



# Caracterización Cargos Operativos Empresas de Transporte

Junio 2022

# Introducción

Desde Defencarga continuamos generando información oportuna y relevante para el sector logístico colombiano, en esta ocasión nos dimos a la tarea de realizar una caracterización de los cargos operativos de las empresas de transporte, con el objeto de identificar factores como estructura, escala salarial y buenas prácticas de manera que se puedan generar estrategias que permitan impactar de manera positiva la gestión del talento humano.

Posteriormente y basados en este análisis esperamos generar indicadores de productividad que permita a las empresas del sector compararse entre sí e identificar oportunidades de mejora.

Si bien hay un amplio rango en el tamaño de las empresas consultadas, encontramos a nivel de cargos algunos con estructura similar respecto a responsabilidades, experiencia y nivel salarial, para otros las variaciones son más significativas.

Cabe destacar que en este análisis no se incluyó el cargo de conductor, el cual se abordará de manera específica en un documento diferente.

## Contenido

Tendencias en talento humano	3
Competencias laborales	5
Beneficios	7
Cargos claves	8
Buenas prácticas	15
Conclusiones	16



# Tendencias en talento humano

Uno de los factores más complejos de administrar al interior de una organización es la gestión del talento humano, especialmente ahora en un entorno cambiante y post pandemia que ha transformado la percepción que tienen las personas sobre lo que quieren de su entorno laboral.

Recientemente en el taller: El Futuro del Talento Humano, que realizamos con nuestras empresas afiliadas, observábamos las tendencias que tienen las organizaciones respecto a la gestión del talento e identificamos que factores como los valores, la ética, el enfoque en lo humano y el liderazgo si bien siempre han estado presentes dentro de las empresas han cobrado ahora una mayor relevancia para los colaboradores.

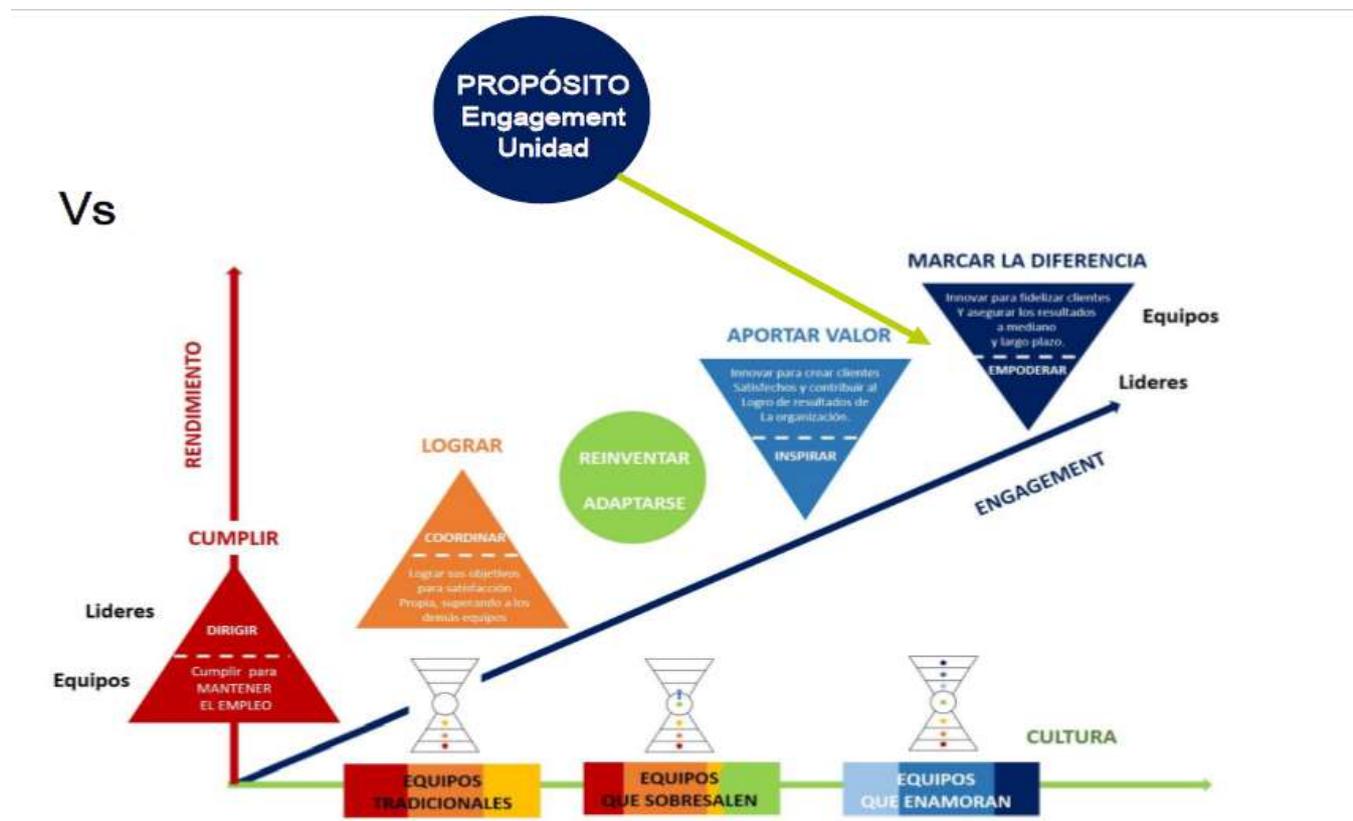
Y es que pasamos de organizaciones en las que primaba el individualismo y estaban enfocadas en los resultados a organizaciones tipo Teal en las que como vemos en el siguiente gráfico priman factores como la confianza, la autogestión, las relaciones plenas, la rectitud interna, la coherencia con el propósito, la intuición, la sabiduría y la plenitud.

## Evolución consciente de las Organizaciones



Fuente: Circular, El Futuro del Talento Humano en Nuestro Sector, citando a Frederic Laloux

Paralelo a la transformación de las organizaciones, las personas también han modificado sus expectativas y quieren estar en un entorno en el que sientan que generan valor desde su rol, y esto se logra si están conectados con el propósito superior de la organización, pero este propósito debe tener un impacto en la sociedad en general, es decir, ahora hablamos de organizaciones que evolucionan de manera consciente.



Fuente: Circular, El Futuro del Talento Humano en Nuestro Sector, citando a Richard Barrett.

El primer reto que tiene la gestión del talento humano es el de atraer y retener a los colaboradores y parte fundamental de esto es conectar a las personas que hacen parte de la organización con ese propósito superior, pero de manera simultánea afrontar otros tipos de desafíos, que pueden ser incluso igual o más complejos, tales como:

- Diferentes generaciones con diferentes formas de trabajar
- Nuevas formas de trabajo
- Digitalización
- Entornos volátiles y complejos
- Cambio climático
- Bajo nivel de compromiso de los empleados

# Competencias laborales

Las competencias laborales se definen como las habilidades que posee una persona para cumplir con sus tareas, estas se dividen en dos grupos, las competencias blandas (soft skills) y las competencias duras (hard skills). (Fuente: Asana\*)

Las primeras describen la forma como las personas trabajan e interactúan con los demás, a partir del proceso de caracterización, identificamos en las organizaciones participantes en cuales de estas competencias se enfoca actualmente el sector o se deben fortalecer.

Vemos por ejemplo, la evolucionamos de la competencia de liderazgo a liderazgo consciente, como adaptabilidad, innovación y tecnología cobran mayor relevancia y como competencias como trabajo en equipo, inteligencia emocional y comunicación asertiva siguen siendo fundamentales dentro de la estructura de las organizaciones.

Si bien al momento de establecer las competencias cada organización las ajusta de acuerdo a su propósito, cultura organizacional y estructura, traemos algunas descripciones generales, que consideramos pueden ser de utilidad:

**Liderazgo Consciente:** es aquel que se realiza desde el compromiso pleno y el entendimiento de la influencia que se ejerce sobre los demás para lograr los objetivos. (Fuente: Eserp\*\*)



\*Asana, La diferencia entre las habilidades duras y blandas. <<https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>>

\*\*Eserp, ¿Qué es el liderazgo consciente?. <<https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-liderazgo-consciente/>>

Comunicación asertiva: capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma los argumentos como propios.

Adaptabilidad: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas retos y personas

Gestión del cambio: capacidad para asimilar, dirigir y/o implementar acciones originadas por cambios en la estrategia del negocio, la estructura y la tecnología entre otros.

Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro integrado de un grupo, para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Otras competencias mencionadas por las empresas fueron:

Inteligencia emocional	Análisis y solución de problemas
Resolución de conflictos	Pensamiento crítico
Orientación al logro	Tecnología
Mejoramiento continuo	Atención al detalle
Disposición al servicio	Enfoque al cliente
Innovación	Integridad

Fuente: elaboración propia con información entregada por las empresas afiliadas.

Cabe destacar que en el marco de este análisis identificamos otras competencias que si bien no fueron referenciadas por las empresas consultadas son relevantes en el contexto actual.

Respecto a las competencias duras, las integramos al análisis de cada uno de los cargos desarrollados de manera posterior en el documento, sin embargo, referenciamos algunas de carácter general:

Ejemplos competencias blandas

Responsabilidad	Colaboración
Paciencia	Ética laboral
Empatía	Flexibilidad
Gestión del tiempo	Autoconciencia

Ejemplos competencias duras

Análisis de datos	Visualización de datos
Análisis de riesgos	Investigación de mercados
Gestión de la información	Gestión de proyectos
Escritura y edición	Gestión de campañas
lenguajes de programación	Mantenimiento de servidores

Fuente: Asana.

# Beneficios

Dentro de la misma encuesta de caracterización consultamos a las empresas por los beneficios no constitutivos de salario que otorgan a sus colaboradores, siendo los más comunes el día libre de cumpleaños, y los auxilios de matrimonio o nacimiento.

Principales beneficios no constitutivos de salarios que otorgan las organizaciones
Acceso a formación a través de caja de compensación
Auxilio de matrimonio
Auxilio de nacimiento
Auxilio de visión
Auxilio de vivienda
Auxilio educación superior
Auxilio escolar
Bonificación de vacaciones
Bonificación de navidad
Bonificación por Antigüedad
Bonificación por cumplimiento de metas
Bonificación por desempeño
Bonos de cajas de compensación
Bono por cumplimiento de presupuesto anual
Convenios para el hogar, moda, descanso, salud, bienestar, ahorro y crédito
Detalles en fechas especiales (día de la mujer, día del padre, día del conductor, entre otros)
Día adicional de vacaciones
Día libre de cumpleaños (medio día)
Día libre de grados (colaborador, hijos conyugue)
Días libres por cumplir antigüedad
Día para diligencias personales (semestral o anual)
Flexibilización horario (entrar más temprano y salir antes)
Medicina propagada
Préstamos a empleados
Prima extra legal en navidad
Seguro de vida
Un día de trabajo desde casa (semana)

Fuente: elaboración propia con información entregada por las empresas afiliadas.

# Cargos Claves

A continuación, entregamos un resumen de los cargos relacionados por las empresas, que se enmarcan en tres áreas: comercial, operaciones y gestión de flota o mantenimiento:

**Comercial:** respecto al área comercial, las empresas referencian la figura del gerente comercial, el cual es apoyado usualmente en sus labores por el área de operaciones y servicio al cliente.



Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	
Gerente Comercial	Diseñar el plan estratégico y comercial que garantice el crecimiento y posicionamiento de la compañía.		Experiencia:	Posgrado
Director comercial	Acompañar y desarrollar la fuerza de ventas y diseñar el esquema salarial para el área a su cargo.			Superior a 3 años
Director de experiencias	Retroalimentar y hacer seguimiento al personas de ventas y servicio al cliente.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mercadeo y ventas</li> <li>•Manejo de clientes</li> <li>•Negociación y cierre de ventas</li> <li>•Excel intermedio - avanzado</li> </ul>
	Visitar de manera periódica a los clientes actuales para validar el cumplimiento de la promesa de servicio.			
	Visitar clientes potenciales.			
<b>Días promedio para cubrir esta vacante:</b>	70	<b>Salario básico promedio mensual</b>	\$	7.696.400
<b>Observaciones:</b>	<p>Para este cargo encontramos algunas compañías que tienen un salario fijo superior a \$10 millones y otras que tienen un salario base de aproximadamente \$5 millones más bonificaciones y/o comisiones.</p> <p>Para la consecución de este cargo las empresas usualmente recurren a organizaciones busca talentos y el tiempo promedio para cubrir esta vacante es considerado alto.</p>			

**Operaciones:** No todas las compañías de transporte consultadas señalan tener un gerente de operaciones, pero si en su mayoría un director (jefe - coordinador) de operaciones, aquellas que tienen gerente reportan también el cargo de líder de operaciones con el perfil de menor responsabilidad que el director.

También encontramos que el área de operaciones soporta o asume de acuerdo al tamaño y tipo de organización funciones del área comercial.

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	
Gerente de operaciones  Director Nacional de operaciones	Realizar la planeación del área de operaciones alineada a la estrategia de la compañía.		Nivel educativo:	Posgrado
	Diseñar estrategias para administrar de manera eficiente los recursos maximizando la rentabilidad operativa.		Experiencia:	Superior a 3 años
	Dirigir y supervisar a los coordinadores del área en la planeación y ejecución de proyectos y desarrollo de sus funciones. Planear y ejecutar procesos de mejora continua en el área y establecer los criterios para aplicación de tecnología.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Legislación laboral</li> <li>•Gestión estratégica en Operaciones de Transporte</li> </ul>
Días promedio para cubrir esta vacante:	41	Salario básico promedio mensual	\$	11.881.000
Observaciones:	Existe una alta variabilidad en los días promedio para cubrir esta vacante, que oscila entre 15 y 90 días			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	
Director de operaciones	Garantizar la disponibilidad de recursos para la operación.		Nivel educativo:	Profesional - Posgrado
	Controlar y hacer seguimiento a la ejecución de la programación diaria y semanal de la flota propia y / o tercerizada.		Experiencia:	Superior a 2 años
Jefe de operaciones	Velar por la ejecución y control del presupuesto de la compañía de acuerdo a las políticas establecidas.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planeación y control de operaciones Logísticas, transporte y/o portuarias</li> <li>•Contratación / normatividad en transporte</li> <li>•Excel intermedio</li> <li>•TMS</li> <li>•Manejo y relacionamiento con conductores</li> </ul>
Coordinador de operaciones	Liderar proceso de contratación de transporte, manejo de terceros y/o las operaciones de almacenamiento			
	Asesorar, facilitar y coordinar las necesidades de los clientes para contribuir con el nivel satisfacción del servicio y con la optimización de los recursos.			
	Liderar retención y crecimiento de clientes			
Días promedio para cubrir esta vacante:	39	Salario básico promedio mensual	\$	5.882.444
Observaciones:	El salario básico mensual oscila entre \$3.5 y \$7.5 millones de acuerdo a las funciones y tipo de compañía. En algunas organizaciones especialmente medianas el director de operaciones apoya también el proceso comercial, en compañías más grandes puede coordinar además el proceso de almacenamiento			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Profesional
Líder de operaciones	Definir la estrategia operativa para cumplir requisitos del cliente.		Experiencia:	Superior a 2 años
	Realizar la asignación de carga a los vehículos de acuerdo a las solicitudes del área comercial o de los clientes.			
	Hacer seguimiento y evaluar las operaciones.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TMS</li> <li>• Operaciones logísticas y de transporte</li> </ul>
	Administrar de manera eficiente los recursos y el personal a su cargo.			
	Administrar base de datos de proveedores de transporte.			
Representar a la organización en aspectos comerciales.				
Días promedio para cubrir esta vacante:	50	Salario básico promedio mensual	\$	3.008.000
Observaciones:	Los días promedio para cubrir esta vacante con considerados entre estándar y altos por parte de las empresas y usualmente el proceso de búsqueda y selección lo realiza el área de recursos humanos			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Bachiller - Profesional
Analista de operaciones	Recibir asignaciones del área comercial o clientes, registrarlas en el sistema de información.		Experiencia:	Entre 2 y 3 años
	Verificar y ejecutar el ingreso de información preliminar de carga, viajes, cumplidos, anulaciones para contribuir en la oportunidad y veracidad en los sistemas de información.			
	Comunicar a los auxiliares de operaciones las cargas disponibles a nivel nacional.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP</li> <li>• TMS</li> <li>• Rutas Nacionales y urbanas</li> <li>• Herramientas ofimáticas</li> </ul>
	Asistir al equipo de operaciones en la caracterización de las rutas.			
Días promedio para cubrir esta vacante:	15	Salario básico promedio mensual	\$	3.321.500
Observaciones:				

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Bachiller - Técnico - Tecnólogo
Asistente operaciones	Realizar la búsqueda de vehículos para la prestación del servicio.		Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferior a 1 año</li> <li>• Entre 1 y 2 años</li> </ul>
	Elaborar documentos de transporte y gestionar pago anticipos.			
Auxiliar de operaciones	Apertura y actualización de hojas de vida.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft office</li> <li>• TMS</li> <li>• SAP</li> <li>• Contenedores</li> <li>• PESV</li> </ul>
Despachador	Elaborar las liquidaciones de los servicios de transporte.			
	Realizar seguimiento a los viajes pendientes por cumplir y gestionar con los conductores la entrega de los documentos.			
Ejecutar la toma de los tiempos de cargue y descargue.				
Días promedio para cubrir esta vacante:	34	Salario básico promedio mensual	\$	1.552.714
Observaciones:	<p>En general las organizaciones consideran alto el tiempo para cubrir esta vacante.</p> <p>En algunos casos se asigna auxilio de rodamiento.</p> <p>El nivel educativo varia entre bachiller y tecnólogo.</p> <p>En algunas organizaciones encontramos que la experiencia requerida puede ser inferior a un año.</p>			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Bachiller - Técnico
Analista de transporte Embarcador	Realizar la consecución de vehículos		Experiencia:	Entre 1 y 2 años
	Recopilar la documentación del vehículo, conductor y propietario para la apertura de la hoja de vida y realizar la inspección del vehículo			
	Mantener actualizada la base de datos de los vehículos, conductores y propietarios		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión de despachos</li> <li>•Herramientas ofimáticas</li> <li>•Tipología de vehículos de carga</li> </ul>
	Asignar la ruta para establecer el plan de viaje			
	Verificar el estado del vehículo y el cumplimiento de los requisitos del cliente			
	Vigilar cargue de mercancía y realizar registro fotográfico del estado de la misma			
	Acompañar vehículos en carretera de acuerdo a las directrices dadas por la organización			
Días promedio para cubrir esta vacante:	35	Salario básico promedio mensual	\$ 1.248.000	
Observaciones:	<p>En algunos casos el embarcador puede generar también los documentos de transporte o asumir funciones de despachador.</p> <p>En los casos en los que lo requiere recibe auxilio de rodamiento.</p>			

Respecto al cargo de analista de transporte encontramos un perfil con el mismo nombre pero con un enfoque hacia el diseño de modelos de simulación y análisis de la información suministrada por las plataformas de telemetría y que tiene como principal objetivo la optimización de los recursos, como vemos a continuación.

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Profesional
Analista de transporte	Diseñar modelos de simulación de ruta para contribuir en la optimización de recursos		Experiencia:	Superior a 1 año
	Analizar y evaluar la información suministrada por las plataformas tecnológicas			
	Consolidar y gestionar indicadores		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plataformas de minería de datos</li> <li>•Análisis de información</li> <li>•Herramientas ofimáticas</li> <li>•TMS</li> </ul>
	Analizar y determinar los parámetros de consumo de combustible			
Días promedio para cubrir esta vacante:	23	Salario básico promedio mensual	\$ 3.593.000	
Observaciones:	Son pocas las compañías que referencian este cargo dentro de su organización.			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Profesional
Líder de agencia	Cumplir con el presupuesto de la agencia.		Experiencia:	Superior a 3 años
	Entregar al área de operaciones la información de los fletes del mercado.			
Agencista	Atención y gestión oportuna de novedades.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas ofimáticas</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>
	Coodinar el proceso de cargues y descargues.			
	Coordinar embarcadores.			
Días promedio para cubrir esta vacante:	28	Salario básico promedio mensual	\$	2.123.000
Observaciones:	No es un cargo común dentro de las empresas consultadas			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Bachiller - Técnico - Tecnólogo
Líder de servicio	Planear y coordinar la operación de transporte con el cliente.		Experiencia:	Entre 1 y 2 años
	Apoyar la estrategia de consecución y fidelización de conductores terceros			
In House	Efectuar las inspecciones pre operacionales.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de despachos</li> <li>• Herramientas ofimáticas</li> </ul>
	Efectuar el análisis y presentación de las estadísticas e indicadores de la operación mensualmente.			
	Enturnar los conductores en el sistema de información.			
Días promedio para cubrir esta vacante:	38	Salario básico promedio mensual	\$	1.231.000
Observaciones:				

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Tecnólogo - Profesional
Coordinador Control Tráfico Líder de gestión del riesgo Coordinador de tráfico Coordinador de seguridad	Liderar equipo de torre de control: seguimiento de vehículos, gestión de alertas.		Experiencia:	Entre 1 y 2 años Superior a 2 años
	Liderar cumplimiento de estándares de sistemas de gestión, incluyendo la elaboración de la matriz de riesgos y rutogramas.			
	Realizar la planeación del proceso de seguridad y coordinar el seguimiento diario a los vehículos según el nivel de riesgo.		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de flota</li> <li>• TMS</li> <li>• Rutas nacionales y urbanas</li> <li>• Sistemas de gestión</li> </ul>
	Autorizar modificaciones al plan de ruta pactado.			
Diseñar e implementación de planes de contingencia.				
Permanecer en contacto con autoridades pertinentes, frentes de seguridad, garantizando que el tránsito de vehículos cuente con apoyo en ruta.				
Días promedio para cubrir esta vacante:	50	Salario básico promedio mensual	\$	2.656.600
Observaciones:	El tiempo a cubrir esta vacante, así como la experiencia requerida varía de manera considerable entre empresas.			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Bachiller
Auxiliar Logístico	Gestionar de manera oportuna en cargues y descargues		Experiencia:	Entre 6 meses y 1 año
	Separar y alistar mercancía para despachos			
Auxiliar de Bodega	Recepción de producto y ubicación en bodega		Conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Picking y alistamiento de pedido</li> <li>• Gestión de inventarios</li> </ul>
	Realizar inventario			
	Gestionar novedades en Bodega			
Días promedio para cubrir esta vacante:	22	Salario básico promedio mensual	\$	1.023.000
Observaciones:				

**Flota propia:** solo una de las empresas nos reportó contar con el cargo de gerente de flota, son una asignación salarial superior a los \$14 millones, fue más usual encontrar el cargo de jefe o coordinador de flota.

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Profesional
Jefe de flota propia Coordinador de flota	Liderar los conductores propios y terceros.		<b>Experiencia:</b>	Superior a 2 años
	Incrementar de la productividad de la flota propia a través de proyectos enfocados a este propósito.			
	Presentar diariamente informes y novedades de la flota.		<b>Conocimientos requeridos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de flotas y despachos</li> <li>• Administración de personal</li> <li>• Control de costos</li> </ul>
	Diseñar, implementar y coordinar los modelos de operación en la programación de las diferentes operaciones.			
Gestionar los indicadores establecidos con los clientes.				
<b>Días promedio para cubrir esta vacante:</b>	120	<b>Salario básico promedio mensual</b>	\$	5.754.000
<b>Observaciones:</b>	Este es uno de los cargos que más tiempo toma en el proceso de cubrir la vacante y si bien un porcentaje muy alto de empresas reportan tener flota propia, no es un cargo recurrente dentro de las organizaciones			

Cargo	Principales Responsabilidades		Nivel educativo:	Profesional
Coordinador de mantenimiento Jefe de mantenimiento Director de mantenimiento	Liderar al personal del área de mantenimiento para la ejecución de planes y programas preventivos y correctivos, garantizando el buen estado y la disponibilidad de la flota.		<b>Experiencia:</b>	Superior a 2 años
	Controlar, auditar y evaluar los proveedores de productos y servicios de mantenimiento de acuerdo a los lineamientos establecidos.			
	Establecer el control administrativo en los trámites de tránsito y requerimientos legales de los vehículos con el fin de lograr el cumplimiento de la normatividad vigente ante las autoridades y entidades correspondientes.		<b>Conocimientos requeridos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motores Diésel</li> <li>• Normatividad en transporte</li> <li>• Herramientas ofimáticas</li> </ul>
	Elaborar de manera mensual el presupuesto y garantizar la adquisición de insumos necesarios para las labores de mantenimiento			
Evaluar y verificar los repuestos suministrados para los equipos de transporte con el fin de garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas acordadas.				
<b>Días promedio para cubrir esta vacante:</b>	11	<b>Salario básico promedio mensual</b>	\$	6.349.500
<b>Observaciones:</b>	A pesar de que un amplio número de empresas consultadas reportan contar con flota propia, este cargo no fue incluido en la caracterización por la mayoría de ellas			

# Buenas Prácticas

Respecto a las buenas prácticas referenciadas por las empresas estas se enmarcan principalmente en los procesos de formación:

- Desarrollo de líderes integrales que no solo se enfoquen en sacar adelante la operación sino también que se encarguen de acompañar y desarrollar el personal a su cargo desde la inspiración.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional; donde el colaborador es el protagonista principal y se promueve su bienestar.
- Respecto al proceso de reclutamiento: manejo de referidos, búsqueda a través de redes sociales, y acompañamiento de empresas temporales.
- Evaluación de desempeño con enfoque a competencias



- Programa de gestión humana desarrollado para escuchar las ideas e iniciativas que tienen los trabajadores para mejorar los procesos.
- Certificaciones en temas afines al desempeño de las funciones del equipo de trabajo.
- Certificación como empresa familiarmente responsable: modelo de gestión mediante el cual se establecen mecanismos de conciliación para ofrecer beneficios tangibles e intangibles a los colaboradores y sus familias, buscando proporcionar una mejor calidad de vida.

# Conclusiones

Si bien las empresas que nos entregaron información varían de manera considerable respecto a su tamaño (en términos de facturación anual), encontramos cierta homogeneidad en las funciones y salarios, especialmente a niveles de asistentes y auxiliares operativos.

Vemos además, una alta variación en el número de días para suplir los diferentes cargos, siendo el de jefe o coordinador de flota el que toma más tiempo, en promedio 120 días, seguido del gerente comercial que puede tomar hasta 70 días.

Como es de esperar las compañías más grandes, especialmente, aquellas que son propiedad de empresas generadores, los salarios son mayores es casi todos los niveles.

Respecto a las competencias duras, si bien en algunos cargos se exige manejo de Excel, TMS y SAP, no se evidencia la exigencia de conocimientos en temas digitales como Big Data y Minería de Datos y vimos muy poca referencias a cargos enfocados en el análisis de la información.

En lo que se refiere al indicador de rotación de personal este oscila entre el 2% y el 18%, con un promedio del 7%, cabe destacar que no encontramos una correlación directa entre el número de empleados o el rango de facturación con este indicador.

Uno de los principales retos que tiene el sector es la atracción y retención de talento humano calificado, vemos diferentes tipos de beneficios y buenas prácticas que las compañías consideran exitosas, sin embargo, los temas de formación y desarrollo de la cultura organizacional son los que tienen un impacto más positivo según los líderes del área de gestión humana, por estarazón desde Defencarga, estamos generando de manera constante formación especializada para nuestras empresas afiliadas, ya sea en el marco de nuestra escuela de destrezas logísticas, el programa de formación para los líderes de seguridad vial u otras alianzas que generamos para su beneficio.

Como les dijimos en la introducción, esperamos que este documento sirva de base para un análisis posterior con el que pretendemos generar indicadores de productividad que les permita como organización compararse respecto al sector y lograr un uso más eficiente de los recursos.