

NODO REVIEW

Una publicación de NLR Nodo Logístico SpA

Competitividad, operación y personas en la logística de hoy



COMPETITIVIDAD, OPERACIÓN Y PERSONAS

Tres miradas para comprender la logística de hoy.

14 artículos sobre
innovación,
operaciones
y personas



Índice de Operaciones

EDICIÓN N.º 8 · OCTUBRE 2026

14 miradas para comprender la competitividad, la operación y las personas en la logística.



01-06 Competitividad y transformaciones 07-11 La realidad de las operaciones 12-14 Las personas detrás de la logística

06 | Chile mueve millones de toneladas. Eso no basta para ser competitivos

Germán Carrasco

Infraestructura, indicadores y servicio real para evaluar la competitividad.

14 | La productividad logística: más que un desafío, una obligación

Diego Bozzano

Productividad, tecnología y formación para mejorar las operaciones.

19 | Los nuevos retos globales, su impacto en la Logística y cómo sobrevivir a estos.

Paulina Sanhueza Paredes

Tecnología, formación y humanidad frente a los desafíos globales.

22 | Lo que viene después de implementar la plataforma

Romina Morales Rojas

Colaboración y adopción tecnológica más allá del piloto.

25 | La deuda de criterio: automatización de tareas de entrada y desafío formativo en Comercio Exterior y Logística

Constanza Marambio Fernández

El aprendizaje profesional en riesgo ante la automatización inicial.

29 | Productividad, tecnología y bienestar: la nueva ecuación del futuro del trabajo

Paula González Salas

Un futuro laboral que combine productividad y bienestar.

33 | La 'trampa' de la flexibilidad en la última milla

Julián Babenco Maschke

Riesgos operativos y humanos de la flexibilidad logística.

36 | La administración de contratos: donde la promesa comercial se encuentra con la operación

Magdalena Díaz Saldías

La brecha entre lo prometido y la ejecución cotidiana.

39 | La comunicación que sostiene la operación logística

Nicole Caroline Gómez Ferreira

Personas, comunicación y coordinación en cada despacho.

42 | Lo que el cliente no ve: la coordinación interna detrás de una buena experiencia de servicio.

Jasmin González Castro

El trabajo interno que sostiene una buena experiencia.

45 | La logística de Navidad empieza mucho antes de diciembre

Roberto Zúñiga

La planificación anticipada de inventarios, transporte y equipos.

46 | La Logística que no se ve

Gabriela Contreras Marín

Trabajo doméstico y de cuidados con lógica de suministro.

50 | Ni el cargo, ni el título, ni el diploma. ¡Es el networking!

Emanuel Contreras

Relaciones profesionales construidas con confianza y colaboración.

57 | "Ud. no está solo." Co-pensemos

Nora Socolinsky

Pensar en conjunto para mejorar las decisiones de operación.

Competitividad, operación y personas:

tres miradas para comprender la logística de hoy



Cada edición de NODO REVIEW nos invita a observar la logística desde ángulos distintos. Esta vez logramos reunir catorce artículos escritos por profesionales de Chile y Argentina, vinculados a la academia, la consultoría, el comercio exterior, la tecnología, la gestión de operaciones y el desarrollo organizacional. Aunque abordan realidades diferentes, todos comparten una convicción: la logística no se comprende únicamente a través de toneladas movilizadas, indicadores de productividad o nuevas tecnologías. También se comprende en las decisiones cotidianas, en la coordinación entre organizaciones y en las personas que hacen posible cada operación.

“

También se comprende en las decisiones cotidianas, en la coordinación entre organizaciones y en las personas que hacen posible cada operación.

La primera parte de esta edición está dedicada a la competitividad y a las grandes transformaciones del sector. Comenzamos con una pregunta que Chile necesita seguir formulándose: ¿mover más carga significa necesariamente ser más competitivos? A partir de ese desafío, los textos nos conducen hacia la productividad, la innovación y los cambios globales que están redefiniendo nuestra actividad. La transformación digital aparece como una oportunidad, pero también como una responsabilidad: implementar una plataforma no garantiza que las organizaciones sepan trabajar mejor juntas. Del mismo modo, automatizar tareas exige preguntarse qué aprendizajes se pierden cuando dejamos de ejecutarlas. El recorrido culmina con una reflexión imprescindible: el avance tecnológico tiene sentido si contribuye a mejorar el trabajo y el bienestar de las personas.

En la segunda parte llevamos la discusión al terreno. La última milla, los contratos, la comunicación interna y la experiencia del cliente nos recuerdan que la realidad operacional rara vez se comporta como fue imaginada en una presentación comercial. Los procesos dependen de recursos limitados, información que no siempre llega a tiempo y decisiones que deben tomarse bajo presión. Por eso, cumplir un indicador no significa necesariamente que todo haya funcionado bien. También importa saber cuánto esfuerzo exigió ese resultado, quién asumió los costos de una contingencia y qué aprendizajes quedaron disponibles para la siguiente operación.

El artículo dedicado a la planificación de Navidad resulta especialmente oportuno en esta época del año. Nos recuerda que los resultados de diciembre comienzan a construirse mucho antes: cuando las áreas se coordinan, revisan sus capacidades, anticipan escenarios y escuchan a quienes conocen la operación desde dentro.

La tercera parte propone ampliar todavía más nuestra mirada. La logística también está presente en el trabajo doméstico y de cuidados en su más amplio espectro, en esas tareas que sostienen la vida cotidiana y que, con demasiada frecuencia, permanecen invisibles.

Está, asimismo, en las relaciones profesionales que se construyen desde la confianza, la generosidad y la disposición a compartir conocimientos. Y está en la posibilidad de pensar colectivamente, de reconocer que ningún problema complejo se resuelve mejor cuando cada persona trabaja aislada.

Quisiera que esta edición no se leyera solamente como una colección de opiniones, sino como una invitación a conversar. A revisar nuestras certezas, contrastar cifras con experiencias y preguntarnos si la eficiencia que celebramos es sostenible para las organizaciones y para quienes trabajan en ellas. La logística necesita infraestructura, inversión y tecnología; pero también requiere criterio, comunicación, colaboración y respeto por las personas.

A quienes compartieron sus conocimientos y experiencias en estas páginas, mi agradecimiento. Y a quienes nos leen, una invitación: que alguna de estas reflexiones se transforme en una conversación, una pregunta o una decisión que permita mejorar la manera en que hacemos logística. Porque una cadena de suministro verdaderamente sólida no solo mueve productos: conecta responsabilidades, capacidades y personas.

“

Porque una cadena de suministro verdaderamente sólida no solo mueve productos: conecta responsabilidades, capacidades y personas.

Germán Carrasco

Director Editorial de NODO REVIEW
Fundador y Director Ejecutivo de NLR Nodo Logístico®



NLR NODO LOGÍSTICO SpA

ÁREA DE NEGOCIOS

Consultoría | Formación | Vinculación

NODO REVIEW

TU EMPRESA TAMBIÉN PUEDE SER PARTE

Publicidad para empresas
que mueven la logística

ESPACIOS DISPONIBLES



MEDIA PÁGINA
½ HOJA CARTA



PÁGINA COMPLETA
1 HOJA CARTA



Revista digital mensual



Presencia en revista,
sitio web y redes sociales

HAZ VISIBLE TU MARCA ➔



negocios@nodologistico.cl



WhatsApp +56 9 4236 4536



www.nodologistico.cl

CHILE MUEVE MILLONES DE TONELADAS. ESO NO BASTA PARA SER COMPETITIVOS

El desempeño logístico de Chile frente al Banco Mundial y el Observatorio Logístico: cifras, infraestructura, conexiones y el costo humano de las deficiencias que persisten.



Germán Carrasco

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

En 2025, Chile movilizó 129,6 millones de toneladas de comercio exterior. El 89% de esa carga fue transportada por vía marítima, fluvial y lacustre. Son cifras que permiten comprender la magnitud de una actividad indispensable para la economía nacional, pero que también obligan a formular una pregunta incómoda: ¿cuánto de ese movimiento representa verdadera eficiencia y cuánto depende de resolver, una y otra vez, dificultades que deberían estar controladas?

Las toneladas movilizadas demuestran actividad, no necesariamente competitividad. No informan cuántas horas perdió un conductor esperando ingresar a un recinto, cuánto tiempo permaneció inmovilizado un contenedor, cuántas veces fue modificada una fecha de embarque ni qué sobrecostos debió absorber una empresa para cumplir con sus clientes.

Tampoco muestran el cansancio de quien lleva horas intentando conseguir una autorización, la preocupación del pequeño transportista cuyo vehículo permanece detenido o la presión que enfrenta quien debe explicar un incumplimiento que no provocó.

DEL PUESTO 34 AL 61: UNA ADVERTENCIA QUE NO DEBE IGNORARSE



En 2018, Chile ocupó el puesto 34 del Índice de Desempeño Logístico (Logistics Performance Index, LPI) del Banco Mundial, con una puntuación de 3,32 sobre cinco. En 2023 descendió al puesto 61, con 3,0 puntos.

“Las toneladas movilizadas demuestran actividad, no necesariamente competitividad.”

Detrás de cada movimiento existe una cadena de decisiones, compromisos y personas. La competitividad no puede evaluarse únicamente por la cantidad de carga transportada. También exige conexiones confiables, tiempos predecibles, costos razonables y capacidad para responder cuando las condiciones cambian.

Los informes del Banco Mundial correspondientes a 2018 y 2023, junto con los nuevos indicadores LPI 2.0 y los antecedentes del Observatorio Logístico de Chile, permiten examinar esta realidad desde perspectivas complementarias. Sus resultados no autorizan a declarar que la logística chilena se encuentra en un colapso generalizado, pero tampoco justifican la complacencia.

Lo que muestran es un país con una actividad logística importante, avances que merecen reconocimiento y debilidades que todavía exigen respuestas concretas.

La diferencia de 27 posiciones merece atención, aunque debe interpretarse correctamente. La edición de 2018 consideró 160 economías, mientras que la de 2023 incluyó 139. Además, el LPI tradicional se construía a partir de evaluaciones realizadas por profesionales vinculados al transporte internacional y al comercio exterior, no mediante una medición física exhaustiva de todas las operaciones de cada país (Arvis et al., 2018, 2023).

Por lo tanto, el retroceso no permite identificar automáticamente a un responsable ni afirmar que todas las instalaciones chilenas empeoraron. Sin embargo, tampoco corresponde reducirlo a una simple diferencia metodológica. Las puntuaciones de varios componentes muestran señales de deterioro.

En aduanas, Chile pasó de 3,27 a 3,0 puntos; en infraestructura, de 3,21 a 2,8; en facilidad para organizar embarques internacionales, de 3,27 a 2,7; en seguimiento y trazabilidad, de 3,20 a 3,0; y en puntualidad, de 3,80 a 3,2.



El componente de calidad y competencia de los servicios logísticos mostró una variación bastante menor: de 3,13 a 3,1 puntos, considerando que en 2023 los resultados fueron publicados con un decimal.

Este último antecedente merece una lectura especialmente cuidadosa.

Mientras la evaluación de infraestructura, embarques internacionales y puntualidad experimentó deterioros importantes, la valoración de la competencia de los servicios logísticos permaneció relativamente estable. Esto no demuestra que todos los trabajadores mantuvieran idéntico desempeño, pero sí impide sostener que el retroceso general pueda explicarse simplemente por una pérdida de capacidad profesional.

Conviene preguntarse cuánto influye el entorno en el que deben desenvolverse las personas y empresas que prestan esos servicios.

Porque una cosa es contar con personal experimentado y otra muy distinta es disponer de las condiciones necesarias para que ese conocimiento produzca resultados sostenibles.

CUANDO EL SERVICIO ES MEJOR EVALUADO QUE LAS CONDICIONES PARA PRESTARLO

Un conductor puede cumplir con el horario de salida asignado y aun así llegar tarde porque la carga no fue liberada oportunamente. Un agente de aduanas puede presentar correctamente los antecedentes y continuar esperando una resolución. Una empresa de transporte puede tener vehículos, conductores y documentación al día, pero no conseguir espacio en la nave requerida.

Estos escenarios ilustran una diferencia fundamental: la capacidad de quien ejecuta el trabajo no elimina las restricciones de los demás participantes.

En logística, los resultados dependen de una sucesión de actividades que deben coordinarse. Cuando una de ellas falla, la consecuencia puede aparecer mucho después y en un lugar completamente distinto.

El retraso que comienza con una modificación documental puede terminar en una jornada perdida. La falta de una conexión marítima adecuada puede obligar a incrementar inventarios. Una autorización tardía puede provocar el incumplimiento de una entrega cuya preparación se realizó correctamente.



El Barómetro 2025 contó con la participación de más de cien empresas importadoras, exportadoras y operadoras. Sus resultados indican avances que merecen reconocimiento, pero no permiten concluir que todas las dificultades identificadas internacionalmente hayan desaparecido (Conecta Logística, 2026).

El problema aparece cuando las responsabilidades se examinan aisladamente.

Cada participante puede demostrar que cumplió su procedimiento, mientras el compromiso general termina incumplido.

Precisamente por eso, el deterioro del LPI debe examinarse más allá de las puntuaciones. Es necesario identificar qué condiciones dificultan el funcionamiento coordinado de los servicios y cómo esas dificultades repercuten sobre los trabajadores, las empresas y los clientes.

Una evaluación internacional no entrega por sí sola todas esas respuestas, pero sí proporciona motivos suficientes para investigarlas.

“La capacidad de quien ejecuta el trabajo no elimina las restricciones de los demás participantes.”

EL BARÓMETRO CHILENO: AVANCES QUE DEBEN RECONOCERSE

El Observatorio Logístico de Chile permite incorporar una perspectiva nacional indispensable.

Los resultados del Barómetro de la Logística de Comercio Exterior correspondientes a 2025 muestran que el 86% de las empresas usuarias participantes evaluó positivamente la entrega de productos en tiempo y forma. Asimismo, la satisfacción de los operadores con la infraestructura aumentó del 45% al 65%.

A primera vista, estas cifras podrían parecer contradictorias con el retroceso registrado en el LPI.

No lo son necesariamente.

Ambos instrumentos consideran metodologías, participantes, dimensiones y períodos diferentes. El LPI tradicional constituye una referencia internacional de desempeño, mientras que el Barómetro busca examinar condiciones y percepciones específicas del entorno nacional.

Por otra parte, el 86% corresponde a una valoración positiva de las empresas encuestadas. No representa una medición que permita afirmar que el 86% de todos los despachos efectuados en Chile llegó efectivamente completo y dentro del plazo comprometido.



La diferencia temporal también importa. El LPI 2023 se basó en evaluaciones recogidas durante 2022. El Barómetro presenta antecedentes posteriores. Es perfectamente posible que determinadas percepciones hayan mejorado entre ambas mediciones.

Sería irresponsable desconocer esos avances para sostener una visión permanentemente negativa de la actividad logística nacional. Pero utilizar una mejora parcial como prueba de que todos los problemas están resueltos sería igualmente incorrecto.

Chile necesita evaluar las buenas cifras con el mismo rigor que utiliza para cuestionar las malas.

TENER PUERTOS NO GARANTIZA ESTAR BIEN CONECTADOS

La condición marítima de Chile constituye una ventaja geográfica relevante para su comercio exterior. Sin embargo, disponer de una extensa costa y de infraestructura portuaria no asegura automáticamente conexiones internacionales suficientes, competitivas y confiables.

Un exportador necesita algo más que un terminal desde el cual pueda embarcar sus productos.

Requiere disponibilidad de servicios navieros, frecuencias compatibles con sus compromisos, capacidad de carga, equipos, documentación oportuna y fechas que permitan cumplir las condiciones acordadas con el comprador.

Para quien exporta productos perecibles, una modificación de itinerario puede reducir el período comercial disponible. Para quien importa repuestos industriales, un atraso puede comprometer la continuidad de una instalación productiva. En ambos casos, el problema supera ampliamente el valor del transporte contratado.

El informe Connecting to Compete 2025, publicado en 2026, incorpora una conclusión internacional especialmente relevante: aproximadamente la mitad de los contenedores del mundo requiere al menos un transbordo durante su recorrido y, en los datos analizados, cada transbordo se asocia con cerca de 18 días adicionales de tránsito marítimo (Arvis et al., 2026).

Esta cifra no corresponde específicamente a Chile ni significa que cada contenedor chileno experimente necesariamente ese retraso. Es un resultado global que permite comprender la importancia de las conexiones directas y las consecuencias que puede tener depender de puertos intermedios.

Para Chile, la pregunta es concreta: ¿con cuántos mercados existen conexiones directas, con qué frecuencia operan y qué alternativas reales tiene el dueño de la carga cuando un servicio se modifica?

La cantidad de naves atendidas no responde por sí sola esas preguntas.

Un puerto puede registrar una actividad considerable y continuar dependiendo de conexiones que aumentan los tiempos, disminuyen las alternativas comerciales o dificultan la planificación de determinadas mercancías.

“La competitividad internacional se juega también en la posibilidad de elegir servicios, negociar condiciones y disponer de opciones cuando algo deja de funcionar.”

CUANDO LA CARGA SE DETIENE, EL TIEMPO SIGUE COSTANDO

Uno de los aportes más relevantes de los informes recientes del Banco Mundial es la atención que prestan al tiempo durante el cual las mercancías permanecen inmovilizadas.

La duración de un viaje no depende exclusivamente del desplazamiento físico. También intervienen las esperas antes de embarcar, los períodos en terminales, los controles, los transbordos y los tiempos necesarios para retirar la carga.

El informe de 2023 ya advertía que las mayores dificultades de previsibilidad se concentraban frecuentemente en instalaciones donde la mercancía permanecía detenida. El nuevo LPI 2.0 profundiza ese enfoque utilizando registros efectivos de movimientos internacionales (Arvis et al., 2023, 2026).

La diferencia es importante porque un promedio aparentemente razonable puede esconder situaciones muy distintas.

Si numerosos contenedores se retiran en plazos breves, pero otros permanecen detenidos durante períodos mucho más extensos, la empresa debe protegerse frente a esa incertidumbre.

Eso puede significar mayores inventarios, capital inmovilizado, costos de almacenaje y dificultades para comprometer fechas de entrega.

Pero existe otra consecuencia que rara vez recibe la misma atención.

Alguien debe hacerse cargo de la espera.

Puede ser el transportista que permanece disponible sin poder iniciar otro servicio, el trabajador que debe reorganizar las tareas del día, el encargado de abastecimiento que intenta conseguir una fecha confiable o el empresario que debe responder por costos imprevistos.

La distribución contractual de esos costos puede variar considerablemente. No todos los retrasos generan las mismas obligaciones ni afectan por igual a las empresas.

Sin embargo, la incertidumbre tiene consecuencias económicas y humanas que no desaparecen por el hecho de que cada organización registre únicamente el cumplimiento de su propia actividad.

Una evaluación sería necesita reconstruir la secuencia completa: cuándo llegó la carga, cuándo estuvo disponible la documentación, cuándo se ejecutaron los controles, cuándo se autorizó el retiro y cuándo salió efectivamente del recinto.

Cuando faltan registros confiables, determinar la causa de una espera se transforma en una discusión entre versiones.

Y mientras los participantes discuten, el tiempo perdido ya produjo consecuencias.



INFRAESTRUCTURA: LO QUE IMPORTA OCURRE ANTES Y DESPUÉS DEL PORTÓN

La infraestructura constituye otra dimensión que exige atención.

En la evaluación internacional, Chile pasó de 3,21 puntos en 2018 a 2,8 en 2023. Este deterioro no permite afirmar que todas las instalaciones hayan perdido capacidad, pero sí demuestra una valoración menos favorable del componente.

Un terminal puede mejorar sus equipos, aumentar capacidad de transferencia y modernizar procedimientos. Sin embargo, si los accesos terrestres no responden adecuadamente a la demanda, parte del beneficio esperado puede quedar limitado.

El tiempo de un transporte no comienza cuando cruza el portón del terminal. Existe un recorrido anterior, muchas veces compartido con tránsito urbano, accesos industriales, conexiones ferroviarias y otros vehículos de carga.

Lo mismo ocurre después del retiro.

De poco sirve reducir una etapa del proceso si la carga termina esperando innecesariamente en otra.

Chile cuenta con instrumentos de planificación, entre ellos el Plan de Accesibilidad Terrestre a Puertos 2026, publicado por el Programa de Desarrollo Logístico de la Subsecretaría de Transportes. El documento busca facilitar la coordinación entre organismos públicos y privados y entregar información sobre proyectos y compromisos relacionados con accesibilidad portuaria.

Su existencia constituye un antecedente institucional relevante.

Pero la publicación de un plan no significa que sus proyectos estén ejecutados ni demuestra automáticamente que los problemas de acceso hayan sido resueltos.

La diferencia debe verificarse con fechas, proyectos terminados, niveles de utilización y resultados posteriores.

Una intervención de infraestructura requiere demostrar su efecto sobre tiempos de viaje, regularidad, seguridad y capacidad efectiva.

2025: CAMBIÓ LA FORMA DE MEDIR, NO DESAPARECIERON LOS PROBLEMAS

Existe un aspecto metodológico que no puede omitirse.

El documento denominado Connecting to Compete 2025: The New Logistics Performance Indicators 2.0, publicado por el Banco Mundial en 2026, introduce un sistema diferente al utilizado en 2018 y 2023.

Hasta entonces, el LPI tradicional reunía evaluaciones de profesionales del transporte y comercio internacional para construir una puntuación global de cada economía.

El nuevo LPI 2.0 utiliza registros de movimientos reales de mercancías marítimas, aéreas y postales. Considera 21 indicadores, seis centrales y quince complementarios, destinados a examinar conectividad, tiempos y confiabilidad.

No publica una nueva posición global de Chile directamente comparable con los puestos 34 y 61.

En consecuencia, afirmar que Chile volvió a descender o recuperó posiciones en un supuesto ranking LPI 2025 sería metodológicamente incorrecto.

El cambio ofrece una posibilidad de análisis mucho más específico.

Ahora es posible examinar aspectos de los recorridos internacionales que antes quedaban fuera de una clasificación general. Se pueden estudiar conexiones, permanencia de contenedores, tiempos de importación y diferencias entre envíos.

El nuevo enfoque tampoco mide directamente el costo logístico total. Sus indicadores permiten identificar condiciones que influyen sobre los costos, pero no sustituyen el análisis de tarifas, almacenaje, transporte terrestre e inventarios de cada empresa.

Para Chile, la oportunidad consiste en abandonar las interpretaciones acomodadas de una posición internacional y comenzar a identificar problemas cuya existencia pueda demostrarse.

Es una forma más exigente de evaluar la realidad.

También exige mayor responsabilidad al interpretar las cifras.

“Inaugurar una obra es un hito administrativo. Comprobar que funciona como se esperaba es una responsabilidad permanente.”



LAS EMPRESAS PEQUEÑAS NO TIENEN EL MISMO MARGEN PARA SOPORTAR UNA FALLA

La dimensión humana de esta discusión adquiere especial relevancia cuando se examina la composición del sector. Según el Observatorio Logístico, en 2024 existían 94.608 empresas con actividades económicas relacionadas con la logística. Ese mismo año se registraron 252.638 trabajadores, de los cuales el 48% se desempeñaba en micro, pequeñas y medianas empresas (Observatorio Logístico, 2026). No se trata de un sector formado exclusivamente por grandes organizaciones con recursos suficientes para absorber cualquier contingencia.

Una parte importante del empleo depende de empresas de menor tamaño, que pueden enfrentar restricciones financieras, comerciales y de capacidad muy diferentes a las de los grandes participantes del mercado. Para una organización pequeña, un vehículo detenido puede comprometer la facturación de otros servicios. Una demora prolongada puede alterar la disponibilidad de personal, aumentar los gastos y generar conflictos con clientes. En algunos casos, el empresario también conduce, coordina, administra y responde personalmente por las obligaciones del negocio.

Por eso, las decisiones que trasladan tiempos de espera o costos hacia proveedores de menor tamaño deben examinarse con especial cuidado. No se puede asumir que todos cuentan con el mismo poder para negociar condiciones, obtener compensaciones o enfrentar períodos de inactividad. También corresponde reconocer que los contratos y responsabilidades son diversos. No toda espera constituye un abuso ni todo incumplimiento es atribuible a quien contrata el servicio. Pero cuando una parte dispone de la capacidad para imponer condiciones que otra difícilmente puede modificar, resulta indispensable analizar cómo se distribuyen realmente los riesgos.

“La competitividad no debería construirse trasladando sistemáticamente los costos de una ineficiencia hacia quienes poseen menos recursos para enfrentarla.”

94.608
empresas

252.638
trabajadores

48%
en micro, pequeñas
y medianas empresas

51%
satisfacción con
disponibilidad de
trabajadores

18%
participación
femenina

EL TRABAJO HUMANO NO PUEDE SER UNA VARIABLE SECUNDARIA

El Barómetro 2025 registró un 51% de satisfacción con la disponibilidad de trabajadores. También mostró diferencias entre operadores y empresas usuarias respecto de sus dificultades para cubrir vacantes (Conecta Logística, 2026). Estas cifras no permiten identificar por sí solas las causas de los problemas de contratación. Sería apresurado atribuir las exclusivamente a falta de formación, condiciones laborales, remuneraciones o desinterés de las personas. Sin embargo, sí justifican examinar con mayor profundidad las condiciones que permiten atraer y mantener trabajadores en las distintas actividades logísticas.

La operación real exige conocimientos técnicos, capacidad de coordinación y respuesta ante situaciones imprevistas. Quien recibe mercancías debe identificar diferencias, documentación pendiente y condiciones de manipulación. Quien prepara pedidos necesita precisión y cumplimiento de prioridades. Quien conduce debe responder a normas de tránsito, seguridad, restricciones de recorrido y tiempos de entrega. Esas responsabilidades no desaparecen porque exista un sistema informático que registra movimientos.

Tampoco resulta razonable esperar que el desempeño mejore indefinidamente mediante mayor presión sobre las mismas personas. Las horas de espera, las modificaciones reiteradas y la incertidumbre afectan la organización de las jornadas y la posibilidad de descanso. No corresponde afirmar que todas las empresas trabajan en condiciones deficientes. Existen organizaciones que desarrollan buenas prácticas y mantienen relaciones laborales responsables. Precisamente por eso resulta importante distinguirlas de aquellas situaciones en las que la organización del trabajo deja de considerar límites humanos razonables. La experiencia del personal debe utilizarse para comprender las dificultades, no solo para exigir que las resuelva.

LA PARTICIPACIÓN FEMENINA TAMBIÉN HABLA DEL FUTURO DEL SECTOR

El Observatorio Logístico informa que las mujeres representaban el 18% de las personas ocupadas en actividades logísticas durante 2024. La proporción se ha mantenido entre el 16% y el 18% durante los últimos cinco años (Observatorio Logístico, 2026). No es un dato secundario.

Una actividad que necesita fortalecer sus capacidades laborales debería examinar qué oportunidades reales ofrece para incorporar y desarrollar personas con distintas trayectorias y competencias. La participación femenina no puede abordarse exclusivamente mediante declaraciones institucionales ni atribuirse a una causa sin antecedentes. Es necesario investigar diferencias entre áreas de trabajo, funciones operativas, cargos de responsabilidad, turnos, condiciones de acceso y posibilidades de desarrollo.

También corresponde reconocer a las mujeres que actualmente trabajan en transporte, almacenamiento, comercio exterior, planificación, operaciones y dirección. Su experiencia no debe quedar subordinada a campañas ocasionales de reconocimiento. La competitividad de largo plazo también depende de la capacidad del sector para atraer talento, ofrecer condiciones adecuadas y aprovechar conocimientos que hoy pueden estar insuficientemente representados.



DIGITALIZAR NO SIGNIFICA HABER RESUELTO LA COORDINACIÓN

El Barómetro 2025 informó que el 65% de las empresas participantes contaba con integración de sistemas de información y que la satisfacción con la digitalización alcanzó el 66%.

Los resultados muestran avances importantes.

Pero la existencia de herramientas conectadas no asegura que toda la información sea correcta, que las decisiones se adopten oportunamente o que los problemas queden resueltos.

La diferencia aparece cuando ocurre una contingencia.

Si un itinerario cambia, alguien debe actualizar los antecedentes y comunicar sus consecuencias. Si una carga figura liberada, pero todavía existe una restricción física para retirarla, la información disponible no representa completamente la situación. Si un conductor llega en la ventana que le fue asignada y debe esperar, es necesario saber por qué.

No basta con registrar que la atención fue programada.

La utilidad de una herramienta debe comprobarse con resultados.

¿Disminuyeron las esperas? ¿Se redujeron los errores documentales?

¿Existe información confiable para quien debe decidir? ¿Se eliminaron tareas duplicadas? ¿Se identifican y comunican las excepciones antes de que provoquen mayores consecuencias?

Son preguntas mucho más relevantes que el número de plataformas instaladas.

La tecnología puede contribuir significativamente a mejorar los servicios. Negarlo sería desconocer avances reales del sector.

Pero también sería un error presentarla como sustituto automático del conocimiento, la comunicación y la responsabilidad de quienes participan en el proceso.

Una organización no mejora por conocer digitalmente sus problemas. Mejora cuando utiliza esa información para resolverlos.



65%
con integración
de sistemas de
información

66%
de satisfacción
con la digitalización

CRECER NO SIEMPRE SIGNIFICA MEJORAR

Las expectativas para 2026 recogidas por el Barómetro también merecen un análisis cuidadoso.

El 62% de los operadores participantes esperaba un crecimiento de la demanda por sus servicios, mientras que el 39% de las empresas usuarias anticipaba mayores requerimientos logísticos.

Paralelamente, el 43% de los usuarios proyectaba aumentos de precios.

Son expectativas empresariales, no resultados comprobados para todo 2026.

La diferencia entre ambas miradas debería motivar una revisión de capacidad, tarifas y condiciones de contratación.

Un mayor volumen de operaciones puede representar una oportunidad comercial. Pero si ese crecimiento ocurre con márgenes insuficientes, esperas prolongadas o mayor incertidumbre, los resultados económicos pueden alejarse de las expectativas iniciales.

Aumentar el número de viajes no asegura mejorar la rentabilidad de una empresa transportista. Incrementar las unidades atendidas no garantiza que disminuya el costo por operación. Tampoco una mayor demanda significa necesariamente mejores condiciones para quienes realizan el trabajo.

El crecimiento debe examinarse junto con productividad, costos, seguridad y calidad del servicio.

Sin esa información, una cifra positiva puede esconder dificultades que todavía no aparecen en los resultados agregados.

62%
de operadores
espera mayor
demanda en 2026

39%
de usuarios
anticipa mayores
requerimientos
logísticos

43%
de usuarios
proyecta
aumentos
de precios



SOSTENIBILIDAD: MEDIR ES NECESARIO, PERO NO SUFICIENTE

El Barómetro 2025 registró que el 26% de las empresas participantes declaraba utilizar metodologías para medir su huella de carbono, frente al 13% registrado en 2024.

Es un avance relevante que merece destacarse.

Sin embargo, medir emisiones no equivale a demostrar que estas disminuyeron.

Para evaluar resultados es necesario observar consumo energético, utilización efectiva de vehículos, distancias recorridas, viajes innecesarios, incorporación de tecnologías y alternativas de transporte cuando sean factibles.

En Chile, la sostenibilidad logística también debe considerar la relación entre terminales, ciudades, comunidades y vías de acceso.

26%
utilizaba metodologías
para medir su huella de carbono
en 2025

13%
en 2024

“ Medir emisiones no equivale a demostrar que estas disminuyeron. ”

Las inversiones y cambios operacionales pueden producir beneficios ambientales, pero requieren mediciones que permitan comprobarlos.

Tampoco resulta adecuado asumir que todas las medidas de sostenibilidad exigen sacrificar rentabilidad. Una mejor utilización de capacidad, la reducción de recorridos innecesarios o una coordinación más eficiente pueden disminuir simultáneamente costos y emisiones.

La responsabilidad consiste en demostrar qué resultados se consiguieron, cuánto costaron y si pueden mantenerse.

Una declaración ambiental no debe reemplazar la evidencia.

LA DISTANCIA ENTRE LOS INFORMES Y LA JORNADA DE TRABAJO

Los datos del Banco Mundial y del Observatorio Logístico son necesarios, pero no describen por completo lo que ocurre durante una jornada.

Una estadística nacional puede mostrar evolución en infraestructura, mientras una instalación específica enfrenta dificultades que requieren atención urgente.

Una empresa puede declarar satisfacción general con los servicios y, al mismo tiempo, haber enfrentado episodios importantes de incumplimiento.

Ninguna de esas situaciones constituye necesariamente una contradicción.

Los promedios describen tendencias; las operaciones particulares permiten observar causas y consecuencias.

Por eso, cualquier análisis serio necesita complementar las estadísticas con antecedentes obtenidos directamente de quienes participan en el movimiento de las mercancías.

Escuchar a conductores, encargados de recepción, personal de terminales, agentes de aduanas, supervisores y responsables de transporte puede aportar información que no aparece en un resultado agregado.

Pero sus experiencias también deben contrastarse con registros verificables.

No se trata de enfrentar los testimonios con los datos. Se trata de utilizarlos conjuntamente para comprender qué sucede.

Cuando una persona informa una espera prolongada, corresponde revisar los horarios registrados, las condiciones de atención y las razones de la demora. Si aparecen diferencias entre versiones, deben investigarse.

La experiencia permite identificar problemas que merecen medirse. Los registros ayudan a determinar su frecuencia, magnitud y consecuencias.

Esa combinación ofrece mejores respuestas que cualquier discusión basada exclusivamente en percepciones.



LO QUE CHILE NECESITA COMPROBAR

La discusión sobre competitividad logística debería avanzar hacia resultados específicos.

En puertos, interesa conocer cuánto demora una carga desde su llegada hasta su retiro, distinguiendo las causas. En transporte terrestre, es relevante medir regularidad, tiempos de espera y utilización. En comercio exterior, corresponde examinar conexiones disponibles, cambios de itinerario, costos y cumplimiento de las fechas acordadas.

También resulta necesario evaluar diferencias entre territorios y tipos de carga.

Las condiciones de una operación minera no son necesariamente comparables con las de una exportación de productos perecibles. Las necesidades del extremo norte difieren de las de las regiones australes, y los servicios disponibles para una empresa grande pueden no ser equivalentes a los de un pequeño importador.

Una política nacional debe reconocer esas diferencias.

Chile no necesita que todos los actores respondan por indicadores que no controlan. Necesita responsabilidades claramente definidas, información disponible y coordinación suficiente para que las decisiones puedan evaluarse.

Los avances en infraestructura, digitalización y satisfacción deben mantenerse bajo seguimiento.

Las dificultades de conectividad, puntualidad y contratación internacional también.

No corresponde escoger los antecedentes que resultan más convenientes para defender una posición previamente establecida.

Una gestión responsable debe explicar tanto las mejoras como los retrocesos.

EL VALOR DE UNA ENTREGA NO TERMINA EN LA MERCADERÍA

Cuando una carga llega a destino, normalmente se registra un cumplimiento comercial. Detrás de ese resultado existe trabajo que merece mayor reconocimiento.

Alguien preparó la documentación, verificó cantidades, coordinó transporte, condujo, efectuó controles, recibió y entregó.

Si una de esas actividades se vio afectada por una contingencia, probablemente hubo personas que tuvieron que reorganizar su jornada para evitar consecuencias mayores.

Eso no significa que toda la logística chilena funcione gracias a sacrificios extraordinarios ni que sus dificultades sean inevitables.

Por el contrario, una organización responsable debería procurar que las contingencias puedan resolverse sin depender permanentemente del esfuerzo excepcional de sus trabajadores.

El conocimiento, la experiencia y la capacidad de respuesta son indispensables, pero deben estar acompañados por condiciones adecuadas.

Una operación que necesita siempre las mismas intervenciones urgentes debería investigar las causas que las hacen necesarias.

La mejora no consiste únicamente en conseguir que el compromiso finalmente se cumpla. También importa conocer cómo se cumplió, qué recursos adicionales requirió y qué consecuencias tuvo para quienes participaron.

Solo entonces es posible distinguir un resultado realmente eficiente de otro que fue alcanzado absorbiendo costos que nadie quiso registrar.

CHILE NO NECESITA ELEGIR ENTRE CIFRAS FAVORABLES Y DESFAVORABLES

El retroceso registrado entre las ediciones 2018 y 2023 del Banco Mundial merece atención. Las mejoras de percepción identificadas por el Barómetro 2025 también.

El nuevo LPI 2.0 permite avanzar hacia mediciones más específicas de conectividad y tiempos internacionales, pero no reemplaza los antecedentes nacionales ni demuestra automáticamente el origen de cada problema.

Las tres perspectivas deben examinarse conjuntamente, sin confundir sus metodologías.

Chile cuenta con una actividad logística de gran magnitud, infraestructura relevante, empresas especializadas y personas que diariamente sostienen el comercio exterior y el abastecimiento.

También enfrenta desafíos que no pueden resolverse únicamente aumentando capacidad, incorporando tecnología o publicando nuevas planificaciones.

“El tiempo de las personas merece ocupar un lugar que durante demasiado tiempo ha quedado fuera de las cifras principales.”

Es necesario verificar qué intervenciones reducen realmente los tiempos de espera, qué condiciones permiten ofrecer servicios más competitivos, cuáles facilitan la coordinación y cómo se distribuyen los costos cuando aparecen dificultades.

La pregunta de fondo no debería limitarse a qué lugar ocuparemos en una próxima comparación internacional.

Debería ser qué está cambiando realmente para quienes necesitan producir, transportar, recibir y entregar.

Porque el valor de un sistema logístico no está determinado solamente por la cantidad de toneladas que consigue movilizar, sino también por su capacidad para hacerlo de manera segura, predecible y sostenible.

Y en esa evaluación, el tiempo de las personas merece ocupar un lugar que durante demasiado tiempo ha quedado fuera de las cifras principales.

Chile necesita mover su carga con eficiencia. Pero también necesita demostrar que esa eficiencia no depende de trasladar silenciosamente los costos de sus deficiencias a quienes tienen menos posibilidades de soportarlos.



REFERENCIAS

Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy—The Logistics Performance Index and its indicators. Banco Mundial. <https://lpi.worldbank.org/>

Arvis, J.-F., Ojala, L., Shepherd, B., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2023). Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy—The Logistics Performance Index and its indicators. Banco Mundial. <https://lpi.worldbank.org/>

Arvis, J.-F., Herrera Dappe, M., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2026). Connecting to compete 2025: The new Logistics Performance Indicators 2.0. Banco Mundial. <https://lpi.worldbank.org/>

Conecta Logística. (2026). Barómetro de la Logística de Comercio Exterior de Chile: Resultados 2025. Observatorio Logístico. <https://www.observatoriologistico.cl/reportes-de-datos/barometro-de-la-logistica-de-comercio-exterior-de-chile>

Observatorio Logístico. (2026). Panorama de la logística en el ámbito nacional. <https://www.observatoriologistico.cl/>

Programa de Desarrollo Logístico de la Subsecretaría de Transportes. (2026). Accesibilidad terrestre a puertos 2026: Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Observatorio Logístico. <https://www.observatoriologistico.cl/planes/accesibilidad-terrestre-puertos-2026-plan-nacional-de-desarrollo-portuario>

La productividad logística: más que un desafío, una obligación



Existen diferentes estudios que marcan cómo la productividad general viene cayendo en Chile. El más relevante es la estadística de la CNEP (Comisión Nacional de Evaluación y Productividad), organismo ligado al Ministerio de Hacienda, que indica que entre los años 2000 y 2023 la productividad total de factores (PTF) estuvo estancada en Chile, especificando que entre 2014 y 2024 el crecimiento de la productividad laboral cayó cerca de un 1,1% anual. El último informe anual de la CNEP nos entrega una visibilidad de los pasos a seguir para mejorar la productividad, puesto que muestra un crecimiento de la productividad laboral de 2,2% a septiembre de 2025, cuya principal causa es la automatización.

Si bien no existen datos específicos de la productividad logística, entendemos que la tendencia es similar. Al compararnos con los países vecinos, vemos un empate en productividad con Argentina, aunque ésta también viene estancada hace dos décadas, y niveles muy superiores de productividad a Bolivia y Perú. Al compararnos con la OCDE, el resultado es completamente inverso. Sólo como dato general, un trabajador chileno aporta en promedio USD 30,4 por hora, un 72% menos que un trabajador irlandés, país que lidera este ranking.

¿Cómo podemos trabajar en el mundo logístico para lograr una mejora relevante en nuestros procesos, que al mismo tiempo nos permita avanzar hacia niveles de productividad más cercanos a los de la OCDE? La respuesta es clara: capacitación, innovación y automatización. Y en estos puntos tenemos aún mucho camino por recorrer.

Si vamos al tema de capacitación, Chile ha avanzado mucho en las últimas dos décadas, incorporando generaciones de técnicos profesionales y profesionales universitarios al mercado de trabajo para el sector logístico. Sólo en el año 2024 se incorporaron al trabajo unos 19.000 jóvenes con carreras logísticas o afines, tanto técnicos superiores como técnicos de educación media, lo que representa un 11% más que el año anterior.

Hoy en día trabajan 250.000 personas en el mundo logístico chileno, lo que representa un 4% del total de la fuerza laboral. Uno de los principales desafíos es la incorporación de personal femenino, que hoy sólo representa un 18% del total. Es muy probable que en los próximos años continuemos agregando profesionales y técnicos profesionales al mercado laboral logístico, puesto que aún hoy es una de las carreras con mejor salida laboral, con una empleabilidad de 85% para los Técnicos en Gestión Logística y de 94% para los Ingenieros en Gestión Logística.



Diego Bozzano Consultor y Académico

Consultor y Académico, especializado en gestión logística y de la Cadena de Suministro. Cuenta con más de 15 años de experiencia en operaciones logísticas, incluyendo distribución de mercancías peligrosas, logística minera y distribución de productos de consumo masivo.

Su perfil está asociado a la innovación, disrupción e implementación de tecnologías en los procesos logísticos de más de 30 empresas en diferentes países de Latinoamérica.

Magíster en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Ingeniero de Ejecución en Negocios Internacionales del I.P. Duoc UC, ha sido académico del mundo logístico durante más de 10 años, cumpliendo labores de profesor y desarrollador de programas académicos. Adicionalmente, se desempeñó como Director Académico del Diplomado de Logística de Última Milla, y como profesor del curso de Gestión de Abastecimiento del Magíster en Supply Chain, ambos de la Universidad Adolfo Ibáñez.

PRODUCTIVIDAD LABORAL Aporte por hora trabajada (USD)

Irlanda (líder)	109,5
OCDE (promedio)	69,1
Chile	30,4
Argentina	28,7
Perú	14,2
Bolivia	9,1

Fuente: OECD Productivity Database, 2024.



250.000
personas trabajan en el mundo logístico chileno (4% del total de la fuerza laboral).



18%
es la participación de mujeres en el sector logístico.



19.000
jóvenes se incorporaron en 2024 con carreras logísticas o afines (11% más que el año anterior).



85% – 94%
de empleabilidad en Técnicos e Ingenieros en Gestión Logística.

Pero ¿qué tal estamos en innovación?



Con esto, podríamos decir que el área de capacitación se encuentra cubierta y en desarrollo. Pero ¿qué tal estamos en innovación?

Según las estadísticas de CORFO, apenas alrededor del 2% de los fondos anuales de proyectos ha ido para el sector transporte y logística. El barómetro logístico del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones publicó en 2021 una estadística en la que menciona que un 22% de las empresas realizó proyectos de I+D logístico. De ese total, sólo un 14% fueron operadores logísticos, y el 78% de los fondos invertidos fueron fondos propios.

Podemos observar que aún hay mucho espacio para crecer en I+D en logística, aunque la gran mayoría de los participantes en nuestro país es más propensa a incorporar tecnologías ya probadas en el mundo. Es bastante habitual ver misiones del Estado o de fundaciones privadas viajando alrededor del mundo, visualizando experiencias ya aplicadas que puedan ser replicadas en Chile.

Entonces, vamos finalmente al punto de la automatización. ¿Cómo vamos en este punto?

Por lejos, el mayor nivel de automatización se encuentra dentro de los centros de distribución, aunque aún en un nivel bastante inicial. Podríamos decir que, en Chile, la automatización de procesos de centro de distribución es alta en unas pocas islas de excelencia, representadas por grandes empresas que tienen el volumen y la capacidad financiera para realizar las inversiones.

Empresas como Walmart, Unilever, Cencosud, Falabella y, especialmente, las empresas asociadas al mundo farmacéutico han realizado inversiones relevantes en automatización de procesos, incluyendo robotización. Todavía existe mucho espacio en operadores logísticos, así como también en empresas de industrias como minería, forestal y pesquera.

Lo relevante aquí es perderles el miedo a los proyectos de innovación y automatización; los resultados de estos tipos de proyectos son muy fuertes en términos de ahorro y repago. Si estamos pensando en cómo mejorar la productividad, la evaluación de los proyectos debe realizarse y avanzar en su implementación, desde una perspectiva de la revisión de procesos de trabajo, implementación de tecnologías base y finalmente la automatización.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Cifras citadas en el artículo

2%

aproximadamente de los fondos anuales de proyectos para transporte y logística.

22%

de las empresas realizó proyectos de I+D logístico (barómetro 2021).

14%

del total señalado correspondió a operadores logísticos.

78%

de los fondos invertidos fueron fondos propios.

“

Lo relevante aquí es perderles el miedo a los proyectos de innovación y automatización

Madurez tecnológica en operaciones logísticas

El año 2024 se realizó una encuesta que permitió relevar el nivel de madurez tecnológica en operaciones logísticas de consumo masivo.



INDICADOR	RESULTADO
Empresas que identifican alta manualidad en sus CD	68%
Empresas con madurez media o baja en WMS	54%
Empresas que consideran prioritaria la automatización	88%
Empresas de logística urbana que utilizan tecnología en almacenamiento	79%
Empresas que utilizan tecnología en picking	52%

Como podemos ver, si bien existe un gran número de empresas que consideran prioritaria la automatización, aún estamos en niveles muy bajos de implementación de WMS, sistemas críticos para la gestión y aprovechamiento de los equipos de automatización.

Lo relevante, una vez más, es considerar los aumentos de productividad y las oportunidades que esto genera para la industria, en términos del costo unitario logístico. Revisemos la siguiente tabla:



EN LA PRÓXIMA SECCIÓN

Tecnologías de automatización y aumento estimado de productividad

Conoce los rangos de mejora de productividad asociados a las principales tecnologías de automatización en operaciones logísticas.

TECNOLOGÍA DE AUTOMATIZACIÓN	AUMENTO ESTIMADO DE PRODUCTIVIDAD
 WMS + Radiofrecuencia (RF)	+20% a +60%
 Voice Picking	+20% a +45%
 Batch Picking	+30% a +50%
 Robots móviles autónomos (AMR)	+30% a +150%
 Sistemas AS/RS	+60% a +100%
 Goods-to-Person (AutoStore, Exotec)	+200% a +500%

Tecnologías de automatización y aumento estimado de productividad

Como podemos ver, desde la tecnología básica de WMS, aseguramos un mínimo de 20% de aumento de productividad. Y en sistemas de GTP podemos llegar a 500% de aumento en la productividad del Centro.



TECNOLOGÍA DE AUTOMATIZACIÓN		AUMENTO ESTIMADO DE PRODUCTIVIDAD
 WMS + Radiofrecuencia (RF)		+20% a +60%
 Voice Picking		+20% a +45%
 Batch Picking		+30% a +50%
 Robots móviles autónomos (AMR)		+30% a +150%
 Sistemas AS/RS		+60% a +100%
 Goods-to-Person (AutoStore, Exotec)		+200% a +500%

Claramente, estas oportunidades deben ser evaluadas según cada caso; sin embargo, están allí para tomarlas. Adicionalmente, los niveles de repago, especialmente en momentos en que los costos laborales van en aumento en nuestro país derivados de las políticas de 40 horas y costos adicionales de retiro, es importante que consideremos cómo podemos financiar estas inversiones, puesto que su repago está asegurado.

La productividad laboral en logística es un desafío para afrontar; no podemos seguirlo posponiendo por mucho tiempo más. Así como en el mundo del transporte ya estamos trabajando en vehículos autónomos, o en automatizar procesos de carga y descarga que nos permitan efficientar, la tecnología para automatizar procesos y acelerar la productividad en Centros de Distribución está disponible.



La automatización en logística es una oportunidad concreta para generar aumentos medibles de productividad.

**Es tiempo de analizar,
priorizar y avanzar.**

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



Consultora Organizacional

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 

Los nuevos retos globales, su impacto en la Logística y cómo sobrevivir a estos.

Tecnología, formación y humanidad frente a los cambios globales.



Paulina Sanhueza Paredes

Magíster en Educación, PUC.
Educatora de Párvulos y Magíster
en Currículum Educativo de la PUC,
con 20 años de trayectoria en
diversos niveles educativos.

Soy educadora de formación y vocación, Educadora de Párvulos y Magíster en Currículum Educativo de la PUC, con 20 años de trayectoria en diversos niveles educativos, creo firmemente en que el aprendizaje es una necesidad del día y que la gentileza salvará a la humanidad.

Mi formación inicial es la de educación de párvulos; entiendo que esta presentación para una publicación profesional de logística es inusual, pero estimadas y estimados, he trabajado desde el diseño curricular e instruccional, desarrollando propuestas de formación en la educación técnico superior y universitario. Creo que por lo anterior me invitaron a participar en esta edición y espero poder ser un aporte. Así que, por favor, les pido humildemente que no scrolleen a la página siguiente y lean este artículo.

¿Han notado cómo en el lenguaje común las personas hablan de “logística”? pintar una habitación, hacer un asado o planificar unas vacaciones, en diversas instancias del día a día es posible aplicar la toma de decisiones en torno a tiempo, recursos, acciones, entre otros, pero eso, sabemos, no es logística.

“

*Esta hermosa disciplina
mueve a nuestro planeta.*

Desde que he trabajado en el sistema de educación superior, con docentes de la disciplina logística he podido ser testigo de cómo la formación integral en este ámbito profesional debe abordar aspectos cotidianos, como cubicar, diseñar bodegas o almacenes hasta ciencias económicas y globalización, entre otros aspectos, esto para que cumplan con funciones en diversas etapas de la cadena de suministro.

Fue en la pandemia de 2020 cuando comprendí sobre cómo las operaciones logísticas son fundamentales en el entramado de los mercados internos y global. Desde alimentos hasta insumos médicos o eléctricos, vimos cómo el fallo en una etapa del proceso hacía que se quebraran stocks, provocando carencias importantes en la población (recordemos cuando se acababa el alcohol gel en el mercado, era un caos). También pudimos ver cuánto dinero se movía en este ámbito por minuto, recordemos el chascarro de Evergreen en el canal de Suez y la cantidad de plata se perdía.



Ahora bien, desde hace un par de años atrás apareció una nube que no sé definir si es negra, gris o blanca, es la Inteligencia Artificial y su alcance a todas las áreas de producción y dicen que debemos subirnos a esta tendencia para no quedarnos atrás.

En la línea de lo anterior, y desde una perspectiva bastante dramática levantaré un ejemplo: En verano vi la película “No Other Choice”, de Park Chan Wook (Les aviso, continúo con spoiler pero es en honor a la narrativa), que muestra cómo el modernizar y abaratar costos en una organización lleva a una extrema automatización de procesos, en la que, ya que no se requieren personas, sino que equipos de alta tecnología que funcionan de manera autónoma. La organización se “responsabiliza” por el futuro desempleo de sus trabajadores, planificando el período de despido, con terapia grupal y otras medidas. El tema es que aun así las trabajadoras y los trabajadores quedan desempleados (¿Acaso Park ve el futuro?). Nuestro protagonista se ve en la obligación de tomar trabajos para los que está sobrecapacitado, asistiendo a entrevistas en que el centro es la IA y su capacidad para trabajar con ésta.

El cenit de la película está en que nuestro protagonista, sin más posibilidades laborales y frustrado porque ya no puede sostener su estilo de vida y la de su familia, sólo ve como posibilidad matar a su competencia para lograr EL trabajo para el que está capacitado.

“

No todo está en abaratar costos al invertir en herramientas tecnológicas de punta.

¿Cuál es mi reflexión? En primer lugar, que estamos en la cumbre de la campana de Gauss de esta sobrevaloración de la tecnología y la Inteligencia Artificial, y creo que llegará el momento en que nos demos cuenta de que “no todo sirve para todo”. También es que necesitamos de la humanidad de las y los profesionales, ya que la capacidad de reflexionar y resolver necesidades emergentes requiere de las personas y es por eso por lo que la formación a niveles técnico y universitario, además de la continuidad y actualización es fundamental.

No todo está en abaratar costos al “invertir” en herramientas tecnológicas de punta, es replantearse el justo equilibrio entre la tendencia tecnológica y el valor humano que las y los profesionales de la logística aportan a la industria.



¿Qué aprendizajes debemos promover para la formación de profesionales? Mi respuesta es amplia y abierta, desde uso de herramientas tecnológicas nivel usuario, pasando por cálculo, cubicación, legislación y normativa, manipulación de sustancias peligrosas, diseño de packaging y layout, economía y más aún, para que las competencias alcanzadas les permita ser profesionales fundamentales en las diversas etapas de la cadena de suministro, en pymes o grandes empresas, prestando servicios externos o de planta.

Pero para lo anterior se requiere del compromiso de las instituciones educativas, que contemplen en sus perfiles de egresos las necesidades del mercado globalizado en que nos encontramos. En una realidad que ve con miedo la automatización de tareas y la Inteligencia Artificial, nos debemos cuestionar sobre las competencias profesionales y, por qué no, la capacidad de decidir en torno a las capacidades humanas en relación con los posibles problemas que se pueden presentar en una operación, por más que un motor generador o una grúa horquilla se maneje de manera autónoma.

“

La humanidad es un bien no negociable en la Logística.

La humanidad es un bien no negociable en la Logística, no es un insumo más o un KPI que calcular, pero para que siga siendo un valor o se empiece a considerar como parte de la propuesta de valor, debemos reconocer el contexto en que nos encontramos, la realidad actual, los miedos en torno a perder el trabajo o cambiar a trabajadores por un vehículo que pretende ser la “última chupada del mate” o una aplicación que define la ruta óptima (¿A quién no le ha pasado que la aplicación marca una ruta pero que hay arreglos en la vía y hay que decidir rápidamente?).

Les invito a reflexionar sobre cómo la formación en el ámbito logístico debe contemplar el cuestionamiento de nuestro rol como profesionales y formadores, relevando la necesidad de contar con especialistas capacitados de manera integral, para que en sano equilibrio utilicen los recursos tecnológicos a favor del proceso, haciéndolo más eficiente y eficaz, participando en diversas instancias para que las instituciones de educación se actualicen en relación a las necesidades del mercado y levanten perfiles de egreso coherentes al mercado nacional y global.



Lo que viene después de implementar la plataforma

Con el avance de la tecnología, construir un sistema o una plataforma no es lo más difícil. Lo difícil es que siga funcionando cuando termina el piloto y pasa a la operación real.



Romina Morales Rojas



Directora de Tecnología y Procesos en Conecta Logística, donde impulsa iniciativas orientadas a fortalecer la eficiencia del ecosistema logístico, abordando desafíos de logística portuaria y logística urbana. Oriunda de Vallenar, es Ingeniera civil industrial de la PUCV. Ha liderado estrategias de transformación digital y adopción tecnológica, así como iniciativas de mejora de procesos y coordinación entre actores vinculados a las cadenas logísticas y de comercio exterior. Su experiencia aborda la articulación entre el sector público y el privado, promoviendo espacios de colaboración, gobernanza y desarrollo de soluciones para abordar brechas que trascienden a una organización individual.



En logística casi ningún sistema importante pertenece a un solo actor. Eso se demuestra con el desarrollo de plataformas que facilitan operaciones que involucran a distintos actores, tales como una ventanilla única o un Port Community System (PCS), que conectan a agencias, terminales, navieras, transportistas y servicios públicos que, sin ellas, trabajarían cada uno por su lado. Y esto ha representado nuevos desafíos para quienes lideran proyectos de eficiencia logística.

Al principio, como en toda buena intención, todo sale bien. Hace un tiempo me tocó ser parte de la creación de una plataforma desde cero y realizamos todos los pasos necesarios. Convicamos a los expertos de cada institución y empresa, ellos eran las personas que más sabían de la operación, y con ellos se levantaron los flujos en detalle. Luego, una vez que el flujo estaba creado, involucraron a algunos miembros relevantes en sus organizaciones para hacer las pruebas. Se detectaron problemas, pidieron ajustes y volvieron a probar. Después de muchas mejoras, el sistema funcionaba perfectamente en los flujos levantados, porque, claro, representaba el escenario ideal y no siempre las excepciones del día a día.

Es natural que así sea. Quienes lo diseñaron, en base a sus operaciones, lo estaban usando. Entendieron el porqué de cada campo y confiaron en quien está al otro lado, porque compartieron meses de trabajo en la misma mesa.

Hasta ahí, todo bien. Sin embargo, el desafío aparece al momento de escalar. En ese momento, se incorpora a los demás usuarios, que ya no son solo los expertos, sino los documentadores, operadores y funcionarios que hacen el trabajo todos los días en esas mismas instituciones. Para muchos de ellos, la plataforma no es algo que ayudaron a construir, sino un cambio en su forma de trabajar que llega desde afuera.

“ El desarrollo tecnológico se resuelve, pero lo que toma tiempo, recursos y paciencia, es cambiar la forma en que las personas trabajan juntas y colaborativamente. ”

Cuando la plataforma entra a la operación real

El verdadero desafío comienza cuando la plataforma debe funcionar en la operación diaria, con múltiples personas, procesos y responsabilidades compartidas.



Un flujo donde todos se conectan

Y el cambio es grande. Antes cada uno hacía su parte con sus propios tiempos, pero ahora están dentro de un flujo, es decir, lo que alguien ingresa al sistema es usado por otra persona para cumplir su función, y muchas veces depende de otro actor para avanzar.

Cuando se comete un error al inicio, ese error no se queda ahí, puede pasar al siguiente usuario, que actúa sobre él, y luego al siguiente, lo que al final genera un efecto en cadena. Y aunque exista trazabilidad, no siempre es fácil identificar dónde se originó el error y todo esto genera mayor confusión.

Errores, responsabilidades y desconfianza

Cuando aparecen errores, la reacción habitual es buscar responsables, que pueden ser el diseño, el desarrollo u otro actor. Pocas veces se alcanza a distinguir si lo que falta es más capacitación, un ajuste en el proceso o un cambio en el sistema.

Y los mismos actores que trabajaron con compromiso en el diseño y el desarrollo empiezan a mirar la operación con desconfianza e incomodidad.

Un ecosistema que trabaja conectado



“Un desarrollo exitoso demuestra que la tecnología funciona, pero no que el ecosistema esté preparado para usarla.”

Qué es y qué no es la plataforma

Pero hay otra confusión que se repite, saber qué es la plataforma y qué no es. En el caso de una ventanilla única, la plataforma ordena y conecta información, pero no asume las responsabilidades de quienes la usan. Por ejemplo, no fiscaliza, sino que le entrega al fiscalizador la información que necesita para hacer su trabajo, ahora de forma virtual, pero la responsabilidad sigue siendo suya.

Cuando esto no queda claro, algunos esperan que el sistema resuelva lo que no le corresponde y otros sienten que se están cruzando roles. Por ello, trabajar en equipo, confiando en el otro y sin traspasar responsabilidades, es quizás el cambio cultural más difícil de todo el proceso.



✓ Lo que la plataforma **SÍ** hace



Ordena y conecta información entre los distintos actores.



Entrega al fiscalizador la información que necesita para hacer su trabajo, ahora de forma virtual.



Apoya la coordinación entre los distintos actores del ecosistema logístico.

✗ Lo que la plataforma **NO** hace



No fiscaliza.



No reemplaza a los actores.



No asume responsabilidades ajenas.



No resuelve por sí sola los problemas de coordinación.

Más allá del **piloto**

Un desarrollo exitoso demuestra que la tecnología funciona, pero no que el ecosistema esté preparado para usarla. Por eso, cuando se dice que un desarrollo o un piloto fue exitoso, es necesario preguntar qué pasó seis meses después de que terminó.

Preguntas que quedan **abiertas**

- 1 ¿Quién se hace cargo de que la plataforma siga funcionando?
- 2 ¿Quién acompaña a los usuarios cuando la cadena se corta?
- 3 ¿Quién financia la adopción?
- 4 ¿Quién mantiene la confianza entre actores que antes trabajaban por separado?

Eso queda para un próximo artículo.

“ El desarrollo tecnológico se resuelve, pero lo que toma tiempo, recursos y paciencia, es cambiar la forma en que las personas trabajan juntas y colaborativamente. ”



La deuda de criterio: automatización de tareas de entrada y desafío formativo en Comercio Exterior y Logística



Constanza Marambio Fernández

Ingeniera en Comercio Internacional
Directora de ClearComex Consulting
Docente de Comercio Internacional

Resumen

La automatización y la inteligencia artificial están transformando las tareas de entrada en Comercio Exterior y Logística, pero sus efectos no se limitan a la cantidad o composición de los puestos de trabajo. Este artículo propone el concepto de «deuda de criterio» para describir el riesgo de que, al automatizar tareas que también cumplen una función formativa, se reduzcan las oportunidades de desarrollar el juicio profesional necesario para supervisar procesos y resolver situaciones excepcionales. A partir de hallazgos de un estudio prospectivo sectorial, se plantea una matriz que relaciona exposición tecnológica y valor formativo, se examina la dificultad de reconocer anomalías sin una línea base de experiencia y se discuten implicancias para la educación técnico-profesional. Se sostiene que la respuesta formativa no consiste en rechazar la automatización, sino en diseñar experiencias de aprendizaje que permitan comprender, cuestionar y auditar sus resultados. La propuesta es conceptual y requiere investigación posterior para evaluar el valor formativo de las tareas y sus efectos en el desempeño profesional.

Palabras clave: inteligencia artificial; criterio profesional; conocimiento tácito; educación técnico-profesional; comercio exterior; logística

1. La pregunta que falta

Desde Frey y Osborne (2017), una parte importante del análisis sobre el impacto tecnológico se ha organizado en torno a una pregunta ocupacional: ¿qué probabilidad tiene un empleo de ser automatizado? La literatura reciente también advierte sobre la posible contracción de los puestos de entrada. Sin embargo, hay otra pregunta relevante: ¿qué función formativa cumplen las tareas que se automatizan? Una tarea no sólo entrega un resultado productivo; también puede contribuir a desarrollar un juicio profesional que no se adquiere únicamente mediante manuales o instrucciones.

La automatización puede asumir la función productiva de una tarea y, al mismo tiempo, reducir las ocasiones en que una persona aprende al ejecutarla. Propongo llamar «deuda de criterio» al riesgo acumulativo que surge cuando se pierden oportunidades de desarrollar ese juicio sin que la organización advierta de inmediato la pérdida. El costo podría hacerse visible más adelante, cuando se requieran profesionales capaces de supervisar sistemas cuyos procesos no han tenido oportunidad de comprender mediante la práctica.

“La automatización puede asumir la función productiva de una tarea y, al mismo tiempo, reducir las ocasiones en que una persona aprende al ejecutarla.”



2. Evidencia de base

El Estudio Prospectivo de Comercio Exterior y Logística (2026) combinó estado del arte, PESTEL, benchmark y pertinencia laboral. Cuatro hallazgos son relevantes aquí. Primero, de 597 vacantes publicadas en 2025, más de la mitad corresponden a Logística y Operaciones; las diferencias salariales se asociaron a herramientas digitales, capacidad analítica y liderazgo (mediana RM: CLP 800.000; n = 264). Segundo, según el marco ESCO, más del 70 % de las competencias del sector son de gestión y manejo de información.

Tercero, el indicador de sustitución tecnológica, adaptado de Frey y Osborne, ubicó a Técnico en Logística como la carrera de mayor exposición y también de mayor volatilidad: su empleabilidad al primer año cayó por momentos a cerca de 40 %, frente a 85–92 % en Ingeniería en Logística (2020–2024). Cuarto, el PESTEL recogió proyecciones de reducción de 20–30 % de los puestos basados en tareas repetitivas hacia 2030 (CEPAL, 2023) y de desplazamiento de hasta 30–40 % de los puramente operativos sin reconversión (OIT, 2019).

Estos resultados son comparativos, no causales, por lo tanto, su convergencia, no obstante, es elocuente: los peldaños más expuestos de la escalera profesional son aquellos donde históricamente se forma el criterio. La trayectoria proyectada de Analista de Documentación a Especialista en Documentación y Compliance presupone un primer tramo que la tecnología está vaciando.



597

vacantes publicadas
en 2025



>70 %

competencias de
gestión e información



≈40 %

empleabilidad
Técnico en Logística



85–92 %

empleabilidad
Ingeniería en Logística

3. Tres tesis

3.1 Matriz de exposición y valor formativo

Los índices de sustitución miden exposición, no función formativa. Es por eso que propongo cruzar ambas dimensiones. Las tareas de alta exposición y bajo valor formativo pueden automatizarse sin costo pedagógico; las de baja exposición y alto valor formativo (negociar una contingencia) deben protegerse; la zona crítica es la de alta exposición y alto valor formativo: clasificación arancelaria, conciliación entre factura, conocimiento de embarque y declaración, cuadratura de inventarios. Allí el error es el docente: quien clasifica mal una partida aprende, con consecuencias, qué es un criterio. La lógica es coherente con la participación periférica legítima (Lave y Wenger, 1991) y con la dimensión tácita del saber (Polanyi, 1966).

Exposición / valor formativo



Baja exposición
Alto valor formativo

Negociar una
contingencia



Alta exposición
Alto valor formativo

Clasificación arancelaria,
conciliación documental,
cuadratura de inventarios



Baja exposición
Bajo valor formativo

Tareas repetitivas
y administrativas



Alta exposición
Bajo valor formativo

Procesamiento de datos,
registro y digitación

Exposición tecnológica →



3.2 Paradoja de la línea base

Bainbridge (1983) mostró que la automatización deja al operador las tareas residuales más difíciles mientras erosiona la práctica necesaria para resolverlas. Su traslado a la formación está menos explorado: detectar una anomalía exige haber internalizado la normalidad por repetición. Quien nunca ejecutó cientos de despachos regulares carece de línea base para sospechar del que oculta una discrepancia sutil de valor aduanero. Cuando la IA absorbe lo ordinario, el profesional hereda lo excepcional sin haber visto lo normal, y el humano en el circuito se vuelve ceremonial: valida lo que no está en condiciones de auditar.

“

Cuando la IA absorbe lo ordinario, el profesional hereda lo excepcional sin haber visto lo normal

3.3 Certificar lo codificado

El estudio catalogó certificaciones de alta relevancia (Incoterms, mercancías peligrosas, Excel avanzado, Power BI). Todas validan conocimiento codificado, la capa más replicable por sistemas inteligentes. La capa tácita carece de certificador. A medida que lo codificado se abarate, la credencial perderá poder de señal y el mercado buscará proxies de criterio, como la experiencia, que un egresado reciente no puede aportar.



4. Implicancias para la educación superior

Primero, la institución formadora debe asumir un rol inédito: ser la institución de primera falla, donde el error ocurre con consecuencias simuladas y retroalimentación experta. Ello exige un currículo de fricción: tramos deliberadamente manuales antes de automatizar, bajo el principio de ejecutar antes de supervisar, análogo a las horas de vuelo manual en aviación. Segundo, la articulación entre trayectorias técnicas y profesionales, identificada por el benchmark como tendencia (credenciales apilables), debe rediseñarse como mecanismo de transmisión de criterio y no solo de reconocimiento de créditos.

Tercero, la evaluación debe migrar del dominio de procedimientos a portafolios de excepciones: fallas documentadas y defendidas ante pares de la industria. Cuarto, los indicadores de pertinencia deberían incorporar el valor formativo de las tareas junto con empleabilidad e ingresos. Finalmente, las empresas son corresponsables: rotar a sus ingresantes por ciclos manuales no es ineficiencia, es amortización de la deuda de criterio.



5. Límites y agenda

Lo expuesto constituye una propuesta conceptual y un conjunto de hipótesis, no resultados empíricos sobre la existencia o magnitud de una deuda de criterio. El indicador de sustitución utilizado es sintético y ocupacional; además, el estudio de base no midió el valor formativo de las tareas ni los requisitos de experiencia de las vacantes. Una agenda de investigación podría estimar ese valor mediante paneles de expertos y seguir cohortes de egreso en funciones expuestas a la automatización. También sería pertinente evaluar si distintas secuencias de aprendizaje (práctica manual, simulación y supervisión asistida) producen diferencias en la detección de anomalías y la justificación de decisiones.

Si la inteligencia artificial vuelve innecesario el primer error, la pregunta ya no es solo qué enseñar, sino dónde se aprenderá a equivocarse.

6. Deuda de criterio

La automatización promete reducir errores, acelerar procesos y hacer más eficiente el trabajo. Pero existe una paradoja que todavía no estamos discutiendo: podemos estar eliminando los errores con los que una persona aprendía a reconocerlos. En Comercio Exterior y Logística, un profesional no demuestra criterio solo porque sabe utilizar una herramienta o validar un resultado. Lo demuestra cuando detecta aquello que el sistema no advirtió, cuestiona una respuesta aparentemente correcta y comprende las consecuencias de una decisión que nadie más puso en duda.

Si automatizamos las tareas de entrada sin rediseñar las oportunidades de aprendizaje que ofrecían, podríamos terminar formando profesionales preparados para supervisar procesos que nunca aprendieron a comprender. El riesgo no es que la inteligencia artificial aprenda a hacer nuestro trabajo, sino que nosotros dejemos de aprender aquello que necesitaremos para saber cuándo no debemos confiar en ella. Es en este punto donde encontramos la coyuntura para seguir en este debate.

“ *El riesgo no es que la inteligencia artificial aprenda a hacer nuestro trabajo, sino que nosotros dejemos de aprender aquello que necesitaremos para saber cuándo no debemos confiar en ella.*

Referencias

- Bainbridge, L. (1983). Ironies of automation. *Automatica*, 19(6), 775–779.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.
- Marambio, C. (2025). *Estudio Prospectivo de Comercio Exterior y Logística*.



Productividad, tecnología y bienestar:

la nueva ecuación del futuro del trabajo



Paula González Salas

Asesora Estratégica en Transformación Organizacional y Liderazgo | Creadora de la Filosofía SMART | Fundadora de Mujeres del Futuro® y Futuro Humano®

“

“La productividad del futuro no será solo velocidad; deberá ser también criterio, bienestar y humanidad.”

”

Durante años, hablar de productividad significaba hacer más en menos tiempo, utilizando mejor los recursos: optimizar procesos, reducir costos y eliminar ineficiencias.

Y funcionó. Muchas organizaciones construyeron su éxito sobre procesos eficientes, estructuras sólidas y formas de trabajo capaces de responder a las exigencias del mercado.

Pero el contexto cambió.

La inteligencia artificial y la automatización permiten resolver en minutos tareas que antes tomaban horas. Podemos analizar información, anticipar escenarios y tomar decisiones a una velocidad impensada hace poco.

La pregunta es: ¿eso nos está haciendo más productivos o simplemente más rápidos?

Existe un riesgo silencioso: utilizar toda esta capacidad tecnológica para seguir haciendo exactamente lo mismo, solo que a mayor velocidad. Más correos, más reuniones, más reportes. Llenar con nuevas tareas el tiempo que acabamos de liberar.

Si ese es el resultado, quizás no estamos transformando el trabajo. Estamos acelerando el mismo modelo.

La productividad necesita una nueva definición

En industrias altamente operacionales, como la logística, esta conversación es especialmente relevante. Los tiempos, los costos y la coordinación entre actores y procesos pueden determinar el éxito de una operación.

Pero detrás de cada indicador hay personas tomando decisiones, resolviendo imprevistos y coordinando equipos en escenarios cada vez más complejos.

Por eso, pensar el futuro del trabajo únicamente desde la tecnología es insuficiente. También debemos preguntarnos qué hacemos con la eficiencia que ganamos.

Si la IA reduce una tarea de tres horas a treinta minutos, ¿qué hacemos con las dos horas y media recuperadas? ¿Las llenamos de trabajo o las usamos para pensar mejor, crear, colaborar, aprender y recuperar capacidad de atención?

Esa decisión puede marcar la diferencia entre incorporar tecnología y transformarse de verdad.



El desafío no es implementar IA. Es transformar cómo trabajamos

Hoy muchas organizaciones se preguntan cómo incorporar inteligencia artificial. Es necesario, pero hay una pregunta previa: ¿qué queremos transformar gracias a ella?

Implementar herramientas sobre procesos ineficientes puede hacer más eficiente la ineficiencia. Automatizar una tarea innecesaria no la vuelve necesaria. Digitalizar una mala experiencia no la convierte en buena.

La verdadera oportunidad aparece cuando la tecnología nos lleva a cuestionar lo que hacemos:

¿Qué deberíamos dejar de hacer? ¿Qué podríamos simplificar? ¿Qué decisiones deben seguir en manos humanas? ¿Dónde necesitamos más criterio, creatividad, empatía o colaboración? ¿Y cómo puede la tecnología liberarnos tiempo para eso?

“*Automatizar una tarea innecesaria no la vuelve necesaria.*”

El futuro del trabajo también es una decisión

Solemos hablar del futuro como si simplemente fuera a llegar y la tecnología definiera inevitablemente cómo trabajaremos. Pero las organizaciones también pueden decidir qué futuro quieren construir.

Podemos usar la tecnología para llenar cada espacio con más tareas o para recuperar tiempo. Entender productividad como hacer más o como generar más valor. Tratar el bienestar como respuesta al agotamiento o incorporarlo desde el diseño del trabajo. Formar líderes que administren procesos o líderes capaces de conducir transformaciones donde tecnología y humanidad avancen juntas.



El futuro del trabajo también es una decisión

Por eso, la conversación sobre el futuro del trabajo debe comenzar antes: no solo preguntándonos cómo vamos a trabajar, sino también cómo queremos vivir mientras trabajamos.

Ese es el diálogo que queremos impulsar el 29 de octubre en el V Encuentro del Futuro de Mujeres del Futuro®, reuniendo a líderes, organizaciones y especialistas en torno a tres pilares que ya no podemos abordar por separado: productividad, tecnología y bienestar.

V Encuentro del Futuro:

<https://www.mujeresdelfuturo.cl/encuentro-del-futuro>

Porque el desafío no consiste simplemente en construir organizaciones más rápidas.

Consiste en construir organizaciones más inteligentes.

Y, sobre todo, más humanas.

“*Consiste en construir organizaciones más inteligentes. Y, sobre todo, más humanas.*”



Paula González Salas

Paula González es Asesora Estratégica en Transformación Organizacional y Liderazgo, con más de 20 años de experiencia en estrategia, cultura y gestión del cambio. Creadora de la

Filosofía SMART, acompaña a organizaciones y equipos directivos a instalar capacidades que impulsen transformaciones y resultados sostenibles. Es Fundadora & CEO de Mujeres del Futuro® y Co-fundadora de Futuro Humano®, consultora especializada en estrategia, cultura y liderazgo.

www.mujeresdelfuturo.cl - www.futurohumano.cl



V ENCUENTRO DEL FUTURO 2026

El futuro no se espera.
Se conversa, se cuestiona
y se construye.



29 Octubre | 16:00 A 21:00 Hrs
Hotel Marina Las Condes

Programa y entradas en: mujeresdelfuturo.cl/encuentrodelfuturo



CONSULTORÍA • FORMACIÓN • EVALUACIÓN

Conectamos estrategia, personas y operación logística

Impulsamos mejoras reales en supply chain, operaciones y logística, integrando experiencia de terreno, formación especializada e innovación aplicada.

 OPERACIONES
MÁS EFICIENTES

 EQUIPOS
MÁS CAPACES

 CADENAS DE
SUMINISTRO
MÁS SÓLIDAS



Diseño y
mejora de
procesos



Inventarios,
almacenamiento
y distribución



Indicadores
de gestión y
control operativo



Capacitación y
desarrollo
de equipos



Evaluación y apoyo
académico-
profesional



Contenidos técnicos
y revista
NODO REVIEW



**Conocimiento que se conecta
con la operación real.**



EXPERIENCIA
DE TERRENO



FORMACIÓN
ESPECIALIZADA



INNOVACIÓN
APLICADA

LA 'TRAMPA' DE LA FLEXIBILIDAD EN LA ÚLTIMA MILLA

Cuando el algoritmo de transporte precariza la capacidad operacional

Eficiencia, última milla y riesgo humano en la logística real.



Julián Babenco Maschke

PhD© · para NLR Nodo Logístico

En la gestión moderna de la cadena de suministro (Supply Chain Management), estamos acostumbrados a celebrar la eficiencia de los ecosistemas hiperconectados. Algoritmos predictivos, sistemas avanzados de gestión de almacenes (WMS) y plataformas de transporte (TMS) prometen lo que antes parecía imposible: reducir drásticamente los Lead Times y rozar el ideal del Just in Time (JIT). Sin embargo, esta carrera contrarreloj por la inmediatez ha instalado una tendencia crítica en el sector: la 'uberización' de las operaciones y la conversión del trabajador en una variable de ajuste flexible. Detrás de la seductora narrativa de la autonomía y de "ser tu propio jefe", se esconde con frecuencia una transferencia masiva del riesgo operativo hacia el eslabón más vulnerable de la cadena.

“

La autonomía prometida puede ocultar una transferencia masiva del riesgo operativo.

La presión de este modelo no comienza en la calle; se incuba en el corazón del Fulfillment. Dentro de los centros de distribución, procesos críticos como el Picking (recolección) y el Packing (embalaje) ya no responden únicamente a estándares de calidad, sino a la tiranía del segundo. Guiados por códigos SKU que deshumanizan el flujo operativo, los operarios experimentan una aceleración constante.

Estrategias como el Cross-docking, diseñadas para reducir el almacenamiento a cero y transferir la mercancía directamente del transporte de llegada al de salida, han eliminado de facto los históricos tiempos muertos que el personal utilizaba para mitigar la fatiga.



Esta tensión física y operativa se vuelve crítica cuando la planificación llega a la Última Milla (Last Mile), el nodo más costoso y complejo de la distribución. Aquí, las plataformas bajo demanda delegan la ejecución en transportistas independientes que asumen la totalidad de los costos del negocio —combustible, mantenimiento y vehículos—. Lo preocupante desde la perspectiva de la gestión de personas es que la supuesta flexibilidad se transforma en un control digital implacable. El conductor no es evaluado por un líder que pondera las contingencias del tráfico o el desgaste humano, sino por un tablero de KPIs logísticos dictado por la aplicación. Un retraso involuntario o una baja calificación del cliente destruyen su indicador de rendimiento, penalizándolo automáticamente con menos asignaciones futuras.

El panorama se satura aún más con el auge de la Logística Inversa. El procesamiento de mercancías devueltas añade un flujo caótico y reactivo que rara vez cuenta con dotaciones dimensionadas correctamente. El trabajador debe deshacer el camino andado con la misma velocidad exigida para el despacho inicial, operando bajo un desgaste que los indicadores tradicionales de productividad no logran registrar.

“

La flexibilidad del negocio no puede financiarse con la vulnerabilidad de quien conduce.

Cuando analizamos este fenómeno, el problema deja de ser un debate exclusivamente ético o de recursos humanos: se transforma en un riesgo latente de resiliencia y capacidad operacional.

Un modelo que exprime el rendimiento humano mediante la inestabilidad contractual termina erosionando el compromiso (engagement) y la disciplina operativa, disparando la accidentabilidad y los errores de despacho.

No podemos diseñar una arquitectura logística de vanguardia si su base descansa sobre la fatiga del conductor y la desarticulación del talento.

La recomendación para el Comité Operativo

La optimización de los costos de transporte mediante la consolidación de carga o el uso de plataformas gig es una realidad competitiva innegable. Sin embargo, las organizaciones maduras deben evolucionar de la mirada transaccional de la fuerza laboral externa hacia una gestión de capacidad humana operacional integrada.



RODOLFO VALENZUELA SEPÚLVEDA

CONSULTOR Y ASESOR EN
COMERCIO INTERNACIONAL
Y LOGÍSTICA

EXPERIENCIA, ESTRATEGIA Y RESULTADOS
PARA SU EMPRESA

SERVICIOS QUE APORTAN VALOR A SU NEGOCIO



OPTIMIZACIÓN INTEGRAL
de las operaciones de Comercio Exterior.



**AUDITORÍAS A OPERACIONES
DE COMERCIO EXTERIOR**
para un diagnóstico y sugerir mejoras.



APOYO EN NEGOCIACIONES
con los operadores logísticos.



APOYO EN LA GESTIÓN OPERACIONAL
para el mejor desempeño de sus procesos.



GESTIÓN ADUANERA
eficiente y cumplimiento normativo.



GESTIÓN DE RIESGOS Y COMPLIANCE
en las operaciones de comercio exterior,
cumplimiento normativo, tributario y aduanero.



OPTIMIZACIÓN DE COSTOS
y eficiencia operacional.



**CAPACITACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL
Y LOGÍSTICA INTEGRAL**
(internacional, abastecimiento,
almacenamiento y gestión de Stock).



**MÁS DE 30 AÑOS
DE EXPERIENCIA**

- ✓ Dirigiendo empresas y liderando equipos en Comercio Internacional y Logística.
- ✓ Ex Director Regional del Servicio Nacional de Aduanas.
- ✓ Ampla trayectoria en asesorías, gestión y capacitaciones para empresas de distintos sectores.

CONTACTO



A TRAVÉS DE WHATSAPP
+56 99539 1080



INSTAGRAM
rodolfo.valen.asesorcomex

“ Transformo la complejidad del comercio internacional en ventajas competitivas para su empresa.”



Now Loads
Operador Logístico

Transporte Logístico Sostenible de cobertura nacional

Somos operador logístico de transporte Sostenible de cobertura nacional, con una flota moderna, una amplia red de transportistas asociados y un equipo comprometido con la seguridad de cada carga.



Flota moderna



Amplia red de transportistas asociados



Seguridad de cada carga



Transporte Sostenible

COBERTURA NACIONAL

Tu carga lleva un
Tracking real y segura.

Conversa con Nosotros:



Cargas
+56935106748



Ventas y cotizaciones
+56958476267



Correo
administracion@nowloads.cl



Nuestra pagina web
Nowloads.cl



LA ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS: DONDE LA PROMESA COMERCIAL SE ENCUENTRA CON LA OPERACIÓN



Magdalena Díaz Saldías

Especialista en administración de contratos, logística y operaciones

Un contrato logístico no se cumple el día que se firma: se cumple, o se rompe, cada turno, en cada despacho y en cada conversación incómoda entre lo que se prometió y lo que la operación realmente puede dar. La administración de contratos es el oficio que vive en esa brecha, y casi nunca aparece en los indicadores.



LO QUE NO SE VE CUANDO EL CONTRATO "FUNCIONA"

Cuando se habla de administración de contratos, muchos imaginan una carpeta, un control de vencimientos y una planilla de multas. Esa es la parte visible. La parte real es otra: traducir cada día un documento jurídico y comercial en una operación que corre con personas cansadas, equipos que fallan, clientes que cambian sus volúmenes y proveedores que también están al límite.

El administrador de contratos es, en la práctica, un intérprete. Lee lo que dice el contrato, lo contrasta con lo que está pasando en el patio, el almacén o el puerto, y decide qué se escala, qué se negocia y qué se absorbe en silencio. Muchas de esas decisiones se toman con información incompleta y bajo presión de tiempo.

Por eso un contrato que "funciona" rara vez es un contrato sin problemas. Suele ser uno donde alguien está resolviendo, todos los días, desviaciones que nunca llegan al informe mensual.

LA BRECHA ENTRE LO FIRMADO Y LO OPERADO

La mayoría de los conflictos contractuales que he visto no nacen de la mala fe. Nacen de una promesa comercial que se cerró sin preguntarle a la operación si era posible. Un nivel de servicio comprometido para ganar la licitación, un plazo de respuesta que nadie midió en terreno, una tarifa que no consideró la temporada alta.

Un caso típico: un contrato de distribución que compromete entregas en 24 horas a todo el país, calculado con los volúmenes de un mes normal. Llega la temporada alta, el volumen se duplica, la flota es la misma y el contrato no tiene cláusula de revisión. La operación cumple a costa de horas extra y fletes de emergencia que nadie cobra: el indicador sale en verde y el margen, en rojo. Nadie incumplió el contrato: el contrato no estaba diseñado para la realidad que debía sostener.

LA BRECHA SE MANIFIESTA EN LA OPERACIÓN

Esa brecha se manifiesta de formas muy concretas:

Indicadores que cumplen y clientes que reclaman. El KPI dice 98% de despachos a tiempo, pero el 2% restante es justo el cliente que más importa.

Cláusulas que nadie en terreno conoce. El supervisor de turno no sabe qué está penalizado, y el administrador del contrato no sabe qué se improvisó a las tres de la mañana.

Costos que se absorben en silencio. Horas extra, reprocesos y fletes urgentes que nunca se cobran porque "no estaba en el contrato" o porque reclamarlos desgasta la relación.

Riesgos que no tienen columna en la planilla. Robos, fatiga, dependencia de un solo proveedor, un sistema que nadie respalda.

Administrar un contrato es, en buena medida, administrar esa brecha. Y hacerla visible antes de que se convierta en multa, en accidente o en pérdida del cliente.

LO QUE DEJÓ EL DÍA DEL COMERCIO GLOBAL DE CSAV

Este año, CSAV realizó dos ediciones de su seminario Día del Comercio Global. La primera, en junio en Valparaíso junto a la Liga Marítima de Chile, se centró en el avance del crimen organizado en la cadena logística. La segunda, en octubre en Santiago, se tituló "Chile frente al nuevo orden" y abordó geopolítica, aranceles y seguridad.

Leídos desde la administración de contratos, ambos encuentros dejan tres ideas que vale la pena llevar a terreno.

1

El costo y la ubicación ya no explican todo. Óscar Hasbún, presidente de CSAV, recordó que entre 2020 y 2025 el PIB mundial creció 20% y el comercio global 24%, pese a las disrupciones. Pero advirtió que las decisiones productivas ya no dependen solo de la ubicación y el costo del flete. Para quien administra contratos, esto significa que las cláusulas de fuerza mayor, de revisión tarifaria y de continuidad operacional dejaron de ser letra chica: son el corazón del acuerdo.

2

La seguridad es un riesgo contractual, no solo policial. En Valparaíso se citaron cifras que cualquier operador reconoce: un aumento de 40% en robos violentos en rutas interurbanas entre 2019 y 2023, y un alza de 15% en el costo logístico por kilómetro asociada a la pérdida del tercer turno portuario. Ese 15% no aparece en ninguna tarifa firmada hace tres años. Alguien lo está absorbiendo.

3

Los silos son una vulnerabilidad. Los expertos coincidieron en que el crimen organizado aprovecha las brechas de coordinación operativa, logística e institucional. La misma lógica aplica dentro de una empresa: cuando el área comercial, la operación, seguridad y quien administra el contrato no comparten información, la cadena queda expuesta. Se habló de romper silos, compartir datos y construir confianza mutua; eso es exactamente lo que un buen contrato debería habilitar.



LAS PERSONAS DETRÁS DEL CONTRATO

Un contrato no se administra entre empresas: se administra entre personas. Del otro lado hay un jefe de operaciones que también recibe presión, un supervisor que armó el turno con la gente que llegó, un conductor que decidió no detenerse en una ruta insegura.

Cuando todo se reduce a multas y descuentos, la relación se vuelve defensiva. Cada parte esconde sus problemas hasta que explotan. Cuando, en cambio, hay espacio para decir "esto no lo vamos a poder cumplir la próxima semana", el contrato se convierte en una herramienta de gestión y no en un arma.

Ese espacio no aparece solo. Lo construye quien administra el contrato, con criterio para distinguir un incumplimiento de un error de diseño del acuerdo, y con la valentía de llevar esa distinción a la mesa comercial.



CINCO PRÁCTICAS PARA CERRAR LA BRECHA

- 1 Que la operación firme antes que el cliente. Ningún nivel de servicio debería comprometerse sin que quien lo va a ejecutar valide que es posible, con qué recursos y a qué costo.
- 2 Bajar el contrato a terreno. Una ficha de una página por contrato, en lenguaje operativo: qué se mide, qué se penaliza, a quién se llama. Si el supervisor no la conoce, el contrato no existe en su turno.
- 3 Medir lo que no está en el KPI. Registrar los costos absorbidos, los reprocesos y los incidentes evitados. Es la única forma de renegociar con datos y no con impresiones.
- 4 Incorporar el riesgo de seguridad al diseño del contrato. Cláusulas de revisión por cambios en el entorno, protocolos compartidos ante robos o bloqueos, y responsabilidades claras sobre la información de la carga.
- 5 Reuniones de contrato que no sean de auditoría. Un espacio periódico para revisar desviaciones, causas y ajustes, donde reconocer un problema temprano no se castigue.

“ Un contrato no se administra entre empresas: se administra entre personas. ”

DETRÁS DEL DESPACHO CUMPLIDO

En el seminario de CSAV se dijo que, como industria, no podemos ser meros espectadores. Creo que lo mismo vale puertas adentro. Quien administra contratos no puede limitarse a registrar incumplimientos: tiene que anticiparlos, explicarlos y ayudar a corregir el acuerdo cuando el acuerdo es el problema.

Detrás de cada despacho cumplido hay un contrato que alguien sostuvo. Hacer visible ese trabajo, y a las personas que lo hacen posible, es el primer paso para que nuestras operaciones sean más honestas, más seguras y más sostenibles.

FUENTES

CSAV, "Expertos plantean mayor coordinación público-privada ante avance del crimen organizado en la cadena logística", junio 2026.
 CSAV, "Seminario abordó el avance del crimen organizado en la cadena logística portuaria", junio 2026.
 CSAV, "CSAV analiza desafíos para Chile en nueva edición del Día del Comercio Global", octubre 2026.

LA COMUNICACIÓN QUE SOSTIENE LA OPERACIÓN LOGÍSTICA

Coordinación, conductores y liderazgo circular en la operación real.



Nicole Caroline Gómez Ferreira

Consultora en sostenibilidad y operaciones
Gestora Energética certificada
Líder de Sostenibilidad en Winlog

CUANDO EL ESFUERZO DE LAS PERSONAS SOSTIENE LO QUE EL SISTEMA NO ANTICIPÓ

En mi experiencia he visto distintos sistemas logísticos y operacionales que salen adelante gracias al equipo de coordinación y a los operadores. Son ellos quienes sostienen los despachos día a día, enfrentando situaciones que muchas veces no se ven cuando revisamos el resultado final.

Una dificultad que he observado constantemente es que la comunicación entre áreas todavía no está tan conectada como creemos. Cada área trabaja con incidencias diferentes y, a veces, una de ellas consume tanto al equipo que no alcanza a comunicarla a las otras áreas relacionadas.

Mientras esa información no llega, el resto sigue trabajando y tomando decisiones con los antecedentes que tiene. Cuando finalmente se comunica lo ocurrido, ya se han tomado decisiones que afectan la incidencia inicial. En un solo día, las problemáticas asociadas pueden crecer de una manera que nadie imaginaba al comienzo.

También existen días tranquilos, por supuesto. Pero creo que es bajo presión cuando realmente vemos cómo funciona la comunicación de una organización. Que el despacho haya salido no significa que las áreas hayan estado coordinadas; muchas veces significa que las personas hicieron un esfuerzo enorme para resolver lo que el sistema no logró anticipar.

“

Que el despacho haya salido no significa que las áreas hayan estado coordinadas.

”

CUANDO EL CONDUCTOR QUEDA COMO EL HILO MÁS DELGADO DE LA CADENA

No reduciría esta situación a un solo error. Veo una cadena de situaciones relacionadas, pero hay algo que me preocupa especialmente: el conductor suele ser el hilo más delgado, aunque desde mi perspectiva es una parte fundamental del desarrollo operativo.

Es muy constante que, por una mala comunicación entre áreas superiores sobre horarios, condiciones de ingreso o políticas internas, quien termine sancionado sea el conductor. Incluso hay bloqueos que se originan en temas administrativos y que finalmente recaen sobre él.

Antes de aplicar una sanción, resulta necesario revisar si alguien se aseguró de entregar la información al equipo de conductores de buena forma, si se comprobó que la entendieran y si los cambios fueron explicados con la misma dedicación que se pone en las capacitaciones administrativas.



La recomendación estratégica es vincular formalmente los indicadores de estabilidad y bienestar del transportista con los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) del negocio. Así como medimos la utilización de flota o el costo por despacho, los tableros operativos deben incorporar métricas de rotación de transportistas, tasas de rechazo de viajes por fatiga y adherencia a redes de seguridad laboral.

Mitigar el riesgo en la última milla exige que las empresas tractoras co-diseñen esquemas de tarifas sostenibles, seguros de cobertura extendida y módulos de capacitación continua para sus flotas tercerizadas. La flexibilidad del negocio no puede financiarse con la vulnerabilidad de quien conduce.

“

La verdadera solidez de una cadena de suministro será siempre una consecuencia de la estabilidad y dignidad de las personas.

La recomendación para el Comité Operativo

Al igual que en las operaciones internas del centro de distribución, ha llegado el momento de formular la pregunta difícil en las reuniones de planificación semanal:

¿Qué porcentaje de nuestra eficiencia en la última milla está sostenido sobre la sobrecarga y la inestabilidad de nuestros transportistas, y qué tan expuesto queda nuestro nivel de servicio si esa red colapsa mañana?

La tecnología y los sistemas de planificación son —y siempre lo serán— herramientas formidables para estructurar el negocio, pero no debemos olvidar que la verdadera solidez de una cadena de suministro será siempre una consecuencia de la estabilidad y dignidad de las personas que la hacen funcionar día a día en la calle.



LA RESPONSABILIDAD NO SIEMPRE ESTÁ DONDE TERMINA EL PROBLEMA

Creo que todavía son pocas las empresas que mantienen una relación cercana, comunicativa y capaz de adaptarse a la realidad de sus conductores. Y eso es algo que debemos cambiar. En mi experiencia, los buenos conductores son cada vez más difíciles de encontrar, y las operaciones dependen de personas responsables y comprometidas.

Cuando ellos entienden el cómo, el cuándo y el porqué, pueden tomar mejores decisiones durante el servicio. Una comunicación sólida y transparente aporta mucho al trabajo de todas las áreas.

Por supuesto que cada persona debe responder por sus obligaciones. Pero, para determinar una responsabilidad, tenemos que revisar también dónde se originó el problema, qué información se entregó y en qué momento. Si siempre sancionamos al último integrante de la cadena, podemos dejar intacta la causa que hizo fallar la operación.

“ Si siempre sancionamos al último integrante de la cadena, podemos dejar intacta la causa que hizo fallar la operación. ”



LIDERAR LA OPERACIÓN DESDE UNA MIRADA CIRCULAR

He aprendido que dentro de una operación logística no existe un departamento que valga más o menos que otro. Todos tienen funciones distintas y todos aportan al resultado. El problema aparece cuando esa diferencia de funciones se transforma en una distancia que impide escucharnos.

Hay estructuras que llevan muchos años funcionando sin ser cuestionadas. Creo que una estructura piramidal que aleja a quienes toman las decisiones de quienes viven la operación deja de aportar cuando hablamos de las personas y de su experiencia.

Hoy considero fundamental mantener una relación directa con las diferentes áreas y sus integrantes. Escuchar a un conductor, a un operador o a quien coordina los despachos permite conocer dificultades que no siempre llegan a una reunión de jefaturas.

Por eso hablo de mirar la empresa de forma circular: que la información pueda circular, que las áreas se relacionen y que la experiencia de quienes ejecutan también tenga un lugar en las decisiones.

Hoy aplicamos estas estrategias con nuestros clientes y hemos visto resultados muy positivos. Pero creo que deben asumirse de manera seria y conjunta. Si solo algunas áreas las incorporan, su alcance queda limitado por las barreras que siguen existiendo en las demás.

Cuando reviso una operación, me interesa saber cómo se logró el resultado: qué tuvo que resolver el equipo, qué información le faltó y qué podemos cambiar para el próximo despacho. Para mí, allí comienza una mejora que también cuida a las personas que hacen posible el servicio.

“ La mejora comienza cuando revisamos cómo se logró el resultado y qué podemos cambiar para el próximo despacho. ”



RESEÑA PROFESIONAL

Nicole Caroline Gómez Ferreira es gestora energética certificada por la Agencia de Sostenibilidad Energética y consultora en sostenibilidad y operaciones, con más de 12 años de experiencia. Lidera Energy Sustainability Tech SpA, donde acompaña a empresas en gestión energética, descarbonización y mejora operativa, integrando la coordinación entre áreas y la participación de las personas que sostienen los procesos. Actualmente se desempeña como Líder de Sostenibilidad en Winlog.

Lo que el cliente no ve: la coordinación interna detrás de una buena experiencia de servicio.



Jasmín González Castro

Ingeniera en Gestión Logística

Ingeniera en Gestión Logística, profesional con experiencia en el ámbito comercial y de atención al cliente, con una mirada orientada a las personas, la calidad del servicio y el valor de las relaciones humanas en el entorno laboral, que ha descubierto cómo la logística y los procesos operativos se relacionan estrechamente con la experiencia del cliente, comprendiendo que detrás de cada gestión existen personas, necesidades y expectativas.



MÁS ALLÁ DE LA ATENCIÓN VISIBLE

A lo largo de mi trayectoria profesional, sobre todo en atención al cliente, he aprendido que una buena experiencia de servicio no depende solo de la persona que atiende, sino de todo lo que ocurre antes de que el cliente llegue a nosotros.

Hoy, con mi experiencia en el sector bancario y recordando mi trabajo en una institución de educación superior, veo algo claro: muchas de las dificultades que tiene un cliente no siempre nacen en la atención que recibe, sino en procesos internos que no siempre están coordinados.

El cliente, por supuesto, no conoce esa parte de la historia. No sabe qué área debía enviar un antecedente, dónde se produjo la demora o por qué dos personas manejan versiones distintas de un mismo proceso. Lo que percibe es algo mucho más sencillo: tuvo que volver a explicar su situación, recibió una respuesta diferente de la anterior o no obtuvo la solución que esperaba.

Desde su perspectiva, la organización es una sola. No distingue entre departamentos, funciones o responsabilidades internas. Por eso, aunque cada área cumpla con sus propias tareas, el resultado puede ser insatisfactorio si no existe una conexión efectiva entre ellas.

Esta es una de las reflexiones más importantes que me ha dejado mi experiencia: no basta con que cada área haga bien su trabajo; también es necesario que el trabajo de todas las áreas tenga sentido como un proceso integrado.

“ Desde su perspectiva, la organización es una sola. ”

La logística de la que me enamoré.

Durante mucho tiempo me costó entender que mi trabajo también tenía mucho de logística. Cuando decidí estudiar esta carrera, lo hice porque quería mejorar los procesos, encontrar formas de hacer mejor las cosas y ayudar a que las organizaciones funcionaran de manera más eficiente. En mi imaginación, la logística estaba ligada a los centros de distribución, las bodegas, el transporte, los inventarios y todo lo que ocurre en el movimiento físico de los productos.

Por eso, hasta hace poco, me sentía frustrada al pensar que no estaba trabajando directamente en uno de esos espacios. Me preguntaba cómo podía aplicar lo aprendido si mi experiencia laboral seguía vinculada principalmente a la atención al cliente.

Con el tiempo, comencé a mirar mi trayectoria desde otra perspectiva y comprendí que quizás estaba buscando la logística en el lugar equivocado. Porque, aunque mi trabajo no se desarrolle dentro de un centro de distribución, sí estoy en contacto permanente con procesos, coordinaciones, información y decisiones que repercuten directamente en el resultado que recibe el cliente.

Hoy entiendo que mejorar un proceso no siempre significa intervenir una bodega, optimizar una ruta o reducir los tiempos de despacho. También puede significar detectar por qué una información no llega a tiempo, identificar dónde se interrumpe una gestión, advertir que dos áreas no están trabajando con los mismos antecedentes o proponer una manera más ordenada de resolver una necesidad.

En mi trabajo actual, en el sector bancario, tengo una posición que considero especialmente importante: soy una de las personas que recibe directamente al cliente. Soy, en buena medida, la cara y la voz del banco frente a quien llega buscando una respuesta. Y eso implica una responsabilidad que va más allá de entregar una buena atención.

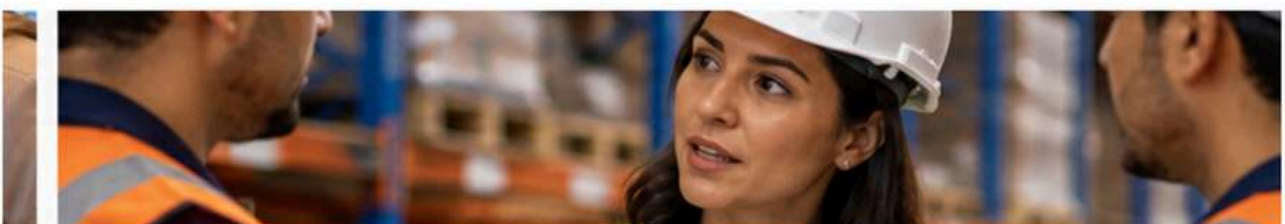
Cuando un cliente tiene una dificultad, a veces puedo ver partes del proceso que otras áreas no notan. Escucho sus inquietudes, observo sus problemas y veo cómo decisiones internas, falta de comunicación o información distinta afectan su experiencia. Por eso, creo que es importante hacerme escuchar, decir lo que veo y buscar espacios donde esas situaciones se analicen y se conviertan en oportunidades de mejora.

Al mirar atrás, entiendo que esa preocupación me ha acompañado desde el inicio de mi vida laboral. A los 23 años empecé a trabajar en ventas y, aunque mi función era vender productos o servicios, siempre tuve algo más importante que cerrar una venta: lograr que el cliente confiara en mí, se fuera contento y sintiera que había recibido una atención que valía la pena recomendar.

Hoy reconozco que esa forma de entender mi trabajo ha sido una constante en mi trayectoria. Lo que antes veía como una vocación por la atención al cliente, ahora lo entiendo también como una motivación para mejorar los procesos que hacen posible esa experiencia.

Quizá mi camino hacia la logística no fue el que imaginé cuando decidí estudiarla. No comencé en un centro de distribución ni siguiendo el recorrido de un producto desde una bodega hasta su destino final. Mi experiencia se construyó desde otro lugar: desde el contacto con las personas, desde la observación de sus dificultades y desde la inquietud de entender por qué ocurren ciertos problemas y cómo podrían evitarse.

Entenderlo me ha permitido reconciliar mi formación con mi experiencia laboral. Ya no veo la atención al cliente y la logística como caminos separados, sino como ámbitos que se necesitan mutuamente. Y, sobre todo, he comprendido que no necesito estar dentro de un centro de distribución para observar una operación, identificar sus dificultades y contribuir a mejorarla.



Mi primer acercamiento a la logística y lo que aprendí de él

Mi relación con la logística también tiene una historia que considero importante compartir. Mi práctica profesional la realicé en un centro de distribución, una experiencia que me permitió conocer de cerca una realidad operacional distinta a la que había vivido hasta entonces. Sin embargo, hubo algo que me costó encontrar: la conexión directa con el cliente final, esa posibilidad de conocer sus necesidades, escuchar sus inquietudes y comprender de primera fuente cómo el trabajo de una organización impacta en su experiencia.

También me encontré con una dinámica laboral que no siempre coincidía con mi forma de relacionarme con los demás. Percibí un ambiente en el que, en determinadas ocasiones, las interacciones eran más bruscas y la comunicación podía ser poco amable. Para mí, que siempre he valorado el buen trato, la empatía y la comunicación respetuosa, fue un aspecto que influyó en cómo viví esa experiencia.

No significa que no reconociera la importancia del trabajo que se realizaba allí ni el esfuerzo de las personas que sostenían la operación. Por el contrario, pude comprender la exigencia que implica mantener los procesos en funcionamiento. Sin embargo, también descubrí que necesitaba sentir una conexión más directa entre mi trabajo y las personas a quienes ese trabajo estaba destinado a beneficiar.

Con el tiempo, entendí que esa experiencia no fue un error ni una señal de que la logística no fuera para mí. Fue una oportunidad para reconocer mejor mis propias motivaciones y descubrir desde qué lugar quería contribuir.

“Elegí la logística para mejorar procesos, y descubrí que mi mayor motivación es conseguir que esos procesos funcionen mejor para las personas.”

Quizás una de las lecciones más importantes de aquella práctica fue comprender que la logística no consiste únicamente en conseguir que las cosas lleguen a destino. También importa cómo se organiza el trabajo para conseguirlo, cómo se comunican quienes participan en el proceso y qué condiciones permiten que las personas desarrollen sus funciones de manera efectiva.

No llegué a la logística solo para gestionar productos, también lo hice para mejorar la forma en que funcionan los procesos y la experiencia de las personas.

Eso no significa que mi experiencia en atención al cliente sea lo mismo que toda la gestión logística, sino que he desarrollado una mirada complementaria, valiosa para comprender cómo los procesos internos repercuten en el resultado final.

He logrado transformar mi experiencia atendiendo personas en una mirada crítica sobre los procesos y las oportunidades de mejora. La logística no está solo en las bodegas, en los camiones o en los centros de distribución. La logística también está en las personas que detectan problemas, que conectan áreas y que buscan que las cosas funcionen mejor.

Elegí la logística para mejorar procesos, y descubrí que mi mayor motivación es conseguir que esos procesos funcionen mejor para las personas.

No necesité haber trabajado toda mi vida en un centro de distribución para aportar una reflexión sobre las operaciones. Mi experiencia en atención al cliente me permite observar una parte fundamental del proceso: sus consecuencias en las personas.



La logística de Navidad empieza mucho antes de diciembre



Cada diciembre, las miradas se concentran en las ventas y en la promesa de que nuestras compras lleguen a tiempo. Sin embargo, en logística, el trabajo comienza mucho antes. Hay inventarios que revisar, turnos que organizar, rutas que ajustar y espacios que preparar para una demanda que crece con mucha rapidez. Buena parte de ese trabajo no lo ve el cliente, aunque influye directamente en la calidad del servicio que recibe.

El CyberMonday de octubre dio una señal clara: 5,3 millones de transacciones, un 20% más que en 2025, según cifras preliminares de la Cámara de Comercio de Santiago recogidas por Diario Financiero. Con Navidad por delante, las empresas tienen la oportunidad de revisar sus proyecciones, conversar sobre lo que ocurrió durante ese evento y hacer los ajustes necesarios si lo consideran necesario.

Una campaña comercial suele comenzar con una propuesta atractiva: un descuento, una fecha de entrega, una oferta por pocos días. Cada decisión se convierte después en pedidos que alguien debe preparar, cargar y distribuir. Por eso, la conversación entre las áreas comercial, de abastecimiento y de logística debiera comenzar desde el diseño de la campaña. Trabajar con la misma información permite comprometer plazos y volúmenes con mayor certeza.

Esa coordinación se juega en cosas muy concretas: cuánto inventario estará disponible, cuáles serán los productos de mayor rotación, cuántos pedidos podrán prepararse por turno y qué alternativas tendrá el transporte si aumenta la demanda. También importa prever las devoluciones. Son decisiones que se toman con tiempo y que, llegado diciembre, ayudan a mantener el ritmo de la operación.

Hay otro aspecto que merece atención: las personas. Durante estas semanas, supervisores, operarios, conductores y equipos de apoyo reorganizan tareas, ajustan recorridos y resuelven situaciones que aparecen sobre la marcha. Detrás de un despacho cumplido hay experiencia, coordinación y muchas decisiones pequeñas. A menudo, el cliente solo ve que su pedido llegó en la fecha prometida.

Los indicadores de cumplimiento, tiempos de entrega y exactitud de inventario entregan información valiosa. Cuando el tablero marca verde, también conviene preguntarse cómo se llegó a ese resultado. ¿Hubo que extender turnos? ¿Dónde se concentró la presión? ¿Qué soluciones del equipo funcionaron mejor? Mirar esos detalles permite reconocer el trabajo realizado y preparar de mejor manera la siguiente campaña.

Planificar exige considerar escenarios distintos. Puede haber más pedidos de los previstos, un cambio en la disponibilidad del transporte o un turno que necesite refuerzo. Tener alternativas conversadas y responsabilidades claras ayuda a tomar decisiones a tiempo. En ese ejercicio, escuchar a quienes trabajan en bodega y en ruta aporta una mirada que difícilmente se obtiene solo desde una planilla.

La temporada alta siempre pondrá a prueba la capacidad de respuesta. Y ahí aparece una oportunidad de gestión: aprovechar lo aprendido, mejorar la coordinación y llegar con equipos preparados. Cuando en enero se revisen las cifras de ventas y despacho, sería bueno dedicar también un espacio a quienes hicieron posible esos resultados. La logística de Navidad comienza, en realidad, mucho antes de diciembre.



Roberto Zúñiga

Roberto Zúñiga es ingeniero en Administración de Empresas, máster en Desarrollo Sostenible en IFHED Paris-Francia y jefe de Carrera de Logística y Comercio Exterior en Santo Tomás, sede Santiago Centro. Desarrolla labores de docencia y asesoría vinculadas a la gestión empresarial y logística.

“

“Detrás de un despacho cumplido hay experiencia, coordinación y muchas decisiones pequeñas.”

CYBERMONDAY 2026



5,3 millones
de transacciones



20%
más que en 2025

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, cifras preliminares recogidas por Diario Financiero.

CLAVES PARA UNA NAVIDAD CON LOGÍSTICA EXITOSA



Planificación temprana

Inventarios, turnos, rutas y espacios para una demanda que crece con rapidez.



Las personas

Supervisores, operarios, conductores y equipos de apoyo hacen posible cada despacho.



Análisis de resultados

Revisar indicadores y aprender de la experiencia para la siguiente campaña.



Escenarios y flexibilidad

Tener alternativas y responsabilidades claras para tomar decisiones a tiempo.

La Logística que no se ve



Gabriela Contreras Marín

Ingeniera en Logística | DUOC UC

Diplomada en Control de Gestión | Pontificia Universidad Católica de Chile

Socia de WINLOG



Cuando entré a estudiar Logística, era una carrera asociada mayoritariamente a hombres: bodegas, cajas y camiones eran la premisa.

En Chile, la participación de las mujeres en el sector logístico alcanza aproximadamente entre el 18% y el 18,2% de la fuerza laboral general, según datos del programa Conecta Logística¹.

Mientras estudiaba, fui descubriendo la importancia estratégica de la Logística y la Cadena de Suministro para el funcionamiento de las organizaciones y empresas.

Al mismo tiempo, comencé a reflexionar sobre otra realidad menos visible: el trabajo doméstico y de cuidados que se desarrolla en los hogares y que, en gran medida, continúa recayendo sobre las mujeres.

De acuerdo con los antecedentes presentados por IdeaPaís (2024)² y el estudio sobre familias monoparentales de la Universidad del Bío-Bío³, los hogares monoparentales representan una proporción relevante de las familias en Chile, y gran parte de ellos están encabezados por mujeres.

Esta realidad invita a reflexionar sobre los desafíos que enfrentan muchas mujeres para compatibilizar sus responsabilidades familiares con su desarrollo profesional y su participación en el mercado laboral.

Si bien los avances en equidad de género son una realidad, aún queda mucho por hacer para reconocer, redistribuir y valorar el trabajo no remunerado que sostiene la vida cotidiana y que permite el funcionamiento de nuestras comunidades.

El trabajo invisible de **nuestras madres**

Si hiciésemos una homologación casa-empresa, las tareas del hogar realizadas por las mujeres sonarían como tantos conceptos que aprendí:

- **Ruteo fijo:** Organizar en el hogar los tiempos de ida y regreso de los niños al colegio.
- **Última milla:** Coordinar el estar en casa para recibir el pedido del supermercado.
- **Clasificación de pedidos:** Determinar dónde va cada producto en la despensa tras recibir la compra.
- **Su propio dark store:** Ordenar las alacenas e inventariar mercadería para consumo y reposición.

El trabajo invisible de nuestras madres

Si hiciésemos una homologación casa–empresa, las tareas del hogar realizadas por las mujeres sonarían como tantos conceptos que aprendí:

- **Aprovisionamiento:** Comprar sacos de comida para las mascotas porque comprar al por mayor es más económico que comprar a granel durante el mes.
- **FEFO (First Expired, First Out):** Revisar primero los yogures para que se consuman los que están más próximos a vencer y, del mismo modo, revisar las fechas de los medicamentos y desechar los que están vencidos.
- **Gestión de pagos:** Pagar la cuenta de gastos básicos a tiempo para evitar cortes de suministros como la luz.
- **Tallaje:** Realizar pruebas de ropa para renovar el uniforme escolar.
- **Administración hotelera:** Organizar el lugar de vacaciones, la alimentación y el hospedaje para la familia.
- **Gestión de reciclaje:** Separar envases e ir a dejar las botellas plásticas a los puntos verdes.
- **Abastecimiento de emergencia o prepping:** Almacenar agua en contenedores en caso de catástrofes. Tener el botiquín y las luces de emergencia a disposición.

“¿Cómo cambiaría la realidad laboral de las mujeres si todas las labores domésticas fueran remuneradas?”



Estos son algunos ejemplos de cómo nuestras mujeres y madres sigilosamente, ejercen la logística y aportan a la “cadena de suministro” del hogar. Lo hacen así, sin conceptos teóricos, mentalmente y en modo automático: en su propio ERP cerebral.



Más que tareas: una cadena de suministro que sostiene la vida diaria

Actualmente, la tasa de desocupación de las mujeres en Chile alcanzó el 10,3% en el trimestre móvil junio-agosto de 2026, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)⁴. Asimismo, el 63% de las mujeres mayores de 18 años realiza trabajo doméstico no remunerado de forma habitual en su hogar ⁵.

10,3%

tasa de desocupación de las mujeres en Chile (INE, 2026)⁴

63%

mujeres mayores de 18 años realiza trabajo doméstico no remunerado de forma habitual en su hogar ⁵



“ Para reflexionar:

¿Cómo cambiaría la realidad laboral de las mujeres si todas las labores domésticas fueran remuneradas? ”



Gabriela Contreras Marín

Ingeniera en Logística | DUOC UC

Diplomada en Control de Gestión | Pontificia Universidad Católica de Chile

Socia de WINLOG

Ejemplos domésticos de gestión logística

Estos ejemplos muestran cómo, sin una formación formal, nuestras mujeres y madres aplican principios logísticos en su vida diaria:

FIFO (First In, First Out)



Papel higiénico

Almacenar los paquetes nuevos detrás de los existentes, procurando utilizar primero aquellos que ingresaron antes al hogar.

FEFO (First Expired, First Out)



Yogures

Revisar primero las fechas de vencimiento y consumir los que están más próximos a vencer, aunque hayan ingresado después.

FEFO (First Expired, First Out)



Medicamentos

Revisar las fechas de vencimiento de los medicamentos y desechar primero los que están próximos a vencer, independientemente del orden en que se compraron.

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/viajahaciaelfuturo



PAULA GONZÁLEZ
CEO MUJERES DEL FUTURO



WINLOG



¿QUIERES SER
PARTE DE ESTA
COMUNIDAD?

SCAN ME



Ni el cargo, ni el título, ni el diploma. ¡Es el networking!



Emanuel Contreras

Líder de Proyectos Logísticos
Cofundador & Editor de Medios
de NLR Nodo Logístico®

“A veces, la mejor carta de presentación es una conversación que nadie planificó.”



Cada vez que me siento a pensar qué escribir para la siguiente edición de Nodo Review, intento partir desde un tema contingente, pero agregando una opinión, una crítica o, derechamente, “deconstruyendo” lo que dice el marco teórico.

Como es costumbre, antes de publicar comparto el artículo con amigos del rubro. En la mayoría de los casos, por no decir en todos, lo que escribo termina relacionándose con algún tema que tuvimos sobre la mesa en una reunión, en un asado o incluso en el único partido de pádel que he jugado en mi vida, porque, técnicamente, soy pésimo en ese deporte y en cualquier otro que dependa de los reflejos.

¿Por qué era necesario contar todo lo anterior? Porque justamente uno de mis grandes amigos me relató una anécdota que vale la pena compartir.

Hace un par de meses comenzó su propio emprendimiento de insumos para bodegas, y le ha ido bastante bien. Pero mucho antes de emprender, le tocó jugar un torneo amistoso de pádel bastante importante y su dupla no pudo asistir. En su reemplazo jugó con otra persona, con la que congenió muy bien desde el primer punto. No ganaron el torneo, pero se quedaron con un tercer lugar más que digno y, después del partido, comenzaron a conversar de la vida, de negocios y de lo que cada uno hacía. Entre esas cosas, su compañero de ocasión le comentó que era dueño de unas bodegas cerca del complejo Los Libertadores.

En ese momento, mi amigo jamás imaginó que ese compañero de casualidad se convertiría, años después, en cliente de su actual negocio. Y así fue, solo por haberse dado el tiempo de tener una buena conversación después de un partido.

¿Cuál es la gran lección? Muy simple. Vivimos en una época en que redes sociales como LinkedIn se transformaron en una extensión del currículum. Vemos anécdotas personales, historias hechas con IA que dejan grandes enseñanzas y una cantidad colosal de personas mostrando sus diplomados, magíster y certificaciones. ¿Es algo bueno? Por supuesto. Siempre es importante dar el ejemplo. Pero no olvidemos lo fundamental: el aprendizaje, además de adquirirse, debe compartirse y aplicarse.

No sacamos nada con transformar nuestras redes sociales en una pared más de esa casa del abuelo, llena de diplomas y fotografías que, una o dos generaciones después, dejan de tener relevancia para quienes vienen detrás. Un diploma colgado no abre puertas por sí solo. Y muchos de quienes estudiamos terminamos guardando conocimientos que nunca logramos aplicar, ni mucho menos demostrar cuánto podíamos aportar con ellos.

¿Es cuestión de suerte o de lobby?



Muchos emprendedores dicen no tener las oportunidades para encontrar su nicho. Hay estudiantes recién titulados que no encuentran trabajo y profesionales con años de experiencia que no logran dar el siguiente paso. Y hay una realidad que merece reflexionarse: algunas personas eligen qué estudiar priorizando la estabilidad económica, incluso cuando esa decisión no coincide con sus intereses personales. Del mismo modo, muchos emprendedores tuvieron que elegir un negocio sin tener conocimiento alguno del rubro.

Entonces, la pregunta es cómo buscar, al menos, “la oportunidad” de que las cosas salgan bien. ¿Es necesario tener un círculo de apoyo? ¿Haber nacido en una familia acomodada? Ambas cosas son solo facilitadores. Evidentemente, quien responda a esas dos preguntas con un “me identifico plenamente” tendrá mejores posibilidades, pero eso no le asegura el éxito. Y, sobre todo, no significa que alguien con verdaderas ganas de lograr sus objetivos, aunque no cumpla con ninguna de las dos, no pueda ir formando su propia red de apoyo.

Aquí es importante hacer una distinción, porque en Chile la palabra “contacto” arrastra una mala fama bien ganada. Todos conocemos el “pituto”, una práctica en la que las relaciones personales pueden privilegiarse por sobre las competencias y la transparencia de un proceso de selección. En la edición de junio hablé de la mediocridad en las contrataciones y de cómo muchas empresas terminan pagando caro por ahorrar en conocimiento. El pituto es otra cara de esa misma moneda.

Pero el pituto y el networking no son lo mismo, y los chilenos lo tenemos bastante claro. En una encuesta de Trabajando.com publicada por Diario Financiero, el 71% de los encuestados consideró que un buen contacto pesa más que el mérito para conseguir trabajo, pero el 73% dijo distinguir entre un contacto y un pituto (Diario Financiero, 02/08/2017). La diferencia está en cómo se utiliza esa relación: mientras el pituto puede favorecer una decisión ajena al mérito, una buena red profesional permite que otros conozcan tus capacidades y tu trayectoria. Lo primero es un favor. Lo segundo es una reputación.

Lo que dicen los números

Si alguien todavía cree que esto es solo una intuición de pasillo, los datos más recientes dicen otra cosa. Según la consultora Robert Walters, más del 50% de las empresas en Chile utiliza las recomendaciones como vía de contratación y cerca del 40% recurre a redes personales. Su director regional para Latinoamérica, Alfredo Araneda, lo resumió de una forma que comparto plenamente: “seguir siendo visible para las personas correctas es tan importante como tener un buen CV” (BioBioChile, 20/09/2026).

El estudio Randstad Employer Brand Research 2026, realizado junto a Kantar a 3.500 personas en Chile, apunta en la misma dirección: el 27% de quienes consiguieron trabajo lo hizo gracias a contactos personales y referidos, por encima de LinkedIn y de las redes sociales (Randstad Chile, 08/09/2026). Es decir, más de uno de cada cuatro empleos llegó por alguien que conocía a alguien.

Y quizás el dato más interesante viene de afuera. En 2022, la revista Science publicó un experimento realizado con cerca de 20 millones de usuarios de LinkedIn durante cinco años, entre 2015 y 2019. Los investigadores del MIT, Stanford, Harvard y LinkedIn observaron que los vínculos moderadamente débiles pueden favorecer determinadas oportunidades de movilidad laboral, con resultados que varían según el sector y la forma de medir la intensidad de esos vínculos (MIT News, 15/09/2022).

La explicación es más lógica de lo que parece. Nuestros amigos más cercanos se mueven en los mismos círculos que nosotros, leen lo mismo y conocen las mismas oportunidades. El conocido con el que conversamos de vez en cuando, en cambio, tiene acceso a información que a nosotros nunca nos llegaría. Exactamente como el compañero de pádel de mi amigo: alguien que no era parte de su círculo, pero que estaba a una conversación de distancia.

En realidad, es cuestión de facilitar



El año pasado, en octubre, para mi cumpleaños, este mismo amigo me regaló un libro que me pareció muy interesante: “El libro del networking”, de Cipri Quintas. Es, sin duda, un libro que recomendaría a cualquier persona. En cada capítulo, Quintas aborda temas clave no solo para los negocios, sino también sobre cómo nuestra actitud en el día a día, en un paseo por el parque o en una sala de espera, puede ayudarnos a crear relaciones y vínculos muy valiosos. Aún recuerdo una anécdota bastante curiosa en la que el autor cuenta que, intentando unir a dos personas para que hicieran negocios, terminó propiciando una relación de pareja.

Muchas veces, cuando necesitamos resolver con urgencia algún tema personal o de nuestro negocio, descartamos opciones de forma muy apresurada, sin considerar que un socio, un amigo o alguien cercano podría necesitar justamente aquello que nosotros, en ese momento, no necesitamos. Es en este punto donde creo que deberíamos ser más abiertos a generar espacios para los demás. ¿Por qué no? ¿Qué perdemos con compartir un contacto con alguien que lo necesita, cuando sabemos que ahí existe un potencial de negocio o de trabajo?

Pensemos en algo muy cotidiano. Un proveedor te ofrece un servicio que tu empresa no requiere, pero sabes que a un excolega le vendría perfecto. Puedes cerrar la conversación con un “no, gracias” o puedes tomarte dos minutos para escribirle a ambos y presentarlos. No te cuesta nada. No ganas una comisión. Pero, a partir de ese momento, dos personas te recuerdan como alguien que suma, y esa es una moneda que no aparece en ningún estado de resultados, aunque tarde o temprano se termina cobrando.

Facilitar es, en el fondo, la versión más generosa del networking. No se trata de cuántas personas conoces, sino de cuántas personas se conocieron gracias a ti.

La cadena logística también está hecha de personas

En logística esto se ve con una claridad enorme. Podemos tener el mejor WMS, contratos impecables y procedimientos certificados, pero cuando algo falla un viernes a las seis de la tarde, lo que salva la operación casi nunca es un sistema. Es una llamada.

Es el transportista que te consigue un camión cuando la plataforma dice que no hay disponibilidad, porque se acuerda de que el mes pasado le pagaste a tiempo y no le hiciste esperar tres horas en el andén. Es el jefe de bodega del recinto vecino, en el mismo condominio industrial, que te presta una grúa horquilla porque la tuya quedó en mantención. Esta colaboración, por supuesto, debe respetar las autorizaciones, las condiciones de seguridad y las responsabilidades de cada organización. Es el ejecutivo del proveedor que te avisa con una semana de anticipación que se viene un quiebre, en lugar de que te enteres cuando el pedido ya no llega.

En la edición de julio hablé de la red logística de Chile y de cómo depende excesivamente de una sola ruta. Lo mismo ocurre con las personas. Un profesional que solo conoce a su jefe directo y a los dos compañeros de su turno tiene una red tan frágil como una carretera sin vías alternativas. Basta con que una sola conexión se corte para quedar aislado.

Los contratos cubren lo que se puede prever. Las relaciones cubren todo lo demás. Y en una industria donde lo imprevisto es parte de la rutina, eso no es un detalle menor.

Lo mismo vimos en septiembre con los almacenes de barrio. El almacenero que sostuvo el abastecimiento durante Fiestas Patrias no lo hizo con un ERP, sino con años de relación con su distribuidor, con el mayorista que le guarda mercadería y con vecinos que confían en él. Eso también es networking, aunque nadie lo llame así.

LinkedIn no es el muro del abuelo



LinkedIn puede ser una herramienta extraordinaria cuando deja de ser solo una vitrina y se convierte en una conversación.

Un diploma publicado recibe felicitaciones durante un par de días. En cambio, una publicación que cuenta cómo resolviste un problema de inventario, qué aprendiste de una implementación que salió mal o qué opinas de una noticia del rubro genera algo mucho más valioso: que alguien que no te conoce piense “esta persona sabe de lo que habla”. Lo mismo ocurre con un comentario bien pensado en la publicación de otra persona, que muchas veces abre más puertas que la publicación propia.

Y hay un gesto que casi nadie practica: reconocer públicamente el trabajo de otros. Destacar al proveedor que respondió bien, al colega que te enseñó algo o al equipo que sacó adelante un peak difícil. No cuesta nada, no le quita mérito a nadie y dice mucho más de ti que cualquier certificado.

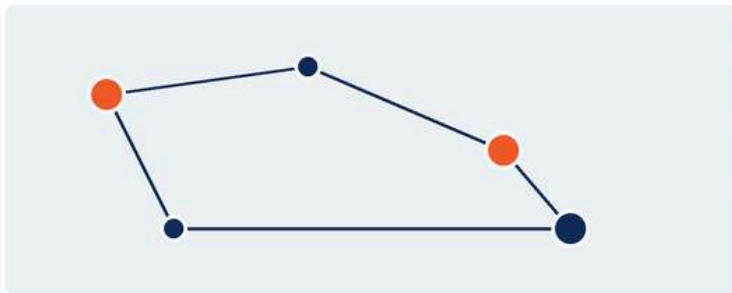
Lo que no es networking

Networking no es acumular contactos en LinkedIn como quien colecciona láminas. No es enviar el mismo mensaje copiado y pegado a doscientas personas. No es ir a una charla, seminario u otro solo a repartir tarjetas, ni acordarse de alguien únicamente cuando se necesita algo.

Todos hemos recibido ese mensaje de alguien con quien no hablábamos hace años y que, después de un “¡tanto tiempo!”, pasa directamente a pedirnos un favor. Puede que lo ayudemos, pero difícilmente lo recordaremos con entusiasmo. Una red no se activa en la emergencia. Se construye mucho antes, en los momentos en que no necesitamos nada.

Tampoco es una competencia de simpatía. Hay personas muy extrovertidas que conocen a todo el mundo y en las que nadie confía, y personas reservadas que hablan poco, pero cuya recomendación vale oro. La diferencia está en la coherencia entre lo que dices y lo que haces. Una red se sostiene en la confianza, y la confianza se construye cumpliendo.

Cómo empezar sin ser experto



La buena noticia es que no se necesita ser un orador destacado ni tener una agenda de contactos heredada. Bastan algunos hábitos simples, que cualquiera puede aplicar desde mañana.

El primero es quedarse cinco minutos más. Después de la reunión, de la charla, de la capacitación o del partido. Ahí, cuando ya no hay presentación ni orden del día, es donde ocurren las conversaciones que valen la pena. Mi amigo no consiguió un cliente jugando pádel; lo consiguió conversando después.

El segundo es preguntar más de lo que se habla. A la gente le gusta contar lo que hace y lo que le preocupa. Escuchar con atención no solo es una muestra de respeto, también es la forma más rápida de descubrir en qué puedes aportar.

El tercero es hacer seguimiento. Un mensaje simple, unos días después, que diga “me quedé pensando en lo que me contaste” vale más que cualquier tarjeta de presentación. La mayoría de las conversaciones prometedoras mueren porque nadie escribió al día siguiente.

El cuarto es compartir lo que sabes. Escribir un artículo, enseñar un proceso a alguien nuevo, responder una consulta en un grupo del rubro o contar un error del que aprendiste. Esta misma revista nació de esa idea. Compartir conocimiento es la forma más honesta de mostrar lo que eres capaz de hacer, sin necesidad de colgar un diploma.

Y el quinto es facilitar, como decía antes: presentar a dos personas que se pueden ayudar mutuamente, sin esperar nada a cambio. Si lo haces una vez al mes, en un año habrás generado doce oportunidades que antes no existían.

Para los que somos malos en pádel

Sé que a más de alguno le incomoda todo esto. No todos disfrutamos de los eventos llenos de gente, de las conversaciones con desconocidos ni de los deportes en los que hay que reaccionar rápido. Yo mismo, como ya confesé, no soy precisamente un aporte dentro de una cancha.

Pero el networking no exige ser el alma de la fiesta. Exige estar presente y ser genuino. Una persona reservada puede construir una red sólida con pocas conversaciones, siempre que sean honestas y que después cumpla con lo que dijo. De hecho, muchas de las relaciones profesionales más duraderas no nacen en un cóctel, sino en un turno compartido, en un proyecto difícil o en una pregunta bien hecha en el momento preciso.

No se trata de cambiar tu personalidad. Se trata de no usarla como excusa para quedarte en un rincón.

Para quienes recién parten

Si estás estudiando o acabas de titularte, este punto es para ti, porque probablemente sientes que todavía no tienes nada que ofrecer. No es así.

Tus compañeros de carrera serán, en pocos años, jefes de bodega, analistas, emprendedores o ejecutivos de proveedores. Tus profesores conocen a medio rubro. Tu práctica profesional es, quizás, la mejor oportunidad que tendrás de demostrar cómo trabajas frente a personas que pueden recomendarte. Y las ferias, seminarios y charlas del sector suelen estar llenas de profesionales con mucha experiencia que están más dispuestos a conversar con alguien joven y curioso de lo que imaginas.

Lo único que se necesita es dejar de pensar que pedir un consejo es molestar. La mayoría de las personas recuerda con cariño a quien le pidió orientación con respeto, y muy pocas olvidan a quien después volvió para contarles cómo le fue.

El costo de quedarse callado



Hay algo que se repite en casi todas las historias de oportunidades perdidas que he escuchado, y no es la falta de talento ni de estudios. Es el silencio.

Es el operario que sabe exactamente por qué se produce el error de picking, pero no lo dice porque “no le corresponde”. Es el analista que tiene una mejor idea en la reunión y se la guarda por miedo a equivocarse frente a su jefatura. Es el emprendedor que tiene un buen producto, pero no le cuenta a nadie a qué se dedica porque le da vergüenza “andar vendiéndose”. Es el profesional que lleva años esperando que alguien note su trabajo, sin haberle dicho nunca a nadie qué es lo que quiere lograr.

Lo digo también por experiencia propia. En la edición de julio conté que en 2021 asistí a la FILCE, la Feria Internacional de Logística, Comercio Exterior y E-Commerce, y que cuando llegó el turno del Puerto de San Antonio solo tenía una pregunta en mente: cuál sería el impacto real de aumentar la capacidad del puerto para la comuna. Pude haberme quedado callado. Era un asistente más, rodeado de expositores y ejecutivos con mucha más trayectoria que yo. Pero pensé que, si no la hacía, perdería una oportunidad única.

Esa pregunta, y la respuesta que recibí, terminaron convirtiéndose años después en el centro de uno de los artículos que más conversaciones me ha generado. No necesité un título especial para hacerla. Solo necesité levantar la mano.

En Chile tenemos una cultura bastante particular en este sentido. Nos enseñaron a no molestar, a no creernos más que el resto y a no hablar de lo que hacemos bien, porque podría parecer arrogancia. Y algo de eso tiene valor; la humildad siempre será una virtud. Pero hay una diferencia enorme entre la humildad y la invisibilidad. Nadie puede recomendarte para algo que no sabe que eres capaz de hacer.

El silencio también tiene un costo, solo que no aparece en ninguna planilla de costos. No se registra la oportunidad que no llegó, el cliente que no supo que existías ni el cargo que quedó en manos de otra persona que simplemente levantó la mano primero.

Más que cualquier alma mater

Vuelvo a la historia de mi amigo, porque ahí está todo. El día de ese torneo nadie le pidió su currículum. Nadie le preguntó en qué universidad había estudiado, cuántos diplomados tenía ni cuál era su promedio de notas. Su compañero de ocasión no sabía nada de eso, y tampoco le importaba.

Lo que hizo la diferencia fue algo mucho más simple: tuvo la disposición de conversar, de interesarse por el otro y de contar lo que sabía hacer. Años después, cuando ese negocio por fin existió, ya había alguien que lo conocía, que confiaba en él y que sabía que podía cumplir.

Llegan a quien alguien recuerda.

No quiero que se malinterprete. Estudiar es importante y seguirá siéndolo. La formación nos entrega herramientas, criterio y, muchas veces, la confianza para dar el paso. Pero un título no reemplaza la capacidad de relacionarse, ni un currículum de cuatro páginas reemplaza una buena recomendación.

No siempre es necesario tener un currículum enorme, una lista de títulos o el respaldo de una universidad prestigiosa para que se abra una puerta. A veces basta con quedarse cinco minutos más, con hacer una pregunta o con decir en voz alta aquello que llevamos tiempo guardando.

Porque, al final del día, las oportunidades no siempre llegan a quien más sabe.

Llegan a quien alguien recuerda.

Y a veces, simplemente dejar de estar callado vale más que cualquier alma mater.

Referencias

Aliaga, R. (2026, 8 de septiembre). ¿Cómo buscar trabajo? 6 consejos para mejorar tu búsqueda de empleo. Randstad Chile.
<https://www.randstad.cl/mercado-laboral/contratacion/como-buscar-trabajo-6-consejos-para-mejorar-tu-busqueda-de-empleo/>

Dizikes, P. (2022, 15 de septiembre). The power of weak ties in gaining new employment. MIT News.
<https://news.mit.edu/2022/weak-ties-linkedin-employment-0915>

Equipo DF. (2017, 2 de agosto). ¿Pesa el pituto? El 71% cree que sí influye para encontrar trabajo. Diario Financiero.
<https://www.df.cl/economia-y-politica/gremios-laboral/pesa-el-pituto-el-71-cree-que-si-influye-para-encontrar-trabajo>

Haas, B. (2026, 20 de septiembre). Ni ChatGPT ni el CV ideal: esto es lo más importante para encontrar trabajo en Chile, según consultora. BioBioChile.
<https://www.biobiochile.cl/noticias/servicios/consejo-s-bbcl-contigo/2026/09/20/ni-chatgpt-ni-el-cv-ideal-esto-es-lo-mas-importante-para-encontrar-trabajo-en-chile-segun-consultora.shtml>

Quintas, C. (2017). El libro del networking: Las 15 claves para relacionarte socialmente con éxito. Alienta Editorial.

Rajkumar, K., Saint-Jacques, G., Bojinov, I., Brynjolfsson, E., & Aral, S. (2022). A causal test of the strength of weak ties. *Science*, 377(6612), 1304–1310.
<https://doi.org/10.1126/science.abl4476>

“Ud. no está solo.” Co-pensemos



Lic. Nora Socolinsky

Especialista en Análisis organizacional
Dirección General NS Consultora
Argentina

“Ud. no está solo.” Así empezaban las comunicaciones orientadas a los líderes en los inicios de la consultora que dirijo. Hoy la recupero para invitarte a pensar sobre tu empresa y/o área de logística.

Este artículo trae preguntas y se apoya en dos principios básicos:

● TODAS LAS PERSONAS SABEN.

A modo de ejemplo: vos sabés qué y cómo es la logística: la vivís diariamente. Yo no, pero puedo colaborar en cómo promover un espacio compartido donde puedas mirarte y mirar a tu empresa y generar futuros diferentes.

● TODAS LAS IDEAS VALEN.

Quizás pongas alguna de las preguntas que aparecen acá sobre la mesa con tu equipo. Van a surgir miradas distintas. Algunas servirán hoy, otras más adelante. Todas aportan. Todas valen.



Antes de avanzar, te acerco recomendaciones simples que podés aplicar mientras lees el artículo, en la operación, en el liderazgo... y en la vida cotidiana:

- ✓ Cuando surja una idea diferente para resolver un problema, preguntate: “¿y por qué no?”
- ✓ Cuando alguien hable en términos generales (“necesito más compromiso”) pedile: “dame ejemplos concretos que te hacen decir eso.”
- ✓ Cuando aparezca una queja, transfórmala en una necesidad: “¿qué necesitás que pase?”

Y ahora sí: vamos por las preguntas, para mirarte, mirar y transformar.

1. Cultura: ¿qué pasa adentro de tu empresa cuando nadie está mirando?

Cuando hablo de cultura, hablo de lo cotidiano: cómo se lidera, cómo se comunica, cómo se resuelven los problemas, qué se espera de las personas y cómo se lo hacen saber.

- ¿Qué se destaca y qué se castiga?
- ¿Qué se repite todos los días sin que nadie lo nombre?
- ¿Qué conversaciones no están ocurriendo?
- ¿Qué valores se dicen... y cuáles se practican?
- Cuando tengas las respuestas, abrí una nueva pregunta: lo que describiste, ¿suma a la operación o la retrasa?
- Y otra más: ¿qué harías distinto?

2. Soledad en la operación: ¿quién acompaña a quién?

En logística hay personas que pasan horas en la ruta. Puede ser o no el caso en tu empresa. Si lo es, estamos hablando de horas: frío, calor, viento, silencio.

Algunos se acompañan entre ellos: audios, mensajes, llamados. Pero cuando tienen que esperar tres horas para cruzar, por ejemplo, un paso en la cordillera... ¿qué pasa?



2. Soledad en la operación: ¿quién acompaña a quién?

Te sugiero preguntarte:

- ¿Qué señales de cansancio ves?
- ¿Qué espacios reales de acompañamiento existen?
- ¿Qué riesgos aparecen cuando la soledad se normaliza?

Quizás puedas compartir estas preguntas con tu equipo y ver qué piensan, qué necesitan te permiten generar acciones. Seguramente contás con ellos para trabajarlas y multiplicar ideas.



3. Velocidad emocional: ¿de quién es la urgencia?

Una operaria me dijo una vez: “Si me equivoco en el picking, el camión sale mal. No quiero fallar. Pero a veces no doy más: todo se pide a velocidad.”

Te propongo mirar esa frase como herramienta:

- ¿Transmito urgencia? ¿Es real... o es mía?
- ¿Qué efecto tiene mi velocidad emocional en el equipo?
- ¿Qué pasa cuando el área comercial promete plazos imposibles?
- ¿Qué pasa cuando planificación corre detrás de los imprevistos?

Si no estás seguro de las respuestas, preguntale al equipo.

Un líder me dijo: “Si yo aflojo, todo se cae.” Cuando bajó un cambio y empezó a involucrar activamente al equipo, el equipo respiró. La operación siguió funcionando.

4. Los errores: ¿cómo se encaran?

En logística, el error es información. Cada microincidente es un mensaje del sistema. Cada desvío puede ser una conversación que derive en mayor efectividad.

Te propongo mirar los problemas internos y generar preguntas para encarar con el equipo:

- Si el picking falla, ¿qué sucedió? ¿Qué se podría mejorar de la coordinación?
- Si el inventario tiene errores, ¿cómo encarás la conversación con los responsables? ¿Cómo podrías encararla para encontrar soluciones compartidas?
- Si la ruta se planificó mal, ¿dónde estuvo el error? ¿Qué pueden prever para que no vuelva a pasar?
- Si la tecnología tarda en adoptarse, ¿qué les pasa a las personas? ¿Qué hacemos con lo que dicen?
- Si comercial promete lo imposible, ¿cómo consensuamos estrategias para que ambos salgan beneficiados?

Si el error se trabaja y se comparte, se aprende y no se repite.

“ En logística, el error es información.

Cada microincidente es un mensaje del sistema.

Cada desvío puede ser una conversación que derive en mayor efectividad.

5. Trabajo en equipo: ¿lo pedimos, lo construimos?

Trabajar en equipo no es parte del ADN de las personas. Es una construcción.

Convertí esta idea en preguntas:

- ¿Qué creen las personas de tu equipo que es trabajar en equipo? ¿Y vos?
- ¿Qué prácticas cotidianas muestran —o no— que trabajan en equipo?
- Cuando comparten con otros, ¿hablan de “yo” o de “nosotros”?
- ¿Tienen un objetivo común? ¿Roles claros? ¿Comunicación fluida?

Según las respuestas serán las líneas de trabajo para construir equipo o para fortalecerlo. “Ser equipo” alivia trabajo, soledad y fortalece resultados.

6. Mirar a las personas: ¿qué ves cuando mirás?

Las empresas de logística tienen desafíos enormes. Y también, en su gran mayoría, personas que quieren hacer bien su trabajo. Personas que buscan pertenencia. Personas que sostienen la operación con compromiso y con vida.

Te propongo preguntarte:

- ¿Qué ves cuando mirás a tu equipo?
- ¿Qué te gustaría ver?
- ¿Qué necesitan para sentirse parte? ¿Les preguntaste?
- ¿Qué puedo hacer mañana que cambie algo?
- ¿Qué conversación debería iniciar y me cuesta?

Cuando se involucra a las personas en la resolución de problemas, la soledad se rompe. Y cuando la soledad se rompe, la operación fluye mejor.



Cerremos este capítulo...

“Ud. no está solo.” Es una invitación a mirar lo que pasa adentro de tu organización y de tu equipo con tu equipo. A construir realidades que fortalezcan, alivien y sumen resultados. A transformar la operación desde las personas que la sostienen.

En logística nadie está solo. Cuenta con sus pares y equipo.

“

***En logística nadie está solo.
Cuenta con sus pares y equipo.***



CONSULTORÍA • FORMACIÓN • EVALUACIÓN

Conectamos estrategia, personas y operación logística

Impulsamos mejoras reales en supply chain, operaciones y logística, integrando experiencia de terreno, formación especializada e innovación aplicada.

OPERACIONES
MÁS EFICIENTES

EQUIPOS
MÁS CAPACES

CADENAS
DE SUMINISTRO
MÁS SÓLIDAS



Diseño y
mejora de
procesos



Inventarios,
almacenamiento
y distribución



Indicadores
de gestión y
control operativo



Capacitación y
desarrollo
de equipos



Evaluación y
apoyo académico-
profesional



Contenidos técnicos
y revista
NODO REVIEW



**Conocimiento que se conecta
con la operación real.**



EXPERIENCIA
DE TERRENO



FORMACIÓN
ESPECIALIZADA



INNOVACIÓN
APLICADA

Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Germán Carrasco
Emanuel Contreras C.

Director Ejecutivo - NLR Nodo Logístico®
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 8, octubre 2026. Chile: NLR Nodo Logístico SpA. ISSN 3087-3398.