

NODO REVIEW

Una publicación de NLR Nodo Logístico SpA

Inteligencia Operativa y Gestión del Riesgo Crítico



**LA OPERACIÓN
NO ESTÁ CANSADA:
ESTÁ AGOTADA**

Personas, presión y criterio en la logística real.

EDITORIAL



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

LA OPERACIÓN NO ESTÁ CANSADA: ESTÁ AGOTADA

Durante años nos enseñaron que la logística debía avanzar hacia la eficiencia total. Que mientras más automatización existiera, mientras más indicadores pudiéramos medir y mientras más rápido fluyera la información, mejores serían las operaciones. Y sí, los sistemas mejoraron. Las plataformas evolucionaron. Las reuniones se llenaron de dashboard cada vez más sofisticados. Pero, mientras todo eso ocurría, algo empezó a romperse silenciosamente.

Porque mientras las organizaciones celebraban la transformación digital, la operación comenzó a sostenerse cada vez más sobre personas agotadas física y mentalmente. Equipos completos funcionando bajo presión constante para cumplir objetivos diseñados demasiado lejos del terreno. La logística moderna se llenó de herramientas capaces de medirlo todo... excepto el desgaste humano.

Hoy existen empresas que pueden saber en segundos dónde está un pallet, cuánto demora un picking o qué porcentaje de productividad tiene un turno completo. Sin embargo, siguen siendo incapaces de detectar algo muchísimo más peligroso: el momento exacto en que un equipo comienza a quebrarse por dentro.

Y ese desgaste no aparece en los KPI. No aparece en los PowerPoint. Tampoco en las reuniones donde todo parece estar bajo control. Aparece abajo, en la operación real.

En operadores que llevan semanas apagando incendios provocados por malas decisiones. En supervisores sosteniendo procesos absurdos para evitar que la operación colapse. En personas que dejaron de proponer ideas porque entendieron que nadie quiere escucharlas realmente.

Esta cuarta edición de **NLR Nodo Logístico®** no busca entregar respuestas cómodas ni repetir discursos corporativos que ya hemos escuchado demasiadas veces. Busca algo mucho más incómodo: mostrar la distancia brutal que existe entre la teoría y la realidad.

Porque hay algo que se repite silenciosamente en cada uno de los artículos de esta edición: la realidad siempre termina destruyendo la fantasía del escritorio. Lo vemos cuando un sistema cae y el criterio humano salva la operación. Lo vemos cuando la urgencia permanente transforma a los profesionales de Comex en personas incapaces de desconectarse incluso de madrugada. Lo vemos cuando el terreno debe corregir decisiones tomadas por personas que jamás han vivido una crisis operacional real. Y también lo vemos cuando la inteligencia artificial comienza a utilizarse como reemplazo de criterio en lugar de apoyo para potenciarlo.

Porque la IA no conoce el terreno. No conoce el cansancio. No conoce la presión de quien tiene que dar la cara frente a un cliente cuando todo falla. Y tampoco conoce el desgaste de un equipo que lleva demasiado tiempo sosteniendo errores ajenos.

La tecnología jamás será el problema. El problema aparece cuando comenzamos a utilizarla para justificar decisiones completamente desconectadas de la realidad. Cuando automatizamos sin entender. Cuando lideramos sin escuchar. Cuando empezamos a tratar a las personas como una extensión más del sistema.

La logística no se sostiene gracias a los discursos. Se sostiene gracias a personas que muchas veces siguen resolviendo problemas incluso cuando ya están completamente agotadas.

Y quizás esa sea la conversación incómoda que esta industria ha evitado durante demasiado tiempo.

La logística no se sostiene gracias a los discursos. Se sostiene gracias a personas que muchas veces siguen resolviendo problemas incluso cuando ya están completamente agotadas. Y quizás esa sea la conversación incómoda que esta industria ha evitado durante demasiado tiempo.

Porque seguimos celebrando eficiencia mientras normalizamos el desgaste. Seguimos hablando de transformación mientras las personas más valiosas del rubro comienzan a cansarse de sostener estructuras que funcionan únicamente gracias al sobreesfuerzo humano.

En medio de todo este contexto, esta edición también marca un paso importante para nosotros como medio. Durante este último tiempo trabajamos en el lanzamiento oficial de nuestro sitio web: www.nodologistico.cl

Un espacio que no busca transformarse solamente en una vitrina para publicar contenido, sino en un lugar donde la logística pueda volver a hablar desde la realidad y no únicamente desde la teoría. Allí podrán encontrar nuestras ediciones actuales y también revisar las publicaciones anteriores que han ido construyendo la identidad de este proyecto.

NLR Nodo Logístico® no nació para romantizar el desgaste. Nació para exponerlo. Porque si la logística realmente quiere evolucionar, primero tendrá que dejar de actuar como si las personas fueran infinitas.

Índice de Operaciones - N° 4

2

EDITORIAL

Emanuel Contreras

6

MÁS ALLÁ DEL CARTÓN: LA EXIGENCIA DE LA REALIDAD FRENTE A LA FICCIÓN EDUCATIVA

Germán Carrasco

13

¡AL ABORDAJE MUCHACHOS! O ¿A LA BORDA MUCHACHOS?

Emanuel Contreras C.

18

CUANDO EL SISTEMA SE CAE, EL CRITERIO HUMANO SALVA LA OPERACIÓN

Macarena Araya

21

CUANDO EL PLAN FALLA: LO QUE REALMENTE SOSTIENE LA LOGÍSTICA

Gonzalo Tísi Yávar

25

LA DICTADURA DE LO URGENTE: UN MANIFIESTO POR EL PROFESIONAL DE COMEX

Estefanía Vergara

28

NLR NODO LOGÍSTICO®: LA RED DONDE LA EXPERIENCIA TOMA EL MANDO



Más allá del cartón: La exigencia de la realidad frente a la ficción educativa



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
CEO Fundador & Director de Contenidos NLR Nodo Logístico®



La logística moderna es, sin lugar a duda, el sistema circulatorio que mantiene viva a la economía global y local. Esta inmensa red de movimiento, almacenamiento y distribución es la responsable directa de que las sociedades contemporáneas funcionen sin interrupciones, asegurando el abastecimiento constante de bienes esenciales. A pesar de los avances tecnológicos, el funcionamiento de esta compleja estructura sigue dependiendo de manera absoluta del factor humano y de su capacidad de respuesta ante la adversidad. Es el criterio de las personas, su nivel de adaptación y su entereza ante lo inesperado lo que define el éxito o el fracaso de una jornada laboral. A pesar de esta realidad innegable, al observar el día a día en los recintos de trabajo, emerge una fractura estructural profunda, evidente y preocupante entre lo que promete el sistema académico y lo que verdaderamente exige la rutina laboral bajo presión.

Las instituciones de educación superior, amparadas en campañas de publicidad de alto presupuesto donde se anuncian como las formadoras definitivas de los profesionales del mañana, se han transformado paulatinamente en fábricas de instrucción en serie. Se ocupan de graduar y certificar a una cantidad exorbitante de personal supuestamente capacitado para enfrentar las exigencias del entorno. Este fenómeno de masificación desmedida queda en evidencia al analizar los registros oficiales del sector, los cuales reflejan un volumen masivo y creciente de estudiantes; específicamente, las matrículas en carreras de pregrado asociadas a esta área pasaron de 9.874 alumnos en el año 2021 a 12.150 en el año 2024 (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2024). Este incremento sostenido evidencia una sobrepoblación en las aulas que lamentablemente no se traduce en un estándar de calidad proporcional ni en un mejor desempeño en terreno. El objetivo central de estas instituciones parece haberse reducido a la simple emisión masiva de diplomas, entregando al entorno productivo una mano de obra cuyo único fin real en la práctica termina siendo la ejecución ciega, mecánica y pasiva de directrices tomadas en oficinas cerradas, a gran distancia del lugar donde los problemas reales ocurren y deben ser solucionados con urgencia.

El problema fundamental de esta desconexión radica en la concepción del perfil con el que estas personas salen a enfrentarse a la realidad del trabajo. Las casas de estudio preparan a los estudiantes para ser, en el mejor de los escenarios posibles, simples ejecutores de instrucciones ajenas o administradores de rutinas preestablecidas. Los planes de estudio actuales están fallando sistemáticamente en forjar individuos que comprendan el panorama completo y asuman el peso de las decisiones. Aunque existen lineamientos estatales que buscan alinear la formación técnica y profesional con las verdaderas necesidades del sector productivo, promoviendo trayectorias que fomenten el pensamiento crítico y la capacidad de adaptación constante (MINEDUC, 2025), la implementación de estas estrategias choca de frente con un modelo educativo burocratizado. Por esta misma razón, resulta sumamente inusual ver a estos recién graduados asumiendo el mando con una verdadera perspectiva de negocio y resolución. Se limitan a seguir el camino trazado por terceros, mostrándose incapaces de detenerse a analizar, cuestionar o replantear la ruta cuando las instrucciones previas resultan

equivocadas o el escenario cambia de manera abrupta. Esta carencia absoluta de pensamiento resolutivo recae directamente sobre el tiempo, la energía y la salud mental de quienes realmente mantienen las actividades a flote día tras día.

Son los encargados de los grupos humanos quienes deben lidiar diariamente con el personal que simplemente no cumple con las exigencias de un entorno altamente dinámico. El ritmo de las tareas exige un movimiento constante, una capacidad de adaptación veloz y decisiones rápidas, pero las estructuras legales y administrativas actuales limitan drásticamente las facultades de quienes supervisan y tienen la inmensa responsabilidad de hacer que los procesos funcionen. No existe un mecanismo ágil, directo ni eficiente para apartar de sus funciones a aquel trabajador que, tras asegurar su puesto, decide unilateralmente dejar de cumplir con las labores para las que fue contratado en un principio. Ante esta imposibilidad concreta y la presión ineludible por cumplir con los compromisos diarios, quien coordina el grupo se ve forzado, por pura necesidad de supervivencia del proceso, a cargar de responsabilidades extra a aquellos pocos integrantes que demuestran tener mayor disposición, lealtad y sentido del deber hacia sus compañeros y su trabajo.

Este ciclo perverso termina fomentando, amparando y protegiendo un letargo deficiente y sistemático. Se consolida un entorno laboral donde la medianía y la falta de compromiso quedan resguardadas por el propio sistema, mientras que el esfuerzo genuino, la iniciativa y la excelencia son castigados de manera encubierta con más horas de cansancio, mayores responsabilidades y un desgaste físico profundo. Existen vacíos estructurales en la formación técnica que no preparan a los individuos para las exigencias éticas del trabajo real, perpetuando conductas de bajo esfuerzo y una falta de compromiso que afecta directamente la productividad nacional (IdeaPaís, 2013). Este fenómeno de inoperancia resguardada tiene su máxima expresión en el espejismo que representa el período de prueba laboral. Es de conocimiento empírico en el sector que cuando una persona se postula a un puesto, se esfuerza en mostrarse como el candidato ideal e intachable.

Durante los primeros meses, el comportamiento es adecuado y a menudo sobresaliente: la persona llega a la hora estipulada, hace sus labores con precisión, muestra iniciativa, aporta ideas y parece ser el elemento perfecto que el equipo necesitaba para consolidarse.

Sin embargo, en el instante preciso en que se firma el contrato indefinido, ocurre una transformación radical e incomprensible en su actitud. Se abandona toda la disposición y energía que se demostró al principio, como si la voluntad de trabajar tuviera una fecha de caducidad estrictamente ligada a la obtención de la estabilidad legal. La seguridad absoluta del puesto desactiva la iniciativa de manera inmediata y da paso a una desidia pesada y contagiosa, dejando a los supervisores con un integrante que no solo no aporta al objetivo común, sino que retrasa a los demás, genera fricciones internas y consume la energía vital del entorno laboral, sin que exista una herramienta administrativa rápida para corregir la situación.

El análisis debe ser más profundo y no se puede responsabilizar únicamente a las normativas laborales vigentes; el déficit viene codificado desde la raíz misma del sistema educativo. Quienes hoy ingresan a la educación superior arrastran carencias severas de comprensión, lógica y resolución de conflictos desde sus primeros años formativos. Existe una desafección generalizada hacia la lectura analítica, la concentración prolongada y el estudio detallado de los problemas estructurales. Las salas de clases se han llenado de individuos que no se interesan por desarrollar un criterio propio ni por someterse al rigor del aprendizaje profundo; su único y exclusivo interés es la calificación final que aparecerá en el registro académico. El objetivo primordial no es aprender a conducir una situación compleja, administrar una crisis o liderar un equipo bajo presión, sino obtener el documento formal que los habilite para percibir un salario a fin de mes, sin importar si realmente poseen las herramientas cognitivas y emocionales para justificar esa remuneración.

A este inmenso vacío intelectual y formativo se ha sumado un nuevo actor tecnológico que ha desvirtuado por completo las evaluaciones tradicionales y ha facilitado aún más el camino del mínimo esfuerzo: la Inteligencia Artificial. Hoy en día, estas herramientas digitales avanzadas hacen el trabajo de redacción, investigación, estructuración y síntesis por los estudiantes. Los documentos finales, las memorias de título y los reportes formales cumplen a cabalidad con cada una de las métricas exigidas por las pautas de revisión académicas, presentando una prosa impecable y un vocabulario sofisticado. Frente a esta nueva realidad, quienes enseñan y evalúan quedan prácticamente sin recursos efectivos para medir la capacidad real del estudiante. En un sistema educativo altamente burocratizado y enfocado en el cumplimiento de indicadores de gestión, termina teniendo más valor un texto formalmente correcto y alineado a la pauta institucional que la demostración real, tangible y bajo presión de saber actuar ante un problema complejo de la operación. El sistema premia la estética de la entrega, la apariencia de la competencia, y desprecia el fondo del asunto, validando y certificando a profesionales que en la práctica diaria son absolutamente incapaces de destrabar una situación estancada, resolver un inconveniente mayúsculo o tomar una decisión crítica cuando los planes originales fallan.

Es imperativo que tanto el mundo académico como la industria logren entender de una vez por todas que la realidad del trabajo diario se aprende ejerciéndolo, viviendo la dificultad de los errores, asumiendo la responsabilidad directa de las consecuencias y tomando decisiones en tiempo real. La verdadera gestión no se asimila frente a una pantalla ni en ejercicios simulados donde el mayor riesgo es reiniciar un programa. Exige una preparación humana constante, cimentada bajo la convicción inquebrantable de que la ética, la honestidad profesional y la capacidad de respuesta oportuna deben ser un hábito diario, una norma de conducta innegociable y una forma de vida, no una simple actuación temporal reservada para el momento en que hay evaluaciones externas o jefaturas observando. Cuando alguien debe validar sus años de estudio impulsado únicamente por el peso de sus calificaciones históricas acumuladas y no por la demostración clara, empírica y contundente de sus competencias reales, el sistema en su conjunto revela su fisura más profunda y peligrosa.

Es en estos momentos de frustración académica y operativa donde resuenan con fuerza las palabras de Henry Ford: ***“Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá esa sea la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen”***. El sistema actual no exige pensar; exige cumplir con el trámite.

Como dice un amigo —y él ya sabe mi posición porque la hemos discutido más de una vez en nuestra propia caja de resonancia—, muchos se refugian en la premisa de que ***“el mercado regula y determina quién es quién”***. Me resisto categórica y visceralmente a esa idea. El mercado no es un ente omnisciente ni justo. El mercado muchas veces premia el marketing personal por sobre el conocimiento táctico, y perpetúa en cargos de jefatura a individuos que jamás han gestionado una crisis operativa real, mientras los verdaderos líderes logísticos se desgastan en la base, sosteniendo la estructura.

El entorno laboral requiere una transformación estructural profunda, honesta y urgente en su concepción formativa. Las instituciones deben dejar de vender ilusiones de éxito garantizado y gerencias inmediatas, y comenzar a forjar profesionales reales, individuos con sentido de la responsabilidad y una aguda capacidad de análisis crítico. Deben entender que un simple papel timbrado no define sus habilidades, no asegura su valía profesional ni los convierte automáticamente en los responsables que la economía necesita; lo que realmente define a un profesional competente es su capacidad de mantener la calma, sostener el trabajo activo y encontrar soluciones concretas cuando todo se derrumba a su alrededor. El paradigma tradicional donde la mera acumulación de grados académicos garantizaba el respeto profesional ha caducado de forma definitiva. Las nuevas directrices son claras en señalar que el diploma ya no es suficiente para asegurar la competencia de un individuo. Las organizaciones exigen una matriz de talento diametralmente distinta, fundamentada en la empleabilidad real, la capacidad de adaptación continua y, sobre todo, una ética de trabajo inquebrantable. Un certificado de egreso es simplemente una llave de acceso inicial, un filtro básico que no garantiza el desempeño ante la adversidad.

La verdadera supervivencia en los entornos de alta exigencia está determinada por la integridad moral para no evadir responsabilidades y la resiliencia para enfrentar los problemas de frente. Quien no comprenda que la rectitud y la competencia demostrable son el único blindaje real frente a la crisis, terminará inevitablemente marginado. Como se discute ampliamente sobre las nuevas exigencias laborales y cómo el cartón universitario ha perdido su peso frente al talento puro y la ética inquebrantable, la realidad exige un estándar muy superior al que se enseña en las aulas. Esta urgencia por redefinir lo que realmente aporta valor en un profesional, priorizando la capacidad de respuesta humana por sobre la certificación vacía, queda rotundamente expuesta y puede ser profundizada escuchando el análisis disponible en <https://open.spotify.com/episode/6XTRF0TPFrtRSecldxxUAq?si=d18873f997644c12> (Observatorio de Innovación Educativa, s.f.).

Referencias

- IdeaPaís. (2013). Educación para todos: Educación Técnico-Profesional en Chile.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2024). Matrículas en carreras logísticas de pregrado [Conjunto de datos]. Subsecretaría de Educación Superior.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2025). Estrategia Nacional de Educación y Formación Técnico Profesional. Actualización 2025. Gobierno de Chile.
- Observatorio de Innovación Educativa. (s.f.). El título ya no basta: talento, ética y empleabilidad con Mónica Flores Barragán. Tecnológico de Monterrey.

¡AL ABORDAJE MUCHACHOS! O ¿A LA BORDA MUCHACHOS?



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

“Automatizar no debería significar olvidar a la tripulación”

La logística siempre habla de eficiencia. De bajar costos. De optimizar recursos. De cumplir tiempos imposibles sin detener la operación. Pero pocas veces se habla del desgaste humano que existe detrás de esa obsesión. Porque mientras una presentación promete despachos perfectos y métricas impecables, en alguna bodega hay personas terminando turnos destruidas física y mentalmente intentando sostener decisiones que jamás debieron tomarse así. Y ese también es un costo operacional. Cuando hablamos de “menor costo”, normalmente pensamos en espacio, activos, transporte o productividad. Pero rara vez pensamos en el costo de las malas decisiones tomadas por personas que creen entender la operación solo porque tienen acceso a los números. La soberbia también genera pérdidas.



Y muchas veces son pérdidas mucho más graves que cualquier diferencia de inventario. Reuniendo toda mi experiencia, desde que trabajé reponiendo góndolas en una farmacia hasta hoy, llevo al menos ocho años ligado a la logística y cerca de seis en cargos de responsabilidad. Durante ese tiempo he conocido operaciones grandes y pequeñas, industrias completamente distintas y problemas que se repiten sin importar el rubro. Falta de capital.

Desconocimiento tributario.

Desconexión total con la realidad del país. Pero el problema más peligroso casi siempre aparece dentro de la misma organización. Hace años conversé con un emprendedor logístico que estaba colapsando. Había comenzado en otro rubro que funcionaba relativamente bien, pero quiso entrar al negocio del almacenamiento y la distribución buscando crecer más rápido. Al principio parecía resultar. Llegaron clientes. Se arrendaron espacios. Se prometieron niveles de servicio que sonaban espectaculares en reuniones comerciales. Hasta que la realidad apareció. Clientes reclamando atrasos. Pedidos preparados a última hora.

Trabajadores agotados intentando sostener una operación mal dimensionada.

Y cuentas que simplemente dejaron de cuadrar a fin de mes. Nunca voy a olvidar su tono de voz preguntando: —“¿Qué hago?”

—“¿Por qué se está yendo todo a la mierda?” Y siendo completamente autocrítico, no fui capaz de decir nada útil. Solo escuchaba. Quizás debí decirle que estaba intentando sostener dos negocios al mismo tiempo mientras ambos comenzaban a hundirse lentamente. O tal vez habría dado exactamente el mismo resultado. Porque esa conversación ocurrió mucho antes de que existiera la IA como herramienta pública. Y aun así, el problema ya era exactamente el mismo: personas intentando tomar decisiones complejas buscando respuestas rápidas para problemas que jamás fueron simples. Por eso me preocupa profundamente la fascinación casi religiosa que existe hoy alrededor de la inteligencia artificial. La IA puede transformarse en una herramienta extraordinaria.

Puede ayudarte a ordenar información, automatizar tareas repetitivas o detectar patrones imposibles de identificar rápidamente por una persona. Pero la IA no conoce el terreno. No sabe lo que significa que una operación se detenga porque alguien diseñó un procedimiento perfecto en el papel sin considerar una sola variable real.

No entiende la presión de tener un camión detenido mientras un cliente amenaza con multas porque el sistema indicó una ruta imposible. No comprende el desgaste de un equipo que lleva semanas corrigiendo errores provocados por decisiones tomadas desde una oficina donde todo parece lógico hasta que alguien tiene que ejecutar el plan de verdad. La logística se entiende en terreno. Se entiende viendo cómo un operador improvisa para evitar que una operación colapse.

Se entiende escuchando a conductores explicar por qué una planificación simplemente no sirve.

Se entiende observando cómo las personas terminan apagando incendios mientras otros celebran indicadores en una pantalla. Y ahí aparece uno de los problemas más peligrosos de esta época. Muchas compañías sienten orgullo por implementar automatizaciones, asistentes inteligentes o plataformas nuevas, pero muy pocas se preguntan si realmente están fortaleciendo el criterio humano... o simplemente están automatizando malas decisiones. Porque automatizar no debería significar olvidar a la tripulación. La IA es una industria extremadamente lucrativa. Y como toda industria lucrativa, necesita mantener cautivo al usuario. La complacencia forma parte del negocio.

Mientras más validado y cómodo se sienta alguien utilizando la herramienta, más tiempo permanece dentro del sistema creyendo que siempre está tomando mejores decisiones. Y eso es peligrosísimo cuando hablamos de operaciones reales. Porque una respuesta automática sigue siendo inútil si quien la recibe no tiene criterio suficiente para cuestionarla. Hace poco veía publicaciones celebrando contenido generado casi por completo por IA bajo frases como: —“Yo solo le di las ideas.”

—“La IA ordenó todo.” Y quizás ese sea justamente el problema. Estamos empezando a reemplazar pensamiento crítico por validación automática. Y lo peor es que muchas veces quienes más dependen de estas herramientas son precisamente quienes menos conocen la realidad operacional que intentan dirigir. Porque es fácil hablar de eficiencia cuando uno no tiene que quedarse hasta tarde resolviendo el desastre que dejó una mala decisión. Es fácil pedir más productividad cuando no eres tú quien tiene que mirar a un equipo agotado intentando sostener objetivos absurdos. Y es fácil confiar ciegamente en indicadores cuando jamás has tenido que dar la cara frente a un cliente porque el sistema falló.

Por eso el problema nunca será la tecnología. El problema es la fe ciega. La dependencia absoluta. La soberbia de creer que una herramienta reemplaza experiencia, contexto y criterio humano. Porque las operaciones no se sostienen solas. Las sostienen personas. Personas cansadas.

Personas presionadas.

Personas que muchas veces terminan pagando el costo de decisiones tomadas muy lejos del terreno. Y ahí es donde la frase de Prat vuelve a tener sentido incluso hoy. Porque liderar no consiste en lanzar a toda la tripulación al abordaje mientras desde arriba alguien celebra indicadores. También implica hacerse responsable de quién termina cayendo por la borda cuando la obsesión por la eficiencia termina siendo más importante que las personas.

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

Espacio viajero Tito Urzúa La Leyenda
Te invita a un viaje imperdible

Termas de Valle Hermoso
en Chillán

Un viaje para tu salud

Salida 12 de junio
3 días y 2 noches

Valor:
\$160.000

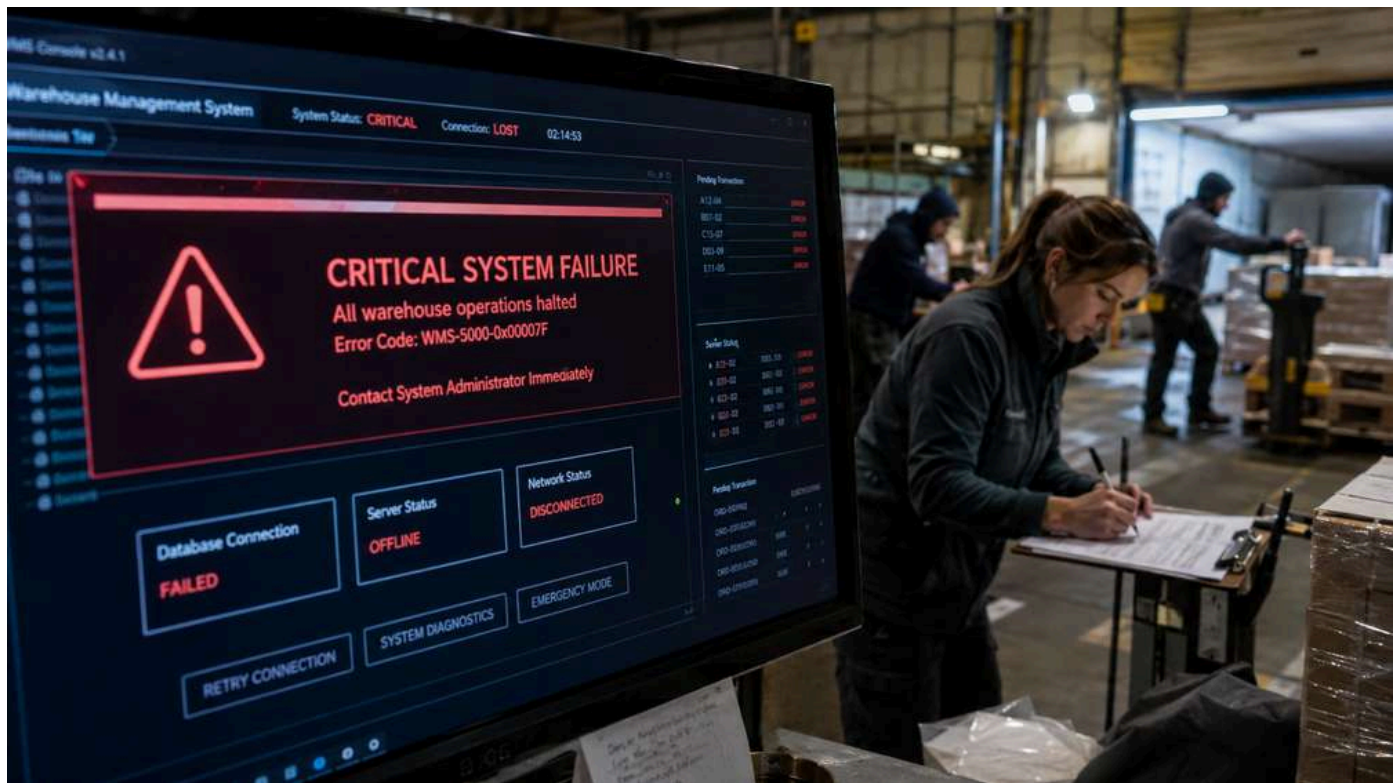
¡Vive la naturaleza!



Contacto: Belén Contreras +56 9 4849 1293

www.espacioviajerolaleyenda.cl

CUANDO EL SISTEMA SE CAE, EL CRITERIO HUMANO SALVA LA OPERACIÓN



Macarena Araya
Ingeniera en Gestión Logística
Directora de Medios de NLR Nodo Logístico®
Jefa de Logística y Adquisición FTF

En el papel, la logística parece una ciencia exacta. En las reuniones de gerencias o en las planillas de Excel, las cosas siempre funcionan de forma perfecta: los camiones llegan a la hora, las ubicaciones de los pallets son exactas y los sistemas informáticos coordinan la bodega sin errores. Sin embargo, quienes trabajamos en el día a día sabemos que la realidad dentro de una bodega es muy diferente. Los sistemas fallan, los imprevistos ocurren y, cuando la tecnología colapsa, el criterio de las personas es el que saca la operación adelante.

Tengo 23 años. Soy Ingeniera en Gestión Logística, actualmente estudio ingeniería Civil Industrial y acabo de asumir la Jefatura de Logística y Adquisiciones en la empresa en la que trabajo. Se usan los números y entiendo los modelos teóricos, pero antes de estar en una oficina, trabajé abajo. Fui operadora, administrativa e-commerce y supervisora de inventarios. Por eso conozco de primera mano la adrenalina y frustración que se siente cuando el sistema (WMS o ERP) se va a negro, las radiofrecuencias dejan de funcionar y los transportistas empiezan a presionar afuera porque los despachos están retrasados.

Hoy en día existe una tendencia a automatizarlo todo y a creer que las máquinas resolverán cualquier problema. El problema es que los software fallan en los peores momentos. Cuando el sistema colapsa, el algoritmo no sale a ordenar la fila de camiones ni a buscar los pallets perdidos en los racks.

En esos momentos de crisis, la operación no se detiene gracias a la tecnología, sino gracias a la experiencia del equipo de trabajo. Es el operario que sabe de memoria en qué pasillo quedó guardada la mercadería, o el supervisor que agarra un papel y un lápiz para armar las rutas a mano de forma rápida. Cuando los reportes de fin de mes muestran que los objetivos se cumplieron, muchas empresas creen que fue gracias al software. La verdad es otra: se cumplió gracias al esfuerzo físico y mental de los trabajadores que solucionaron los errores del sistema.

Como estudiante de ingeniería entiendo perfectamente el valor de la tecnología, pero como logística conozco mucho mejor los límites que la tecnología tiene. El gran error de la industria actualmente es pensar que una pantalla puede reemplazar el sentido común de un trabajador. Muchas veces se obligan a los equipos a cumplir metas imposibles en base a una planificación de escritorio que ignora cómo funciona una bodega realmente.

Cuando la tecnología falla y la bodega sigue operando, no es un milagro; es el resultado de un equipo con experiencia que sabe reaccionar bajo presión. Ya es tiempo de que las jefaturas entiendan que los sistemas son solo herramientas de apoyo.

El verdadero motor de una empresa es su gente. Liderar la logística del futuro no significa exigirle al personal que tape los fallos del sistema con sobreesfuerzo, sino diseñar procesos reales basados en las experiencias de quienes están en terreno.

Gestionar el caos no significa acostumbrarse a vivir apagando incendios. Ese es otro gran error de las organizaciones: romantizar el sobreesfuerzo del equipo y premiar el que “salvo el día” a costa de su salud mental y física. Cuando un WMS se cae de forma constante, la solución no es exigirle al supervisor que duplique su velocidad de digitación o que el operario arrastre la transpaleta más rápido. La solución es sentar a ese supervisor y a ese operario en la mesa de diseño para entender por qué el proceso teórico no resiste la presión de la realidad.

El verdadero liderazgo bajo presión consiste en absorber el impacto del problema tecnológico para que este no destruya el sistema nervioso del equipo. Quien esta a cargo de la operación debe ser un facilitador de soluciones, no un transmisor de estrés. Si el sistema informático colapsa, la jefatura debe estar en terreno, apoyando las decisiones de contingencia y validando el criterio de su personal, en lugar de esconderse detrás de un monitor esperando que el temporal pase solo.

Construir una red logística sólida y humana requiere urgencia. No podemos seguir ignorando las cargas humanas que implica sostener procesos deficientes. La tecnología debe ser un catalizador de la eficiencia, un aliado que facilite las tareas, pero jamás el sustituto del sentido común ni de la experiencia acumulada en los pasillos de una bodega.

A mis 23 años, asumo el desafío de liderar una jefatura con una convicción clara, aprendida directamente desde la base operativa: la eficiencia real se escribe con la mente fría en el corazón de la operación. Es hora de dejar de ejecutar los errores de una planificación ciega y empezar a escribir nuestra propia gestión. Una gestión donde el software trabaje para la gente, y donde la bodega tenga la primera y última palabra.

CUANDO EL PLAN FALLA: LO QUE REALMENTE SOSTIENE LA LOGÍSTICA



Gonzalo Tisi Yávar
Head of Sourcing & Logistics Latam
HIF Global

Existe una brecha incómoda —y persistente— entre la logística que se diseña en el escritorio y la que se aplica en el terreno. En los modelos, planificaciones y presentaciones ejecutivas, los procesos fluyen con una lógica impecable. En la realidad operativa, la logística se sostiene en un sistema vivo, expuesto a variables que rara vez caben en una lámina de PowerPoint.

He aprendido que la operación no colapsa cuando el plan es imperfecto, sino cuando quienes diseñan ese plan están demasiado lejos de la bodega, del andén y de la ruta. En entornos industriales complejos y aislados, la continuidad operativa depende menos del diseño original y más de la capacidad de adaptación diaria de los equipos logísticos. La planificación es indispensable. Ordena, anticipa y entrega marco. Pero creer que el plan es la operación es un error frecuente. Basta con que un repuesto crítico no llegue a tiempo, que una orden de compra se atrase o que una ventana logística se cierre por el clima o por restricciones externas para que el sistema completo entre en tensión. En ese momento, el resultado no lo define el plan sino la reacción del equipo que está ahí, resolviendo con lo que hay.

En la mayoría de las organizaciones, la bodega sigue siendo vista como un área de backoffice. Un lugar de registro, control y almacenamiento. En la práctica, es una línea de vida. Es donde se decide si una planta continúa o se detiene, si un proyecto avanza o se posterga. El esfuerzo físico y mental que implica sostener inventarios críticos, anticipar quiebres y responder a urgencias rara vez se refleja en los indicadores, pero siempre se refleja en los resultados.

Hay una carga humana que no suele reconocerse. La presión constante por plazos, aprobaciones, pagos, garantías y abastecimiento genera desgaste. La logística no se quiebra por falta de procesos; se quiebra cuando las personas se rompen. Cuando todo es urgente, cuando no hay holgura y cada desviación se vive como una falla individual, no como parte natural de un sistema complejo.

La gobernanza, los controles y el cumplimiento normativo son esenciales. He sido testigo del daño que su ausencia provoca. Pero también del efecto contrario: cuando estas capas se diseñan sin comprensión operativa, se convierten en fricción. La gobernanza sin calle termina siendo una forma elegante de desconectarse de la realidad.

La verdadera fortaleza logística se manifiesta cuando quienes toman decisiones estratégicas entienden que el plan es solo el punto de partida. Que el diseño debe dialogar con el terreno. Y son los equipos logísticos quienes, día a día, neutralizan el caos para cumplir el objetivo.



**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 



**INNOVALOG
CONSULTING**
Structuring Smarter Operations

LOGÍSTICA, DATOS Y AUTOMATIZACIÓN PARA OPERAR MEJOR

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

-  AUTOMATIZACIÓN LOGÍSTICA
-  DASHBOARDS EJECUTIVOS
-  INVENTARIOS Y ABASTECIMIENTO
-  DIAGNÓSTICO OPERACIONAL
-  MEJORA CONTINUA



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



Víctor Cavieres Castro
Fundador

 innovalogconsulting@gmail.com
 +56 9 7297 3860

La Dictadura de lo Urgente: Un Manifiesto por el Profesional de Comex



Estefanía Vergara
Ingeniera Industrial
Académica en Logística y Comercio Exterior
Especialista en Operaciones y Cadena de Suministro
Internacional



Se dice comúnmente que el Comercio Exterior es el motor que mueve al mundo, pero la realidad es que ese motor funciona a costa de destruir el sistema nervioso de quienes lo operamos. En esta industria, la palabra “urgente” ha perdido su significado porque se aplica a todo, menos a la salud del profesional que está detrás.

Existe un abismo profundo entre la teoría del escritorio y la realidad de quienes trabajamos en Comex. La teoría es lineal: se genera una orden, se coordinan Incoterms, se pagan impuestos y la mercancía llega. Sin embargo, quienes vivimos la operación sabemos que ese camino está lleno de baches: paros de aduana en diversos puntos del globo, vacíos de información y una desconexión total por parte de la planificación estratégica sobre los imprevistos internacionales.

He vivido situaciones donde la presión corporativa ignora las leyes de la física. Jefaturas que, en plena madrugada, exigen saber la posición exacta de un bulto en un transporte internacional. Esa expectativa de omnisciencia no solo es irreal, es profundamente desgastante. La tecnología de trazabilidad existe, pero muchas empresas prefieren no invertir en ella y, en su lugar, utilizan el sistema nervioso del colaborador como su principal herramienta de seguimiento.

Pero hay una verdad aún más incómoda: nada de esto es tan vital como para levantar a un profesional en la madrugada. ¿Hasta cuándo el sacrificio tiene que ser unilateral? He tenido innumerables reuniones con diversos países del extranjero, y jamás he visto que sea la contraparte internacional la que se levante a las 3:00 AM para acomodarse a nuestro horario. Siempre es el profesional chileno el que debe sacrificar su sueño para que el cliente externo pueda tener su reunión en su horario de oficina. Esa falta de reciprocidad es la prueba de que, para el mercado global, nuestro tiempo vale menos.

El costo de este desequilibrio no se mide solo en cansancio; se mide en vidas fracturadas. No es coincidencia la enorme cantidad de colegas que hoy están divorciados o separados. La incapacidad de entregar la guardia y la presión de estar conectados 24/7 termina por romper los vínculos más importantes. A diferencia de otras áreas logísticas que operan con turnos rotativos, en Comex el responsable de la carga es esclavo de ella desde el origen hasta el destino final.

Aquí rompo la cuarta pared para hablarte a ti, Gerente, Director o asesor de Recursos Humanos: liderar no es tener a tu equipo atado de pies y manos. El teletrabajo en nuestra área no es un beneficio, es una necesidad operativa mínima. Obligar a una persona a viajar horas diarias desde Maipú hacia edificios corporativos solo para usar un computador y un teléfono es un despropósito. Ese tiempo perdido en el tráfico es tiempo que le robas a la recuperación mental de tu mejor activo.

Permitir la flexibilidad permite que tus colaboradores sean padres, hijos y seres humanos con derecho a una vida estable. Un profesional que ha descansado, que ha podido almorzar con su familia o dormir una siesta reparadora después de una gestión nocturna, es mucho más agudo para resolver las crisis reales del rubro. El “procesador” mental de quien trabaja en Comex nunca se apaga por completo, pero es nuestra responsabilidad como líderes asegurar que ese motor no se funda ni destruya a la persona.

Es hora de que dejen de ver nuestra pasión como un recurso gratuito y empiecen a gestionar con humanidad. Mover el mundo no puede seguir significando que nuestra vida personal se detenga para siempre.

NLR NODO LOGÍSTICO®: LA RED DONDE LA EXPERIENCIA TOMA EL MANDO



La logística no es una ciencia exacta de laboratorio; es una disciplina de gestión de crisis en tiempo real. La evidencia demuestra que el colapso de las rutas y las fallas en el andén no son accidentes, sino consecuencias de un diseño que ignora la carga humana.

En **NLR Nodo Logístico®** no buscamos espectadores. Buscamos gestores que entiendan que su responsabilidad no termina en el cumplimiento del KPI, sino cuando el último eslabón de su cadena llega seguro a casa.

¿Por qué ser parte de NLR Nodo Logístico®?

- **Validación Técnica:** Espacio para profesionales que dominan la operación desde el terreno.
- **Gestión del Riesgo Crítico:** Acceso a análisis operacionales y estrategias de Logística Emocional para mitigar el costo humano del modelo.
- **Inteligencia Operativa:** Una base de datos colaborativa diseñada por y para técnicos e ingenieros en Gestión Logística.

Coordenadas de la Red

Para integrarte a nuestra base de datos nacional o proponer artículos técnicos:

- **Germán Carrasco - Director de Contenidos - NLR Nodo Logístico®**
- **Email de Contacto:** german@nodologistico.cl
- **LinkedIn del Director:** [german-carrasco](#)

- **Emanuel Contreras C. - Editor de Medios - NLR Nodo Logístico®**
- **Email de Contacto:** emanuel@nodologistico.cl
- **LinkedIn del Editor:** [emanuel-contreras](#)

- **Macarena Araya - Directora de Medios - NLR Nodo Logístico®**
- **Email de la Directora:** macarena@nodologistico.cl
- **LinkedIn de la Directora:** [macarena-andrea-araya-aguilar](#)

"Bienvenidos al liderazgo de la ejecución."

Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Germán Carrasco

Director Ejecutivo - NLR Nodo Logístico®

Emanuel Contreras C.

Editor de Medios - NLR Nodo Logístico®

ISSN 3087-3398 • Título abreviado: Nodo Rev.

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

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

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

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

Forma sugerida de citación:

Nodo Review. (2026). Año 1, N.º 4, mayo 2026. Chile: NLR Nodo Logístico SpA. ISSN 3087-3398.