internacional, administración y finanzas, y gestión comercial y marketing. “El objetivo

**Los analistas** observan también una brecha en el sector logístico al referirse a la formación de mandos intermedio / XPO LOGISTICS



de estos estudiantes viene determinado por la posibilidad de incrementar su categoría profesional”, explica.


Por su parte, el grado universitario en Logística y Negocios Marítimo de Tecnocampus, que es un título oficial de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y acoge a alrededor de 125 alumnos, va por su cuarta promoción y la primera se ha graduado este julio, lo que supone un hito histórico para la universidad. El coordinador de este grado, Jesús E. Martínez, explica que ha servido para atraer a los estudiantes provenientes de los ciclos formativos de grado superior en Comercio Internacional o los de Transporte y Logística, a los que les convalidan casi 30 créditos. “Nuestro perfil es variado, desde alumnos provenientes de bachillerato que suelen ser más jóvenes, hasta estudiantes con experiencia laboral que quieren complementar su desarrollo profesional con una carrera universitaria”, apunta Martínez, que desde el ejercicio 2015 constata un boom formativo en el ámbito de la logística. “Es un fenómeno que venimos observando desde que se publicaron los datos de Ides-

## EL DATO

### 30 universidades europeas imparten grados de logística

En Europa existen más de 30 universidades que imparten estudios universitarios de grado relacionados con el sector logístico. Según explica el director del Grado en Transporte y Logística de la Universidad Camilo José Cela, algunas universidades alemanas imparten titulaciones con un marcado componente en ingeniería de organización, mientras que las de Reino Unido y Francia se focalizan más en las materias de transporte. En Holanda se centran más en la intralogística y en Bélgica, en la gestión de empresas logísticas.

cat que demostraron que la logística, junto con la sanidad, lidera la creación de nueva ocupación”, señala.

Desde ambos centros destacan, además, que el nivel de empleabilidad de los grados que imparten alcanza el 100%. “La valoración del grado es excelente y muestra de ello es que la totalidad de nuestra primera promoción ya está trabajando en el sector logístico”, comenta Jesús E. Martínez. Lo mismo ocurre en el caso del grado que imparte la Universidad Camilo José Cela, donde incluso un elevado porcentaje de los estudiantes de los dos últimos cursos de la titulación compaginan sus estudios con la ocupación laboral alcanzada tras realizar su 400 horas de prácticas externas. Su director, Tomás García, considera que el reto más importante al que deben enfrentarse es el relacionado con la mejora de la visibilidad de este Grado en Transporte y Logística. “En realidad, esta asignatura pendiente es extensible a los aspectos relacionados con la imagen y la percepción del sector logístico y de la profesión por parte de la sociedad”, apunta García. 










Innovation  
 Customer orientation  
 Service dedication  
 Quality

Management  
 Environmental sustainability  
 Traceability  
 European presence

→ → → Changing our future

Distrito Ribera, 37  
 08820 El Prat de Llobregat  
 Barcelona  
 Spain  
 Telf.: (+34) 934 798 700

www.tradisa.com

**TRADISA**

# Formación, un valor al alza en el sector



## Promover el talento interno

Desde el departamento de Recursos Humanos de CHEP consideran que la experiencia para los puestos directivos es imprescindible y la formación es un complemento,

en numerosas ocasiones, necesario. “Es esencial una buena experiencia y formación continua en liderazgo para los directivos y disponemos de la Leaderyship Academy, así como programas de Management Essentials y Advanced Management Skills”, apuntan desde el grupo. En su caso, muchos de los directores del área de supply chain cuentan con una larga carrera en la compañía, ya

que apuestan por ofrecer oportunidades internas a sus empleados, promoviendo el talento del grupo. La mayoría de los directivos de CHEP son ingenieros o cuentan con un perfil formativo más enfocado al ámbito empresarial. Además, coinciden en haber completado programas de formación continuada como MBAs o Programas de Dirección General.



## Profesionalidad y liderazgo

Lo que más valora la directora de Recursos humanos de Palibex, Ana Lobato, es la profesionalidad y la capacidad de liderazgo de los directivos, que en su mayoría pro-

ceden de ingenierías o son licenciados en Administración de Empresas. La formación es, además, una de las grandes preocupaciones del grupo de cara a seguir atrayendo talento al sector. Por ello, en la actualidad colaboran con ESIC, la Universidad Europea del Atlántico o la Universidad de Cantabria para estar en contacto con los futuros profesionales. “Aunque no solo en

las universidades se imparten cursos de calidad, también son válidos los centros de formación profesionales y los cursos que ofrecen CEL, Aecoc o UNO”, añade Lobato. En el caso de los directivos de Palibex, se han formado también con nuevos cursos de especialización y jornadas sectoriales para actualizarse en todas aquellas materias que puedan ser de interés.



## Formación continuada

Más del 71% de sus directivos cuenta con estudios de postgrado, especialmente MBAs y Máster en Logística y, como mínimo, hablan dos o tres idiomas, en algunos casos incluso

cuatro. “En XPO Logistics buscamos a los profesionales mejor formados y con una experiencia brillante en el sector”, apuntan desde el departamento de Recursos Humanos de XPO Logistics en la Península Ibérica, que consideran que si bien la formación es la base en todas las profesiones, la experiencia es la que otorga un valor añadido en un candidato con respecto a otro. Desde el grupo

tienen claro que la formación es la base para aprender en qué consiste un sector, pero es necesario aportar valor desde el inicio a través de programas de formación o prácticas en las compañías. “Nuestra política está basada en el desarrollo y atracción de talento y por eso somos receptores de las prácticas de los jóvenes titulados que cursan o acaban los estudios”, comentan.



## El prestigio de un MBA

“Para una empresa del tamaño de Moldtrans es muy importante la experiencia previa en el sector y no solo para los directivos”, señala la directora de Recursos Humanos

del grupo, Yolanda Javierre, que apunta, no obstante, que las posiciones directivas “tienen mucho prestigio cuando a los estudios universitarios se complementan con MBA en escuelas como IESE”. Aunque Javierre asegura que la propia dinámica del mercado no ha obligado al grupo a reciclarse en cuanto a nivel formativo, “sí que hemos necesitado más conocimientos

a través de cursos monográficos y específicos de temas de interés”, añade. En el caso de Moldtrans, para la figura de director general es importante la formación en disciplinas de gestión como Económicas o ADE. En cuanto a los responsables de operaciones, lo más importante es dominar varios idiomas para poder interactuar en el mercado exterior.



## El equilibrio perfecto

Desde el departamento de Personas de SEUR se valoran los perfiles que tengan un equilibrio entre la preparación académica y la experiencia profesional para que

el desarrollo de la actividad sea eficiente desde el primer día. “Por ello, las cualidades que más se buscan son desde idiomas, conocimientos específicos en transporte y logística, hasta capacidad para adaptarse a los cambios, búsqueda de la innovación y creatividad”, indican fuentes del grupo. Una gran parte de los directivos del grupo cuentan con estudios en ingeniería y títulos

complementarios como másteres específicos en cadena de suministro o Executive MBA. Asimismo, la compañía ha puesto en marcha programas de desarrollo directivo que incluyen módulos sobre inteligencia emocional, gestión de equipos, marketing, economía, autoliderazgo, contando con escuelas como el Instituto de Empresa o Esic como partners.