



**conocer**

conocimiento • competitividad • crecimiento

---

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL  
HUMANO DEL SECTOR,**

**CON BASE EN LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS**

---

**SECTOR LOGÍSTICA**

*Diciembre de 2010*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>B. ANÁLISIS SECTORIAL Y PRONÓSTICOS</b> .....	<b>4</b>
<b>B.1 CLASIFICACIÓN DEL SECTOR TRANSPORTE Y LAS COMUNICACIONES (LOGÍSTICA)</b> .....	<b>4</b>
<b>B.2 PIB DEL SECTOR TRANSPORTE Y LAS COMUNICACIONES</b> .....	<b>4</b>
<b>B.3 EMPLEO EN LOS TRANSPORTES Y LAS COMUNICACIONES</b> .....	<b>6</b>
<b>B.4 PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR</b> .....	<b>8</b>
<b>B.5 IMPORTANCIA REGIONAL</b> .....	<b>9</b>
<b>B.6 INVERSIÓN EXTRANJERA</b> .....	<b>10</b>
<b>B.7 PRINCIPALES EMPRESAS</b> .....	<b>12</b>
<b>B.8 CRECIMIENTO ESPERADO DEL SUBSECTOR DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA</b> .....	<b>12</b>
<b>C. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</b> .....	<b>16</b>
<b>C.1. ENCUESTAS PARA DIRECTIVOS</b> .....	<b>16</b>
<i>C.1.1 Procesos, actividades y necesidades de desarrollo de competencias</i> .....	<i>16</i>
C.1.1.1 Principales Procesos y Actividades .....	16
C.1.1.2 Necesidades de desarrollo de competencias y disponibilidad de inversión en desarrollo y certificación.....	18
C.1.1.2.1 Competencias en las Actividades Específicas .....	18
C.1.1.2.2 Competencias Transversales .....	20
<i>C.1.2 Ventajas y Desventajas de la Certificación del Personal</i> .....	<i>21</i>
C.1.2.1 Personal Certificado .....	21
C.1.2.2 Mecanismos y Sistemas de Certificación .....	22
C.1.2.3 Ventajas y Desventajas de la Certificación .....	23
<b>C.2 ENCUESTAS PARA EMPLEADOS</b> .....	<b>27</b>
<i>C.2.1 Procesos, actividades y necesidades de desarrollo de competencias</i> .....	<i>27</i>
C.2.1.1 Principales Procesos y Actividades.....	27
C.2.1.2 Necesidades de desarrollo de competencias y disponibilidad de inversión en desarrollo y certificación.....	28
C.2.1.2.1 Competencias en las Actividades Específicas.....	28
C.2.1.3 Evaluación de las competencias laborales para desarrollar y formas de adquisición.....	29
C.2.1.3.1 Competencias en las Actividades Específicas.....	29
C.2.1.3.2 Competencias Transversales .....	33
<i>C.2.2 Ventajas y Desventajas del Desarrollo de Competencias Laborales</i> .....	<i>33</i>
C.2.2.1 Ventajas y Desventajas Personales.....	33
C.2.2.2 Ventajas y Desventajas para la.....	34
<b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>36</b>
<b>E. BENCHMARKING INTERNACIONAL Y PERFILES DE COMPETENCIAS DEL SECTOR LOGÍSTICA</b> .....	<b>41</b>
<b>F. PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL SECTOR LOGÍSTICA</b> .....	<b>44</b>

Estudio dirigido por el CONOCER y desarrollado por la Fundación Chile con la colaboración del Tecnológico de Monterrey (Campus Ciudad de México).

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo busca contribuir para la generación de una agenda para el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores de este sector. Esta agenda además de establecer en qué grado está capacitada la mano de obra para satisfacer las necesidades de las empresas, da cuenta en qué medida las empresas y los trabajadores están interesados en desarrollar las competencias en caso de ser necesario y el interés por la certificación. Todo lo anterior permite elaborar una estrategia efectiva para promover y consolidar el Sistema Nacional de Competencias (SNC) en el sector específico de estudio, transporte terrestre de carga por carretera.

De esta manera es posible obtener una radiografía del mercado laboral que será de utilidad para empresarios, trabajadores y gobierno, en tanto busca tender puentes para una mejor comunicación y conocimiento de la oferta y la demanda, permitiendo cerrar brechas y eficientar la operación de los mercados laborales y de servicios educativos.

El proyecto está enfocado en la investigación y análisis de los siguientes temas centrales:

- Agenda estratégica de desarrollo del capital humano para una mayor competitividad económica.
- Demanda de competencias y certificaciones.
- Disposición a pagar.
- Organización industrial de la certificación.
- Planes de acción para implantar el modelo de gestión por competencias.

El informe está compuesto por tres capítulos: el análisis del sector y sus proyecciones, el resultado de las encuestas a empresas y trabajadores y las conclusiones generales del estudio.

La sección abocada al análisis sectorial tiene dos objetivos. El primero consiste en describir la importante evolución del sector logística considerando diversos indicadores tales como participación en el Producto Interno Bruto (PIB), productividad, empleo, exportaciones, inversión extranjera e importancia regional. El segundo busca identificar el subsector en el cual se debe enfocar nuestro estudio de competencias laborales, para finalmente pronosticar su crecimiento en empleo y la demanda en certificación. Cabe señalar que el subsector que se consideró fue el transporte de carga por carreteras.

En la sección “Resultados de la encuesta” se presentan las principales conclusiones que se obtuvieron a raíz de los levantamientos que se realizaron a empleadores y trabajadores. Como instrumento para la recolección de las encuestas se diseñaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a los directivos de empresas y otro para la mano de obra. El levantamiento fue definido inicialmente para 200 trabajadores y 50 directivos de 50 empresas. Finalmente se realizaron 201 encuestas para trabajadores y 78 para directivos en 78 empresas. Adicionalmente se realizaron 10 entrevistas a profundidad, a fin de tener una percepción más amplia acerca de la situación que guarda el mercado y para el diseño de los cuestionarios que fueron aplicados tanto para los empleadores como para los trabajadores. Su opinión a su vez sirvió como referente para entender el futuro de las competencias en el sector.

En el estudio también se incluyen aspectos de organización de sistemas nacionales de competencias y el benchmarking de experiencias internacionales en cuanto a portafolios de estándares de competencia del sector.

Finalmente, las últimas secciones abordan las conclusiones y la propuesta de modelo de negocio para promover la certificación en el ámbito sectorial analizado.

## **B. ANÁLISIS SECTORIAL Y PRONÓSTICOS.**

Este capítulo tiene dos objetivos: el primero es describir la importancia y evolución del sector logística y, el segundo, identificar el subsector en el cual se enfocó este estudio de competencias laborales para finalmente pronosticar su crecimiento en el empleo y su demanda en certificación.

### **B.1 Clasificación del sector transporte y las comunicaciones (Logística).**

El sector de transporte y comunicaciones se refiere a todo el Sector 48-49 del Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM). Este sector comprende a los siguientes subsectores:

- a) Subsector 481: Transporte aéreo. Incluye el transporte aéreo de carga y de pasajeros (no incluye el turístico).
- b) Subsector 482: Transporte por ferrocarril. Incluye el transporte de pasajeros y de carga (no incluye tranvías y trenes urbanos).
- c) Subsector 483: Transporte por agua. Incluye el transporte de pasajeros y de carga por mar, ríos, canales y lagos.
- d) Subsector 484: Autotransporte de carga. Incluye autotransporte de carga tanto urbano como foráneo.
- e) Subsector 485: Transporte terrestre de pasajeros (no ferrocarril). Incluye transporte urbano y foráneo.
- f) Subsector 486: Transporte por ductos.
- g) Subsector 487: Transporte turístico.
- h) Subsector 488: Servicios relacionados con el transporte.
- i) Subsector 491: Servicios postales.
- j) Subsector 492: Servicios de mensajería y paquetería.
- k) Subsector 493: Servicios de almacenamiento.

Para facilitar el análisis del sector se agruparon los 11 subsectores en cuatro grupos. En el primer grupo se incluyó a los subsectores 481, 482, 483, 486, 487 y 488, los cuales consisten en transporte aéreo, por agua, por ferrocarril, por ductos, turístico y servicios al transporte. En el segundo grupo solamente se consideró al subsector 484, es decir, el autotransporte terrestre de carga. El tercer grupo incorporó al subsector 485, es decir el transporte terrestre de pasajeros. Finalmente el cuarto grupo lo integraron los subsectores 491, 492 y 493, los cuales corresponden a servicios postales, de mensajería y almacenamiento.

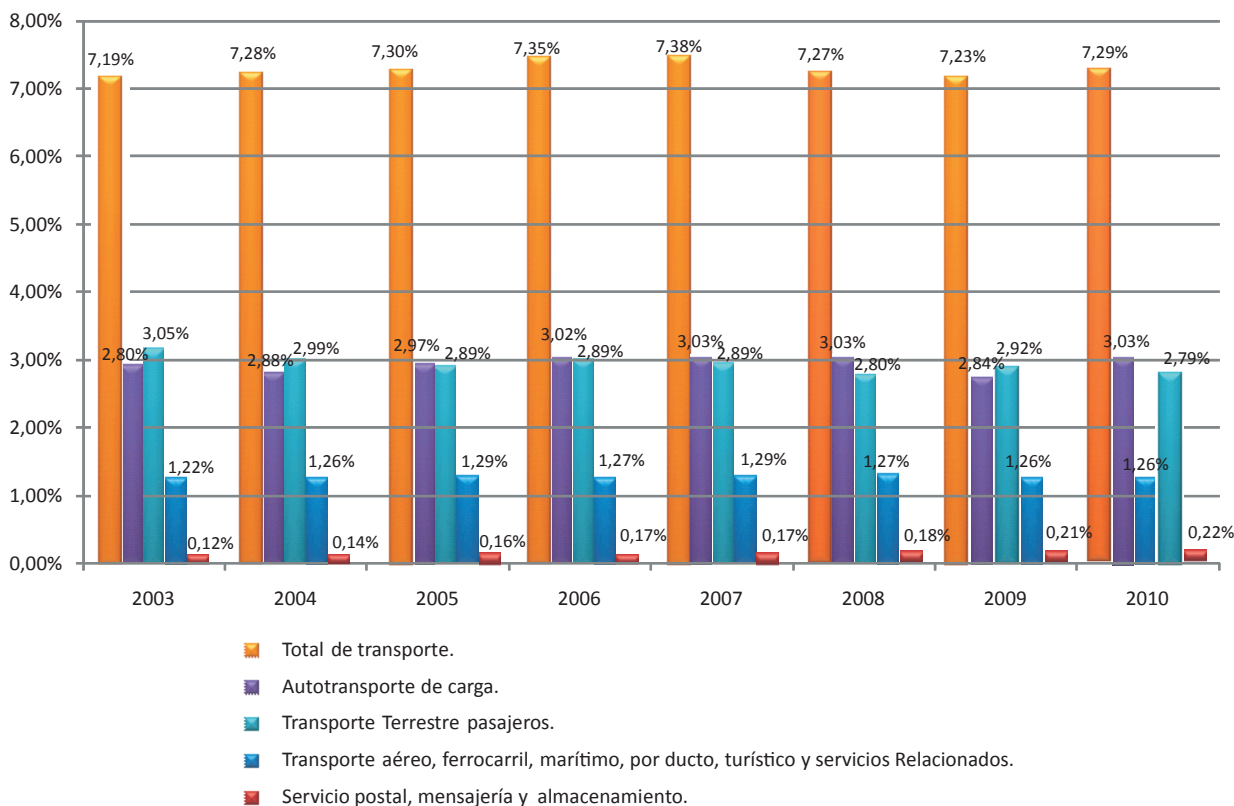
### **B.2 PIB del sector transporte y las comunicaciones.**

El sector de transporte y comunicaciones es uno de los más importantes para México, representando en el 2010 un 7.3% del PIB total (ver figura B.2.A). Dentro de este sector se observa que los subsectores más importantes son los referentes al autotransporte de carga - que representó 3.0% del PIB total en 2010- y el transporte terrestre de pasajeros -el cual significó 2.8% del PIB en el mismo año-.



**Figura B.2.A**

**Participación relativa por sector respecto al valor agregado de la economía de la industria del transporte.**

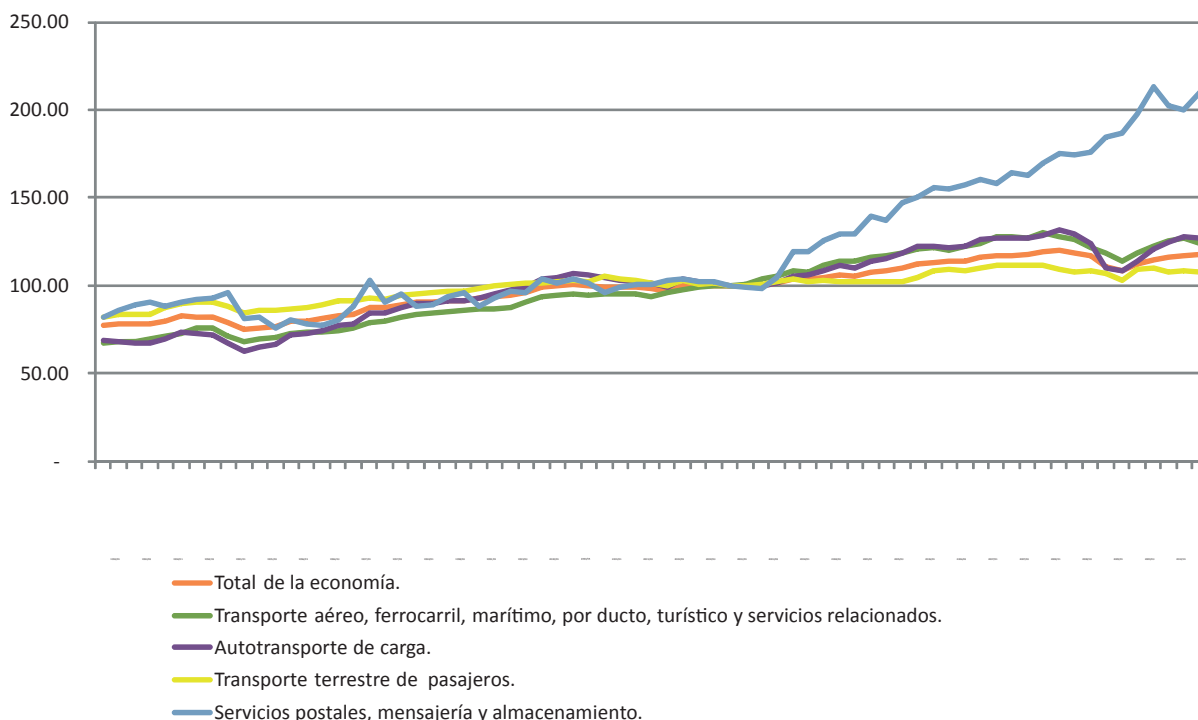


*Fuente: Cálculos Propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.*

Durante los últimos años, el sector de transporte y comunicaciones ha tenido un comportamiento similar al del resto de la economía (ver figura B.2.B), con tasas de crecimiento positivas durante parte importante del período 1990-2010, pero con una fuerte caída en el 2009 tras la crisis internacional. Durante la crisis, todo el sector de comunicaciones y transportes experimentó una caída del 6.5%, cuando la economía en su conjunto se contrajo en un 6.0%. Esta disminución de la participación del sector se explicó principalmente por la caída que tuvo el subsector del autotransporte de carga, el cual cayó en un 11.8% en el 2009, siendo éste el sector que más sufrió con la crisis económica. A pesar de esto, en el 2010 el subsector del autotransporte de carga experimentó una notable recuperación, ya que el producto de este sector se incrementó en un 12.4%. Por otro lado, cabe señalar que los subsectores referentes a los servicios postales y de mensajería tuvieron un comportamiento muy dinámico en el período 2003-2010, en particular el subsector referente a los servicios postales que experimentó el mayor dinamismo.

**Figura B.2.B**

**Índice de valor de producción en el sector transporte.  
2003/01 = 100**



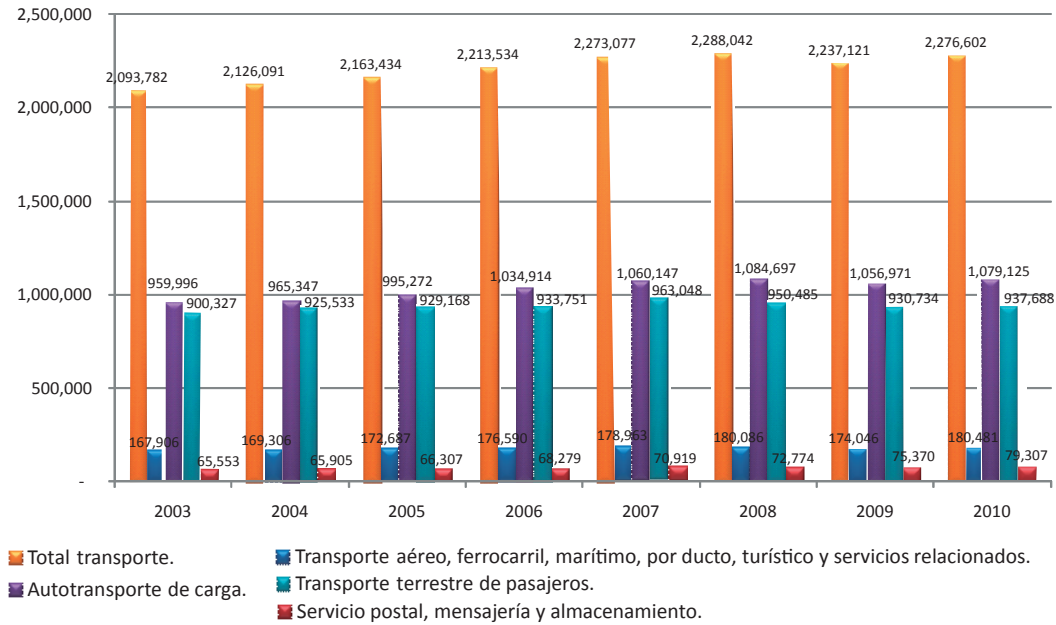
*Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.*

### **B.3 Empleo en los transportes y las comunicaciones.**

Tradicionalmente el sector de comunicaciones y transportes ha sido un gran generador de empleo para la economía. En el 2010 este sector generó un total de 2,276,602 puestos de trabajo, de los cuales 1,079,125 correspondieron al autotransporte de carga y 937,688 al transporte terrestre de pasajeros (ver figura B.3.A). En términos relativos el sector comunicaciones y transportes participó en 2009 con un 6.0% del total de los empleos generados por la economía, a su vez el autotransporte de carga contribuyó con 2.9% de los empleos totales, mientras que el transporte terrestre de pasajeros lo hizo con un 2.5% de los puestos de trabajo disponibles (ver figura B.1.3.B).

**Figura B.3.A**

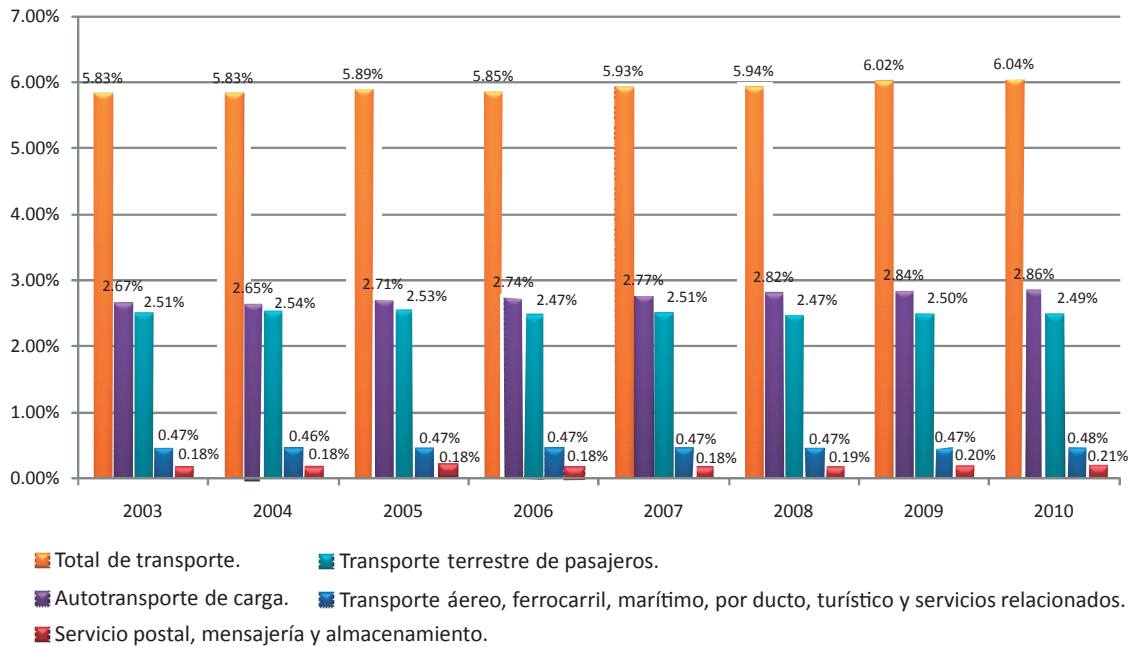
**Puestos de trabajo por subsector en la industria de transporte.**



Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

**Figura B.3.B**

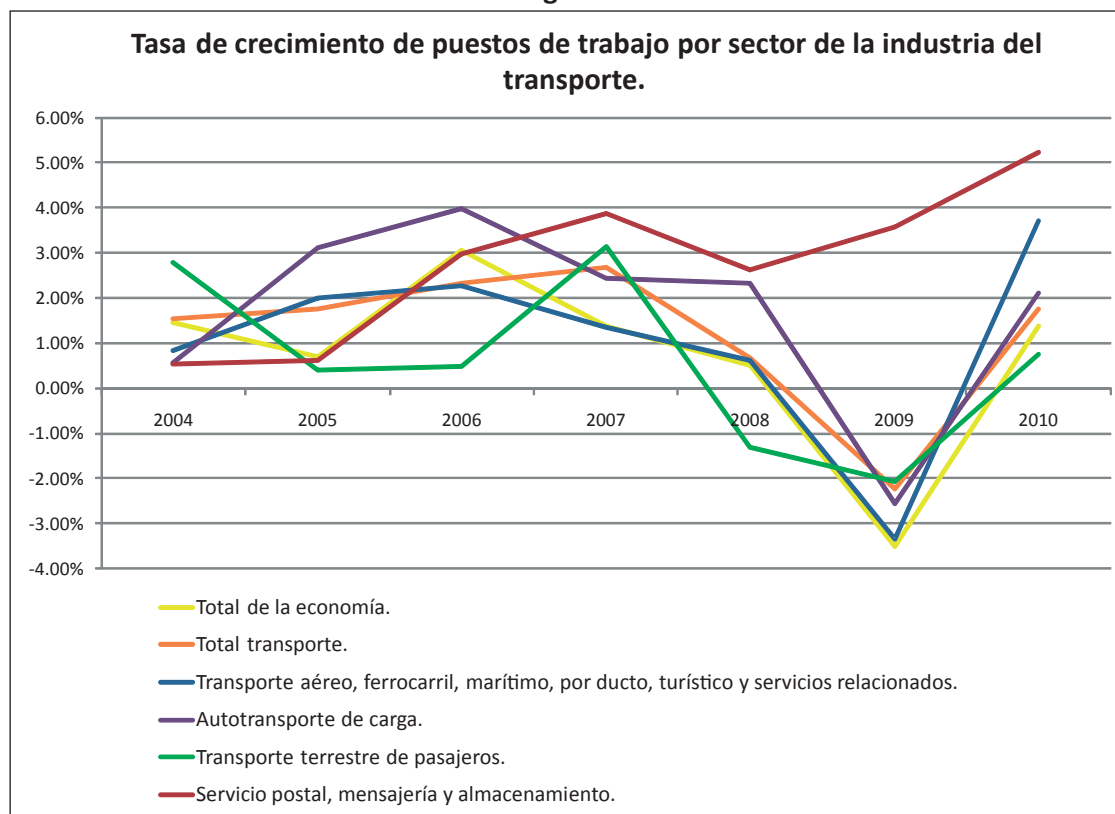
**Participación relativa por sector de la industria del transporte sobre el empleo total de la economía.**



Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

Desde un punto de vista dinámico, es posible observar que la generación de empleo del sector de comunicaciones y transportes se ha comportado en forma parecida al conjunto de la economía en el periodo 2004-2010, lo cual se explicaría por la gran importancia que tienen en este sector el autotransporte de carga y el transporte terrestre de pasajeros (ver figura B.3.C).

**Figura B.3.C**



*Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.*

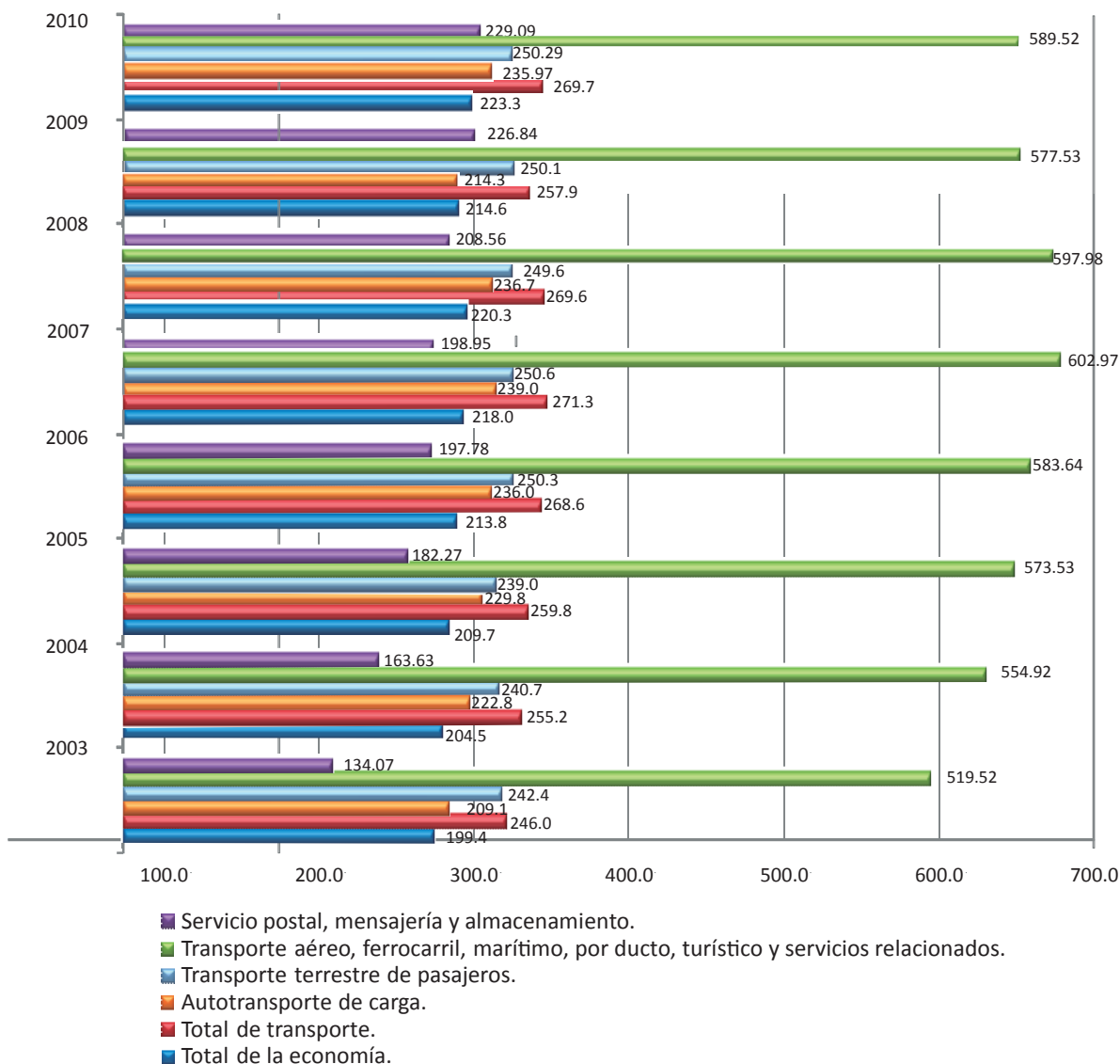
#### **B.4 Productividad del sector.**

Dado que el sector de comunicaciones y transportes es un sector con una gran importancia en cuanto a la generación de empleo, su productividad tiende a ser baja<sup>1</sup>, aunque sigue siendo levemente superior a la de toda la economía. En el 2010 la productividad media en el país fue de \$223,300, mientras que la productividad del sector comunicaciones y transportes fue de \$269,700. Por subsectores tenemos que el autotransporte de carga tuvo una productividad de \$236,000 en 2009 y el transporte terrestre de pasajeros de \$250,300 (ver figura B.4.A).

<sup>1</sup> Al menos de la manera como se está midiendo en este informe, correspondiente al PIB sectorial (a precios de 2003) entre el total de puesto de trabajo en el sector.

**Figura B.4.A**

**Productividad total (miles de pesos) por sector de la industria del transporte. PIB base 2003 / empleados.**



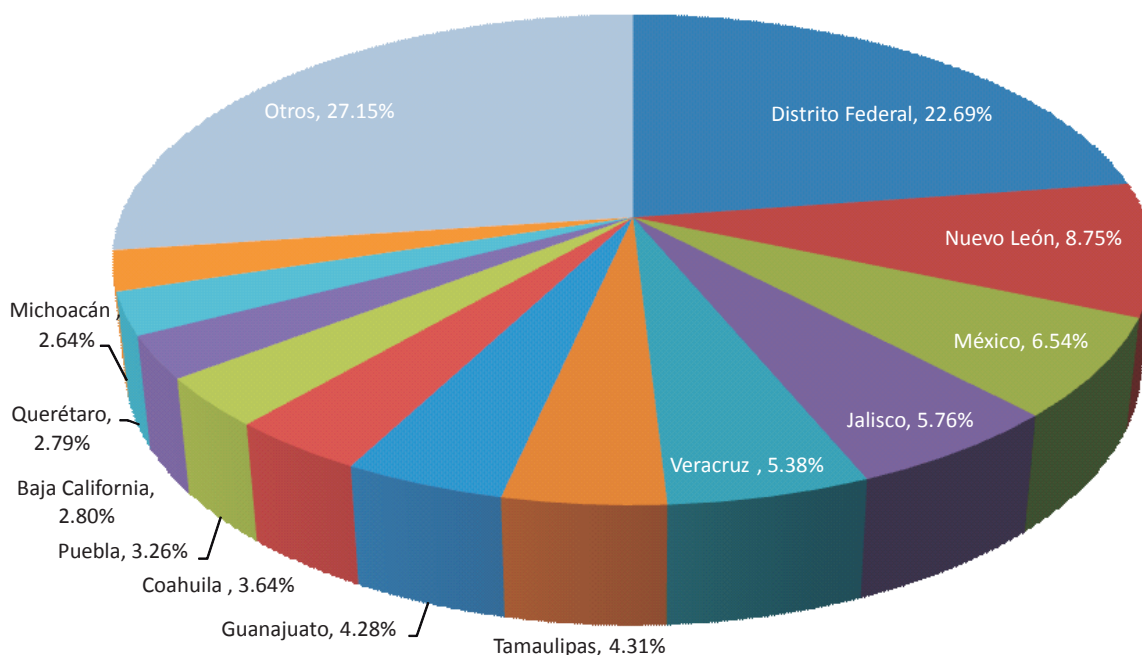
Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

### B.5 Importancia regional.

A nivel regional, el sector de comunicaciones y transportes se concentra alrededor de la zona metropolitana de la Ciudad de México, aunque también hay otras zonas metropolitanas que tienen una gran importancia, sobre todo aquellas con un mayor nivel de actividad económica como Monterrey y Guadalajara (ver figura B.5.A).

**Figura B.5.A**

**Participación porcentual por entidad de la producción de la industria del transporte.**



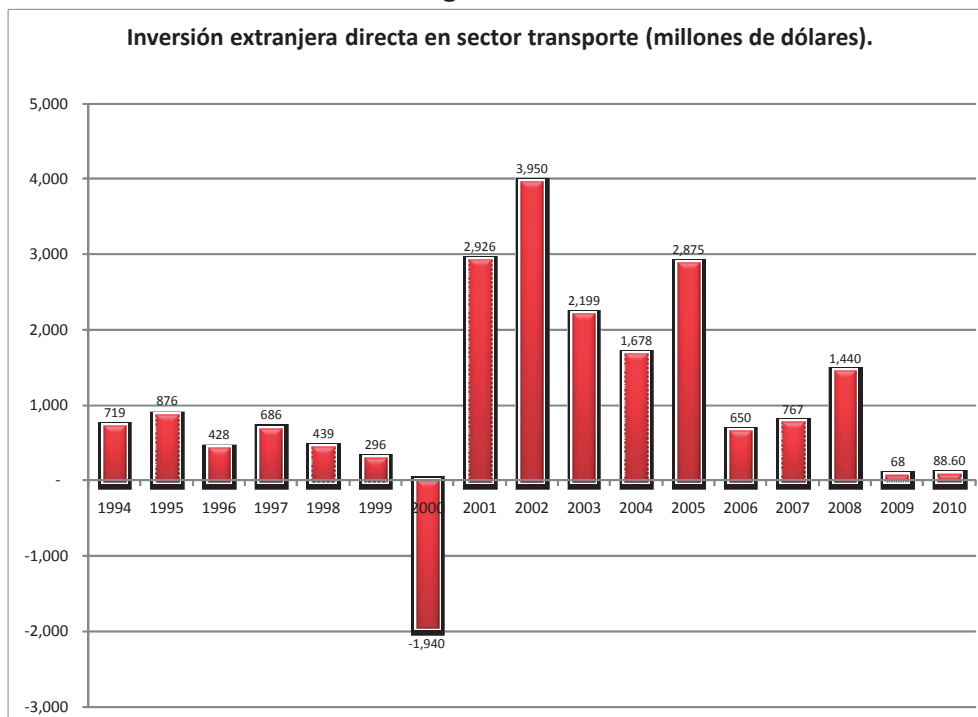
*Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.*

Durante el período 2003-2009, la entidad con mayor crecimiento del sector de comunicaciones y transportes fue Hidalgo, la cual tuvo un crecimiento de 52.3% para todo el período. Este crecimiento es claramente superior al experimentado por el conjunto del país durante el mismo período, el cual alcanzó un 12.0%. Otras entidades en las cuales el sector de comunicaciones y transportes también tuvo un comportamiento muy dinámico fueron Querétaro (52.0%), Tlaxcala (36.8%), Quintana Roo (29.4%), Baja California Sur (26.0%), Hidalgo (58.5%), Durango (25.1%), Campeche (24.8%), Estado de México (24.7%), Colima (23.7%), Guanajuato (21.1%) y Coahuila (19.7%).

## **B.6 Inversión extranjera.**

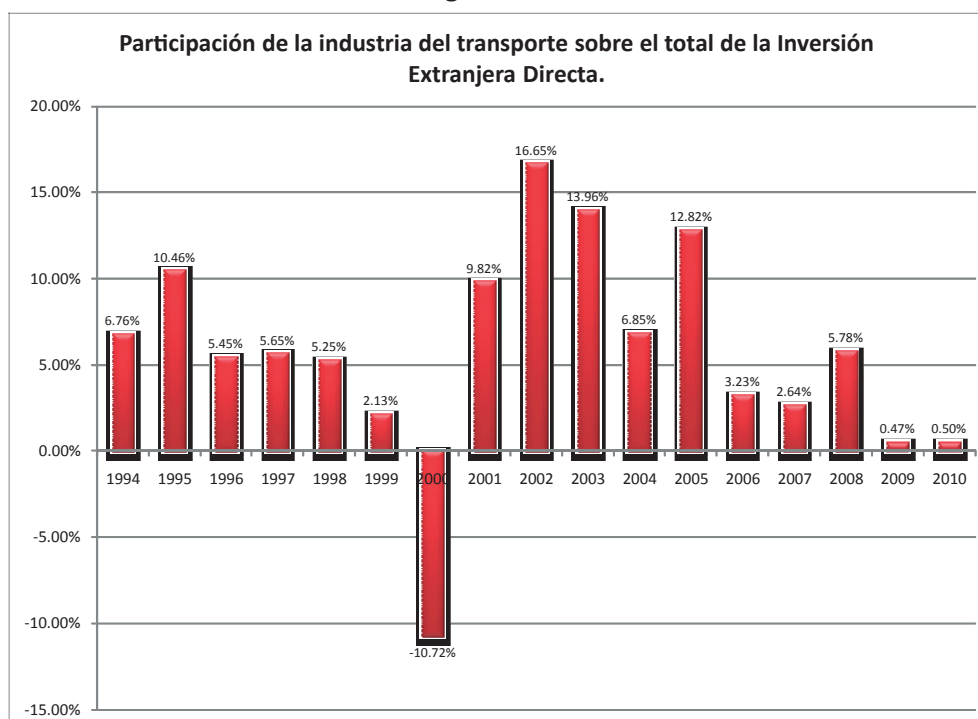
En lo referente a la Inversión Extranjera Directa, (IED), en el sector de comunicaciones y transportes es posible señalar que ha tenido una importancia fluctuante en el período 1994-2010; con cifras inferiores a los 1,000 millones de dólares hasta 1999, cayendo a cifras negativas en el año 2000 y luego alcanzando hasta los 4,000 millones de dólares en el año 2002. A partir de dicho año, la inversión en el sector ha ido disminuyendo considerablemente hasta llegar a su punto más bajo durante los años 2009 y 2010. En términos porcentuales se observa esta misma tendencia (ver figura B.6.A y B.6.B).

**Figura B.6.A**



Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

**Figura B.6.B**



Fuente: Cálculos propios con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

## **B.7 Principales empresas.**

Dado su importancia económica, tanto en la generación de empleo como en su participación en el PIB, a continuación mencionamos a las principales empresas en transporte de carga e indicamos aproximadamente su participación en el mercado<sup>2</sup>:

- 1) Grupo TMM, con una participación del 6.2% del mercado.
- 2) Grupo ACCEL, con una participación del 4.3%.
- 3) Almacenadora Mercader, con una participación del 2.9%.
- 4) Penske México, con una participación del 6.2%.
- 5) Werner de México, con una participación del 1.7%.
- 6) Autotransportes de Carga Tresguerras, con una participación del 1.3%.
- 7) Zimag Logistics, con una participación del 1.2%.

## **B.8 Crecimiento esperado del subsector de autotransporte de carga.**

A partir de los datos presentados en este análisis es posible señalar que se analizó al subsector autotransporte de carga ya que es de gran importancia en la generación de empleo, dada su participación en el PIB. Estos antecedentes fundamentan la decisión de focalizarse en este sector para el análisis relacionado con el desarrollo, demanda y certificación de las competencias laborales.

En esta sección se presentan escenarios probables sobre el crecimiento del empleo en el subsector de autotransporte de carga y la posible demanda por certificación. En los escenarios de crecimiento se calculó el número de puestos de trabajo esperados para el período 2011 – 2020. Se estimaron tres escenarios que corresponden a distintas tasas de crecimiento: En el Escenario-1, el cual corresponde al crecimiento esperado más bajo, es decir el escenario pesimista, donde se utilizó una tasa de crecimiento anual de 1.617%<sup>3</sup>; el Escenario-3, el cual es el más optimista, donde se utilizó una tasa de crecimiento anual del empleo de 3.541%<sup>4</sup>, y el Escenario-2, que es el moderado, representa un crecimiento de 2.574% y corresponde al promedio<sup>5</sup> de las tasas de crecimiento de los escenarios 1 y 3. En la siguiente gráfica se muestran los resultados del empleo esperado bajo los tres escenarios descritos.

---

<sup>2</sup> Esta proporción se debe ver como una aproximación sujeta a muchos errores. Para obtener esta aproximación utilizamos los datos sobre las ventas anuales y las comparamos con el valor de la producción de todo el subsector de transporte de carga presente en los Censos Económicos de 2009.

<sup>3</sup> Que corresponde a la tasa de crecimiento promedio anual del empleo en el subsector de edificación en el período 2003-2009.

<sup>4</sup> Esta tasa corresponde a la tasa de crecimiento promedio anual para el período 2003-2006, que corresponde al lapso reciente donde más creció este sector.

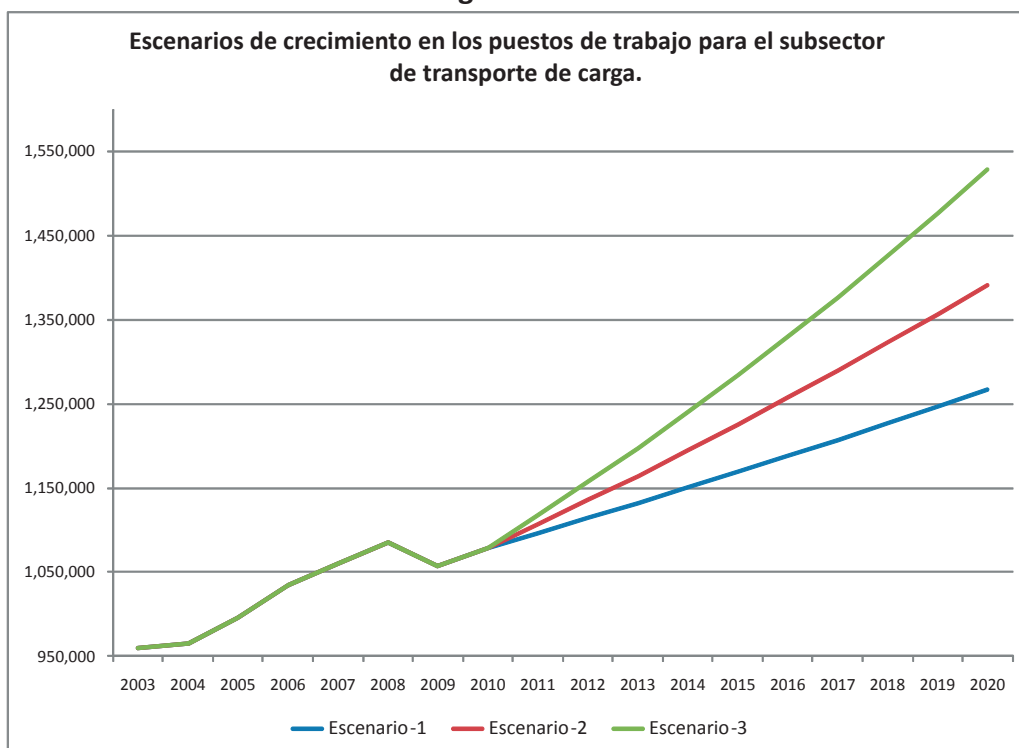
<sup>5</sup> Promedio geométrico.



**Tabla B.8.A**

Escenarios de crecimiento en los puestos de trabajo para el subsector de transporte de carga.			
Período	Escenario-1	Escenario-2	Escenario-3
2010	1,079,125	1,079,125	1,079,125
2011	1,096,573	1,106,904	1,117,332
2012	1,114,302	1,135,397	1,156,892
2013	1,132,319	1,164,624	1,197,852
2014	1,150,626	1,194,604	1,240,262
2015	1,169,230	1,225,355	1,284,174
2016	1,188,134	1,256,898	1,329,641
2017	1,207,344	1,289,252	1,376,717
2018	1,226,865	1,322,440	1,425,460
2019	1,246,701	1,356,482	1,475,929
2020	1,266,858	1,391,400	1,528,185

**Figura B.8.A**



Fuente: Estimación propia.

Utilizando la información proporcionada por la encuesta aplicada a los empleadores del sector de autotransporte de carga, es posible tener una idea de la demanda potencial por certificación. Para estimar esta demanda se consideró solamente a los empleadores que estarían dispuestos a pagar por la certificación de sus trabajadores, esto produjo un porcentaje de 51.1%. Aplicando este porcentaje a los

escenarios de empleo obtenemos una demanda potencial por certificación<sup>6</sup>, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla B.8.B**

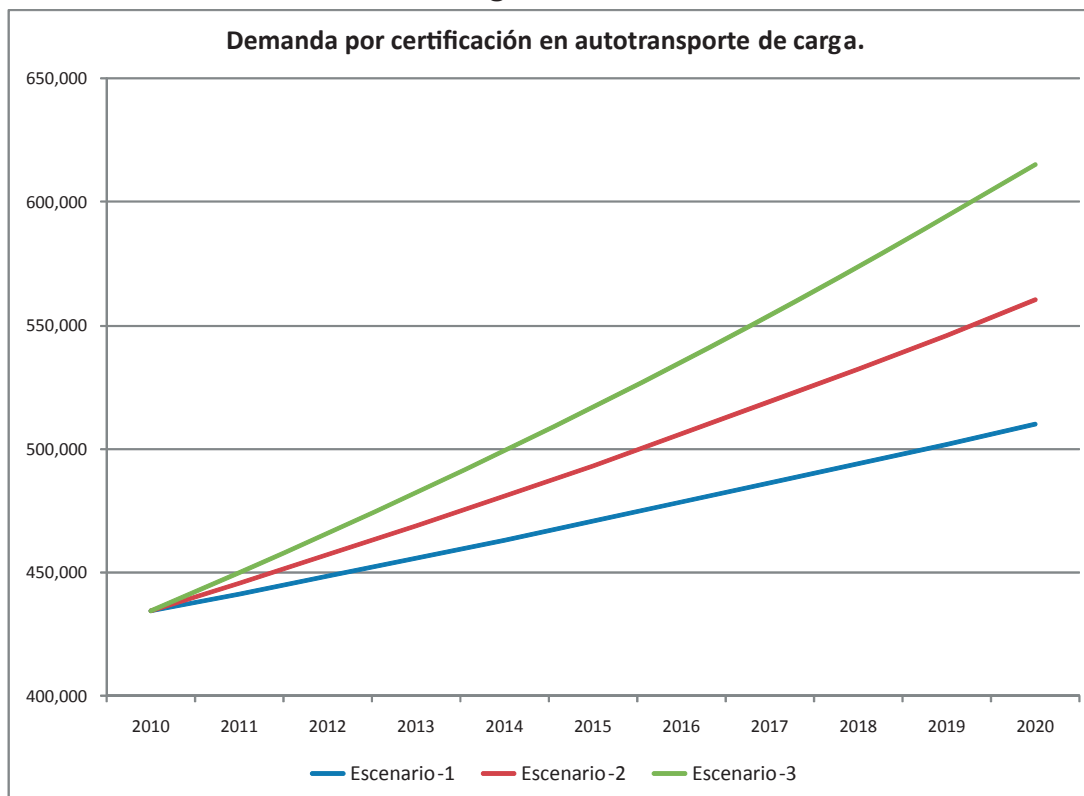
<b>Demanda por certificación en autotransporte de carga número de trabajadores.</b>			
<b>Período</b>	<b>Escenario-1</b>	<b>Escenario-2</b>	<b>Escenario-3</b>
2010	434,528	434,528	434,528
2011	441,553	445,713	449,912
2012	448,692	457,187	465,842
2013	455,947	468,955	482,335
2014	463,319	481,027	499,412
2015	470,810	493,410	517,094
2016	478,422	506,111	535,402
2017	486,157	519,139	554,358
2018	494,018	532,502	573,985
2019	502,005	546,210	594,307
2020	510,121	560,270	615,349

A continuación se grafican los datos presentados en la tabla anterior, representando los tres escenarios que se han construido. Esta demanda como se puede apreciar parte de 434,528 trabajadores en el 2010 para alcanzar en el 2020 los 615,349 trabajadores bajo el mejor escenario; 560,270 trabajadores bajo un escenario moderado y 510,121 trabajadores sujeto a la expectativa pesimista.

---

<sup>6</sup> El empleo total se tuvo que ajustar adicionalmente porque incluía a autoempleados, de modo que la adaptación consistió en considerar exclusivamente al trabajo subordinado.

**Figura B.8.B**



*Fuente: Estimación propia.*

Sobre la demanda de futuras competencias, las personas entrevistadas destacaron la planeación de rutas, manejo de carga y conducción como ámbitos relevantes.

## C. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

### C.1 Encuestas para directivos.

#### C.1.1 Procesos, actividades y necesidad de desarrollo de competencias.

##### C.1.1.1 Principales procesos y actividades.

Entre los 18 procesos sobre los cuales se consultó a las empresas, destaca el de Servicio al cliente, el cual es realizado por un 94% de las empresas consultadas. En tanto, los procesos operativos como el Transporte de la Mercancía, el Levantamiento de la orden de embarque o servicio, la Comprobación de entrega de mercancía y el Mantenimiento de las unidades de transporte, son realizados por más del 80% de las empresas encuestadas. Los procesos de Distribución de la mercancía y Control de flota son realizados por poco menos de un 70% de las empresas encuestadas.

Los procesos menos realizados por las empresas encuestadas corresponden al *marketing* y seguimiento por parte de los clientes con cifras menores al 30% de las preferencias.

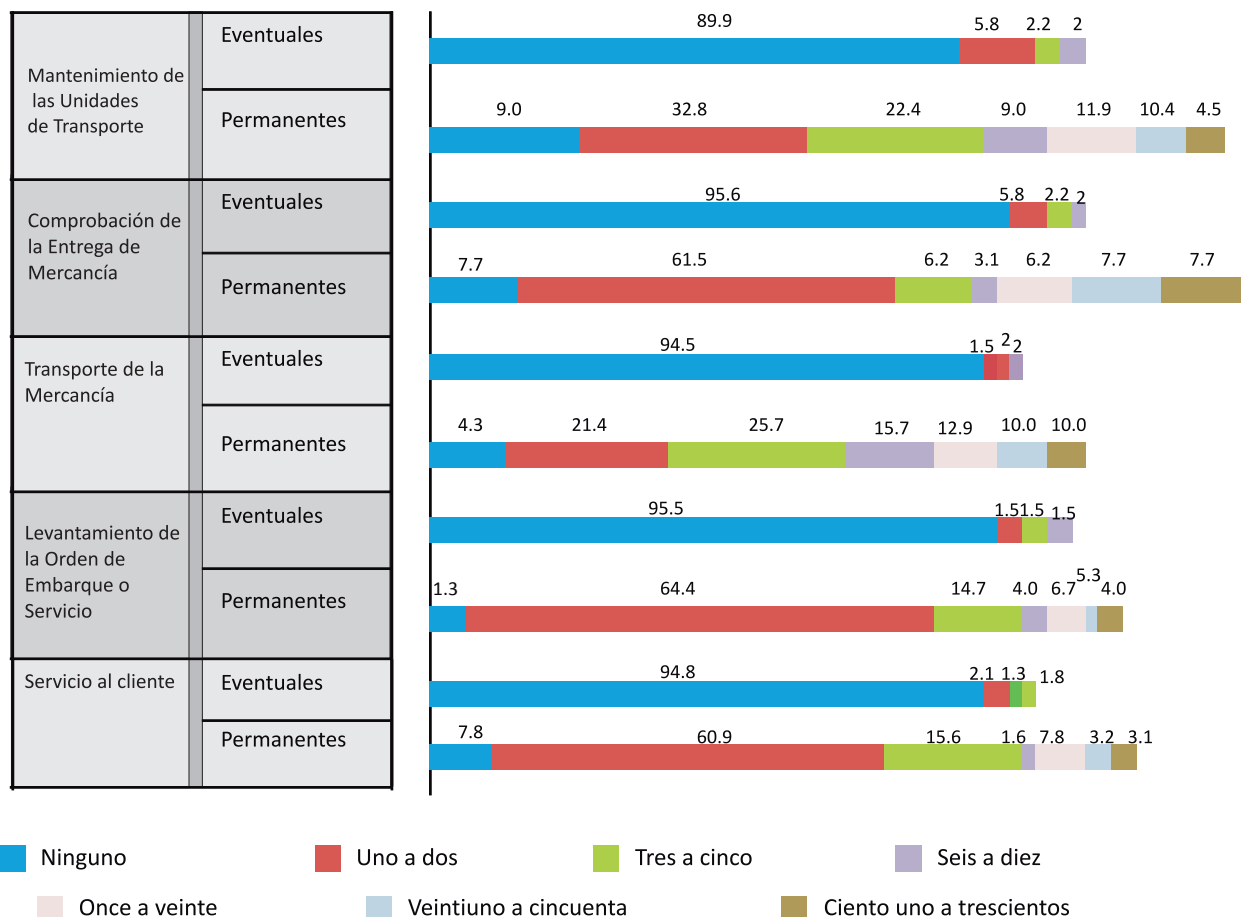
**Figura C.1.1.1.A**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del levantamiento en campo.

Los procesos de transporte de mercancía, mantenimiento de las unidades de transporte, comprobación de la mercancía, servicio al cliente, y levantamiento de la orden de embarque o servicio, además de ser los más realizados son también los más importantes en términos del número de trabajadores que participan de ellos de forma permanente.

**Figura C.1.1.1.B**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del levantamiento en campo.

Para las empresas grandes, que cuentan con más de 100 empleados, sus principales actividades son el transporte de mercancías, la comprobación de la mercancía, el mantenimiento de las unidades de transporte, el levantamiento de la orden de embarque o servicio y el servicio al cliente. Para las empresas que tienen de 3 a 5 empleados, las principales actividades se concentran en el transporte de la mercancía, el mantenimiento de las unidades de transporte, el servicio a clientes y el levantamiento de la orden de embarque o servicio.

La mayoría de los procesos mencionados, son realizados por los trabajadores permanentes. Solamente una pequeña parte de las empresas encuestadas ocupan empleados eventuales para realizarlos.

### *C.1.1.2 Necesidades de desarrollo de competencias y disponibilidad de inversión en desarrollo y certificación.*

#### C.1.1.2.1 Competencias en las Actividades Específicas.

##### **Actividad: transportar la mercancía.**

Un 65.6% de las empresas entrevistadas ve muy necesario el desarrollo de competencias en el ámbito de transporte de mercancías y el tiempo semanal que podría destinarse para dichos fines oscilaría entre una y cuatro horas a la semana, según lo señala un 44.0% de las empresas participantes en el estudio. Cabe destacar que un 16.0% de las empresas no daría nada de tiempo a sus empleados para desarrollar competencias laborales en esta materia.

##### **Actividad: planeación de rutas.**

El desarrollo de competencias que permitan la correcta planeación de rutas es muy importante para la mayoría de los entrevistados (un 86.5% lo considera muy necesario), por lo que la disposición a utilizar tiempo de la jornada laboral para ello es alta y variada. Un 18.2% de los entrevistados refiere disposición a permitir hasta una hora a la semana para que el personal desarrolle dicha competencia, un 31.8% señala que permitiría hasta cuatro horas semanales y un 18.2% hasta 24 horas.

##### **Actividad: control de flota.**

Gran parte de los entrevistados manifestó que es muy necesario que el personal desarrolle sus capacidades laborales en el control de flota (74.0%) y otro 12.0% señaló que es algo necesario hacerlo. La mayoría de las personas entrevistadas estaría dispuesta a que los empleados utilicen parte del tiempo de su jornada laboral para desarrollar sus competencias laborales en esa actividad, cantidad que varía desde menos de una hora a la semana hasta más de 24 horas o lo que fuera necesario para hacerlo.

##### **Actividad: administrar el tiempo de entrega.**

La actividad de administrar el tiempo de entrega es considerada por los empleadores entrevistados como una actividad donde es muy necesario que los trabajadores desarrollen sus competencias laborales (70.2%), aunque cerca de una tercera parte de los entrevistados no permitiría a su personal usar el tiempo de su jornada laboral para desarrollarla. No obstante, poco más de la mitad de las personas entrevistadas señaló que sus empleados podrían destinar entre una y cuatro horas a la semana al desarrollo de este tipo de competencias.

**Actividad: atención al cliente.**

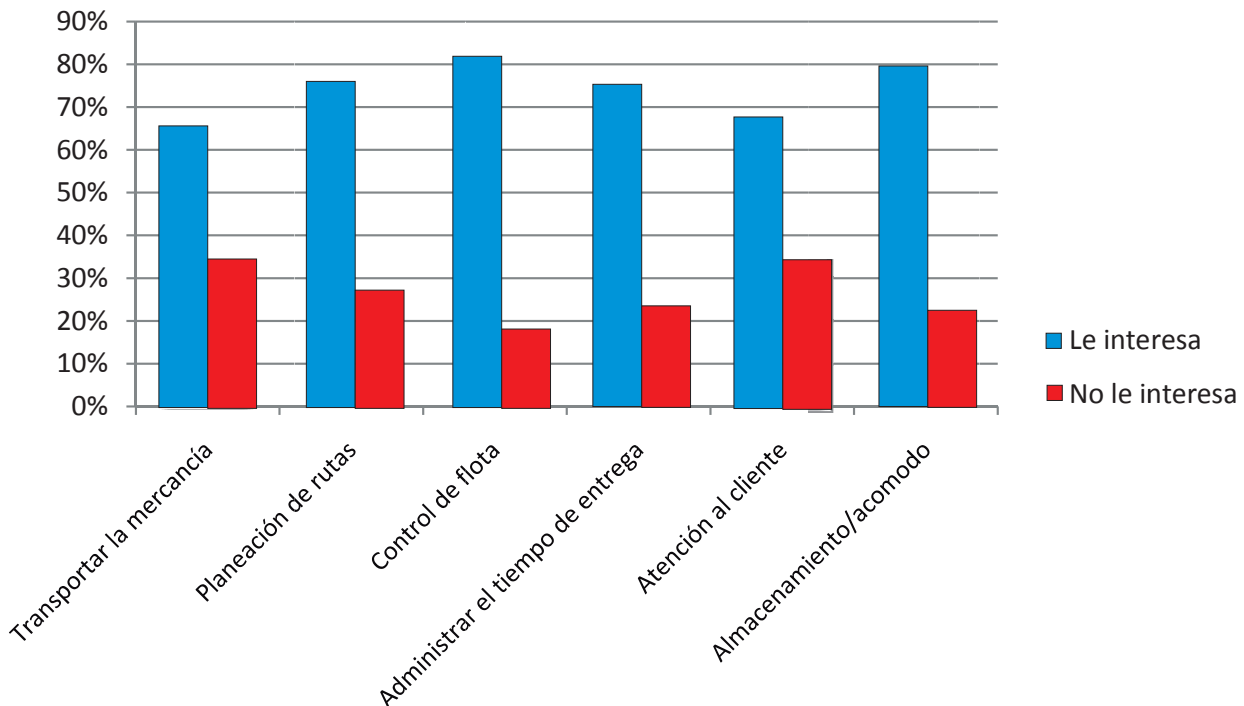
El desarrollo de competencias para la mejora de la actividad de atención al cliente es también, para la mayoría de los entrevistados, una actividad muy necesaria. Sin embargo, tres de cada diez casos no están dispuestos a que sus empleados inviertan tiempo de su jornada laboral para hacerlo. No obstante, cerca de un 50% de las empresas consultadas señala que les permitiría utilizar entre una y cuatro horas a la semana.

**Actividad: almacenamiento/acomodo.**

El 64.3% de las empresas encuestadas para este sector consideran muy necesario el desarrollo de competencias laborales respecto al almacenamiento/acomodo y otro 17.9% lo considera algo necesario. Cerca de la mitad opina que el tiempo que podría destinarse para dichos fines sería de una hasta cuatros horas a la semana, mientras que el 16% de los entrevistados no estarían dispuestos a ceder parte de la jornada laboral de los empleados para dicha actividad. Destaca un 20.0% que invertiría más de 24 horas a la semana para tales fines.

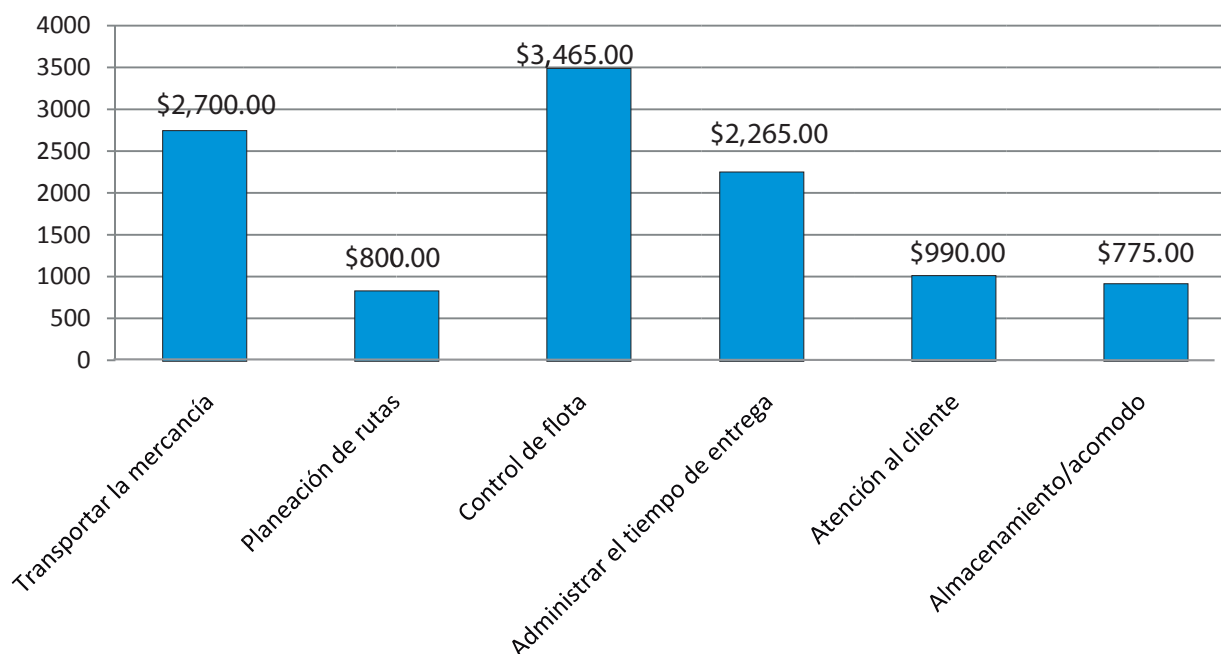
**Resumen de las seis principales actividades identificadas como prioritarias.**

Interés por certificar las competencias de los trabajadores:



Fuente: Encuestas y entrevistas a empleadores y trabajadores del sector logística.

*Inversión que el sector estaría dispues to a aportar por la certificación de competencias relevantes.*



*Fuente: Encuestas y entrevistas a empleadores y trabajadores del sector logística.*

C.1.1.2.2 Competencias transversales.

Para los empleadores resulta de suma importancia que los empleados desarrollen ciertas competencias laborales para la mejora de la producción de forma independiente del área o de la especialidad de trabajo.

Los empleadores señalaron que es muy importante que el personal de la empresa desarrolle las siguientes competencias: la seguridad en prevención de riesgos, la responsabilidad de los empleados, que sepan trabajar en equipo, el uso de las herramientas de trabajo y la orientación a la calidad. El resto de las competencias evaluadas resultan muy importantes sólo para cerca de la mitad de los empleadores encuestados. El caso del aprendizaje del idioma inglés no es un elemento que tenga mayor peso; un 27.0% lo considera como poco importante y un 29.0% como nada importante.



**Tabla C.1.1.2.2.A**

Competencia	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Muy importante		Total
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	
Seguridad (prevención de riesgos)			2	2.6	7	9.0	69	88.5	100
Ser responsable			2	2.6	8	10.3	68	87.2	100
Trabajo en equipo			2	2.6	8	10.3	68	87.2	100
Uso de herramientas de trabajo			3	3.8	11	14.1	64	82.1	100
Actitudes hacia el trabajo			3	3.8	15	19.2	60	76.9	100
Orientación a la calidad	1	1.3	1	1.3	16	20.5	60	76.9	100
Operación de maquinaria y equipo	2	2.6	3	3.8	14	17.9	59	75.6	100
Resolución de problemas	2	2.6	5	6.4	14	17.9	57	73.1	100
Orientación a clientes			1	1.3	20	25.6	57	73.1	100
Toma de decisiones	1	1.3	5	6.4	17	21.8	55	70.5	100
Valores personales			4	5.1	22	28.2	52	66.7	100
Liderazgo/Supervisión	3	3.8	3	3.8	22	28.2	50	64.1	100
Comunicación con sus compañeros	1	1.3	2	2.6	25	32.1	50	64.1	100
Comunicación oral y escrita	2	2.6	7	9.0	27	34.6	42	53.8	100
Computación	12	15.4	10	12.8	21	26.9	35	44.9	100
Aprender inglés	23	29.0	21	27.0	19	24.0	15	19.0	100

### C.1.2 Ventajas y desventajas de la certificación del personal.

#### *C.1.2.1 Personal certificado.*

Dos terceras partes de los representantes de las empresas entrevistadas refirieron no contratar personal certificado principalmente porque no lo consideran necesario, porque ellos mismos capacitan al personal, y porque al momento de la contratación se toma en cuenta la experiencia laboral que el solicitante tenga.

Sólo tres de cada 10 empleadores señaló que sí contrata personal con certificaciones.

**Tabla C.1.2.1.A**

Razones para no contratar personal certificado	Casos	%
No es necesario.	15	28.3
La empresa capacita al personal.	9	17.0
Es más económico.	9	17.0
Se toma en cuenta la experiencia laboral.	6	11.3
No hay trabajadores certificados.	4	7.5
Desconozco la de certificación.	2	3.8
Otros (menos de 2%).	6	9.4
No contestó (esp.).	2	3.8
<b>Total casos</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

*C.1.2.2 Mecanismos y sistemas de certificación.*

La mayoría considera que la evaluación de las capacidades de su personal puede ser realizada a través de diversos mecanismos, siendo la capacitación y los cursos, los mecanismos más mencionados, seguidos de exámenes y pruebas periódicas al personal. La tercera opción mediante la cual se puede comprobar el desarrollo de competencias en los empleados es a través de la opinión del cliente respecto al servicio obtenido, con el mismo porcentaje de menciones que la alternativa de certificados y constancias. Aunque en menor medida, también se mencionaron el desempeño laboral y reportes internos de las evaluaciones como mecanismos para detectar que el empleado cuenta con las competencias necesarias para realizar sus funciones.

**Tabla C.1.2.2.A**

Mecanismo para comprobar competencia*	Casos	%
Capacitaciones, cursos.	22	18.5
Exámenes, pruebas periódicas.	16	13.4
La opinión del cliente.	11	9.2
Certificados, constancias.	10	8.4
El desempeño laboral.	8	6.7
Reportes y evaluaciones internas.	6	5.0
Otros.	5	4.2
Periodo de prueba en el trabajo.	4	3.4
Ser responsable.	4	3.4
Insuficientemente especificado.	4	3.4
Experiencia laboral.	3	2.5
Actitud en el trabajo.	3	2.5
Práctica.	3	2.5
Comunicación oral y escrita.	2	1.7
Otros (menos de 1%).	8	6.7
No sabe.	7	5.9
No contestó.	3	2.5
<b>Total casos</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
<b>*Suma de tres menciones</b>		

### C.1.2.3 Ventajas y desventajas de la certificación.

Las ventajas de contratar personas cuyas competencias laborales sean demostrables se perciben en dos dimensiones: las que tienen que ver con los empleados y las que tienen que ver con la empresa.

Respecto a la primera dimensión, los entrevistados destacan que el empleado está calificado para llevar a cabo el trabajo, es decir, cuenta con los conocimientos necesarios para desenvolverse y además ha pasado por un proceso de evaluación que le permite insertarse en el ámbito laboral. Además, señalaron que ello implica que tienen experiencia previa, lo que es bien valorado por el empleador.

**Tabla C.1.2.3.A**

<b>Ventajas de contratar personas con competencias laborales demostrables.</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Ninguna.	29	19.0
Garantizar la calidad del trabajo.	19	12.4
Estar calificado para el trabajo.	14	9.2
Mejorar el servicio al cliente.	11	7.2
Ahorrar tiempo en capacitación.	9	5.9
Elevar la productividad.	7	4.6
Tener más seguridad (en general).	5	3.3
Evitar problemas.	4	2.6
Tener experiencia.	3	2.0
Responsabilidad.	3	2.0
Confiar en el trabajo que realizan.	3	2.0
Ahorro de tiempo.	3	2.0
Ahorrar dinero en capacitación.	3	2.0
Mejorar la comunicación.	3	2.0
Otros (menos de 1%).	35	22.8
No sabe (esp.).	2	1.3
<b>Total de casos.</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Respecto a la segunda dimensión, las ventajas de que las competencias del personal sean demostrables son variadas para la empresa. Destaca el hecho de que la certificación de los trabajadores le da a la empresa la garantía de la calidad del trabajo a realizar, en segundo lugar, un posible aumento de la productividad, y en tercer lugar, una mejora en el servicio al cliente y que la empresa se ahorre el tiempo que destinaría a la capacitación del personal. Otras ventajas que se mencionaron fueron: tener más ganancias, trabajo y crecimiento.

Tabla C.1.2.3.B

Ventajas para la empresa.	Casos	%
Garantizar o elevar la calidad del trabajo.	14	12.2
Elevar la productividad.	12	10.4
Mejorar el servicio al cliente.	11	9.6
No encontró ninguna.	8	7.0
Tener más ganancias.	6	5.2
Tener más trabajo.	5	4.3
Crecimiento de la empresa.	5	4.3
Confiar en el trabajo que realizan.	5	4.3
Ahorro de tiempo.	4	3.5
Mejores sueldos.	3	2.6
Otros (menos de 2%).	14	12.2
No sabe (esp.).	2	1.7
<b>Total de casos.</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sin duda, el desarrollo de habilidades trae para el empleado y la empresa múltiples ventajas y así queda de manifiesto cuando un 35.4% de los empleadores encuestados señala que este proceso no muestra ninguna desventaja. Sin embargo, algunos de los entrevistados comentaron que también puede traer consigo desventajas. Explicaron como principal desventaja que el empleado pida un aumento de sueldo, el que las empresas tengan mayores gastos económicos ya que las habilidades de sus empleados serían ahora comprobables y, el que después de ser capacitado y certificado el trabajador decida cambiarse de empleo.

Tabla C.1.2.3.C

Desventajas para la empresa	Casos	%
Ninguno.	34	35.4
Que el empleado pida un aumento de sueldo.	25	26.0
Que la empresa tenga gastos económicos.	12	12.5
Que el empleado se vaya a otro empleo.	6	6.3
Otros.	3	3.1
Otros (menos de 2%).	11	11.5
No sabe (esp.).	2	2.1
No contestó (esp.).	3	3.1
<b>Total de casos.</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Respecto al establecimiento de un sistema de calificación de la fuerza laboral, cuatro de cada 10 empleadores prefieren que sea el sector privado el que lo establezca y sólo dos de cada 10 prefieren que sea el sector público. Casi tres de cada 10 entrevistados prefieren que dicho sistema sea implementado entre ambos sectores.

**Tabla C.1.2.3.D**

Sector que debería establecer un sistema de calificación de la fuerza laboral.	Casos	%
Sector público.	17	21.8
Sector privado.	31	39.7
De ambos sectores.	22	28.2
No sabe (esp.).	7	9.0
No contestó (esp.).	1	1.3
<b>Total de casos.</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Quienes prefieren que el sistema de calificación sea establecido por el sector privado, señalan como principales razones: la credibilidad que les genera este sector, su mayor preocupación por la calidad, el conocimiento y la capacidad de escuchar las necesidades de las empresas. En menor medida prefieren al sector privado porque consideran es su responsabilidad este tema y porque éste podría garantizar la certificación y obligaría a trabajar con orden en las empresas.

**Tabla C.1.2.3.E**

<b>El sector privado</b>	Tiene más credibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me genera mayor confianza.</li> <li>- Por confianza.</li> <li>- Genera más certidumbre que el público.</li> <li>- Porque el público no se confía mucho y el sector privado puede proporcionar esa información.</li> </ul>
	Se preocupa más por la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son los más interesados en dar este tipo de calidad a los empleados.</li> <li>- El sector privado se preocupa más por la calidad que el sector público.</li> <li>- Le dan más seguimiento y le ponen más empeño a las cosas.</li> </ul>
	Conoce y escucha las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabe las necesidades de cada empresa.</li> <li>- Uno como empresa podría sugerir, podría ser tomado en cuenta.</li> <li>- Son los que tienen mayor participación en operaciones de negocios.</li> </ul>
	Es su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque la misma empresa debe evaluar a sus empleados.</li> </ul>
	Trabajamos para este sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es con quien trabajamos.</li> <li>- Porque nosotros invertimos y nos beneficiamos con ellos, es donde nosotros tenemos más opciones de trabajo.</li> </ul>
	Es más competente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sector público no se me hace competente.</li> </ul>
	Garantizaría y obligaría a la certificación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pondría como obligación el certificarte.</li> </ul>
	Garantizaría y obligaría a trabajar con orden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene más organización que el público.</li> </ul>
	No es corrupto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El público es más corrupto.</li> <li>- Para no caer en la corrupción.</li> </ul>

Las tres principales razones de quienes prefieren que el encargado de implementar el sistema de calificación laboral sea el sector público son: garantizar y obligar a que, por un lado, los empleados se certifiquen y, por otro, que las empresas contraten trabajadores certificados. La tercera razón es pensar que es responsabilidad del sector desarrollar dicho sistema, ya que podría generar más oportunidades de empleo.

Aunque en menor porcentaje, también se mencionó que dicho sector tiene una mayor relación con la gente, éste obligaría a trabajar con orden y de alguna forma conoce al sector de la logística, ya que algunos de sus integrantes trabajan para él.

**Tabla C.1.2.3.F**

<b>El sector público</b>	Garantizaría y obligaría a la certificación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es donde van a solicitar las bolsas de trabajo para que vengan más preparados.</li> <li>- Para exigir mayor capacidad en el empleado.</li> <li>- Ellos obligan a todas las empresas a que tengan empleados certificados.</li> </ul>
	Es su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es la autoridad que rige; tiene que estar autorizado por una institución pública.</li> <li>- Ellos deben ser los responsables, está en sus manos que funcione</li> <li>- Debe ofrecerlo el Gobierno.</li> <li>- Porque ellos son los que autorizan a los operadores.</li> <li>- Porque ahí empieza la difusión.</li> </ul>
	Habría más empleos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores oportunidades para todos si es del sector público.</li> <li>- Daría más oportunidad de trabajo.</li> </ul>
	Tiene más relación con la gente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están más relacionados con la gente.</li> </ul>
	Garantizaría y obligaría a trabajar con orden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De alguna forma te obligan a llevar las cosas en orden y bien.</li> </ul>
	Por el giro del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el tipo de actividad y la importancia que tiene para la economía del país.</li> </ul>
	Trabajamos para este sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son nuestros clientes.</li> <li>- Trabajamos para ellos y debemos cumplir sus reglamentos.</li> </ul>
	Por ser una evaluación externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sería una evaluación externa a la empresa.</li> </ul>
	La evaluación sería más precisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene más personal y haría más precisa la evaluación.</li> </ul>

Aunque fueron pocos quienes prefieren que sean los dos sectores los que establezcan dicho sistema, las razones que dan son tres: consideran que es responsabilidad en común, podrían garantizar y obligar a la certificación laboral y para mejorar en ambos sectores la calidad.

**Tabla C.1.2.3.G**

<b>De ambos sectores</b>	Es su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los dos tienen la responsabilidad.</li> <li>- Los dos tienen un criterio; ambos tienen derecho a evaluarte.</li> <li>- Ambos se encuentran involucrados.</li> <li>- No creo que todo pueda recaer en una parte.</li> <li>- Debe interesarle tanto al sector público como al dueño de la empresa.</li> <li>- Porque es importante para las empresas y tiene que tener el aval del gobierno.</li> </ul>
	Garantizaría y obligaría a la certificación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendríamos gente más capaz para trabajar.</li> </ul>
	Para mejorar la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la calidad en el servicio.</li> </ul>
	Les conviene a ambos..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mismo sector público requiere de transporte y mientras más eficaz sea, beneficia a todos. En las dos hay necesidades, algunas cosas se desarrollan más en un nivel que en otro.</li> </ul>
	Porque los dos calificarían.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los dos calificarían el servicio y calidad que se ofrece.</li> </ul>

## **C.2 Encuestas para empleados.**

### C.2.1 Procesos, actividades y necesidad de desarrollo de competencias.

#### *C.2.1.1 Principales procesos y actividades.*

Acerca de los procesos de los cuales se les preguntó a los trabajadores, el transporte de mercancía es el que más participan, le sigue con hasta 21 puntos porcentuales de diferencia la descarga de mercancías en bodegas.

Apenas el 8.5% de los trabajadores colabora en el proceso asociado de estibación de la mercancía y sólo un 6.5% lo hace en el servicio al cliente. Con mucho menos frecuencia mencionan los procesos de recepción de la solicitud del servicio por parte del cliente y mantenimiento de las unidades del transporte.

**Tabla C.2.1.1.A**

Procesos	Casos	%
Transporte de la mercancía.	79	39.3
Descarga de la mercancía en bodegas.	36	17.9
Estibación de la mercancía (colocar la carga a bordo).	17	8.5
Servicio al cliente.	13	6.5
Recepción de la solicitud del servicio por parte del cliente.	7	3.5
Mantenimiento de las unidades de transporte.	6	3.0
Operador de grúas.	5	2.5
Distribución de la mercancía.	5	2.5
Almacenamiento.	4	2.0
Levantamiento de la orden de embarque o servicio.	4	2.0
Administración.	4	2.0
Otras con menos de 2%.	18	9.0
No contestó (esp.).	3	1.5
<b>Total de casos.</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

*C.2.1.2 Necesidades de desarrollo de competencias y disponibilidad de inversión en desarrollo y certificación.*

C.2.1.2.1 Competencias en las actividades específicas.

Tomando en cuenta los dos procesos en los que más participan los trabajadores entrevistados (transporte de la mercancía y descarga de la mercancía en bodegas), la manipulación de la carga y descarga es la actividad con mayor importancia, porque la realizan uno de cada cinco trabajadores, mientras que la segunda actividad citada es la operación de vehículo.

Comunicación y servicio al cliente, revisión de las unidades, almacenamiento de la mercancía y mecánica básica son otras actividades de importancia, pero apenas citadas por entre el 5% y el 9% de los encuestados. Apenas el 3% ó 4% de los entrevistados citó actividades vinculadas a los reglamentos viales, administración de documentos de servicio, registro en el sistema y planeación de rutas.



**Tabla C.2.1.2.1.A**

Dígame cuáles son las cinco actividades más importantes que realiza usted en esta empresa. Dígame primero la más importante, luego la segunda en importancia y así sucesivamente hasta la quinta más importante.	Casos	%
Manipulación de la carga y descarga.	137	22
Operación del vehículo.	72	11
Revisar las unidades.	54	9
Comunicación y servicio al Cliente.	42	7
Almacenamiento de la mercancía.	32	5
Mecánica básica.	29	5
Reglas viales.	26	4
Administrar documentos de servicio.	21	3
Registro en el sistema.	21	3
Planeación de rutas.	18	3
Distribución y transporte de la mercancía.	18	3
Verificar la seguridad y el estado de la mercancía, embalaje.	16	3
Ordenes de trabajo.	16	3
Métodos de estibación.	15	2
Confirmar el tiempo de entrega.	12	2
Administrar entregar.	12	2
Llevar el control de ordenes de embarque.	10	2
Instrucciones al chofer.	10	2
Otros.	67	11
<b>Total de casos.</b>	<b>628</b>	<b>100</b>

### *C.2.1.3 Evaluación de las competencias laborales para desarrollar y formas de adquisición.*

#### *C.2.1.3.1 Competencias en las actividades específicas.*

En la actividad “manipulación de la carga y descarga” un 39.4% de los entrevistados dice que sus competencias laborales son de nivel experto y un 43.8% que son de nivel avanzado. Casi todos adquirieron sus competencias con la práctica y lógicamente, no pagaron por desarrollarlas. Probablemente dado que gran parte de este grupo de trabajadores considera que sus competencias laborales en esta actividad como las de un experto, no se encuentran actualmente desarrollando ninguna actividad para mejorar sus competencias, y los pocos que se encuentran haciendolo dicen que aprenden con la práctica, no pagan nada por ello y además esta actividad les toma sólo menos de una hora a la semana de su jornada laboral. La totalidad de las personas que señalan encontrarse desarrollando sus competencias laborales en esta modalidad creen que ésta es la mejor manera de realizarlo y que con ello ha mejorado su trabajo en manipulación de carga y descarga.

Entre quienes no se encuentran desarrollando sus competencias laborales, las principales razones son: no tienen la necesidad, ya tienen la experiencia, falta de tiempo y de interés principalmente.

En consecuencia, nueve de cada 10 entrevistados no tienen interés en desarrollar sus competencias en esta actividad. En los pocos casos que sí hay disposición, de nuevo la mitad prefiere el desarrollo de estas competencias en la práctica.

En cuanto a la disposición a pagar, un 90.0% de los trabajadores encuestados no se muestran dispuestos a pagar por el desarrollo de sus competencias en el ámbito de manipulación de carga y descarga. En cambio, los que sí estarían dispuestos a hacerlo, consideran apropiado un pago de \$5,000 pesos como monto máximo.

Respecto al interés en una certificación de las competencias, las opiniones se dividen. A un 40.0% de las personas encuestadas le gustaría obtener una certificación, pero un 100% de estas personas no estaría dispuesto a pagar por el servicio.

#### **Actividad: operación de vehículos.**

El nivel de competencia laboral percibido por los trabajadores del sector en la operación de vehículos es alto, en tanto un 73.6% de los trabajadores se autocalifican como expertos y un 22.2% como avanzados. La experiencia se ha adquirido principalmente con la práctica dentro de la empresa, sin representar un costo para el trabajador.

Actualmente sólo un 11.1% de los empleados dice estar desarrollando sus competencias en operación de vehículos, siendo la práctica y la capacitación los principales métodos de desarrollo entre el pequeño grupo que se encuentra desarrollando sus competencias en esta actividad.

La práctica es percibida por los trabajadores encuestados como la mejor forma de desarrollar las competencias laborales requeridas para esta actividad y entre quienes se encuentran actualmente desarrollando sus competencias, se percibe que esta actividad ha impactado positivamente en el desempeño laboral.

Un 33.3% está interesado en desarrollar aún más sus competencias en operación de vehículos, y cerca de la mitad estaría dispuesta a pagar de manera total o parcial el desarrollo de la competencia, con montos de entre \$2,000 y \$5,000.

Por su parte, entre quienes no se encuentran actualmente desarrollando sus competencias laborales en esta actividad, las razones dadas para no hacerlo son principalmente el ya poseer la experiencia, no necesitarlo, la falta de tiempo y el saber hacer su trabajo.

En lo referente a la certificación de competencias, a un 87.5% de los trabajadores sí le interesaría certificarse en esta actividad y un 61.9% estaría dispuesta a pagar por hacerlo. Los montos señalados como parte de este pago fluctúan entre los dos mil y los cinco mil pesos por dicha certificación.

#### **Actividad: comunicación y servicio al cliente.**

En la actividad “comunicación y servicio al cliente”, un 50.0% de los trabajadores encuestados se evalúa como experto y un 45.2% como avanzado. La principal forma de adquisición de las competencias laborales por parte de las personas encuestadas es la práctica, con un 61.9% de las preferencias, seguida por las capacitaciones, con un 26.8%. Un 83.3% desarrolló estas competencias en la misma empresa y ninguno pagó por su desarrollo.

Por su parte, un 19.0% de los empleados encuestados para este sector se encuentra actualmente en un proceso de desarrollo de sus competencias en comunicación y servicio al cliente. De ellos dos terceras partes lo desarrollan en la práctica, y el resto se divide de partes iguales a capacitaciones y enseñanza por jefes y compañeros. En consecuencia, la mayoría de las personas encuestadas no paga por el desarrollo de estas competencias y otra parte paga únicamente hasta \$500.

Para un 62.5% de este segmento de trabajadores el desarrollo de estas competencias les toma hasta una hora a la semana de su jornada laboral, a una cuarta parte le toma hasta 24 horas a la semana y el resto lo hace fuera de su jornada laboral. Casi todos los entrevistados están de acuerdo con la forma en que desarrollan sus competencias (práctica, principalmente) y que han mejorado en su trabajo gracias a la realización de esta actividad.

Entre las principales causas para no estar desarrollando esas competencias laborales se encuentran: la falta de tiempo, que ya cuentan con la experiencia adquirida, lo consideran innecesario y la falta de disponibilidad de cursos en esta materia.

Un poco menos de la mitad, no obstante, está interesada en desarrollar sus competencias en comunicación y servicio al cliente. A un 35.0% le gustaría formarse mediante la práctica y a otra cuarta parte mediante capacitaciones. Sólo dos de cada 10 personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el desarrollo de estas competencias.

Por último, a un 45.0% le interesaría ser certificado en comunicación y servicio al cliente pero sólo a un 55.6% pagaría por ello.

#### **Actividad: Mantenimiento de unidades.**

En el caso de la actividad: “mantenimiento de unidades”, un 63.0% de los empleados entrevistados se clasifica como experto y un 16.7% como avanzado. Casi todos aprendieron en la práctica, no pagaron por el desarrollo de estas competencias y muy pocos se encuentran en el proceso de hacerlo en este momento (5.6%).

El 100% de quienes sí están desarrollando sus competencias en mantenimiento de unidades lo hacen a través de la enseñanza de sus compañeros. No pagan nada, pero sí le destinan tiempo fuera de la jornada laboral. Según ellos es la mejor forma de desarrollar sus competencias en el mantenimiento a unidades. Todos los empleados opinan que han mejorado su trabajo por el desarrollo de sus competencias.

Como causas principales para no estar desarrollando sus competencias, los empleados mencionan el verlo como innecesario, que tienen la práctica o experiencia suficiente, y la falta de tiempo.

Por su parte, un 25.9% de quienes no se encuentran desarrollando sus competencias en esta actividad muestran interés en hacerlo, estando dispuestos a pagar de \$500 hasta \$5,000. A la mayor parte de los encuestados le gustaría desarrollar sus competencias con la práctica y al resto con cursos y capacitaciones.

A la mayor parte de los trabajadores encuestados en el sector le interesa obtener una certificación en mantenimiento de unidades y la mitad estaría dispuesta a pagar por ella.

#### **Actividad: Almacenamiento de la mercancía.**

El nivel de evaluación de las competencias en el almacenamiento de la mercancía es elevado: más de la mitad de los encuestados se consideran expertos en esta labor y una cuarta parte de ellos se consideran avanzado. Estas competencias han sido adquiridas principalmente con la práctica dentro de la empresa, sin representar un costo para el trabajador.

Sólo un 3.1% de los trabajadores encuestados en este sector desarrollan actualmente sus competencias en el almacenamiento de la mercancía, y lo hacen en su totalidad mediante la práctica. Este sistema no le genera gastos salvo una hora de su jornada laboral a la semana. Los encuestados consideran que este método de enseñanza es el mejor para desarrollar las competencias, y por lo demás a juicio de todos ha impactado a todos favorablemente en el desempeño laboral.

Entre los trabajadores encuestados que no están desarrollando actualmente sus competencias en el almacenamiento de la mercancía argumentan que no lo hacen porque no les parece que es necesario o por falta tiempo para hacerlo. Otras razones son el valor que dan a la práctica o experiencia, el gasto económico que representaría y en menor medida, la edad.

Entre un grupo de nueve trabajadores que quisieran desarrollar sus competencias en el almacenamiento de la mercancía, a cinco les gustaría hacerlo a través de la práctica, a uno con capacitaciones y a otro mediante cursos. Otro caso dice que quiere ampliar y desarrollar sus conocimientos.

Sólo a tres de cada 10 le gustaría desarrollar aún más sus competencias en esta actividad, pero no estarían dispuestos a pagar, y en caso de hacerlo, creen que la empresa debería pagar hasta \$2,000 pesos.

Por último, acerca de la certificación de competencias, a 55.6% de los trabajadores sí le interesaría certificarse y de estos sólo uno de cada cinco pagaría hasta \$500 pesos por dicha certificación.

### C.2.1.3.2 Competencias transversales.

Entre los trabajadores encuestados se observa un interés en desarrollar las competencias que tienen que ver principalmente con actitudes, destacan: mejorar sus actitudes hacia el trabajo, el trabajo en equipo y la responsabilidad. Otros aspectos que a los empleados de este sector les interesa desarrollar son: capacidad de respuesta para encontrar soluciones frente a los problemas, mejorar su toma de decisiones, así como en el uso de herramientas del trabajo.

Los temas de mejoramiento de la comunicación con sus compañeros y sus valores también fueron mencionados por los entrevistados.

**Tabla C.2.1.3.2.A**

Áreas que interesa mejorar.	Casos	%
En sus actitudes hacia el trabajo.	183	31
En trabajo en equipo.	80	13
En ser responsable.	79	14
En encontrar soluciones.	69	12
En tomar de decisiones.	49	8
En el uso de herramientas de trabajo.	46	8
En comunicación con sus compañeros.	31	5
En sus valores.	8	1
Ningún Otro.	4	1
No sabe (esp.).	22	4
No contestó (esp.).	14	2
Total de casos totales.	585	100

### C.2.2 Ventajas y desventajas del desarrollo de competencias laborales.

Un aspecto importante del desarrollo de competencias es la forma en que los empleados valoran que puedan o no servirles, es decir, las ventajas o desventajas que les representa a ellos y a la empresa.

#### *C.2.2.1 Ventajas y desventajas personales.*

Si bien los entrevistados tienen interés en desarrollar competencias que les permitan realizar mejoras en su trabajo, evalúan las ventajas y desventajas que tendrían el hacerlo. Respecto a las ventajas, la principal que refieren es el poder acceder a un mejor sueldo por el trabajo que desempeñan, como una forma de superación personal y mejorar en su desempeño laboral.

Otras ventajas mencionadas son: mejorar la seguridad en el trabajo, superar a sus compañeros y el reconocimiento que les traería.

**Tabla C.2.2.1.A**

<b>Ventajas del desarrollo de competencias.</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Obtener un sueldo mejor.	172	29
Superar a sí mismo.	87	15
Mejorar el desempeño en el trabajo.	76	13
Mejorar la calidad de la empresa.	53	9
Aumentar la seguridad en el trabajo.	50	9
Superar a sus compañeros.	41	7
Reconocimiento.	20	4
Ningún otro.	7	1
No sabe (esp).	47	9
No contestó (esp).	19	4
<b>Total de casos.</b>	<b>572</b>	<b>100</b>

De las desventajas que prevén al desarrollo de competencias laborales destacan dos: la falta de tiempo y el costo que les representaría hacerlo. Además, señalaron la poca flexibilidad a la que se enfrentarían en sus horarios laborales, la falta de reconocimiento y la “flojera”.

**Tabla C.2.2.1.B**

<b>Desventajas del desarrollo de competencias.</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Falta de tiempo.	100	21
El costo.	100	18
Falta de flexibilidad en el horario.	100	12
No es reconocido.	100	11
Flojera.	100	7
Ningún otro .	19	4
No sabe (esp).	84	18
No contestó (esp).	37	8
<b>Total de casos.</b>	<b>640</b>	<b>100</b>

#### *C.2.2.2 Ventajas y desventajas para la empresa.*

El desarrollo de competencias laborales de los empleados también trae consigo ventajas y desventajas para la empresa. Según los empleados, las ventajas principales son aumentar su productividad, mejorar el desempeño y la seguridad en el trabajo. Entre las desventajas para la empresa sí destacan que tendría que pagar mejores sueldos. Eso opina un 27% de los empleados encuestados en este sector. Otra parte opina que el costo es una desventaja y una quinta parte cree que es posible que la gente se vaya a otra empresa al desarrollar sus competencias.

**Tabla C.2.2.2.A**

<b>Ventajas para la empresa.</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Aumentar la productividad.	102	19
Mejorar el desempeño en el trabajo.	94	17
Tener más competitividad en el mercado.	85	16
Aumentar la seguridad en el trabajo.	83	15
Cumplir con obligaciones de la empresa.	51	9
Tener empleados contentos.	32	6
Ningún Otro.	4	1
No sabe (esp.).	63	12
No contestó (esp.).	25	5
<b>Total de casos.</b>	<b>539</b>	<b>100</b>

**Tabla C.2.2.2.B**

<b>Desventajas para la empresa.</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Tendría que pagar mejores sueldos.	135	27
El costo.	108	22
Podría ser que la gente se va a otra empresa.	62	14
Porque se metería en problemas con el sindicato.	31	6
Ninguna otra.	22	4
Pérdida de tiempo.	9	2
Pérdida de productividad.	12	2
No sabe (esp.).	88	18
No contestó (esp.).	27	5
<b>Total de casos.</b>	<b>494</b>	<b>100</b>

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Tradicionalmente el sector de comunicaciones y transportes ha sido un gran generador de empleo para la economía. En el 2010 este sector generó un total de \$2,276,602 pesos, del cual más del 50% correspondió al subsector de transporte de carga. En términos relativos, el sector comunicaciones y transportes participó en 2009 con un 6.0% del total de los empleos generados por la economía, a su vez el autotransporte de carga contribuyó con 2.9% de los empleos totales. La generación de empleo del sector como aporte al conjunto de la economía ha sido congruente con el dinamismo de la economía nacional, estableciendo una relación directa entre ambos. Por otro lado, el 2010 la productividad media en el país fue de \$223,300, mientras que la productividad del sector comunicaciones y transportes fue de \$269,700, siendo un sector que aporta más que el promedio a la productividad nacional. Otro elemento de contexto macroeconómico analizado es la caída de la Inversión Extranjera Directa en el sector, lo que podría indicar que los aumentos de competitividad y productividad están dados por el crecimiento de la productividad de las personas (laboral) más que por la inversión en equipamiento y tecnologías. Estos argumentos nos llevaron a enfocar el estudio en el subsector del transporte de carga como parte del sector de logística.

Las ventajas para la empresa de contratar personal certificado son claras y la mayoría de los entrevistados las reconoce. Las personas certificadas son más confiables, se tiene más tranquilidad de que el trabajo está bien realizado, reduce tiempos y costos en los proyectos, se mejora la calidad del trabajo, lo que conlleva un aumento en la producción. Las menciones espontáneas también refieren la dificultad existente para contratar personas capacitadas y el beneficio que genera lograrlo para la empresa. No obstante se aprecia como desventaja el que se tuviera que aumentar el pago al trabajador. Esta es una percepción respaldada por los trabajadores.

Las posibilidades que muestra la certificación son reales en el sector logística y en particular en el subsector de transporte de carga. Se aprecia un elevado interés por el personal con certificaciones, se trata de una demanda del 51.12% de los trabajadores subordinados en el subsector. Sin embargo, dichas posibilidades están sujetas a una seria y determinada estrategia de trabajo con los empresarios. La agenda debe ir encaminada a que los dueños de las empresas vean ventajas reales al involucrarse en un proceso en el que ellos deben tener una participación activa. Un 33% considera que el sector privado debe estar involucrado en la calificación de la fuerza laboral y un 22% que tanto el sector público como el privado. Es importante que se tengan en cuenta las experiencias internacionales.

A partir de la información recogida desde directivos y empleadores, el estudio abordó también la construcción de escenarios probables sobre el crecimiento del empleo en el subsector de autotransporte de carga y la posible demanda por certificación, a partir de estimaciones generadas por la información levantada. Para estimar esta demanda se consideró solamente a los empleadores que estarían dispuestos a pagar por la certificación de sus trabajadores, lo que arrojó un porcentaje de 51.1%. Aplicando este porcentaje a los escenarios de empleo se obtiene una demanda potencial por certificación, que inician en 434,528 trabajadores en el 2010 para alcanzar en 2020 los 615,349 trabajadores bajo el mejor escenario; 560,270 trabajadores bajo un escenario moderado y 510,121 trabajadores desde una expectativa pesimista.



Esta estimación permite proyectar interesantes ejercicios respecto de una demanda significativa, para lo cual el paso siguiente es construir una estrategia de penetración para los servicios de certificación en conjunto con las empresas y actores claves de este sector.

Un hecho que no puede pasar desapercibido para el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es que de los directivos de empresas entrevistados solamente uno lo conoce o ha oído hablar de él.

De la encuesta se observa como muy necesario el desarrollo de competencias por parte del empleador para: transporte de mercancías, planeación de rutas, control de flota, administración tiempo de entrega, atención a clientes y almacenamiento. Sin embargo, la disposición de pago y el deseo de ceder tiempo varía entre cada una de estas actividades. Un ejemplo es la disposición de pago entre transporte de mercancía y planeación de rutas. para la primera, 34% contestó que no pagaría y un 19% no sabe y no contestó, por su parte, en planeación de ruta 0% contestó que no pagaría y un 13% no sabe o no contestó.

Por otra parte, un hecho relevante es que para el empleado la forma de desarrollo de sus competencias es a través de la práctica y la enseñanza de compañeros. De esta manera la disposición de pago es muy baja.

Entre los 18 procesos sobre los cuales se consultó a las empresas, destaca el de servicio al cliente, el cual es realizado por un 94% de las empresas consultadas. En tanto, los procesos operativos como el de transporte de la mercancía, el levantamiento de la orden de embarque o servicio, la comprobación de entrega de mercancía y el mantenimiento de las unidades de transporte, son realizados por más del 80% de las empresas encuestadas. Los procesos de distribución de la mercancía y control de flota son realizados por poco menos de un 70% de las empresas encuestadas. Los procesos relevados coinciden también con la ocupación de un mayor número de trabajadores.

La mayoría de los procesos mencionados son realizados por los trabajadores permanentes. Solamente una pequeña parte de las empresas encuestadas ocupan empleados eventuales para realizarlos.

La mayoría de las empresas entrevistadas ve muy necesario el desarrollo de competencias en los procesos más significativos y destinaría un tiempo para dichos fines que oscilaría entre una y cuatro horas a la semana.

Un 26.9% de los entrevistados estaría dispuesto a invertir hasta \$ 1,000 pesos para el desarrollo de tales competencias laborales, sin embargo, casi una tercera parte de los participantes no estaría dispuesta a invertir.

Por su parte, un 27.6% de las empresas entrevistadas manifiesta mucho interés en certificar las competencias laborales de sus empleados y otro 31.9% muestra algo de interés en hacerlo, lo que se acerca a un 60% de aprobación. El 40% manifiestan una disposición a invertir para poder contar con una evidencia escrita que certifique las competencias laborales adquiridas, un 15.8% destaría dispuesta a pagar hasta \$1,000 pesos y un 10.5%, lo que fuera necesario.

No obstante, cabe destacar que en la mayoría de los casos (47.4%) se percibe una indecisión en el monto a invertir.

Para los empleadores resulta de suma importancia que los empleados desarrollen ciertas competencias laborales para la mejora de la producción independientemente del área o de la especialidad de su trabajo. En especial, la seguridad en prevención de riesgos, la responsabilidad de los empleados, que sepan trabajar en equipo, el uso de las herramientas de trabajo y la orientación a la calidad.

Las ventajas de contratar personas cuyas competencias laborales sean demostrables tienen que ver con que el empleado esté calificado para llevar a cabo el trabajo, es decir, que cuente con los conocimientos necesarios para desenvolverse y que además que haya pasado por un proceso de evaluación que le permita insertarse en el ámbito laboral. Además, señalaron que ello implica que tiene experiencia previa, lo que es bien valorado por el empleador.

Respecto al establecimiento de un sistema de calificación de fuerza laboral, cuatro de cada 10 empleadores prefiere que sea el sector privado quien lo establezca y sólo dos de cada 10 prefieren que sea el sector público. Casi tres de cada 10 entrevistados prefieren que dicho sistema sea implementado entre ambos sectores.

Desde el punto de vista de los EMPLEADOS, el proceso de transporte de mercancía es en el que más participan, siguiéndole con hasta 21 puntos porcentuales de diferencia la descarga de la mercancía en bodegas. Tomando esto en consideración, la manipulación de la carga y descarga es la actividad con mayor importancia, en tanto la realizan uno de cada cinco trabajadores, mientras que la segunda actividad citada es la operación de vehículo.

Los trabajadores entrevistados expresan estar en un alto nivel de competencias, en categorías de experto y avanzado. Casi todos adquirieron sus competencias con la práctica y no pagaron para desarrollarlas. La totalidad de las personas que señalan encontrarse desarrollando sus competencias laborales en esta modalidad creen que ésta es la mejor manera de realizarlo y que con ello han mejorado su trabajo en manipulación de carga y descarga.

En cuanto al interés de los encuestados en incrementar las competencias laborales en otras áreas asociadas a la producción, sólo a uno de cada cinco le interesaría, siendo la operación de unidades el área de mayor interés. Si bien la contabilidad, la administración y carpintería no son actividades vinculadas a la función operativa, son tres áreas de interés para los trabajadores preocupados por desarrollar sus competencias. La mecánica es otra área que llama la atención para el 5% de los trabajadores.

Si bien los entrevistados tienen interés en desarrollar competencias que les permitan realizar mejoras en su trabajo, evalúan las ventajas y desventajas que tendría hacerlo. Respecto a las ventajas, la principal que refieren es el poder acceder a un mejor sueldo por el trabajo que realizan; en segundo lugar, lo ven como una forma de superación personal; y en tercero, que esto traería mejoras en su desempeño laboral. Destacan otras ventajas, como mejorar la seguridad en el trabajo, superar a sus compañeros y el reconocimiento que les traería. En cuanto a las desventajas, destacan la falta de tiempo y el costo que les representaría hacerlo.

El desarrollo de competencias laborales de los empleados también trae consigo provecho e inconvenientes para la empresa. Según los empleados, las ventajas principalmente son aumentar su productividad, mejorar el desempeño, tener más competitividad en el mercado y aumentar la seguridad en el trabajo. Entre las desventajas para la empresa, refieren que tendría que pagar mejores sueldos, de acuerdo con el 27% de los empleados encuestados en este sector. Otra parte opina que el costo es una desventaja y una quinta parte cree que puede ser que la gente se vaya a otra empresa al desarrollar sus competencias.

De manera general para los trabajadores que se dedican a la transportación es más importante la práctica y la experiencia que el contar con documentos que comprueben sus conocimientos, debido a que el tipo de trabajo que realizan es operativo. Cabe destacar que sí existen licencias habilitantes en muchas áreas como el manejo de vehículo, transporte de cargas peligrosas, entre otras.

Quienes refieren que sí es importante contar con documentos que respalden sus capacidades señalan principalmente que estos son una forma de comprobación de sus capacidades y el contar con ello les permitiría obtener mejores oportunidades de empleo. Sin embargo, muchos señalan que no es un requisito de contratación y que su trabajo es de alguna forma fácil de aprender a pesar que el 27% de los trabajadores encuestados en este sector consideró que un empleo les fue negado por no contar con dicha comprobación.

#### RECOMENDACIONES.

En relación al modelo de negocio sugerido en este estudio por Fundación Chile para el sector de logística, se debe tener en cuenta que éste debe articular la proposición de valor para este sector e identificar segmentos de mercado, ya sean empresas de transporte, operadores logísticos o compañías con operaciones logísticas importantes (por ejemplo las empresas del sector retail, las cuales utilizan gran cantidad de trabajadores y proveedores logísticos). Además, es preciso definir la estructura de la cadena de valor que tendrá la certificación en este sector económico, estimar la estructura de sus costes y el potencial de beneficios, con ello, es posible definir la posición del CONOCER en la red de valor de la certificación de competencias laborales del sector logístico y, al mismo tiempo, formular la estrategia competitiva acorde a la importancia de el o los subsectores priorizados por la certificación.

Dentro de la estrategia que debe establecer el CONOCER se tiene que formular un programa de etapas y actividades, con una clara identificación cuantitativa y cualitativa de los compromisos, a modo de lograr medir el grado de cumplimiento de este plan. Este programa requiere la participación activa y comprometida de Comités de Gestión por Competencias con representantes de diferentes partes de la cadena de valor, para poder definir una estrategia sectorial de certificación y levantamiento. No hay que olvidar que el sector logístico está disperso, ya que se tratan de operaciones transversales a cualquier sector (transporte, almacenamiento y distribución son áreas operacionales de la mayoría de las empresas) y esto es una oportunidad de mercado pero una amenaza en relación a los costos de coordinación para la conformación de Comités más robustos para generar apuestas de penetración de la certificación.

El estudio realizado por Fundación Chile con en este subsector ha entregado una serie de indicadores, los cuales áreas de oportunidad para los sistemas gubernamentales de certificación, en especial de competencias laborales. Destaca en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos (perfiles y estándares de competencia laboral), mejoras de procesos e instancias de innovación. Depurar esta información y relacionarla con el plan de negocio hará más consistente la estrategia del CONOCER frente a la industria logística.

El grado de interés y compromiso de los actores que ya participan en el modelo del CONOCER en este sector, es un activo valioso para iniciar la articulación de una estrategia de difusión y promoción tanto de las ventajas de contar con estándares de competencias, como de establecer programas masivos de certificación de competencias a trabajadores a nivel transversal en temas de logística y transporte, acreditando ocupaciones que, a su vez, por ser transversales, darán más movilidad y aportarán un aumento mayor de la productividad en múltiples sectores de la economía.

El sector logística y transporte es un sector de servicios y por lo tanto, tiene un mayor valor la comprobación formal de las capacidades de los trabajadores, ya que es muy difícil evaluar el desempeño por medios diferentes a las evidencias directas, en ausencia de productos concretos.

## E. BENCHMARKING INTERNACIONAL Y PERFILES DE COMPETENCIAS DEL SECTOR LOGÍSTICA.

DIMENSIÓN A EVALUAR	PAÍS 1 Australia <sup>7</sup>	PAÍS 2 Chile <sup>8</sup>	PAÍS 3 Colombia <sup>9</sup>
Tipo de organización	Los Industry Skills Councils - ISC alinean 10 entidades que se especializan en diez sectores identificados por Australia para el desarrollo de competencias y habilidades específicas. En el caso del sector logística la organización es dependiente del ISC.	El sistema chileno de certificación de competencias laborales funciona a partir de una Comisión (ChileValora) integrada por el sector público (Ministerios de Educación, Trabajo y Economía), los empleadores y representantes de los trabajadores. La Comisión cuenta con una Secretaría Ejecutiva encargada de la implementación de las acciones del sistema.	El SENA es la Entidad encargada de crear estándares de competencia (normas de competencia laboral).
Modelo de operación	Cada uno de los Consejos para el Desarrollo de Competencias representa a una de las 10 industrias presentes en Australia. Las normas de competencia se definen por estos organismos representativos de los sectores y grupos intersectoriales.	La insipiente experiencia chilena de certificación de competencias laborales en el sector logística ha sido desarrollada a través de 4 proyectos piloto implementados por la Fundación Chile.  Estos proyectos piloto tuvieron como propósito desarrollar, validar y evaluar estándares de competencia laboral en el sector, para reconocer formalmente las competencias adquiridas por los trabajadores a lo largo de su trayectoria laboral, con base en los estándares definidos por las empresas y el gremio.	La certificación de competencias laborales es un proceso voluntario y concertado entre el organismo certificador (SENA) y el candidato; donde el trabajador debe demostrar su desempeño en las funciones que realiza en su contexto laboral, cumpliendo con las Normas de Competencia Laboral definidas por las Mesas Sectoriales.

<sup>7</sup> Industry Skills Council, Sitio Web Oficial <http://www.isc.org.au/about.php>; Creating Australia's Future Together [http://www.isc.org.au/pdf/ISC\\_Forum%20FINAL.pdf](http://www.isc.org.au/pdf/ISC_Forum%20FINAL.pdf); Transport and Logistics Industry Skills Council [www.tlisc.com.au](http://www.tlisc.com.au)

<sup>8</sup> Referencias: Comisión ChileValora [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

<sup>9</sup> Referencias: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

DIMENSIÓN A EVALUAR	PAÍS 1 Australia <sup>10</sup>	PAÍS 2 Chile <sup>11</sup>	PAÍS 3 Colombia <sup>12</sup>
Enfoque de mercado	<p>La organización busca: a) entregar asesoría e inteligencia al sector de educación y formación profesional (VET) sobre necesidades de capacitación actuales y futuras; b) asegurar el desarrollo e implementación continua de productos y servicios de capacitación, incluyendo los paquetes de capacitación; c) entregar servicios de planificación a la fuerza de trabajo en diversas industrias; d) desarrollar iniciativas y proyectos que estimulen el uso del sistema nacional de capacitación y la provisión de capacitación nacional acreditada en la industria y en la comunidad adyacente.</p> <p>En logística, se consideran las siguientes áreas de desarrollo: a) carretera y almacenamiento; b) ferrocarril, c) marítima y estiba, d) logística y administración, e) aviación, f) aduana.<sup>13</sup></p>	<p>Se realizó un estudio sectorial que permitió identificar los perfiles prioritarios del sector y las competencias requeridas en el sector logístico en Chile.</p> <p>Los perfiles ocupacionales levantados representan puestos claves en el sector y fueron agrupados en las siguientes áreas: almacenaje, distribución, consolidación y desconsolidación.</p>	<p>Las primeras Mesas Sectoriales se organizaron en 1997 en sectores considerados estratégicos para el país, y en aquellos involucrados por el Gobierno Nacional dentro de los acuerdos de competitividad exportadora.</p> <p>En 2006 se realizó además un estudio sectorial que permitió identificar los perfiles prioritarios del sector y las competencias requeridas en el sector logístico.</p>

<sup>10</sup> Industry Skills Council, Sitio Web Oficial <http://www.isc.org.au/about.php>; Creating Australia's Future Together [http://www.isc.org.au/pdf/ISC\\_Forum%20FINAL.pdf](http://www.isc.org.au/pdf/ISC_Forum%20FINAL.pdf); Transport and Logistics Industry Skills Council [www.tlisc.com.au](http://www.tlisc.com.au)

<sup>11</sup> Referencias: Comisión ChileValora [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

<sup>12</sup> Referencias: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

<sup>13</sup> Transport & Logistics Industry Skills Council;

DIMENSIÓN A EVALUAR	PAÍS 1 Australia <sup>14</sup>	PAÍS 2 Chile <sup>15</sup>	PAÍS 3 Colombia <sup>16</sup>
Forma de financiamiento.	Dependiente del ISC, el cual es reconocido y financiado por el Gobierno Australiano <sup>17</sup> .	<p>En términos generales, los procesos de levantamiento, actualización y adquisición de competencias laborales son financiados con aportes del Estado y de los actores productivos. Los procesos de evaluación y certificación son financiados mediante la Franquicia Tributaria<sup>18</sup> - SENCE<sup>19</sup> /FONCAP<sup>20</sup> - SENCE, Recursos propios, entre otros.</p> <p>En términos específicos, el proyecto piloto del sector contó con el apoyo y financiamiento del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE (organismo estatal), en el marco del Programa Chile Califica.</p>	Público.
Número de perfiles, Estándares de Competencia y personas Certificadas.	En el sector logística se han elaborado hasta la fecha un total de 45 cualificaciones que van de los niveles Certificado I a IV, Diploma y Diploma avanzado.	Fueron elaboradas 41 unidades de competencias para un total de 19 perfiles ocupacionales que fueron definidos, levantados y validados por las empresas del sector en las áreas ya señaladas. Fueron evaluados un total de 4,950 trabajadores y 4,442 fueron certificados.	En el sector logística se han elaborado hasta la fecha 12 titulaciones con un total de 43 normas de competencia laboral.

<sup>14</sup> Industry Skills Council, Sitio Web Oficial <http://www.isc.org.au/about.php>; Creating Australia's Future Together [http://www.isc.org.au/pdf/ISC\\_Forum%20FINAL.pdf](http://www.isc.org.au/pdf/ISC_Forum%20FINAL.pdf); Transport and Logistics Industry Skills Council [www.tlisc.com.au](http://www.tlisc.com.au)

<sup>15</sup> Referencias: Comisión ChileValora [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

<sup>16</sup> Referencias: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

<sup>17</sup> Industry Skills Council, Sitio Web Oficial; <http://www.isc.org.au/about.php>

<sup>18</sup> Es un incentivo tributario a las empresas, contribuyentes de la primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que invierten en capacitación de sus trabajadores, lo cual se descuenta del monto a pagar de sus impuestos.

<sup>19</sup> Es un servicio público dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que tiene por objetivo contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, mediante el desarrollo de políticas públicas e instrumentos orientados al mercado de la capacitación y la intermediación laboral.

<sup>20</sup> Es un subsidio estatal, administrado por SENCE, que tiene como objetivo la ejecución de acciones de capacitación destinadas a personas desempleadas y a trabajadores, administradores o gerentes de empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones inferior a 45 UTM en el año calendario anterior al de la postulación del beneficio.

## F. Perfiles de competencias para el sector logística.

<b>PAÍS 1</b>  <b>Australia<sup>21</sup> (El sistema australiano trabaja con “cualificaciones” y no con perfiles laborales. En relación a estas cualificaciones se elaboran las normas de competencia).</b>	<b>PAÍS 2</b>  <b>Chile<sup>22</sup> (Subsectores almacenaje, contenedores y distribución).</b>	<b>PAÍS 3</b>  <b>Colombia<sup>23</sup> (El sistema colombiano trabaja con “titulaciones” y no con perfiles laborales. En relación a estas titulaciones se elaboran las normas de competencia).</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificate I in Transport and Logistics (Pathways)</li> <li>2. Certificate I in Transport and Logistics (Rail Operations)</li> <li>3. Certificate I in Warehousing Operations</li> <li>4. Certificate I in Logistics</li> <li>5. Certificate II in Transport and Logistics (Rail Operations)</li> <li>6. Certificate II in Driving Operations</li> <li>7. Certificate II in Rail Infrastructure</li> <li>8. Certificate II in Stevedoring</li> <li>9. Certificate II in Furniture Removal</li> <li>10. Certificate II in Warehousing Operations</li> <li>11. Certificate II in Road Transport Yard Operations (Freight Handler)</li> <li>12. Certificate II in Logistics</li> <li>13. Certificate III in Transport and Logistics (Rail Operations)</li> <li>14. Certificate III in Driving Operations</li> <li>15. Certificate III in International Freight Forwarding (Operator)</li> <li>16. Certificate III in Rail Driving</li> <li>17. Certificate III in Stevedoring</li> <li>18. Certificate III in Warehousing Operations</li> <li>19. Certificate III in Mobile Crane Operations</li> <li>20. Certificate III in Rail Track Surfacing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativo logístico</li> <li>2. Despachador de productos, unidades y carga</li> <li>3. Encargado de inventario</li> <li>4. Operador grúa eléctrica</li> <li>5. Operador grúa horquilla</li> <li>6. Preparador de pedidos</li> <li>7. Recepcionista de productos, unidades y carga</li> <li>8. Supervisor de operaciones logísticas</li> <li>9. Encargado control de documentos</li> <li>10. Encargado de control full</li> <li>11. Operador grúa porta contenedores</li> <li>12. Supervisor de operaciones</li> <li>13. Administrador de operaciones de devolución y rechazo</li> <li>14. Controlador de flota</li> <li>15. Controlador de rutas y documentos</li> <li>16. Ejecutivo servicio al cliente</li> <li>17. Operario INBOUND</li> <li>18. Operario OUTBOUND</li> <li>19. Transportista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de compras</li> <li>2. Manipulación de objetos en el almacén, bodega o centro de distribución</li> <li>3. Aprovechamiento de los objetos</li> <li>4. Coordinación de los procesos logísticos en e el almacén, bodegas o centros de distribución</li> <li>5. Trasladar los objetos del lugar de origen al lugar de destino.</li> <li>6. Gestión de la distribución física internacional</li> <li>7. Plantación y evaluación de los procesos logísticos.</li> <li>8. Diseño del sistema logístico</li> <li>9. Manejo de importaciones y exportaciones</li> <li>10. Gestión de la cadena de suministro.</li> <li>11. Gestión del transporte y distribución</li> <li>12. Diseño del sistema de trazabilidad de productos y servicios</li> </ol>

<sup>21</sup> [https://tlisc.com.au/resources/tli10\\_volume\\_i\\_of\\_ii.pdf](https://tlisc.com.au/resources/tli10_volume_i_of_ii.pdf)

<sup>22</sup> [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/edic/base/port/competencias.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/edic/base/port/competencias.html)

<sup>23</sup> Referencias: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)



<p>21. Certificate III in Mechanical Rail Signalling</p> <p>22. Certificate III in Rail Structures</p> <p>23. Certificate III in Electric Passenger Train Guard</p> <p>24. Certificate III in Logistics</p> <p>25. Certificate III in Rail Infrastructure</p> <p>26. Certificate IV in Transport and Logistics (Rail Operations)</p> <p>27. Certificate IV in Transport and Logistics (Rail Infrastructure)</p> <p>28. Certificate IV in Transport and Logistics (Road Transport – Car Driving Instruction)</p> <p>29. Certificate IV in Transport and Logistics (Road Transport – Heavy Vehicle Driving Instruction)</p> <p>30. Certificate IV in Transport and Logistics (Road Transport – Motorcycle Riding Instruction)</p> <p>31. Certificate IV in Materiel Logistics</p> <p>32. Certificate IV in International Freight Forwarding (Senior Operator)</p> <p>33. Certificate IV in Stevedoring Operations</p> <p>34. Certificate IV in Warehousing Operations</p> <p>35. Certificate IV in Mobile Crane Operations</p> <p>36. Certificate IV in Logistics</p> <p>37. Diploma of Materiel Logistics</p> <p>38. Diploma of International Freight Forwarding</p> <p>39. Diploma of Logistics</p> <p>40. Diploma of Deployment Logistics</p> <p>41. Advanced Diploma of Materiel Logistics</p> <p>42. Advanced Diploma of Deployment Logistics</p>		
--	--	--