RESOLVIENDO EL DESAFÍO DEL TALENTO EN EL SECTOR LOGÍSTICO

Modelos escalables para gestionar operaciones de gran volumen, controlar la presión de costos y responder a la demanda estacional.









Adecco

LA LOGÍSTICA COMO UN ECOSISTEMA DE ALTA EXIGENCIA

La logística moderna ha evolucionado de ser un centro de costos a convertirse en el epicentro de la ventaja competitiva. Sin embargo, opera bajo una ecuación de presión constante: altos volúmenes de actividad, márgenes que se erosionan ante cualquier fricción operativa y una demanda cuya volatilidad ya no es estacional, sino estructural.

En este entorno, la fuerza laboral no es un recurso estático; es la variable que determina la resiliencia de toda la cadena de suministro. A diferencia de otros sectores industriales, donde los tiempos de ciclo permiten ciertos ajustes, la logística no tiene el lujo de desacelerar.

El costo real de la variabilidad

Cuando la gestión del talento falla, el impacto no queda confinado al departamento de Recursos Humanos; se traslada directamente al estado de resultados (P&L). Cada desviación en la planificación de la capacidad desencadena un efecto dominó:



EROSIÓN DE LOS SLA (ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO)

El incumplimiento de los plazos de despacho y entrega socava la confianza de los clientes y activa cláusulas contractuales de penalización.

LA TRAMPA DE LAS HORAS EXTRA

La planificación reactiva conduce a una dependencia excesiva de las horas extra, lo que incrementa el costo por unidad procesada y genera agotamiento entre el personal clave.

CURVA DE APRENDIZAJE CRÍTICA

En entornos altamente especializados (como la logística de cadena de frío, el comercio electrónico de alta rotación o la gestión de mercancías peligrosas), una deficiente rotación de la fuerza laboral implica que hasta un 20% de los trabajadores pueda permanecer en una fase continua de capacitación, reduciendo la productividad general de la operación.

De la contratación reactiva a la ingeniería de la fuerza laboral

Basándonos en la experiencia sectorial de Adecco, entendemos que el desafío actual no consiste simplemente en “cubrir turnos”. El verdadero objetivo estratégico es diseñar un modelo de fuerza laboral elástico.

A través de este documento, analizaremos cómo transformar la fuerza laboral en un activo escalable, alineado con los KPI más exigentes de la Logística 4.0.

EL ÉXITO LOGÍSTICO NO RADICA EN AUMENTAR LOS RECURSOS DE FORMA REACTIVA ANTE LOS PICOS DE DEMANDA, SINO EN ESTRUCTURAR UN MODELO GESTIONADO Y ORIENTADO A RESULTADOS, CAPAZ DE ABSORBER LA VARIABILIDAD SIN SACRIFICAR LA RENTABILIDAD NI LA CALIDAD DEL SERVICIO.

DESAFÍO 1

VOLATILIDAD EXTREMA Y LA TRAMPA DE LA ESTACIONALIDAD

IMPACTO OPERATIVO: MÁS ALLÁ DE LA SATURACIÓN

En los sectores de comercio electrónico, retail y distribución industrial, la estacionalidad ya no sigue patrones lineales. Los picos de demanda pueden multiplicar entre 5 y 10 veces el volumen nominal en períodos de tiempo extremadamente comprimidos (por ejemplo, Black Friday, campañas específicas de SKU o cierres trimestrales).

Un enfoque reactivo para gestionar estos picos no solo genera estrés; conduce a una ruptura de la estructura de costos:

PÉRDIDA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FUERZA LABORAL.
La saturación operativa degrada la eficiencia tanto de la fuerza laboral como de los equipos, incrementando el tiempo de ciclo por pedido.

RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO (SLA).
El incumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA) genera penalizaciones financieras directas y, lo que es más crítico, erosiona el valor de vida del cliente (LTV).

INCREMENTO DE LOS COSTOS MARGINALES.
La dependencia sistemática de las horas extra y de las contrataciones de último momento incrementa los costos unitarios, absorbiendo por completo el margen de rentabilidad de la campaña.

CAPACIDAD OCIOSA
La incapacidad de ajustar la estructura a la baja durante los períodos de menor actividad convierte, en la práctica, los costos variables en costos fijos ocultos.



ENFOQUE ESTRUCTURAL: INGENIERÍA DE LA ESCALABILIDAD

Para Adecco, un modelo de alta especialización no consiste en “sumar más manos”, sino en implementar una arquitectura de fuerza laboral elástica, construida sobre **cinco pilares técnicos:**

PRONÓSTICO DE CAPACIDAD (WORKFORCE S&OP)

La previsión a corto plazo es insuficiente. Se requiere un horizonte de planificación de 90 días, alineado con los pronósticos de ventas (Sales & Operations Planning, S&OP), para anticipar las necesidades de dotación de personal.

RESERVAS DE TALENTO CERTIFICADAS

Desarrollo de reservas de talento previamente evaluadas y segmentadas según competencias técnicas (manejo de WMS, sistemas de radiofrecuencia [RF] y autoelevadores VNA), listas para su incorporación inmediata.

INCORPORACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO

Reducción del tiempo hasta alcanzar la productividad mediante programas de capacitación acelerada que minimizan la curva de aprendizaje inicial.

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA ON-SITE

Despliegue de supervisores especializados de Adecco integrados en la operación del cliente, para garantizar que los KPI de productividad se mantengan estables desde el primer turno.

AJUSTE DINÁMICO POR VOLUMEN (VMP)

Implementación de modelos de Planificación Gestionada por Volumen (Volume Managed Planning, VMP) que permiten ajustar la fuerza laboral en tiempo real en función del flujo de ingreso de mercancías.





DESAFÍO 2

ALTA ROTACIÓN Y AUSENTISMO ESTRUCTURAL

IMPACTO OPERATIVO: LA EROSIÓN SILENCIOSA DE LA PRODUCTIVIDAD

En entornos intensivos en mano de obra, como la manipulación y preparación de pedidos, la rotación no es simplemente un indicador de Recursos Humanos: representa una pérdida de eficiencia operativa. Cuando los niveles de rotación superan un umbral crítico, las operaciones entran en un estado de "inestabilidad permanente".

Los principales efectos sobre el P&L (estado de resultados) incluyen:

COSTOS INDIRECTOS DE REEMPLAZO (BURN RATE)

El costo de reclutar, incorporar y capacitar a un nuevo operador es solo la punta del iceberg. El verdadero costo está en las horas de baja productividad durante los primeros días de incorporación.

SOBRECARGA DE LOS NIVELES DE GESTIÓN

Supervisores y líderes de equipo dejan de enfocarse en la gestión del flujo operativo para dedicar gran parte de su tiempo a cubrir faltantes de personal, lo que deteriora el control de calidad de la operación.

PÉRDIDA DEL CONOCIMIENTO TÁCITO

Con cada salida se pierde conocimiento relacionado con la ubicación óptima de los productos, el uso específico del WMS (Warehouse Management System o Sistema de Gestión de Almacenes) y las particularidades de cada SKU, incrementando los errores en la preparación de pedidos.

AUMENTO DE LA TASA DE INCIDENTES

Los colaboradores nuevos o los equipos sobrecargados presentan una mayor incidencia de incidentes operativos y accidentes laborales, lo que incrementa los costos asociados a seguros y licencias por enfermedad o accidentes (incapacidad temporal).



ENFOQUE ESTRUCTURAL: DE LA CONTRATACIÓN A LA INGENIERÍA DE LA RETENCIÓN

Un modelo especializado no se limita a reemplazar personal: implementa un **ecosistema de estabilización operativa**, basado en los siguientes pilares:

MONITOREO DE LA ESTABILIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Implementación de tableros de control que cruzan información sobre el ausentismo con patrones de turnos, carga de trabajo y estacionalidad para anticipar los riesgos de rotación.

MÉTRICAS DE RETENCIÓN VINCULADAS A LOS RESULTADOS

La medición va más allá de las tasas de retención: se enfoca en cómo la estabilidad de la fuerza laboral mejora la productividad (pick rate) y reduce los errores en los despachos.

CULTURA PROACTIVA DE EHS (MEDIO AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)

Implementación de protocolos avanzados de ergonomía y esquemas de rotación de puestos para reducir la fatiga muscular y el estrés térmico, dos de las principales causas del ausentismo en operaciones logísticas.

SUPERVISIÓN ON SITE DE ADECCO

La presencia de un coordinador dedicado de Adecco permite detectar conflictos de manera temprana y gestionar reemplazos de forma inmediata, liberando a los supervisores del cliente de las tareas administrativas.

ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ (RCA)

Realización de auditorías periódicas para identificar los factores que impulsan la rotación (ambiente de trabajo, desajuste entre el perfil y el puesto, problemas de transporte, entre otros) e implementar acciones correctivas de carácter estructural.



DESAFÍO 3

PRESIÓN CRÍTICA SOBRE EL COSTO POR UNIDAD (CPU)

IMPACTO OPERATIVO: LA EROSIÓN DE LOS MÁRGENES LOGÍSTICOS

En la logística por contrato (Contract Logistics), el éxito se mide en centavos. Una mínima desviación en la productividad por hora trabajada puede transformar una operación rentable en una operación con pérdidas. El modelo tradicional de "pago por hora" genera una desconexión peligrosa entre los costos y los ingresos.

Los principales factores que comprometen los márgenes incluyen:

SUBUTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Mantener estructuras fijas sobredimensionadas para anticiparse a los picos de demanda genera sobrecostos estructurales que incrementan el costo promedio por unidad (CPU).

INEFICIENCIA EN LOS PERÍODOS DE BAJA DEMANDA ("OFF-PEAK")

La falta de flexibilidad en la planificación de turnos mantiene constantes los costos laborales durante los períodos de menor carga de trabajo, mientras que la producción disminuye.

FALTA DE VISIBILIDAD DEL DESEMPEÑO

Sin herramientas de medición en tiempo real, las ineficiencias individuales y de los equipos quedan diluidas dentro de los promedios, dificultando la implementación de acciones correctivas inmediatas.

DEPENDENCIA ESTRUCTURAL DE LAS HORAS EXTRAS

Cuando las horas extras se convierten en la herramienta habitual de planificación, los márgenes operativos se reducen debido al aumento del costo laboral por unidad producida.



ENFOQUE ESTRUCTURAL: DE COMPRAR HORAS A COMPRAR RESULTADOS

Para proteger la rentabilidad, se propone un cambio de paradigma: la **variabilización inteligente** de los **costes laborales**. Este modelo se basa en:

MODELO DE COSTE POR PRODUCCIÓN (VMP - PLANIFICACIÓN BASADA EN EL VOLUMEN)

Ajustar dinámicamente los niveles de plantilla al volumen real previsto, transformando los costes fijos en variables.

INGENIERÍA DE PROPORCIONES (PROPORCIÓN ENTRE MANO DE OBRA Y VOLUMEN)

Optimización continua de la relación entre el tamaño de la plantilla y las unidades procesadas (palés, pedidos o referencias), ajustando la distribución del personal en función de los objetivos de productividad.

GOBERNANZA BASADA EN INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

Establecimiento de niveles de servicio (SLA) e indicadores clave de rendimiento (KPI) de productividad específicos para cada área operativa (recepción, preparación de pedidos, envío), plenamente integrados en el modelo de gestión.

CICLOS DE MEJORA CONTINUA (LEAN LOG)

Aplicación de metodologías Kaizen para identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no aportan valor añadido (Muda).

INFORMES SOBRE LA EFICIENCIA ACUMULADA

Entrega de paneles de control ejecutivos que ofrecen visibilidad no solo sobre la distribución de la plantilla, sino también sobre el coste unitario real alcanzado en cada turno.



DESAFÍO 4

CONTRATACIÓN URGENTE Y PUESTA EN MARCHA ACELERADA

REPERCUSIONES OPERATIVAS: EL CAOS DE LA REACTIVIDAD

La necesidad de incorporar un gran número de empleados de forma inmediata, ya sea debido a un aumento inesperado de la demanda o al lanzamiento de una nueva línea, suele llevarse a cabo bajo una presión que compromete la calidad de los procesos.

Las consecuencias de una ampliación no planificada son graves:

SATURACIÓN DEL "EFECTO ESPONJA"

Los equipos con experiencia deben asumir la carga de trabajo y, al mismo tiempo, formar a los nuevos empleados, lo que provoca una fuerte caída de la productividad general del equipo directivo.

AUMENTO EXPONENCIAL DE LA TASA DE ERROR (NER)

Una incorporación apresurada en las tareas de preparación de pedidos o de agrupación aumenta considerablemente los errores en los envíos, lo que repercute directamente en la experiencia del cliente final.

TIEMPO DE INACTIVIDAD DE LA LÍNEA TÉCNICA

La falta de operarios cualificados en puestos clave (por ejemplo, conductores de carretillas retráctiles o especialistas en clasificación) puede paralizar flujos de producción completos, lo que genera cuellos de botella en las fases posteriores del proceso.

FRICCIONES EN LA CULTURA OPERATIVA

La incorporación masiva de personal que no cumple con los protocolos de seguridad y los procesos operativos aumenta el riesgo de que se produzcan incidentes.



ENFOQUE ESTRUCTURAL: DE LA RESPUESTA REACTIVA A LA AMPLIACIÓN INDUSTRIALIZADA

Para Adecco, la rapidez no debe ir en detrimento de la precisión.
Un modelo **especializado de "Ramp-up"** se basa en la industrialización de la selección de personal:

CARTERA DE TALENTO LISTA

Mantenimiento de bases de datos actualizadas de candidatos cuyas evaluaciones técnicas y psicométricas ya se han completado, lo que reduce el tiempo de contratación de días a horas.

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL INDUSTRIALIZADOS

Uso de herramientas de selección masiva basadas en inteligencia artificial y de evaluaciones de competencias específicas en el ámbito logístico para garantizar la coherencia de los perfiles, incluso en situaciones de contratación a gran escala.

INCORPORACIÓN OPERATIVA OPTIMIZADA (VÍA RÁPIDA)

Programas de formación acelerada, diseñados conjuntamente con el cliente, que permiten a los trabajadores familiarizarse con la distribución del almacén y el manejo del sistema de gestión de almacenes (WMS) antes de incorporarse a las operaciones reales.

ESTRATEGIA DE PUESTA EN MARCHA POR FASES

Se evita la incorporación masiva de personal en un solo turno. La integración de la plantilla se estructura por fases, lo que permite que el personal de supervisión pueda asimilar y estabilizar a los nuevos empleados sin que se produzcan interrupciones operativas.

COORDINACIÓN SINCRÓNICA CON SUPERVISIÓN

Comunicación en tiempo real entre el equipo de selección de Adecco y los responsables de turnos del cliente para adaptar los perfiles de los candidatos a las necesidades específicas de cada zona del almacén.



DESAFÍO 5

OPERACIONES MULTISEDE Y LA BRECHA DE ESTANDARIZACIÓN

IMPACTO OPERATIVO: EL RIESGO DE UNA GESTIÓN FRAGMENTADA

Para las empresas que operan una red de centros logísticos (hubs, instalaciones de cross-docking o almacenes regionales), la ausencia de una metodología unificada de gestión de la fuerza laboral genera "silos operativos".
Esta fragmentación no es simplemente un problema de reportes; es una barrera para la escalabilidad.

Las consecuencias directas incluyen:

INCONSISTENCIA EN LOS KPIS (MÉTRICAS COMPARABLES)
Si cada sitio mide la "productividad" o el "ausentismo" utilizando criterios diferentes, el verdadero benchmarking interno para identificar mejores prácticas se vuelve imposible.

TRAZABILIDAD DISPERSA.
La falta de un sistema de datos centralizado impide detectar tendencias de talento o riesgos legales de manera consolidada, aumentando la vulnerabilidad durante las auditorías.

DESVIACIÓN DE PROCESOS.
Ante la ausencia de procedimientos estandarizados, cada sitio desarrolla sus propias "formas de trabajo", dificultando la movilidad interna de mandos medios y personal técnico entre distintas ubicaciones.

INEFICIENCIA EN LA CONSOLIDACIÓN DE COSTOS
Los departamentos de Finanzas tienen dificultades para obtener una visión única y unificada de los costos laborales totales, lo que retrasa la toma de decisiones estratégicas relacionadas con inversiones o cierres de sitios.



ENFOQUE ESTRUCTURAL: GOBERNANZA CENTRALIZADA Y CONTROL DE CALIDAD

Adecco propone un **modelo de gobernanza Multi-Site** que actúa como un sistema operativo unificado para toda la red logística, basado en:

MARCO DE ESTÁNDARES OPERATIVOS (SOPS)

Desarrollo de un manual de procedimientos común para el reclutamiento, la incorporación (onboarding) y la gestión en sitio, aplicado de manera consistente en cada punto de la red.

REPORTES UNIFICADOS Y TABLEROS DE CONTROL EN TIEMPO REAL.

Implementación de una plataforma de datos consolidada que proporcione visibilidad completa, en tiempo real, de los indicadores clave de desempeño (KPIs) críticos –como rotación, productividad y costos– tanto por sitio como de forma consolidada.

COMITÉS DE GOBERNANZA MULTINIVEL.

Una cadencia estructurada de reuniones (operativas, tácticas y estratégicas) para garantizar que los objetivos a nivel corporativo se ejecuten de manera consistente en todas las instalaciones.

AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO ENTRE SITIOS.

Procesos internos de verificación para garantizar que todas las ubicaciones cumplan con los estándares de seguridad (EHS), las normativas legales y los niveles de servicio acordados.

TRANSFERENCIA DE MEJORA CONTINUA (INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS).

Un mecanismo para identificar optimizaciones exitosas en un sitio e implementarlas sistemáticamente en toda la red, acelerando el retorno de la inversión.



TENDENCIAS ACTUALES EN LA LOGÍSTICA INDUSTRIAL

La logística industrial está evolucionando rápidamente como resultado de una combinación de presión operativa, transformación tecnológica y nuevos requisitos contractuales. A continuación, se presentan las principales tendencias que están redefiniendo la gestión de la fuerza laboral:

AUTOMATIZACIÓN PARCIAL CON ALTA DEPENDENCIA DE LA MANO DE OBRA HUMANA.

Si bien la tecnología ha avanzado en los procesos de clasificación, preparación de pedidos (picking) y gestión de almacenes, las operaciones siguen dependiendo en gran medida de la mano de obra humana. La interacción entre los sistemas automatizados y los equipos de trabajo requiere estabilidad, capacitación y una supervisión especializada.

MAYOR EXIGENCIA EN LOS SLA CONTRACTUALES.

Los contratos logísticos ahora incluyen métricas estrictas de productividad, tiempos de ciclo y niveles de servicio. Cualquier desviación en la capacidad o el desempeño de la fuerza laboral impacta directamente en las penalizaciones contractuales y en los márgenes operativos.

ESG PRESSURE ACROSS THE SUPPLY CHAIN

Las condiciones de trabajo, la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo forman hoy parte de las auditorías y evaluaciones realizadas por los clientes. La gestión de la fuerza laboral tiene implicancias tanto reputacionales como contractuales.

COMPETENCIA POR EL TALENTO OPERATIVO CALIFICADO.

Perfiles como los de operadores de montacargas certificados o técnicos de mantenimiento son cada vez más difíciles de atraer y retener. La rotación estructural del sector incrementa los costos ocultos y afecta la estabilidad operativa.

DIGITALIZACIÓN Y TRAZABILIDAD EN TIEMPO REAL.

La gestión requiere una visibilidad constante sobre la productividad, el ausentismo y el costo por unidad procesada. Los modelos de fuerza laboral deben estar integrados en sistemas estructurados de reporte.

CHECKLIST

¿ESTÁ TU MODELO DE FUERZA LABORAL PREPARADO PARA EL ENTORNO LOGÍSTICO ACTUAL?

Si varias de las respuestas son negativas, es posible que su modelo esté expuesto a un riesgo estructural.

Evalúe su estructura actual:

- ☐ ¿Puede ampliar su fuerza laboral en menos de tres semanas sin comprometer la productividad?
- ☐ ¿Sus costos laborales son variables y se ajustan al volumen procesado?
- ☐ ¿Cuenta con una gobernanza formal respaldada por indicadores clave de desempeño (KPIs) medibles?
- ☐ ¿Su proveedor asume la responsabilidad por los resultados operativos?
- ☐ ¿La rotación de personal se mantiene bajo parámetros definidos?
- ☐ ¿Dispone de reportes estandarizados para múltiples sitios?
- ☐ ¿Su modelo puede absorber picos de demanda sin generar penalizaciones contractuales?

CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

LA LOGÍSTICA RARA VEZ RECOMPENSA LA IMPROVISACIÓN; RECOMPENSA LA ARQUITECTURA OPERATIVA.

Diseñar un modelo de fuerza laboral escalable no consiste únicamente en sumar recursos durante los períodos de mayor demanda o reducir costos una vez que el problema ya ocurrió.

Se trata de construir una solución capaz de absorber la variabilidad, estabilizar las operaciones y proteger los márgenes en entornos de alta presión.

Un modelo bien diseñado no solo responde a la demanda; anticipa la volatilidad.

En operaciones logísticas de alto volumen, la fuerza laboral no es una función de apoyo. Es una variable estratégica de desempeño.

Las organizaciones que abordan este desafío de manera estructural – integrando gobernanza, escalabilidad y responsabilidad operativa– suelen lograr una mayor eficiencia y, al mismo tiempo, construir un desempeño más consistente a lo largo del tiempo.

Basándose en la experiencia de Adecco en entornos logísticos complejos, los modelos de prestación escalables pueden convertir la gestión de la fuerza laboral en una herramienta práctica para fortalecer el control operativo y proteger los márgenes.

En logística, el verdadero diferencial no está solo en el volumen procesado, sino en la solidez del modelo que lo hace posible.



Adecco

www.adecco.com/es-ar