

# El proceso de contratación de personal



¿Cuál es la situación del mercado laboral de la manipulación de materiales en medio de esta mala fase económica? ¿Está aumentando la disponibilidad de gente de gran valía o prefieren estas personas conservar sus puestos, para capear este temporal de incertidumbre?

*Ruari McCallion*  
ha estado indagando.

Con frecuencia la necesidad de las empresas de recortar gastos durante una mala fase económica significa despidos y, en teoría, eso debería ser algo positivo para aquellas empresas que quieran reforzar sus recursos mediante la contratación de personal de gran valía y experiencia.

Pero no es posible conocer el verdadero calibre del personal. ¿Está la competencia despidiendo primero al personal menos eficiente? ¿O es verdad que están haciéndolo de manera general, con imparcialidad? Por lo que se refiere a la gente que busca trabajo, ¿son las mejores personas y las de mayores posibilidades o simplemente quieren irse antes de que les echen? ¿Es la actual mala fase económica positiva o negativa para el sector de la gestión de almacenes y logística y sus avezados profesionales? De hecho, ¿hay demanda?

## La demanda sigue siendo alta, en ciertos campos

“La demanda existe; está vivita y coleando”, afirma Barry Dowsett, de BJD Group, empresa especialista en contratación dentro de este sector. “En algunos campos escasean los candidatos, pero existen oportunidades de conseguir muy buen personal”. Pero las cosas son un poco diferentes. A pesar de todo lo que se dice sobre la migración laboral en la UE, en épocas de inestabilidad la flexibilidad es menor, ya que son épocas durante las cuales es un consuelo estar cerca del hogar, independientemente de la profesión o del sector. Si se les ha despedido, el tiempo que los candidatos tardarán en encontrar otro trabajo dependerá de sus habilidades, conocimientos técnicos y experiencia.

---

**“En lo que respecta a los puestos de trabajo algo tradicionales de los almacenes, la gente debe ser realista”**

---

comenta Dowsett con esto se refiere a que puede pasar algún tiempo antes de que aparezca un trabajo. En cargos más especializados, la gente tardará menos en encontrar trabajo, y sin tener que hacer tantas concesiones. “Por ejemplo, las empresas especializadas en entornos con un alto control (como productos farmacéuticos, depósitos francos o entornos peligrosos) precisan gente entendida, que proceda de ese campo”. También se puede dar el caso de que a las empresas les resulte difícil cubrir vacantes. Del mismo modo que la economía sufre →

## El proceso de contratación de personal

→ debido a la falta de circulación de dinero en el sistema, el sector de la contratación se ve afectado por una falta de gente adecuada, con la debida experiencia y formación. Si lo que se quiere es contratar a un banquero, hay muchos donde elegir; pero el mundo de la gestión de almacenes y la logística es diferente.

### Destrezas transferibles

Se han producido numerosos cambios en el campo de la manipulación de materiales en la última década y las destrezas transferibles han ido cobrando mayor valor. Las destrezas pertenecientes a un sector en concreto pueden resultar más transferibles de lo que pueda parecer a simple vista, éste es el caso de los productos farmacéuticos y la alimentación, pero no son más que un ejemplo y el abanico puede ser más amplio. A medida que las empresas han ido procurando ajustar su producción y reducir el capital invertido en la cadena de suministro, el papel de los almacenes ha ido variando. La mercancía no llega y espera sin hacer nada; hay mucho más movimiento.

**La recesión no continuará indefinidamente, las empresas con las destrezas adecuadas en el lugar adecuado (puede que no se trate de destrezas tradicionales) serán las que mejor paradas saldrán.**

“Ahora los almacenes se parecen más bien a ciertas operaciones de fabricación y, por tanto, los jefes de fábrica se han convertido en jefes de operaciones logísticas”, señala Dowsett. “Cada vez hay una mayor integración. Por



ejemplo, una fábrica de refrescos suele realizar la producción y el enlatado en una misma planta. Los artículos se dirigen a través del almacén, donde suele haber muy poco espacio de almacenamiento propiamente dicho. La integración es lo que cuenta”.

### La repercusión para los proveedores logísticos externos (3PL)

Esto significa que los proveedores logísticos externos tienen que desempeñar un papel mayor del que les corresponde tradicionalmente, es necesario que corran mayores riesgos y que asuman una mayor responsabilidad en lo relativo a las existencias y al inventario, además de añadir más valor. Algunas de las actividades ya están establecidas, como es el caso de la colaboración para lograr una mayor eficacia en el uso de los vehículos, mediante la logística inversa optimizada (backhaul). No obstante, el mayor movimiento tiende a provenir de envíos de menor tamaño, lo que significa una operación de gestión más intensa y los conjuntos de habilidades han tenido que cambiar. Los hay que se han adaptado muy bien, por ejemplo los proveedores de primer nivel (Tier One) de la industria automovilística están bastante acostumbrados a la secuencia JIT, método mediante el que los componentes se entregan “justo a tiempo” (“just in time” o JIT), directamente a la línea de producción y en la secuencia correcta de colores, especificaciones y partes. Es posible que los vendedores y clientes comiencen a emplear un planteamiento diferente.

“A diferencia de la última recuperación, es posible que esta vez veamos un alejamiento de 3PL”, apunta Dowsett. “Es posible que las empresas se pregunten si es necesario pagar por la gestión, que se planteen volver a

contar con una gestión interna o que busquen un cambio en la relación, de la modalidad de libros cerrados (closed-book) a la de libros abiertos (open-book). Es algo que ya se está empezando a ver”. Esto supondría un cambio en la tradicional relación entre el proveedor y el cliente, hacia una colaboración más estrecha que incluiría el intercambio de información confidencial con el fin de reducir gastos.

Este tipo de cambio también afectaría a los métodos de trabajo tradicionales del sector de 3PL y es posible que no se disponga del personal o los conocimientos técnicos necesarios para llevarlo a cabo con eficacia. Sin embargo, hay un aspecto positivo y es que los fabricantes originales de equipos (OEM) se han estado deshaciendo de personal, con lo que hay personas disponibles con experiencia en campos que no son típicos de la manipulación de materiales, como Lean, Six Sigma, TQM e incluso OEE (eficacia general de los equipos). Estas herramientas podrían cobrar una gran importancia a la hora de excluir gastos de la gestión y de elevar la eficacia de uso de los equipos; si no se poseen los conocimientos necesarios, es necesario adquirirlos.

### La importancia del flujo de caja

“En concreto el sector de la venta al por menor seguirá teniendo importantes problemas e indudablemente llegará a afectar a los 3PL que trabajan en ese mercado en cuestión”, afirma Derrick Potter, consejero delegado de The Potter Group, grupo encargado de la gestión de almacenes con una superficie total de 148.000 metros cuadrados repartidos entre cinco centros de distribución. “Uno de los problemas principales será garantizar un buen flujo de caja durante todo el año y más adelante”. Por otro lado, iForce Ltd cree que veremos más

negocios por Internet y tiene prevista una expansión hacia nuevos mercados, lo que corrobora la teoría de que habrá una mayor competitividad.

### Atención al cliente y relaciones especiales

“En lo que respecta a la industria en general, los operadores deberán procurar cuidar de sus clientes existentes y apoyarles de cualquier modo posible”, comenta MD Norman Hacliff de Norish PLC, empresa externa proveedora de logística y almacenamiento a múltiples temperaturas. “Cada vez será más fundamental que la gestión de los gastos sea lo más rigurosa posible. También aconsejaría a los proveedores 3PL que busquen iniciativas para el ahorro de energía. Un acuerdo adecuado con el proveedor de energía de cada cual puede constituir una gran ventaja en lo que respecta a los gastos, al igual que la introducción de sistemas que ahorren energía”. La energía también se aplica a la flota de manipulación de materiales, pero no se trata de habilidades tradicionales y suelen respaldar otra de las observaciones de Dowsett:

“En el mercado actual resulta importante poseer las dotes necesarias para abordar los problemas que puedan surgir. Resulta de mayor importancia poseer una capacidad de comunicación, negociación, comunicación eficaz tanto interna como externamente. En vez de relaciones del tipo amo-sirviente, lo fundamental es poseer dotes de negociación, comprensión y de creación de relaciones personales. La confianza es de gran importancia”.

### Mantengamos el rumbo, pero mejorándolo

En el mercado actual, el máximo indicador será el logro de resultados sin someterse a enormes programas de cambios. Es posible que los nuevos “grandes sistemas” resulten eficaces cuando por fin lleguen, pero van a tardar en llegar. Lo que hace falta es gente que pueda comprometerse con el mínimo aceptable y lograr resultados rápidamente, que pueda encontrar un equilibrio entre coste y niveles de servicio. Hace falta agilidad, para poder adaptarse y trabajar en más estrecha colaboración con nuestros clientes y proveedores en todos los campos de la cadena de valor. La recesión no continuará indefinidamente, las empresas con las destrezas adecuadas en el lugar adecuado (puede que no se trate de destrezas tradicionales) serán las que mejor paradas saldrán. ■

*Se trata de algo más que fuerza muscular: en logística encontrar a una persona con las destrezas adecuadas significa encontrar a una persona capaz de adaptarse a una colaboración más estrecha con los clientes.*



1. En los últimos años, las dotes de gestión de almacenes se han ido pareciendo cada vez más a las dotes tradicionales de gestión de la fabricación.

2. El momento de cerrar el trato con un apretón de manos, pero ¿Ha encontrado la empresa el mejor candidato para ese puesto en concreto?