

NODO REVIEW

Una publicación de NLR Nodo Logístico®

Inteligencia Operativa y Gestión del Riesgo Crítico



EL BYPASS CORPORATIVO:

Cuando la promesa comercial revienta la operación.



Año 1 · N.º 5 · Junio 2026 | Santiago, Chile

DE REVISTA A REVIEW: LA EVOLUCIÓN DEL IMPACTO



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
Fundador y Director Ejecutivo NLR Nodo Logístico®

Durante años, la industria logística se ha acostumbrado a consumir "revistas". Esas publicaciones amables, predecibles, llenas de fotografías de grúas inmaculadas, sonrisas corporativas y publrreportajes vacíos que solo sirven para acariciar el ego de gerencias que jamás han pisado un centro de acopio a las tres de la mañana. Nosotros nos aburrimos de ese juego condescendiente.

A partir de esta edición, evolucionamos y nos transformamos en **Nodo Review**.

La decisión no es un simple cambio de nombre comercial; es una reestructuración de nuestro propósito. Una "revista" la hojeas por inercia en la sala de espera de un proveedor o en un lobby gerencial. Un "Review", en cambio, audita, disecciona y expone la realidad sin filtros. No estamos aquí para ser una vitrina de relaciones públicas, estamos aquí para analizar la fricción real, la exigencia física y las dinámicas invisibles que verdaderamente sostienen la cadena de suministro.

Dejamos atrás el formato cómodo para entregarles un documento táctico y analítico de alto calibre a los verdaderos especialistas, a los técnicos e ingenieros que absorben el impacto operativo en el asfalto y no desde la fantasía de un escritorio.

Bienvenidos a la nueva estructura. Bienvenidos a **Nodo Review**.

Índice de Operaciones - N° 5

2

DE REVISTA A REVIEW: LA EVOLUCIÓN DEL IMPACTO

Germán Carrasco

4

EDITORIAL

MACARENA ARAYA

6

LA PROMESA COMERCIAL Y SU COSTO OPERACIONAL: CUANDO MARKETING VENDE LO QUE LA BODEGA DEBE SOSTENER

MACARENA ARAYA

10

EL FRAUDE DEL SACRIFICIO: ANATOMÍA DE UN BYPASS CORPORATIVO

GERMÁN CARRASCO

14

LA HIPOCRESÍA DEL MERCADO: ¿LO MISMO, PERO MÁS BARATO?

EMANUEL CONTRERAS

18

LAS PERSONAS NO FALLAN: ¡ES EL SISTEMA, IMBÉCIL!

JULIÁN BABENCO

24

DE SUPER WOMAN A SMART WOMAN®:

LIDERAR SIN DESTRUIRSE EN EL INTENTO

PAULA GONZÁLEZ S.

28

NO BASTA CON ABRIR LA PUERTA: MUJERES TOMANDO EL MANDO EN LA CADENA LOGÍSTICA

DORIS SILVA



EDITORIAL



Macarena Araya
Directora de Medios de NLR Nodo Logístico®

EL COSTO INVISIBLE DE LA REALIDAD OPERATIVA

Cuando iniciamos este proyecto, establecimos una regla inquebrantable: alejarnos del positivismo tóxico, de las teorías de manual y de las métricas idealizadas que solo cuadran en las pantallas inmaculadas de un directorio corporativo. Prometimos auditar la industria desde el cemento y desde la fricción real de la operación diaria. Este quinto volumen, ahora evolucionado a Nodo Review, es la manifestación más cruda de ese mandato.

En estas páginas, nuestros autores convergen en una verdad incómoda que el sistema se esfuerza por silenciar: la peligrosa desconexión entre el diseño estéril de una gerencia y el desgaste físico de los seres humanos que sostienen el flujo operativo.

Abrimos el escáner cuestionando las promesas comerciales irreales.

Marketing vende expectativas inmediatas para asegurar la conversión digital, pero es la operación la que absorbe la onda expansiva de los plazos imposibles. Cuando la ilusión de la venta choca contra las restricciones físicas del transporte, el quiebre no se soluciona con un software; se parcha con el sobreesfuerzo de supervisores y conductores de última milla que dejan su biología en la ruta.

Ese ajuste silencioso tiene un límite. Germán Carrasco lo disecciona bajo el concepto del "fraude del sacrificio": la trampa mental del falso reconocimiento. El sistema inflama el ego del especialista para mantenerlo dócil, asimilando el golpe de la exigencia hasta que su cuerpo colapsa.

Y cuando eso ocurre, la maquinaria no se lamenta; simplemente ejecuta un bypass, puentea la ausencia y sigue operando sin detener un solo engranaje.

A esta dinámica se suma el análisis táctico de Emanuel Contreras sobre la hipocresía del mercado. Desnudamos el bucle de la mediocridad en la contratación, donde las gerencias ahorran centavos buscando perfiles dóciles y baratos, para luego desangrarse financieramente apagando incendios operativos. Se premia la obediencia por sobre la capacidad de reescribir soluciones en tiempo real.

Julián Babenco refuerza esta línea demostrando que las personas no fallan; es la red de gestión diseñada a espaldas de la realidad la que colapsa. Evaluar el rendimiento ignorando el nivel de incertidumbre del andén genera un agotamiento crónico en los mandos medios, quienes terminan actuando como escudos térmicos de decisiones inoperantes.

Frente a esta distorsión, proponemos una reprogramación del liderazgo.

Paula González expone la urgencia de soltar el arquetipo insostenible de la "Super Woman" para transitar hacia la "Smart Woman": liderar sin el complejo de salvadora, poniendo límites precisos para proteger la estructura mental del equipo. Simultáneamente, Doris Silva deja claro que la presencia femenina en la cadena de suministro ya no es un tema de cuotas, sino de supervivencia operativa. El verdadero control se toma en los espacios de alta presión, aportando la adaptabilidad técnica necesaria para que la operación no se quiebre frente a la incertidumbre.

NLR Nodo Logístico® no es una vitrina de relaciones públicas. Es el enlace directo entre el conocimiento duro y la ejecución en el terreno. El verdadero valor de una compañía no radica en la estética de sus indicadores abstractos, sino en su capacidad de no destruir a quienes sostienen su continuidad.

Léanlo de frente. Sin anestesia corporativa. La operación no se detiene, pero quien no cambie su forma de liderarla, será escupido y reemplazado por el sistema.

LA PROMESA COMERCIAL Y SU COSTO OPERACIONAL: CUANDO MARKETING VENDE LO QUE LA BODEGA DEBE SOSTENER



Macarena Araya
Directora de Medios de NLR Nodo Logístico®

En las reuniones de directorio de las grandes cadenas comerciales, todo fluye con una armonía envidiable e inquebrantable. Las proyecciones en las pantallas muestran curvas de crecimiento perfectas, los analistas aseguran ventas masivas y los encargados de marketing celebran el lanzamiento de campañas agresivas bajo consignas atractivas, ofreciendo entregas inmediatas y devoluciones sin costo. En el papel y en las salas bien iluminadas, la promesa de venta es impecable, estética y genera transacciones a un ritmo vertiginoso.

Sin embargo, cuando el cliente presiona el botón de confirmación en su teléfono, se activa de inmediato una cuenta regresiva implacable cuya presión asfixiante no la absorben los servidores informáticos, sino los cuerpos

y las espaldas de las personas que sostienen el trabajo físico diario en los centros de distribución y en las calles.

"Existe una distancia peligrosa y destructiva entre el diseño de una venta desmedida y la realidad de mover un artículo de un lugar a otro."



Con demasiada frecuencia, las metas de recaudación se deciden en oficinas cómodas con aire acondicionado, mirando únicamente los números de conversión digital sin considerar la capacidad real de las bodegas, los atascos en el tráfico o el nivel de agotamiento extremo de quienes conducen los vehículos de reparto. Mientras un grupo vende expectativas irreales para cumplir sus metas del mes, el otro tiene que lidiar con los límites del cansancio humano.

Cuando ambas partes no dialogan con una honestidad cruda, la promesa hecha al comprador se transforma de manera automática en una sentencia de colapso para los equipos de operaciones.

Cuando una fecha de ofertas masivas duplica los pedidos sin un aviso realista, la estructura no falla en los libros de administración, sino que revienta directamente en el cuerpo de los trabajadores. Son los encargados del turno nocturno quienes deben tragar su frustración frente a pantallas lentas a las tres de la mañana, cabeceando de sueño ante un café frío mientras los camiones se acumulan afuera en la oscuridad, esperando una instrucción que no llega.

Son los operarios de los pasillos quienes deben correr buscando cajas bajo la amenaza constante de un reloj implacable que castiga cualquier demora. Y son los choferes quienes finalmente, después de horas atrapados en el tráfico, tienen que poner la cara en la puerta de un domicilio, recibiendo la rabia y los insultos de un usuario furioso por un retraso que no provocaron ellos, sino una planificación soberbia que prometió lo imposible desde la ignorancia de un escritorio.

El buen servicio no se inventa en la creatividad de una agencia de publicidad ni en una interfaz atractiva, sino en el cumplimiento real a nivel de suelo. De nada sirve una página de ventas impecable si el producto llega quebrado, incompleto o una semana tarde. Cuando la ambición comercial sobrepasa de forma desmedida la capacidad física para cumplir, el resultado no es una simple queja escrita en un formulario de reclamos. Es una fricción interna brutal que envenena el ambiente, destruye el descanso con horas extras obligadas de madrugada y destroza la salud mental de quienes están obligados a dar respuestas por los errores de otros.

Quienes toman las decisiones de venta necesitan caminar por los recintos de carga, sentir el frío de la noche y entender el límite del agotamiento. Prometer con entusiasmo es fácil, pero sostener esa palabra requiere el esfuerzo de personas que terminan pagando con su propio desgaste el alto precio de una venta completamente irresponsable.

"Marketing promete con entusiasmo; la bodega paga el costo con horas extras, presión nocturna y desgaste humano."





INNOVALOG
CONSULTING
Structuring Smarter Operations

LOGÍSTICA, DATOS Y AUTOMATIZACIÓN PARA OPERAR MEJOR

Ayudamos a empresas a optimizar sus procesos logísticos mediante análisis de datos, automatización y herramientas de control diseñadas para la operación real.



AUTOMATIZACIÓN LOGÍSTICA



DASHBOARDS EJECUTIVOS



INVENTARIOS Y ABASTECIMIENTO



DIAGNÓSTICO OPERACIONAL



MEJORA CONTINUA



Soluciones rápidas,
eficientes y
orientadas a **resultados**.



Víctor Cavieres Castro
Fundador

✉ innovalogconsulting@gmail.com
☎ +56 9 7297 3860



BODEMIX.CL

— EMBALAJE Y EQUIPAMIENTO PARA BODEGAS —

TODO LO QUE TU BODEGA

NECESITA.

FILM STRETCH • CINTAS DE EMBALAJE • ZUNCHOS • ETIQUETAS
ETIQUETADORAS • CAPTURADORES • RACKS Y ESTANTERÍA • PALLETS



☎ +56 9 8824 0399

✉ contacto@bodemix.cl

📍 Galvarino 9351, Bodega M4-K, Quilicura
Bodegas FAC Lautaro; sector San Ignacio

➤ PRECIOS POR VOLUMEN
➤ DESPACHOS EN MENOS DE 24 HRS.
➤ RETIRO EN BODEGA

EL FRAUDE DEL SACRIFICIO: ANATOMÍA DE UN BYPASS CORPORATIVO



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
Fundador y Director Ejecutivo NLR Nodo Logístico®

Estás de pie en el andén de carga, rodeado del ruido ensordecedor de las grúas horquilla, el golpeteo incesante de las transpaletas y el zumbido eléctrico de los sorters que nunca se detienen.

Miras cómo el flujo de salida está al borde del colapso, con las plataformas saturadas y los tiempos de despacho marcando en rojo.

Anda circulando en los pasillos corporativos y en las redes sociales un artículo, uno de esos textos prefabricados y asépticos que dicta que "las personas no se van de las empresas, se van de las culturas que desgastan".

Suena impecable para arrancar aplausos fáciles en LinkedIn y llenar la boca de los gerentes en sus reuniones de clima laboral, pero en la trituradora operativa de la cadena de suministro, esa frase es apenas un eufemismo cobarde.

Aquí abajo, en el cemento y entre las pesadas estructuras de acero y hormigón, tú no te vas porque un día amaneces desmotivado o porque no te gusta la falta de empatía de tus superiores. A ti te exprimen metódicamente, gota a gota, hasta que tu propio cuerpo tira el freno de mano de emergencia para no reventar por completo.

Te acuestas cada noche tragándote la misma mentira sedante que te mantiene dócil y encadenado a la operación: "Soy el mejor, si no estoy yo, esto se cae a pedazos, no van a lograr despachar un solo pallet de forma correcta".

Tu ego se inflama peligrosamente con esa fantasía barata de ser absolutamente indispensable.

Necesitas desesperadamente ese falso reconocimiento para no asumir la

miseria de tu propia realidad: estás atrapado en un desgaste miserable.

Eres aplastado sin piedad, turno tras turno, día tras día, por una gerencia que dicta números irreales desde la pulcritud y la ceguera absoluta de un escritorio inmaculado, y por una base operativa instalada cómodamente en la mediocridad y la ley del mínimo esfuerzo.

Crees que estás al mando de la situación, pero en realidad eres el escudo térmico que absorbe todo el impacto. Esa es la verdadera dinámica de la operación logística.

No es un conjunto de valores éticos enmarcados en la recepción; es una maquinaria, una entidad invisible que se alimenta y engorda exclusivamente de tu urgencia, de tu ansiedad crónica y de tu ridícula necesidad de validación constante.

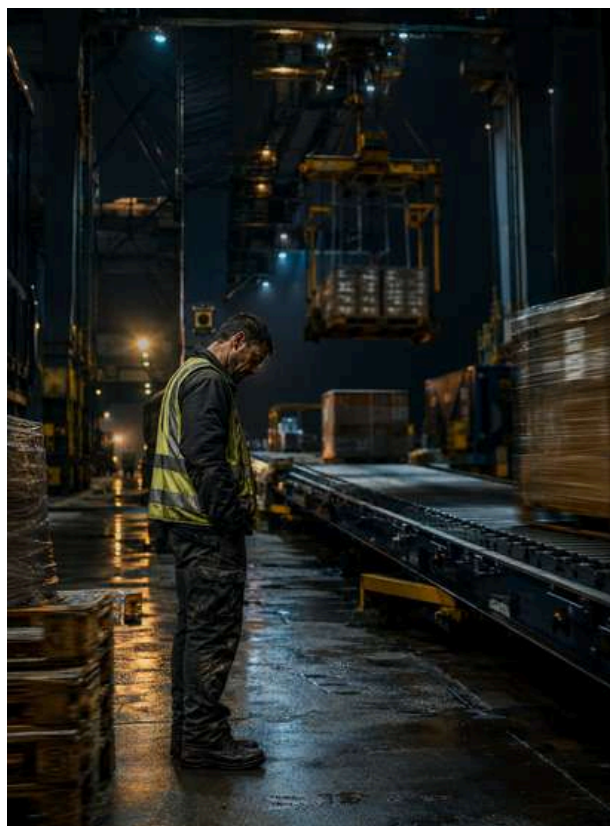
Al final de la jornada, eres tú el perro de presa que tiene que ladrar, pelear y desgastarse física y mentalmente para que las cosas funcionen.

Eres tú quien absorbe toda la fricción del sistema para mantener la ilusión de control de otros.

Mientras tanto, la jefatura, cobarde por naturaleza, se lava las manos, exige que el indicador se cumpla a rajatabla y no asume el más mínimo riesgo material ni se ensucia los zapatos en el almacén.

Y así, por pura vanidad y adicción a la palmadita en la espalda de quienes te

"El sistema no se detiene cuando alguien revienta: simplemente reorganiza turnos, reemplaza el puesto y sigue moviendo pallets."



utilizan como carne de cañón, te ofreces como sacrificio voluntario.

Mientras más te desesperas por controlar el flujo, más se nutre el sistema de tu energía. Crees que tu esfuerzo no tiene consecuencias, pero el castigo se te acumula en el estómago destrozado, en el insomnio y en el agotamiento extremo.

Tu organismo entero está asimilando el golpe de manera silenciosa, deformándose por completo simplemente para seguir rindiendo.

Llega un punto crítico e ineludible en que la presión te detona la primera alarma física, un episodio clínico severo que te deja temblando, rogando en lo más profundo de tu conciencia que un médico te dé la excusa perfecta, un simple papel firmado, para no volver a pisar el centro de distribución.

Pero la clínica te despacha diciendo que estás "sano", que tus parámetros están dentro de la norma.

Y ahí, justo en tu momento de mayor vulnerabilidad y ceguera, la jefatura inoperante lanza el anzuelo perfecto, diseñado quirúrgicamente para atrapar

tu arrogancia: "No te puedes enfermar, dejas el caos".

En lugar de escapar de esa trampa evidente que te está aniquilando, sientes un placer enfermo. Tu ego se infla hasta nublar tu raciocinio.

Vuelves a la zona de maniobras, pones la cabeza voluntariamente en la guillotina y te aseguras de que el despacho salga sin errores, orquestando y financiando tu propio funeral operativo con una sonrisa de suficiencia.

El quiebre definitivo de quienes verdaderamente sostienen el peso en la operación no llega jamás por falta de capacidad técnica o inexperiencia.

A los especialistas en gestión el criterio operativo les sobra.

El quiebre llega por puro instinto de supervivencia, cuando la realidad material y el límite del cuerpo colisionan violentamente contra las exigencias teóricas de una jefatura inútil. Ocurre cuando el domingo en la tarde se convierte en un velorio psicológico, una angustia asfixiante frente a la inercia aplastante del día lunes.

O llega a un punto tan patético que, sin darte cuenta, empiezas a sabotear tu propio prestigio profesional. Te equivocas a propósito, dejas pasar errores evidentes en las guías, buscando de forma inconsciente que el sistema te expulse. Estás forzando la máquina para que te despidan de una maldita vez, simplemente porque no tienes las agallas para presentar la renuncia.

Hasta que la realidad material impone sus leyes y te pasa la factura final de un solo golpe.

Un día cualquiera, un colapso físico brutal te arrebató el oxígeno y te tira de espaldas en una camilla de urgencias. Te encuentras de frente debatiéndote entre la vida y la muerte, mientras las alarmas de los monitores suenan a tu alrededor.

Y desde esa cama, sedado, inútil y despojado de toda tu supuesta autoridad de andén, presencias la estafa más grande de tu propia existencia laboral.

Descubres con horror que la empresa no se desgastó contigo.

El sistema te masticó, extrajo todo tu valor operativo, drenó tu salud física y mental, y te escupió al costado del camino sin detener siquiera una cinta transportadora.

La operación no se detuvo un solo segundo por tu tragedia.

La máquina corporativa simplemente hizo un bypass.

Puenteó tu ausencia de inmediato, reconfiguró los turnos y puso a otro en tu lugar antes de que te entregaran un diagnóstico en la sala de reanimación.

Esa estructura gigantesca que jurabas sostener heroicamente te descartó sin el más mínimo remordimiento.

“Creerse indispensable puede ser la trampa más cruel de una operación que aprendió a alimentarse del sacrificio.”

LA HIPOCRESÍA DEL MERCADO: ¿LO MISMO, PERO MÁS BARATO?



Emanuel Contreras C.
Líder de Proyectos Logísticos
Cofundador & Editor de Medios de NLR Nodo Logístico®

“El mercado exige experiencia, liderazgo y conocimiento avanzado, pero muchas veces solo recompensa disponibilidad inmediata y bajo costo.”



En pleno auge de los avances tecnológicos, seguimos dependiendo de las personas que colaboran en una compañía. Durante mucho tiempo se ha criticado el exceso de confianza en estas herramientas, principalmente porque pueden cometer errores y perder el foco en procesos que deben estar a cargo de una decisión emocional, es decir, de un profesional de carne y hueso. Es en este punto donde lamentablemente se está fallando.

Muchas personas reciben su título y buscan trabajo durante períodos demasiado extensos; otras tienen el privilegio de encontrar una oportunidad casi inmediata, y otras estudian mientras trabajan. Hoy no vengo a criticar la burocracia ni la falta de meritocracia. Hoy he decidido hablar sobre la mediocridad de las gerencias y de quienes contratan.

Muchos hemos estado en el escenario donde nos hemos esforzado más de la cuenta y seguimos estancados, viendo cómo los créditos se los llevan otros. A fin de cuentas, lamentablemente esto ya pasa a ser algo aceptado por la mayoría, pero donde no deberíamos permitir cuestionamientos es en el trabajo bien hecho.

La desconexión en la contratación

Hagamos un ejercicio sencillo. Si una persona es contratada para liderar un área, debemos afirmar que es un profesional que maneja los conceptos y la lógica operativa. Por lo tanto, debería ser capaz de implementar cualquier solución enfocada en su operación. Lamentablemente, esto ocurre poco y es responsabilidad tanto de quienes forman profesionales como de quienes los contratan.

Muchas casas de estudio se transforman en fábricas de títulos. Cuando este titulado sale al mercado laboral, ofrece sus conocimientos y comienza la negociación con empleadores. ¿Realmente una compañía es tan inocente como para equivocarse al escoger un perfil adecuado, o hay algo tan obvio que resulta incómodo hablar

de ello? Claro que sí, y es la remuneración.

He escuchado a gerencias decir: "Esta persona me gusta, pero cobra demasiado caro; mejor busquemos algo acorde a nuestro presupuesto". Lo anterior es válido, sobre todo en empresas pequeñas, pero es peligroso. Lo que se ahorra al contratar un perfil no adecuado, o a alguien sin preparación, lleva a perder mucho más dinero a mediano plazo.

El círculo vicioso de la mediocridad

Para lograr un impacto real en las personas, necesitamos generar valor. Hoy estamos rodeados de procesos automatizados, y es justamente ahora cuando la humanidad adquiere aún más valor y donde diferenciarnos de la tendencia negativa se vuelve vital. Quizás la mediocridad del mercado se generó justamente porque nos acostumbramos a pensar que la tecnología podía con todo.

Lo más curioso de este fenómeno es que el mercado rara vez reconoce su propia responsabilidad. Aparece una evidente contradicción en las ofertas laborales:

LO QUE EL MERCADO EXIGE	LO QUE EL MERCADO RECOMPENSA
Experiencia comprobada	Disponibilidad inmediata
Conocimiento avanzado	El menor costo posible
Talento y liderazgo	Un precio bajo

No hay nada de malo en cuidar los recursos de una empresa. El problema aparece cuando se pretende obtener resultados de excelencia con estructuras construidas para sobrevivir a duras penas al día siguiente. La consecuencia es que muchas organizaciones terminan atrapadas en un círculo vicioso: contratan perfiles débiles porque son más económicos, esos perfiles toman decisiones deficientes y los problemas comienzan a acumularse.

La culpa siempre es del otro

La organización pierde dinero, productividad y clientes. Entonces se vuelve aún más difícil invertir en mejores profesionales. El resultado es una empresa que vive permanentemente apagando incendios y que termina convencida de que todos los problemas provienen del exterior.

- Si falla la entrega, fue culpa del transporte.

- Si falla el proceso interno, fue culpa del sistema.
- Si hay diferencias en los registros, fue culpa del operario.
- Si la implementación de un proyecto no resulta, fue culpa del proveedor.

La autocrítica desaparece por completo. Ocurre en prácticamente todos los sectores productivos. Un mal liderazgo o una mala decisión terminan materializándose en clientes molestos o dinero perdido. La operación siempre termina diciendo la verdad.

La raíz del problema

Por eso resulta tan peligroso cuando una organización comienza a premiar la obediencia por sobre el conocimiento. En ese momento dejan de crecer los profesionales capaces de cuestionar una decisión equivocada y comienzan a multiplicarse quienes simplemente ejecutan sin comprender. Y cuando una empresa llega a ese punto, la

mediocridad deja de ser un accidente y se transforma en cultura. El verdadero problema nunca ha sido la tecnología. El problema sigue siendo exactamente el mismo que hace veinte años: personas tomando decisiones sobre asuntos que no comprenden completamente y organizaciones que prefieren ahorrar en conocimiento para luego gastar mucho más corrigiendo errores. El mercado suele pedir lo mismo. La diferencia es que muchas veces también lo quiere más barato, y esa combinación rara vez termina bien.

“Cuando una empresa premia la obediencia por sobre el conocimiento, la mediocridad deja de ser accidente y se transforma en cultura.”

“Finalmente, el sistema que siempre falla es el sistema nervioso...”



LAS PERSONAS NO FALLAN: ¡ES EL SISTEMA, IMBÉCIL!



Julián Gabriel Babenco Maschke

Consultor Senior en Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.

Docente Investigador.

Director de QUALIS Educativa.

Especialista en Recursos Humanos, Operaciones y Educación Superior.

Doctorando en Educación.

Máster en Gestión Educacional, MBA y Máster en Dirección de Recursos Humanos.

“Medir lo fácil no siempre significa medir lo importante; la operación real también vive de adaptación, cooperación y experiencia práctica.”



Existe una escena que se repite en innumerables organizaciones: indicadores que muestran aumento en la rotación, disminución de la productividad, incidentes operacionales más frecuentes o dificultades para cumplir compromisos con clientes. ¿La reacción habitual? Buscar “al culpable”: el operador que se fue, el supervisor que no lideró adecuadamente o el colaborador que no cumplió los estándares esperados.

Sin embargo, después de años trabajando en operaciones, logística y gestión de personas, he observado una realidad distinta. En la mayoría de los casos, las personas NO son el problema principal: un sistema de gestión diseñado lejos del trabajo real, sí lo es.

Muchas organizaciones continúan gestionando personas desde planillas, indicadores y organigramas, mientras la operación ocurre en un entorno completamente diferente. Quienes diseñan perfiles de cargo muchas veces no conocen las exigencias concretas del puesto. Quienes elaboran programas de capacitación rara vez enfrentan las restricciones operativas que viven los equipos. Quienes definen metas suelen hacerlo sin considerar las variaciones, imprevistos y presiones que caracterizan el trabajo cotidiano.

La consecuencia es predecible: se termina contratando para una realidad que no existe y luego se evalúa por resultados que dependen de factores que nunca fueron considerados.

Uno de los errores más frecuentes consiste en subestimar el valor del conocimiento operativo acumulado. Cuando un trabajador experimentado abandona la organización, no solo se pierde una persona. También desaparecen años de aprendizaje informal, redes de colaboración, capacidad de resolución de problemas y comprensión práctica de procesos que rara vez están documentados. Acervo cultural, que le dicen.

Paradójicamente, muchas empresas identifican con precisión cuánto cuesta reemplazar una máquina o reparar un equipo, aunque aún son incapaces de estimar el costo real de perder a quienes sostienen diariamente la continuidad operacional.

“Cuando se pierde a un trabajador experimentado, no se va solo una persona: se pierde memoria operativa, criterio y conocimiento no documentado.”

Otro fenómeno recurrente aparece en los niveles de supervisión y liderazgo intermedio. Son ellos (los “jamón del sándwich”) quienes absorben las tensiones entre la estrategia definida por la dirección y las limitaciones reales del terreno, debiendo responder simultáneamente a exigencias de productividad, seguridad, calidad, cumplimiento normativo y gestión de personas... frecuentemente, con escasa (hasta nula) preparación para enfrentar este nivel de complejidad.

Y esto se agrava, porque, cuando estos mandos medios comienzan a agotarse, la organización suele interpretar el problema como una debilidad individual.

Lo que realmente ocurre es el *burnout*, agotamiento emocional producido al sostener cargas estructurales que ningún programa de bienestar puede resolver por sí solo. Se les exige ser líderes, técnicos, administradores, mediadores de conflictos, capacitadores y responsables de resultados, muchas veces sin las herramientas ni el apoyo necesarios.

¿Qué necesitan capacitación, dices? Pues la capacitación tampoco escapa a esta lógica. En numerosas ocasiones se diseñan programas impecables desde una perspectiva técnica, pero desvinculados de los problemas concretos que enfrentan los equipos. El resultado es conocido: cursos bien evaluados, certificados emitidos y escaso impacto en la operación.

Algo similar ocurre con las evaluaciones de desempeño. Sistemas contruidos para medir cumplimiento de objetivos terminan ignorando factores fundamentales como la cooperación, la transferencia de conocimiento, la capacidad de adaptación o la gestión de contingencias. Se suele medir aquello que resulta fácil cuantificar, aunque no necesariamente aquello que genera valor.

A ello se suma otro fenómeno que sigue afectando silenciosamente la calidad de las decisiones de contratación: la persistente dependencia de las credenciales formales como principal criterio de selección. Porque, a pesar de que las organizaciones declaran buscar innovación, adaptabilidad, pensamiento crítico y capacidad de aprendizaje continuo, muchas continúan filtrando candidatos principalmente por el nombre de la institución donde estudiaron, la cantidad de años de experiencia o la acumulación de títulos y certificaciones. Esta lógica, que podríamos denominar "titulitis organizacional", asume implícitamente que los diplomas constituyen una garantía suficiente de desempeño futuro.

Pero la realidad de las competencias (los competentes... no los competidores) suele ser bastante más compleja de lo que aparenta a simple vista, porque los títulos acreditan procesos formativos, mas no necesariamente evidencian capacidad de adaptación, resolución de problemas, compromiso, liderazgo, resiliencia o aprendizaje autónomo, ni tampoco permiten anticipar con precisión cómo reaccionará una persona frente a la incertidumbre, la presión

“La pregunta correcta no es por qué fallan las personas, sino qué condiciones organizacionales las obligan a compensar brechas imposibles.”



operacional o los cambios constantes que caracterizan los entornos laborales actuales.

He conocido profesionales con currículums impecables que tuvieron enormes dificultades para desenvolverse en contextos reales de trabajo. Del mismo modo, he visto personas con trayectorias académicas menos convencionales convertirse en actores fundamentales para la continuidad operacional gracias a su capacidad de aprendizaje, iniciativa, conocimiento práctico y compromiso con los resultados. La pregunta entonces no debería ser únicamente qué estudió una

persona, sino qué es CAPAZ de hacer, qué está DISPUESTA a aprender y qué POTENCIAL puede desarrollar dentro de la organización. Lo demás, se aprende.

Mientras las empresas continúan buscando experiencia previa para resolver los desafíos del pasado, los problemas del futuro exigen capacidad de aprendizaje. Porque, recordemos que, en un entorno donde la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial están redefiniendo permanentemente los puestos de trabajo, la habilidad más valiosa ya no es lo que una persona sabe hoy, sino su capacidad para aprender mañana.

En resumen, la verdadera pregunta que deberían formularse las organizaciones no es el “por qué” las personas se equivocan, se desgastan o abandonan la empresa, sino “qué condiciones organizacionales” obligan a las personas a compensar permanentemente las brechas entre la planificación y la realidad. Porque detrás de cada retraso operacional, cada renuncia inesperada o cada error recurrente suele existir un grupo de trabajadores realizando esfuerzos extraordinarios para que los procesos continúen funcionando. Personas que adaptan procedimientos, resuelven contingencias, cubren vacíos de coordinación y absorben las inconsistencias de sistemas diseñados lejos del terreno.

Quizás ha llegado el momento de dejar de preguntarnos cómo exigir más a las personas y comenzar a preguntarnos cómo construir organizaciones capaces de reconocer, desarrollar y aprovechar mejor el talento que ya poseen. Un trabajador inepto en un cargo, puede ser descollante en otro. Y la responsabilidad de su ineptitud no recae en capacitaciones ni evaluaciones del desempeño, sino en quien lo contrató

para el puesto en primer lugar, y en quien aún no nota -ni aprovecha- sus verdaderas aptitudes. Debemos volver a la esencia, entonces... aquella donde los fracasos de la organización sólo se solucionan con creatividad, innovación y voluntad... es decir, con el espíritu mismo del trabajo humano.

WEBINAR

Liderar bajo presión sin correr a la gente:

claves prácticas para mandos medios de Logística y Supply Chain



La presión y el impacto personal y en el equipo.

¿Por qué pasa lo que pasa?



El cambio de enfoque: del YO al NOSOTROS.

¿Es posible? ¿Cómo? Construcción de objetivos compartidos.



Herramientas prácticas para liderar bajo presión:

modalidad de comunicación, involucramiento de áreas complementarias y equipo

Valor que entrega el webinar

- ✓ Enfoque práctico y aplicable en contextos de alta presión
- ✓ Herramientas simples para mandos medios
- ✓ Dinámica que los incluye.
- ✓ Contenido alineado a desafíos actuales de Logística y Supply Chain



Fecha:
Jueves 16 de julio



Horario:
20 h Chile / 19 h Argentina



Inscripción:
<https://goo.su/kUnuQ>



Webinar gratuito coordinado por
Lic. Nora Socolinsky,
Directora de NS Consultora, Argentina.



Orientado a líderes de Logística y Supply Chain.



Una vez inscrito, se enviará el link de acceso.



Se entrega certificado de participación.



Participantes acceden a 10% de bonificación en el Programa Liderazgo en Logística y Supply Chain.

Programa: modalidad virtual sincrónica.
Duración: 6 horas.

¡Consúltanos!



De Super Woman a Smart Woman®: liderar sin destruirse en el intento



Paula González S.
CEO de Mujeres del Futuro®



“Ser Smart Woman® no es hacer menos: es liderar con intención, estrategia y propósito sin dejarse en el camino.”

Durante años me compré, y también promoví, la idea de la “Super Woman”. Esa líder que puede con todo, que siempre está disponible, siempre firme, siempre impecable. La que responde a cualquier hora, cuida al equipo, cumple metas exigentes y, además, sostiene su vida personal como si tuviera días de 36 horas. Sí, esa misma.

Lo hice con convicción... y también con bastante cansancio. Porque detrás de esa narrativa hay algo que pocas veces decimos en voz alta: el costo.

Y acá va una pregunta bien honesta: ¿te pasa que le dedicas demasiado tiempo a tu vida laboral? ¿Que amas lo que haces, pero igual aparece esa culpa incómoda por no tener más tiempo de calidad con tu familia? ¿Te descubres postergándote una y otra vez, porque siempre hay alguien o algo más urgente que tú?

Si te hizo sentido, bienvenida al club. Esos son los hábitos más comunes que delatan a la Super Woman que llevamos dentro. El problema es que este modelo, no se sostiene en el tiempo... básicamente porque funciona a costa de nuestro bienestar.

Las señales son bastante silenciosas. El desgaste está, es evidente, pero lo pasamos por alto total, “si no es para tanto”. Se disfraza de compromiso, de responsabilidad, de excelencia... hasta que un día deja de ser sostenible, aunque hacia afuera “todo se vea bien”.

Y acá viene lo importante: la principal lucha es con nosotras mismas. Porque dejar de ser Super Woman depende, en gran parte, de una decisión personal. Así como lo lees. Y sí... es difícil, lo sé. Pero también es absolutamente necesario... si no queremos terminar pasándonos la cuenta (literal).

Pasar de Super Woman a Smart Woman® no significa bajar el estándar (tranquila, no es rendirse). Significa sernos fiel a nosotras mismas, tener un propósito claro, y alcanzarlo en equilibrio (sin morir en el intento como lo haría la Super Woman). Es ponernos en primer lugar, sin culpa, dejar de admirar el sobreesfuerzo como si fuera medalla olímpica y empezar a diseñar formas de trabajar que hagan sentido con nuestra esencia, ya basta de encajar en estereotipos que solo dañan nuestro bienestar y salud mental. Cambiar el “tengo que ...” por el “quiero que ...” ¡Ser y parecer!

Ser una Smart Woman® implica tomar decisiones que no siempre son cómodas (ni populares, para ser honestas): poner límites claros, dejar de sentir que tienes que demostrar permanentemente que mereces estar ahí y soltar ese impulso automático de “yo me hago cargo”, ¡no más modo salvadora! También implica algo clave: empezar a construir redes, confiar más en los equipos y diseñar sistemas donde la carga no recaiga siempre en la misma persona (spoiler: muchas veces esa persona eres tú). ¡Suelta! ¡No pasa nada!

“Liderar bien no es hacerlo todo; es saber dónde estar, qué priorizar y cuándo poner límites.”

A nivel organizacional, esto no es teoría bonita, es diseño del trabajo. Porque cuando los planes perfectos chocan con la realidad, que siempre pasa, son las personas, y muchas veces mujeres líderes, las que absorben esa diferencia. Y ese “ajuste invisible” tiene un límite.

Con el tiempo he aprendido algo que parece obvio, pero no siempre practicamos: liderar bien no es hacerlo todo, es hacerlo relevante.

No es estar en todo, es estar donde realmente generas impacto. No es sostener desde el sacrificio, es sostener desde la claridad, la estrategia y el propósito. (Sí, suena más simple de lo que es... pero funciona).

Y ojo, esta conversación no es solo para mujeres. Es profundamente organizacional. Porque cuando una mujer transita de Super a Smart, no solo cambia su forma de liderar, cambia la cultura. Abre conversaciones que antes no se daban, instala límites que ordenan (no que restringen) y demuestra que se puede lograr alto desempeño sin hipotecar el bienestar.

Hoy más que nunca necesitamos liderazgos inteligentes, humanos y sostenibles. No porque suene bonito, sino porque es más efectivo. Porque equipos agotados no innovan, no colaboran y, definitivamente, no sostienen resultados en el tiempo.

Ser Smart Woman® no es hacer menos. Es hacerlo mejor. Con intención, con estrategia... y, sobre todo, sin dejarse en el camino.



Más de **30 años** acompañando a **organizaciones que operan bajo alta presión** y demanda, como el **sector logístico**.

Acompañamos a las empresas a fortalecer:

- ★ Liderazgos capaces de conectar personas, operación y negocio.
- ★ Equipos de alto desempeño con mejor comunicación, coordinación y colaboración en contextos de exigencia.
- ★ Procesos de selección y evaluación orientados a identificar las competencias que el área requiere para sostener operaciones complejas.
- ★ Culturas de seguridad y autocuidado, reduciendo la incidencia del factor humano a través del trabajo sobre sistemas, prácticas y cultura organizacional.

Diseñamos **proyectos a medida** para las necesidades reales de cada operación.

www.nsgestionenaccion.com 
www.nsorganizacional.com 
comunicaciones@nsorganizacional.com 
+54 9 11 5957-3175 

Una Smart Woman® no espera
la oportunidad: la crea

**CREA EL FUTURO
QUE QUIERES VIVIR**

Da el siguiente paso.
Únete a Viaje hacia el Futuro.

- ☒ Balance vida-trabajo
- ☒ Herramientas de autogestión y bienestar
- ☒ Crecimiento con propósito

Conoce más en mujeresdelfuturo.cl/viajehaciaelfuturo



PAULA GONZÁLEZ
CEO MUJERES DEL FUTURO



No basta con abrir la puerta: mujeres tomando el mando en la cadena logística



Doris Silva
Presidenta Winlog - Women for Equity and Sustainable Development

“La diversidad en el mando no es una concesión simbólica; es una ventaja competitiva para decidir mejor en escenarios complejos.”



Durante años, el avance de la inclusión se medía con una métrica de acceso, es decir, cuántas mujeres ingresaban a los centros de distribución, cuántas elegían carreras vinculadas al comercio exterior o qué porcentajes ocupaban cargos administrativos. Era un indicador necesario para comenzar, pero insuficiente para medir un cambio real.

Hoy, después de recorrer por más de dos décadas distintos espacios de la industria, desde el dinamismo del NVOCC y freight forwarder, pasando por la exigencia del retail y hace poco desde la formación académica, he confirmado que el desafío ya no está en abrir la puerta. El verdadero desafío comienza cuando esa puerta se cierra detrás de nosotras y nos encontramos con que los espacios donde se toman las decisiones estratégicas siguen ocupadas en gran medida, por los mismos perfiles de siempre.

La logística, la cadena de suministro y el comercio exterior nunca han sido industrias estáticas, están siempre sometidas a presión, incertidumbre y capacidad de adaptación. Hemos visto cómo se mueven en restricciones operativas, cambios regulatorios, contingencias geopolíticas y clientes

cada vez más exigentes son parte del escenario habitual. Y cuando la operación se tensiona, por retrasos de buques, quiebres de stock, congestión portuaria o conflicto aduanero, queda claro que quienes sostienen la continuidad del negocio no son únicamente los sistemas ni los indicadores: son las personas.

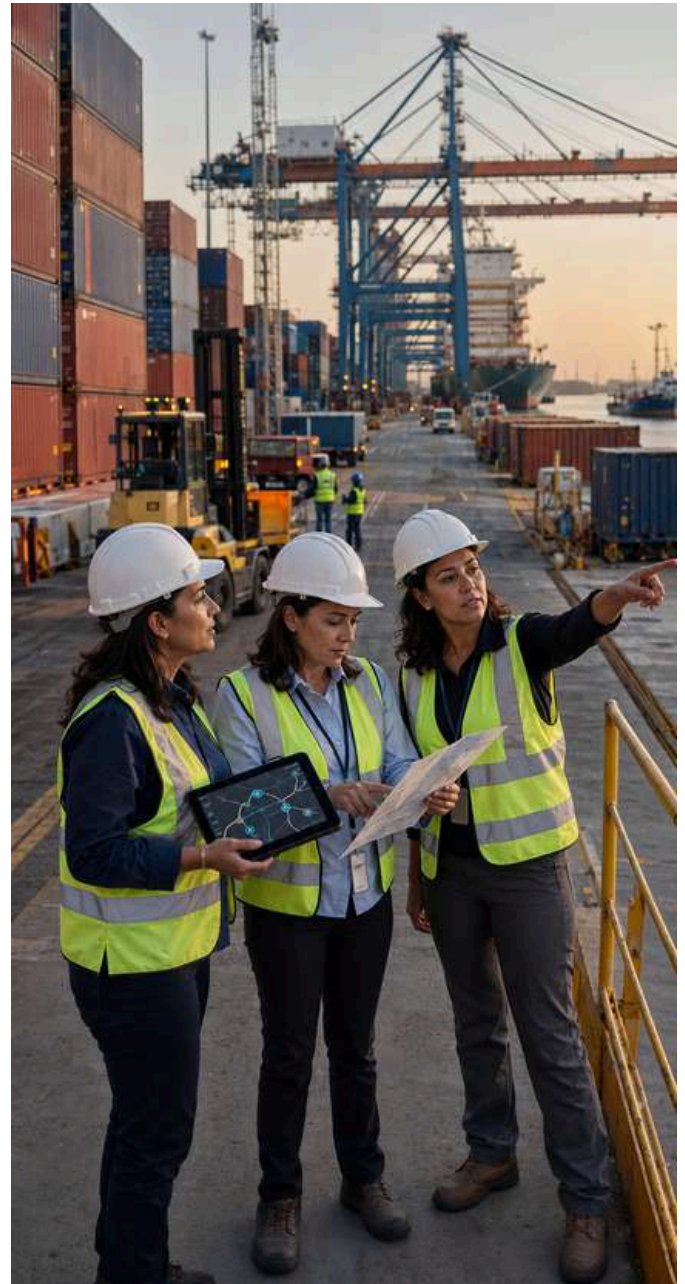
En ese escenario, el liderazgo femenino ha demostrado capacidad técnica, visión operativa y alta adaptabilidad frente a entornos complejos. Sin embargo, el desafío pendiente está en otra parte. El tránsito desde ejecutar procesos hacia influir en las decisiones estratégicas continúa encontrando barreras estructurales, sesgos culturales, modelos tradicionales de liderazgo y dinámicas organizacionales que limitan el acceso de la mujer al espacio de decisión.

“Liderar la cadena logística no es aparecer en la foto: es tener voz cuando aumenta la presión y se define el rumbo.”

La incorporación de mujeres en funciones de soporte, coordinación o servicio al cliente ya no es una excepción. La brecha aparece cuando observamos áreas como transporte, planificación estratégica y gerencia operacional, donde la representación femenina disminuye a medida que aumenta el nivel de responsabilidad.

Esta realidad genera lo que muchas conocemos y que es invisible: el examen permanente de validación. Tomar el mando de un área técnica implica, muchas veces, demostrar capacidades una y otra vez, respaldar cada decisión con evidencia técnica y alcanzar niveles de precisión que pocas veces se exigen con la misma intensidad a otros liderazgos. No se trata de barreras normativas, hablamos de hábitos organizacionales profundamente instalados. La frase “siempre se ha hecho así” continúa siendo uno de los mayores frenos para el desarrollo del talento.

Pero esta conversación no trata de representación. La presencia de mujeres liderando no es una discusión de cuotas; es una conversación sobre competitividad.



La cadena de suministro actual exige capacidades distintas a las que dominaban hace veinte años; exige una alta capacidad para conectar variables complejas de forma simultánea, gestionar riesgos, construir equipos resilientes y tomar decisiones ágiles sin perder de vista el largo plazo.

“La inclusión ya no puede medirse solo por acceso; el verdadero cambio ocurre cuando las mujeres participan en las decisiones críticas.”

Incorporar diversidad en los espacios de liderazgo amplía la calidad de análisis y fortalece la toma de decisiones. Muchas mujeres han contribuido con estilos de gestión más colaborativos, preventivos y orientados a la sostenibilidad del desempeño. Esto no significa que exista una única manera femenina de liderar, sino reconocer que distintas perspectivas fortalecen organizaciones más adaptativas y preparadas de alta incertidumbre.

El problema es que ese aporte aún depende del sobreesfuerzo individual. Abrirse camino continúa teniendo costos personales altos, lo que evidencia que aún no hemos construido un ecosistema suficientemente sostenible para el desarrollo del talento femenino.

Por eso, el crecimiento de las próximas líderes logísticas no puede depender únicamente del mérito individual ni de encontrar, por azar, una empresa más abierta al cambio. Necesitamos puentes reales entre la academia, industria y redes profesionales.

Necesitamos que las nuevas generaciones puedan visualizar trayectorias concretas: mujeres negociando contratos internacionales, liderando operaciones, impulsando transformación digital o dirigiendo áreas críticas de comercio exterior. La representación importa porque amplía el horizonte de lo posible.

La logística del futuro será más automatizada, más sostenible, más conectada. Pero ninguna tecnología, por más avanzada que sea, resolverá los desafíos del liderazgo que la industria mantiene pendiente.

Durante años, el foco estuvo puesto en abrir espacios y aumentar la presencia femenina. La siguiente etapa exige la participación real en los espacios donde se define el rumbo del negocio.

Porque liderar la cadena logística no es sólo aparecer en la foto, ni estar presente en la conversación, sino tener la capacidad de influir cuando hay incertidumbre, tomar decisiones cuando aumente la presión, tener voz para sostener el rumbo cuando las condiciones de mercado cambian.

Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Germán Carrasco

Director Ejecutivo - NLR Nodo Logístico®

Emanuel Contreras C.

Editor de Medios - NLR Nodo Logístico®

ISSN 3087-3398 · Título abreviado: Nodo Rev.

© 2026 NLR Nodo Logístico SpA. Todos los derechos reservados.

Nodo Review es una publicación de NLR Nodo Logístico SpA. Los textos, imágenes, análisis operacionales y demás contenidos incluidos en esta edición están protegidos por la normativa vigente sobre propiedad intelectual.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como su distribución o difusión por cualquier medio, sin autorización previa y por escrito de NLR Nodo Logístico SpA.

Las opiniones expresadas en los artículos firmados y en el contenido patrocinado son de exclusiva responsabilidad de sus autores o auspiciadores, y no representan necesariamente la línea editorial ni la posición institucional de NLR Nodo Logístico SpA.

Forma sugerida de citación:

Nodo Review. (2026). Año 1, N.º 5, junio 2026. Santiago, Chile: NLR Nodo Logístico SpA. ISSN 3087-3398.