

NÚMERO 2/2019

# DACHSER

revista

EL MUNDO DE LA LOGÍSTICA INTELIGENTE

EDICIÓN  
ESPECIAL  
Recursos  
Humanos

**¡VIVA LA LOGÍSTICA!**  
PERSONAS PARA GIRAR AL MUNDO



# EL NOSOTROS GANA

Un equipo es más que la suma de sus partes.

Al trabajar desde lo colectivo, todo se vuelve más fácil y mejor.

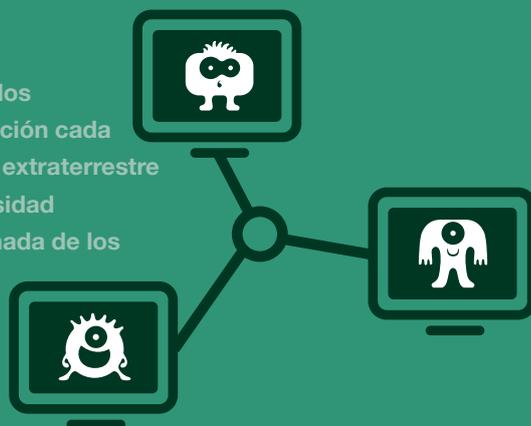


**4** veces más éxito tienen los gorriones cuando colaboran, algo que hacen de buen grado, como han demostrado recientemente investigadores de Hungría. Cuando les escondían comida, los pajarillos que volaban en bandada la encontraban cuatro veces más rápido que los que iban por su cuenta.



**40** obreros constituían un equipo en la construcción de la pirámide de Keops. Así se desprende del diario de un capataz escrito en un papiro de unos 4.600 años de antigüedad y que se descubrió recientemente. Para poder mover las piedras y placas de varias toneladas, se necesitaba todavía más colaboración. Todavía no se sabe con seguridad cómo se ejecutaba todo esto, pero que funcionaba lo demuestran las pirámides.

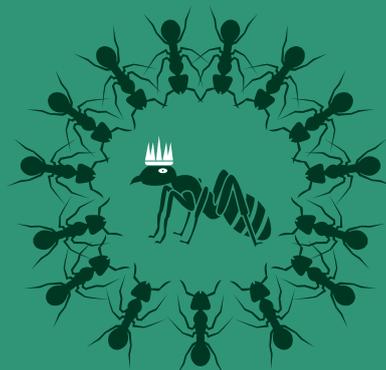
**250.000** personas que poseen un ordenador en todos los recovecos de la Tierra ponen a disposición cada día una parte de su potencia de cálculo para buscar radioseñales de vida extraterrestre en el espacio. El proyecto informático voluntario que estableció la universidad de Berkeley hace 20 años se denomina SETI@home. Todavía no se sabe nada de los extraterrestres, pero a cambio hemos obtenido mucho conocimiento sobre los nuevos métodos de investigación científica y médica.



**20.000** proveedores externos trabajan para el gigante del espacio Airbus fabricando componentes para sus helicópteros y aviones. Sin esta colaboración regida por estándares comunes de calidad sería impensable construir las aeronaves modernas.

**1.000.000** de «obreras» y hasta 5.000 reinas viven de media en las colonias de la hormiga roja.

Respetan una división del trabajo estricta, desde la cría hasta la vigilancia del hormiguero pasando por la recolección de alimento. La colonia más grande conocida de hormigas se extiende unos 5.760 kilómetros desde la costa de la Riviera italiana hasta el noroeste de España. Está integrada por varios millones de hormigueros con incontables individuos.



**EN PORTADA**

¡Viva la logística! En el almacén y en el transbordo, el ritmo lo marcan las personas ..... 04

**FORO**

**Personas y mercados:** ..... 10

Nueva campaña de Employer Branding y las cifras de negocio más recientes de Dachser

**Ensayo:** Rituales: en tiempos convulsos, a las personas les gusta aferrarse todavía más a las rutinas ..... 14

**COMPETENCIAS**

**Transferencia de conocimiento:** Como Dachser navega en el océano del conocimiento .... 16

**Dachser Academy:**

A mayor saber, mayor rendimiento ..... 18

**Igualdad de oportunidades:**

La logística también es cosa de mujeres ..... 20

**Compliance Management:**

Pautas legales y éticas para el negocio ..... 24

**RED**

**Noticias:** Noticias del mundo Dachser ..... 26

**Buenos ejemplos:** Lo que empleados de Dachser en India y Francia tienen en común ..... 28

**Generación Z:** ¿Qué opina la futura generación logística en tiempos digitalizados y conectados? ..... 32

**BUENAS NOTICIAS**

**Fuerzas vinculantes:** Llegados para quedarse: los veteranos de Dachser ..... 35

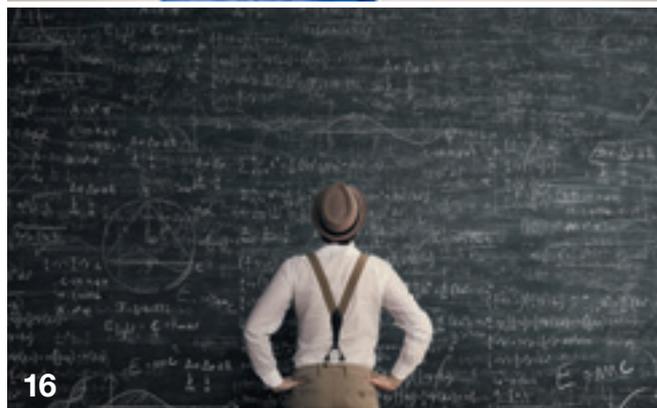
**DACHSER eLetter**  
(en inglés):  
Suscribirse ahora



Historias fascinantes del mundo de la logística. Suscríbese fácilmente en: [www.dachser.es/eletter](http://www.dachser.es/eletter)



04



16



20



32

**Editor:** DACHSER SE, Thomas-Dachser-Str. 2, D-87439 Kempten (Alemania), Internet: [www.dachser.com](http://www.dachser.com) **Responsable general:** Dr. Andreas Froschmayer **Dirección de la redacción:** Christian Auchter, tel.: +49 831 5916-1426, fax: +49 831 5916-8-1426, e-mail: [christian.auchter@dachser.com](mailto:christian.auchter@dachser.com) **Redacción:** Theresia Gläser, Annette Rausch, Christian Weber **Asistente de redacción:** Andrea Reiter, tel.: +49 831 5916-1424, e-mail: [andrea.reiter@dachser.com](mailto:andrea.reiter@dachser.com) **Realización general:** Schick Kommunikation, Kerschensteinerstraße 25, D-82166 Gräfelfing (Alemania), e-mail: [info@schick-kommunikation.de](mailto:info@schick-kommunikation.de) **Director de proyecto:** Marcus Schick **Diseño:** Ralph Zimmermann **Fotografías:** todas las fotografías Dachser, excepto thinkstockphotos.de (págs. 2, 3, 14, 15, 16, 17, 24, 25, 27), Wolfgang W. Luif (págs. 1, 2, 4, 5, 6, 7), Sine Nielsen (pág. 8), Michael Schönberger (págs. 3, 20, 21, 22, 23), Ben Akka Aziz (págs. 28, 29, 31), Patrick Pollmeier (pág. 32), Jonas Gödde (pág. 33), Mark Ansorg (pág. 34), Max Kratzer (pág. 35) **Ilustración:** Ralph Zimmermann (págs. 14, 15) **Impresión:** Holzer Druck und Medien Druckerei und Zeitungsverlag GmbH, Fridolin-Holzer-Str. 22-24, D-88171 Weiler im Allgäu (Alemania) **Tirada:** 40.000/59º año **Frecuencia de publicación:** trimestral **Idiomas:** alemán, inglés, francés, español **Traducción:** Klein Wolf Peters GmbH, Múnich (Alemania). Este producto está hecho de material certificado FSC® y otras fuentes controladas.





# ¡VIVA LA LOGÍSTICA!



Vino, vio y sonrió:  
hoy en día, Ryland Morgan  
es jefe de turnos  
en Hörsching

En el almacén y en el transbordo, el ritmo lo marcan los operarios logísticos. Se entregan a fondo y ponen toda la carne en el asador. Para Dachser, las personas siguen siendo la pieza clave para un servicio logístico de primera. pero encontrar personal especializado se vuelve cada vez más un desafío.

La logística conecta al mundo. Por eso no es sorprendente que la pista de aterrizaje del aeropuerto internacional de Linz parezca llevar directamente al centro logístico de Dachser en Hörsching. No sería tampoco tan descabellado, porque la plaza de Dachser Austria conecta con tráficos sincronizados una gran cantidad de puntos en Austria, Alemania, Italia, Francia, España, Portugal, Benelux, Gran Bretaña, Escandinavia, Polonia, la República Checa, Eslovaquia y Hungría.

Esto quiere decir que en el almacén de logística de contratos construido en 2017 reina una actividad frenética en los casi 10.000 metros cuadrados de superficie de almacenaje y los 20.000 espacios de palés. Cuando se acelera el ritmo en los muelles de carga y en los pasillos de estantes elevados, el «capitán» se lo toma con calma. Ryland Morgan es jefe de turnos y responsable de un equipo de entre diez y doce personas encargadas de envíos de grupaje, preparación de envíos y conductores de carretillas elevadoras. «Hacemos bien nuestro trabajo porque nos divierte superar juntos los desafíos», comenta con una amplia sonrisa.

Este jamaicano de 38 años llegó a la logística de casualidad. Ryland Morgan se había formado inicialmente como cocinero, durante cinco años navegó en un crucero y cocinó hasta para 2.000 pasajeros. Mucho que hacer y más que contar: mucho sudor, mucho trabajar contrarreloj pero también muchos países distantes, muchas puestas de sol y amaneceres de ensueño, tormentas y cielos estrellados. →



Ryland Morgan y su equipo fuerte

Al final, el amor lo acabó llevando de los siete mares a los Alpes austríacos. «Al tener un hijo en camino entendí que era momento de echar raíces», recuerda. Se enroló en una empresa de logística de alimentos frescos para acabar aterrizando finalmente en Dachser gracias a un conocido.

### Aprender en todo momento

«Desde el primer momento me fascinó el trabajo en el almacén», comenta Morgan. «Al principio me costó aprender alemán. Pero sin una lengua común es imposible trabajar en equipo». Empezó en la preparación de envíos, luego pasó a conducir carretillas elevadoras, se encargó del control de entrada y salida de mercancías y completó un curso de prevención de incendios. «Aquí se aprende en todo momento y uno puede seguir mejorando. Me encanta», comenta contento. Ascender a jefe de turnos y asumir la responsabilidad del equipo se convirtió en el momento culminante de su vida laboral.

Gracias a su curiosidad y mentalidad abierta ante las cosas nuevas, Ryland Morgan es un referente. «Ahora a veces vienen empleados de mi equipo y me dicen: “Capitán, quiero aprender algo”. Me complace escuchar esto. Porque quien busca ampliar sus conocimientos y trabajar de forma autónoma me ayuda a mí y a todo el equipo», aclara.

Precisamente por eso le encantan sus compañeros, aunque también les exige. «Somos responsables de lo que hacemos. Por ello espero una gran profesionalidad y un trato cordial», comenta Morgan. Esta es la razón por la cual recientemente invirtió mucho tiempo en formar profesionalmente a un joven operario de carga de grupaje. «Hoy es uno de los mejores. También mis conductores de carretilla elevadora y responsables de preparación de envíos son increíbles, gente súper honesta que quiere aprender, que nunca se queja sin motivo y que siempre muestra

buena disposición. Cuando uno se lo pasa bien en el trabajo, rinde más», indica Morgan. Si lo medimos por su risa contagiosa, sin duda podría llevarle el paso en cuanto a rendimiento a su compatriota jamaicano e ídolo, el velocista récord mundial Usain Bolt.

### Las personas marcan la diferencia

«La calidad la crean las personas. También en el mundo digitalizado, ellas siguen siendo el factor determinante», comenta el CEO de Dachser Bernhard Simon. Precisamente porque el personal y los conductores son la conexión irrenunciable y directa con los clientes. «Sobre el éxito futuro deciden siempre las personas, sobre todo aquellas que crean por lo menos la mitad de nuestro valor añadido total en las terminales de transbordo y almacenes», Simon se muestra convencido de ello. La empresa familiar pone especial énfasis en los operarios logísticos, denominados a menudo en Dachser como «logistics operatives».

Aunque las posibilidades laborales y de promoción para los operarios logísticos en este momento son mejores que hacía tiempo, el ramo de la logística cada vez tiene más dificultad para atraer suficiente personal especializado en este campo. «Nos encontramos con un cuello de botella de capacidades grave que nos preocupa especialmente», indica Simon.

Hace ya algunos años que Dachser toma medidas para contrarrestarlo. En el 2014, para asegurar el relevo generacional de conductores profesionales, se creó Dachser Service und Ausbildungs GmbH. «Con el tiempo, nos hemos convertido en el mayor formador de conductores de camión de Alemania. En este momento tenemos a 207 personas en formación, 45 han superado con éxito nuestro programa todavía joven. Alcanzamos con rapidez nuestro objetivo de llegar a 300 jóvenes en formación para ser conductores profesionales», informa Simon. →

## EN DIÁLOGO



### «El valor añadido crea vínculos»

Una buena logística necesita buenos colaboradores. A todos los niveles. Hablamos con Vera Weidemann, Head of Corporate Human Resources de Dachser.

**Señora Weidemann, cuando se habla de la falta de personal especializado, normalmente pensamos en ingenieros y académicos. ¿Cómo valora usted la situación de los operarios logísticos?**

**Vera Weidemann:** La verdad es que no hay mucha diferencia entre conseguir nuevos operarios logísticos y reclutar personas con formación universitaria. En los dos grupos es relevante la escasez en el mercado laboral. Aunque difieran la forma de acceder y comunicarse, sigue siendo necesario presentarnos como empleador auténtico y con credenciales.

**¿En qué consiste el proyecto de Idea2net «Find, lead, retain logistics operatives»?**

Se trata de una campaña dirigida a los "logistics operatives", es decir, a las y los operadores logísticos de Dachser en toda Europa. Para los accionistas y la dirección es importante que su propuesta de valor del empleador también funcione internamente con todo el personal y que se vivan los valores Dachser en el día a día. En las entrevistas que se realizaron con los operarios logísticos en diez delegaciones, les preguntamos qué piensan de Dachser como empleador y por qué les gusta trabajar con nosotros. También nos interesaba mucho saber qué obstáculos encontraban en el día a día y qué ideas y propuestas de mejora tenían. Con ello queríamos descubrir cómo podemos encontrar operarios logísticos en un mercado laboral difícil y cómo establecer vínculos duraderos con los que ya están con nosotros.

**¿Cuál fue la lección más importante que se derivó de las conversaciones con los operarios logísticos? ¿Qué medidas deberían tomarse a partir de ahora?**

En primer lugar, las respuestas positivas al proyecto mostraron que un proceso de comunicación y de generación de ideas de este tipo ya tiene un valor en sí mismo. Además, la valoración recibida de los operarios logísticos implicados tiene impacto en el mercado de empleadores cuando Dachser se presenta como tal ante otros. Las ideas para optimizar el día a día de los operarios logísticos están listas para aplicarse en los próximos meses en diversos proyectos, por ejemplo en el tema de la integración laboral y los dispositivos de trabajo.

**¿No es cierto, pues, que para que un empleo resulte atractivo, el factor decisivo es sobre todo el salario?**

La remuneración, o mejor dicho el paquete salarial, en el cual no solo se incluyen aspectos de retribución, sino otras prestaciones monetarias del empleador como las pagas de vacaciones y navidad, pagas extras, primas, así como las contribuciones a la pensión, es un pilar fundamental en la valoración de si un puesto de trabajo y un empleador resultan atractivos. La prioridad de la que goce es diferente en cada caso, aunque se puede decir que su importancia cae cuanto mayor sea la cuantía del pago íntegro. Además, tienen relevancia otros factores como la cohesión del equipo y el ambiente laboral, independientemente de los ingresos.

**Luchar contra la falta de personal cualificado: en vista de esa tarea futura, Dachser también está formando a refugiados como almacenistas y conductores profesionales. «Desde 2015, hemos tenido unas cien personas en nuestros programas respectivos, y algunos con éxitos de integración impresionantes», comenta el CEO de Dachser Bernhard Simon.**



Heidi Gravers Jensen,  
el alma buena de su equipo



**Bernhard Simon,**  
CEO Dachser SE



**La calidad la crean las personas.**  
También en el mundo digitalizado, ellas siguen siendo el factor determinante

«Con esta iniciativa ponemos nuestro granito de arena para que se valore el trabajo de conductor. En este momento hacen falta unos 50.000 conductores profesionales en Alemania y la tendencia es creciente», indica el CEO de Dachser. «En la logística necesitamos conductores. Seguramente en el futuro no serán ellos quienes conduzcan el camión por la autopista, pero seguirá habiendo otras tareas en la rampa o con los clientes. En la vida real, las máquinas no funcionan sin las personas, lo mismo ocurre con la conducción autónoma y la logística. Ante todo tenemos que garantizar la seguridad».

Teniendo todo esto en cuenta, Dachser desarrolló un plan específico para los operarios logísticos en el marco de su programa estratégico prioritario Idea2net (véase también la entrevista en la pág. 9) En este marco, el año pasado se realizaron 300 entrevistas mediante talleres a los operarios logísticos para conocer las expectativas y posturas de los propios trabajadores. Igualmente, los miembros del Dachser Executive Board participaron en un Roadshow para platicar en persona todos estos temas con la plantilla. «La clave del éxito es conocer bien las necesidades y expectativas del personal», explica Bernhard Simon. «Solo así encontraremos el personal correcto, podremos formarlo al inicio y a lo largo de su carrera y seguirlo apoyando, dirigirlo y hacer que se sienta valorado como merece».

### Amor a primera vista

Sentirse valorada en lo personal y en lo profesional fue lo que se encontró Heidi Gravers Jensen cuando se aventuró a cambiar de vida laboral en el centro logístico de Dachser Denmark en Kolding. Esta madre de 41 años se había formado como técnica y trabajaba en la administración. «La oficina no me gustaba, quería algo más físico», comenta. Siempre le había interesado el transporte y la logística. Por eso en cierto momento se sacó el carné de camión. «Una amiga me llevó a Dachser un par de meses antes. En unas prácticas en el almacén lo vi claro: Fue amor a primera vista», comenta con un brillo en los ojos.

Antes no conocía de nada a Dachser, solo los camiones amarillos y azules que se ven por la carretera. Hoy conduce con pasión su carretilla elevadora por los corredores del almacén y le encanta que «cada día no tenga nada que ver con el anterior».

Que su jornada laboral empiece a las 3 de la mañana no le importa lo más mínimo: «Me gusta levantarme temprano, así aprovecho mejor el día». En casa es una persona

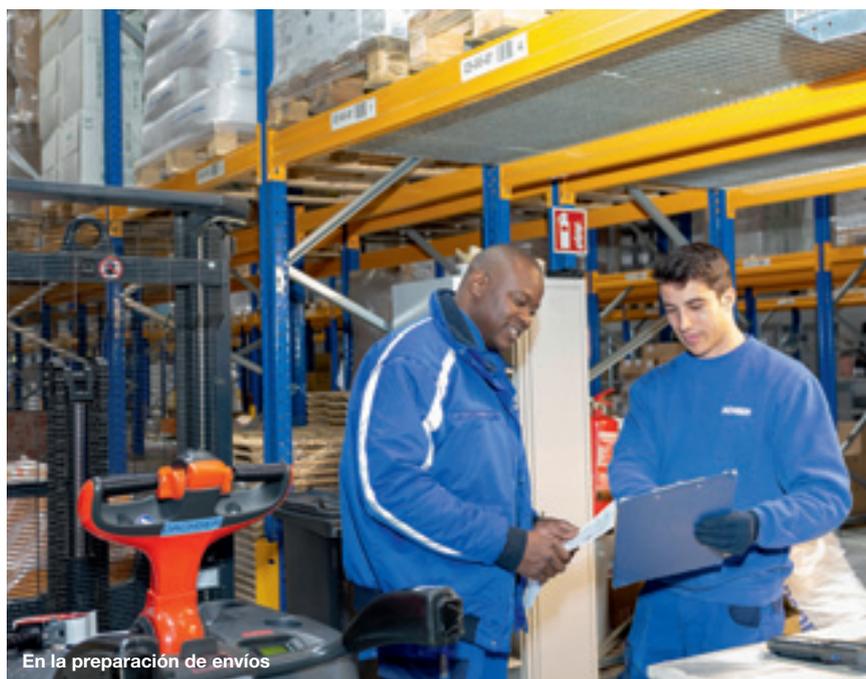
muy familiar. Su hija hace poco que le dio una nieta, «siempre hay algo que hacer». Y además está el club de hípica. «Montar y estar con los caballos me relaja muchísimo».

Por supuesto, en un entorno nuevo siempre hay desafíos, y ella que llegó de otro campo no los superó todos de golpe y mucho menos, sola. «Mi equipo me apoya de inmediato en todo. Mis compañeros siempre están ahí para ayudar y por fortuna tienen mucha paciencia. Cada día avanza en el proceso de aprendizaje», comenta contenta.

Ser la única mujer en un equipo de entre diez/doce no le importa lo más mínimo. «Nos tratamos bien y con respeto», explica. Esto lo observa la directora de operaciones Lotte Bøgh Pasfall: «Es fantástico contar con Heidi. Es una persona súper alegre y positiva. El tono es un poco menos brusco que en un equipo solo de hombres. Todos quieren comportarse como caballeros».

La propia Heidi Gravers Jensen comenta que incluso en su círculo de amistades y conocidos se ha notado cuánto le gusta su nuevo trabajo. Una amiga le hizo hace poco un interrogatorio y luego se presentó ella también. «A ver qué sale de ahí. La logística es un mundo fantástico y único. Se puede una forjar un buen futuro.»

M. Schick



En la preparación de envíos



Logística con perspectiva: Latimos por Dachser

Nueva campaña de Employer Branding

## CON DACHSER HACIA UN UN FUTURO DE ÉXITO

La logística hace que el mundo no pare. En Dachser, es el personal quien hace girar al mundo y quien está en el centro de nuestra nueva campaña.

«**M**ove the world. Move your future» es el lema de la nueva campaña de Employer Branding con la que Dachser busca atraer nuevo personal. «Buscamos personas que no solo sean competentes en lo técnico, sino que destaquen sobre todo por sus competencias sociales, por ejemplo por un comportamiento responsable y sostenible», comenta el CEO de Dachser Bernhard Simon.

«Esta nueva campaña nace de la estrecha colaboración entre las áreas de Corporate Marketing y Corporate Human Resources», explica Birgit Kastner-Simon, Corporate Director Corporate Marketing de Dachser. «Además contamos con las direcciones de RRHH de las delegaciones y personal de diferentes áreas de la empresa que participaron en talleres y entrevistas. El resultado es una Propuesta de Valor del Empleador (EVP por sus siglas en inglés) completamente nueva, que difundimos ahora a nivel mundial.»

Según Birgit Kastner-Simon, esta propuesta de valor del empleador tan cargada de sentido refleja perfectamente la cultura de Dachser y sus valores corporativos. «Buscamos personal que encaje perfectamente con Dachser.»

## Empleados auténticos como embajadores

«En esta campaña, en vez de modelos, son empleados de Dachser quienes representan la propuesta del empleador», aclara Birgit Kastner-Simon. Para ello, el año pasado se lanzó una convocatoria en Alemania, Austria y Suiza para presentarse como testimoniales y de las 172 solicitudes recibidas se escogieron a 27 empleadas y empleados para que participasen en una sesión de fotos profesional.

## Latir con los tiempos

La puesta en escena fotográfica enmarca todas las categorías profesionales, desde el personal de almacén a conductores pasando por perfiles más administrativos. «La campaña muestra desde lo emocional hasta qué punto el personal de Dachser se convierte, gracias a su rendimiento y pasión, en el latido y el ritmo de la economía», aclara Birgit Kastner-Simon.

Desde mayo de 2019 podemos disfrutar del impresionante resultado. Corporate Marketing lanzará y acompañará la campaña primero en Alemania, Austria y Suiza. Más adelante seguirán otros países europeos, luego americanos y también del área Asia-Pacífico. El mensaje para quien quiera presentarse es: «Trabajar en Dachser es el camino más inteligente hacia un futuro de éxito: contribuirás a organizar la economía globalizada del mañana. Y aprenderás, en un mundo cada vez más conectado, a trabajar con éxito. Esta es una profesión con futuro, desafíos y relevancia».

### INFO

#### Mensajes clave de la campaña de Employer Branding:

- **El futuro pertenece a quien lo organiza.**  
En la logística no hay que tener miedo al futuro porque con nosotros lo tienes en tu mano.
- **Aprendes a manejar la herramienta más importante para el futuro: tejer redes.**  
En un mundo cada vez más conectado, poder trabajar en red se convierte en prioridad para todas las personas. Da igual que seamos conductores de camión, expertos en TI o que trabajemos en el almacén: en Dachser aprenderás la interconexión.
- **Tú haces que la logística sea inteligente.**  
Tu contribución es decisiva, con ella se salvan distancias, se superan fronteras y se conectan las necesidades de las personas. Creamos un sistema mundial de redes, personas y transporte físico: por tierra, mar y aire.



Con carácter



Cifras del 2018

## CRECIMIENTO CON CONTROL

Dachser vuelve a cerrar el ejercicio de 2018 con un crecimiento significativo. El proveedor logístico incrementa su volumen de ventas neto consolidado en un 5,5 por ciento y llega a los 5,57 mil millones de euros.

A principios de abril, el CEO de Dachser, Bernhard Simon, anunció a la prensa en Múnich las buenas noticias de las cifras de negocio de la empresa familiar: con 5,57 mil millones de euros de volumen de ventas neto se registra una nueva marca histórica. El número de envíos se incrementa como el año anterior en un 2,5 por ciento y llega a los 83,7 millones, mientras que el tonelaje lo hace en un 3,0 por ciento y alcanza los 41,3 millones de toneladas. Con un total de 30.609 personas empleadas, 1.511 más que el año anterior, Dachser también alcanza un nuevo récord de ocupación.

### Desafíos crecientes

El CEO de Dachser también confirmaba en esta ocasión los desafíos crecientes: La escasez de conductores profesionales y operarios logísticos, los inminentes cuellos de botella de espacio de carga y los marcados picos estacionales, así como la mayor inseguridad ante la prohibición del diésel, el Brexit y el futuro de las relaciones comerciales internacionales.

«La gestión de recursos escasos se ha vuelto, por lo menos desde 2018, una parte fundamental de la logística», comenta Bernhard Simon. «Con este telón de fondo, hay que crecer con responsabilidad y buscar un equilibrio sano entre la calidad, los procesos y los costes. Solo un crecimiento sostenible puede también ser de provecho para nuestro personal y clientes.»

### Panorámica del volumen de ventas neto:

Rendimiento neto sobre las ventas (en millones de euros)	2018	2017	Cambio
Road Logistics	4.465	4.187	+ 6,6%
European Logistics	3.548	3.316	+ 7,0%
Food Logistics	917	871	+ 5,3%
Air & Sea Logistics	1.185	1.190	- 0,4%
Consolidación (previa deducción de volumen de ventas de participaciones empresariales del 50% o inferiores)	- 80	- 98	
<b>Grupo</b>	<b>5.570</b>	<b>5.280</b>	<b>+ 5,5%</b>

### EN SÍNTESIS

Inversiones en la red:  
En 2018, la empresa invirtió 126 millones de euros en instalaciones logísticas, sistemas TI y equipos técnicos. Para 2019 se han planificado 234 millones de euros.



Tres preguntas para Bernhard Simon

## «ORIENTADOS AL ÉXITO A LARGO PLAZO»

Dachser sigue creciendo. Bernhard Simon, CEO de Dachser, nos ayuda a entender las cifras.

**En su valoración de la evolución del negocio en lo que va de 2019, el CEO de Dachser Bernhard Simon ya ha detectado una tendencia positiva: «Este año se mantiene la continuidad con el anterior en cuanto a un aumento robusto del volumen de ventas».**

**Señor Simon, Dachser generó el año pasado nuevamente un resultado récord. ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen?**

**Bernhard Simon:** Un crecimiento sano tiene que cumplir siempre con nuestra autoexigencia en cuanto a calidad. Solo de esta manera se crece de forma sostenible y beneficiosa para el personal y los clientes. Por eso lo que nos interesa sobre todo es el crecimiento orgánico.

**¿Qué papel desempeñan en ese marco las adquisiciones?**

El año pasado solo se incluyó en el volumen de ventas la adquisición por mayoría accionarial de Johnston Logistics. En este momento estamos finalizando en Irlanda la integración completa en nuestra red. Esto deja claro hasta qué punto apostamos por nuestros sistemas propios y profundamente integrados y por el dominio y control de las interfaces.

**¿Cómo le parece la disposición de Dachser para el presente año fiscal?**

Nuestra fuerza en el transporte terrestre europeo sigue siendo el motor de nuestra empresa. En este caso se notan las inversiones de décadas en redes, personal, plazas y sistemas informáticos. Volvimos a recoger los frutos en 2018. Según el estudio TOP 100 del grupo de trabajo para Supply Chain Services del Instituto Fraunhofer, en Alemania y Europa Dachser encabeza la lista del segmento de transporte de grupaje. Ir a la cabeza del grupaje nos hace, según la misma fuente, el tercer operador logístico en tamaño de Alemania. En otras palabras: Estamos orientados al éxito a largo plazo y en muy buena disposición.



## DACHSER ENTRE LAS MARCAS DE LOGÍSTICA MÁS EXITOSAS DE ALEMANIA

Dachser se cuenta entre las mejores marcas de logística de Alemania en la categoría «Transporte de mercancías por carretera». Así lo han decidido los lectores de la revista especializada LOGISTIK HEUTE y los miembros de la BVL, la Unión de Logística Alemana.

Alexander Tonn, Managing Director European Logistics Germany, recogió el certificado que reconoce el segundo puesto en el marco de una entrega de premios festiva celebrada en la sede berlinesa de Bertelsmann. En total se habían presentado 27 empresas de logística en esta categoría para la votación en línea.

«El voto del sector demuestra que nuestros servicios logísticos integrales son bien valorados por el mercado», comenta Alexander Tonn. «Además de la alegría del reconocimiento, nos anima a seguir optimizando nuestros procesos, servicios y calidad para nuestros clientes».

Según el listado TOP 100 para Alemania y Europa, Dachser es el líder de mercado en el segmento de grupaje y la tercera empresa de logística de Alemania en tamaño.



El desafío más grande es encontrar rituales que se ajusten a la empresa



Experiencias compartidas en el día a día fortalecen la cohesión de equipos



# EL RITUAL CREA COMUNIDAD

Desde la charla durante el café en la pausa hasta la fiesta anual de la empresa, los rituales cada vez son más importantes en el mundo empresarial, porque en tiempos convulsos a las personas les gusta aferrarse todavía más a las rutinas.

**E**nseguida reconoceremos a cualquiera que empiece a trabajar en Google por su tocado: una colorida gorra con una hélice y la inscripción «Noogler». Durante una semana, o eso cuenta quien allí trabaja, cada novato debe llevar obligatoriamente esta indumentaria, no importa si se trata de gente que acaba de salir de la universidad o expertos en TI con docenas de años de experiencia. En el caso del fútbol, la cosa va de música. El equipo de la Premier League inglesa Arsenal de Londres exige a los recién llegados que canten la canción que prefieran. Por supuesto delante de todo el equipo.

Sea mediante estas ceremonias de acceso, la fiesta empresarial anual o el «Casual Friday», el día a día de las empresas está plagado de actos recurrentes. Los eventos oficiales son solo uno de muchos. Igualmente, las rutinas diarias se vuelven rituales rápidamente, como ocurre cuando nos encontramos en la cocina del trabajo a las mismas personas a la misma hora. Incluso cuando muchas personas enfatizan lo importante que es para ellas cambiar de rutinas, en realidad siguen valorando la repetición infinita, y esto no ocurre solo en la oficina.

## La religión hizo de los rituales fenómenos de masas

La ciencia parte de la idea de que los rituales se establecieron muy al inicio de la historia de la humanidad. Los hallazgos arqueológicos indican que ya en el Paleolítico se realizaban rituales a los muertos: las personas dejaban flores, plantas y frutas en las tumbas. Con la aparición de la creencia en algo sobrenatural, los rituales se popularizaron a toda velocidad. Las religiones mundiales que aparecieron más tarde sometieron a las masas con ceremonias festivas por un lado, y con normas de conducta estrictas por el otro. Daban orientación en tiempos inciertos.

Hoy desconocemos ya el origen de muchos rituales, pero valoramos que haya instrucciones claras para acontecimientos como cumpleaños, bodas o entierros. Lo mismo ocurre para las situaciones de la vida diaria. Ya en la infancia, por ejemplo, aprendemos con qué gestos nos saludamos. En resumen: a primera vista, los rituales no debieron

de tener un significado profundo, pero facilitaron grandemente la convivencia. El problema llega cuando nos salimos de lo conocido. Porque aunque las celebraciones en las que se practican los rituales suelen ser parecidas, su manifestación puede ser muy diferente entre culturas.

## Comunidades diversas

Por este motivo, el tema es tan importante para la vida empresarial: Los rituales crean, en situación ideal, un sentimiento de pertenencia y hacen que una empresa se diferencie de otra. Precisamente en la época rápida de la globalización, este aspecto relativo a la identidad no debe menospreciarse, enfatiza Dorothee Echter en su reconocido libro «La dirección necesita rituales». «Cuanto más turbulento sea el mundo empresarial y más internacional la dirección, más importancia cobran los rituales», escribe esta consultora de gestión de Múnich.

El desafío más grande para la dirección es encontrar rituales que se ajusten a la empresa. Si un importante banco le pidiera a sus formandos que se pusieran una gorra con una hélice, resultaría escandaloso y arderían las redes sociales. Cuando se eligen bien, las rutinas nuevas dan frutos en seguida. El fabricante de mazapán de Lübeck Niederegger para las cintas transportadoras desde hace años un cuarto de hora en cada turno. En ese momento comienza el «ballet del mazapán», como denominan internamente a la sesión de estiramientos y flexiones. Aunque al principio se veía con escepticismo, este programa de gimnasia contribuyó a reducir claramente las enfermedades, además de que tuvo gran repercusión en la prensa.

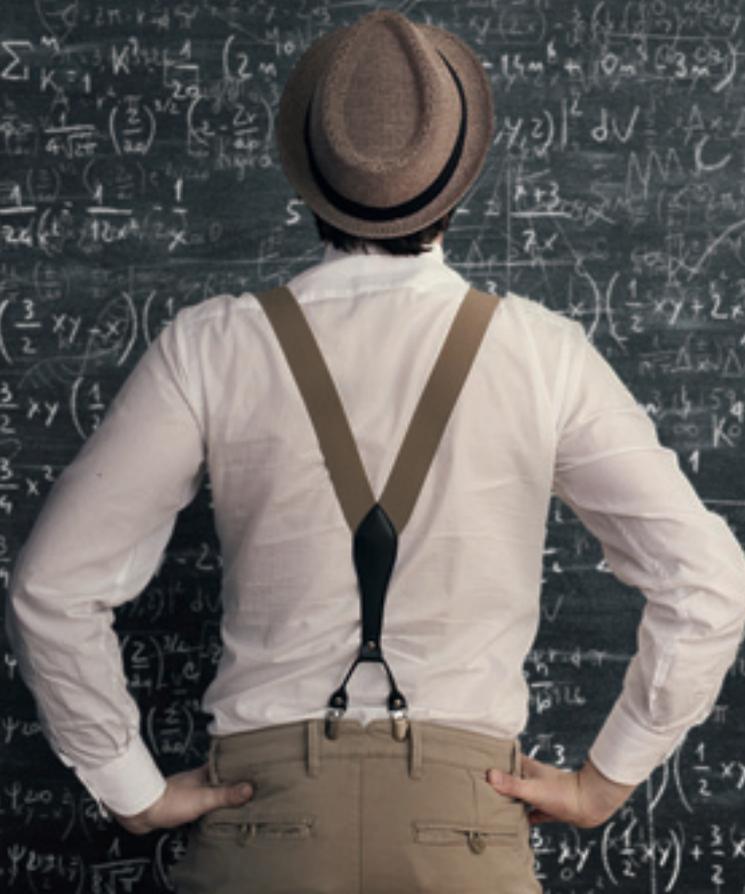
S. Ermisch



**¿Qué sería del trabajo sin la pausa para el café? Inimaginable. Así pensaba ya el escritor anglo irlandés Jonathan Swift (1667-1745) y tenía listo un buen consejo: «El mejor método para llevar una vida agradable es tomarse un buen café. Cuando no se puede, hay que intentar actuar tan alegre y relajadamente, como si uno se hubiera tomado un buen café».**

# NAVEGAR EL OCÉANO DEL CONOCIMIENTO

Las redes logísticas son sistemas muy exigentes que solo pueden funcionar con estándares claros y un control inteligente. Andreas Froschmayer, Corporate Director Corporate Development, Strategy & PR nos habla de la importancia del conocimiento y de su transferencia.



Conocimiento significa descubrir relaciones

**D**achser crea la combinación y la integración de servicios de red de logística más inteligentes del mundo. La Misión de Dachser expresa claramente la elevada exigencia de la empresa ante su red logística y su concepto de servicio al cliente. Como aspecto central destaca la optimización de la cadena de valor para los clientes, así como la fiabilidad, seguridad y transparencia del servicio. Dachser cuenta como base con una cultura empresarial fuerte, unos valores vividos y auténticos y la fidelidad del personal.

Para hacer entender en una empresa de red a nivel mundial con más de 30.000 personas trabajando que allá donde se marca Dachser, también se debe encontrar Dachser, es necesario contar con una estrategia centrada en transferir conocimiento y valores a todos los niveles de la organización.

El conocimiento especializado global sobre logística, sus sistemas sociales, físicos y cibernéticos constituye la base para unas soluciones logísticas a medida e integradas. Igualmente importante resulta una comprensión en profundidad de la «mecánica» de las redes, de su control y equilibrio para todas las partes implicadas.

En Dachser dividimos entre conocimiento de dirección y organizativo, que debe transmitirse a la dirección y personal en los diferentes niveles de forma sistemática. Los programas individuales están interconectados, se complementan y refuerzan mutuamente.

### Vivir los valores Dachser

Para su alta dirección internacional, Dachser ha puesto en marcha el «Leadership Excellence Program». El foco en este programa se pone en seguir desarrollando la empresa de forma estratégica y posicionarla ante los desafíos del mercado y los clientes. De una forma especialmente condensada, los ejecutivos de Dachser pueden acceder cada año a estas cuestiones en la llamada Summer School. Esta escuela de verano les permite a los altos directivos completar un programa de MBA específico de Dachser y comprimido en doce días para contar con un conocimiento especializado en estrecha relación con los valores de la empresa. De esta manera, es posible mantener el ADN de Dachser de forma sostenible en una empresa que no deja de crecer en todo el mundo y con una convivencia real intercultural y cooperativa.

El conocimiento estratégico también siempre tiene una dimensión mundial en una organización de red. Dado que en la red todo depende de lo demás, Dachser se puede beneficiar de una transferencia de conocimiento sin fronteras y estructurada, por ejemplo cuando se amplía la red o se integran nuevas organizaciones nacionales. La transmisión constante de un conocimiento directivo que evoluciona de forma dinámica y basándose en valores, es una auténtica ventaja competitiva que diferencia a Dachser en todo el mundo y que nos singulariza un poco más.

En el nivel de dirección intermedio contamos en Dachser con el «Management Excellence Program». En este

programa, la transferencia de conocimiento tiene como objetivo aplicar la estrategia, por ejemplo a la hora de optimizar procesos o asegurar la calidad dentro de una delegación, o implementar una nueva organización innovadora de ofertas en el Customer Service.

### Del conocimiento se derivan competencias

La creación de conocimiento en situación ideal llevaría a la ampliación y evolución de las competencias profesionales y personales. Para ello Dachser cuenta con el programa «Development of competences» que organiza Human Resources. En diálogo con el personal y la dirección, consiste en comprobar el nivel de conocimiento y saberes de cada cual para luego desarrollar un programa de formación individualizado y decidir qué modos de instrucción son necesarios: clases presenciales, mixtas –es decir, presenciales y virtuales– o aprendizaje en el lugar de trabajo.

Desde hace unos 15 años, la responsable de transmitir conocimiento a este nivel es la Dachser Academy, que ha preparado un programa de formación diverso (véanse también las páginas 18 y 19). Los temas que abarca van desde la formación en software y sistemas hasta la transmisión de reglas de Compliance. Cada año, la Dachser Academy forma en sus instalaciones de Colonia a una media de unos 4.000 empleados. Sumando herramientas de aprendizaje virtual y presencial en los diferentes países, hasta el momento hemos llegado a unas 20.000 personas.

En la creación y transmisión de conocimiento a la manera de Dachser todos deberían ganar: por una parte para el personal y dirección, que pueden seguir ampliando sus capacidades y competencias. Además, está la red mundial que puede seguir creciendo y optimizándose gracias a reglas y estándares bien definidos. Y sobre todo los clientes, porque construyen con su proveedor logístico soluciones inteligentes según los avances más punteros.

**Apostamos en nuestros empleados como colegas que enriquecen a Dachser con sus competencias, valores e inteligencia y que buscan el reto y lo especial. Como empleador, ofrecemos una perspectiva profesional atractiva y de largo plazo y fomentamos de manera intensa la formación básica y continua. «Knowledge breaks limits» es nuestro lema.**

Extracto de la Misión de Dachser

## ACERCA DE LA PERSONA

**Dr. Andreas Froschmayer** es Corporate Director Corporate Development, Strategy & PR de Dachser. Aparte de su función en la empresa familiar, ha publicado numerosos artículos para la ciencia y la práctica sobre Supply Chain Management, gestión estratégica y proveedores de servicios logísticos.



Los estudios abren nuevos horizontes

# SABER MÁS, LLEGAR MÁS LEJOS

Son muchas las vías que Dachser utiliza para promover el intercambio de conocimiento en su red logística. Entre ellas se encuentran la Dachser Academy, formaciones para el personal en las delegaciones y programas de eLearning. El objetivo de aprendizaje sigue siendo el mismo: buscar las mejores soluciones para la red global y los clientes.

¿Cómo se apre(h)ende Dachser? Cuando alguien empieza a trabajar en la empresa se le presentan ciertas preguntas básicas. Los procesos en la red de Dachser, tan eficiente, son sin duda complejos, pero siguen normas y estándares unificados. Para quien acaba de llegar a Dachser, a menudo la base de conocimiento decisiva en el campo de Road Logistics la ofrece el programa «Dfb». Esta abreviatura significa «Domino for beginners», un curso estándar interno de tres días para conocer Domino, el sistema de gestión del transporte exclusivo de Dachser.

«Hace cuatro años que pusimos en marcha el programa. Es la base para contar con unos estándares unificados en el día a día de los envíos y con sistemas integrados en

toda Europa», aclara Eva-Maria Marcour, Head of Systems Management TMS & Operations Training Road de Dachser. La formación pretende que desde el principio todas las personas implicadas utilicen los sistemas de forma correcta. «Todo lo que hacemos y traemos a la red debe entenderse y tener sentido en todas partes. Solo de esa manera pueden funcionar las redes logísticas mundiales».

«En principio, realizamos las formaciones presenciales en las lenguas de cada país y respetamos así las particularidades del lugar», comenta Eva-Maria Marcour. Si, por ejemplo, en Gran Bretaña no se usa un sistema de intercambio de palés, no se incluye en el contenido de la formación. En principio, estas formaciones estándares sobre

**Eva-Maria Marcour,**  
Head of Systems  
Management TMS &  
Operations  
Training Road



Todo lo que hacemos y traemos a la red debe entenderse y tener sentido en todas partes. Solo de esa manera pueden funcionar las redes logísticas mundiales

Domino se dirigen al personal de toda Europa. «Esto quiere decir que pronto le podremos ofrecer a todo el personal operativo de Dachser una formación estándar», continúa Marcour. Para ello, se introdujo un propio programa de formación de formadores.

Hasta final de año deberían completar su formación DfB unos 6.500 empleados. Además de la formación de entrada «clásica» para el sistema de gestión de transporte de Dachser, también se ofrece «Mikado for beginners» y «Othello for beginners» como formación sobre el sistema de gestión de almacén propio de Dachser y los sistemas de transporte aéreo y marítimo, de la que son responsables expertos de Contract Logistics y de Air & Sea Logistics, respectivamente. A todo ello se le añaden otros módulos formativos, como por ejemplo «Domino Refresher», «Domino for advanced» y el ultimísimo «Domino for beginners – Transit Terminal», un concepto de formación específica para los operarios logísticos que en este momento se lanza con gran éxito.

### Multiplicar el conocimiento en Dachser

«Las competencias en red nacen de un intercambio de conocimientos permanente y estructurado», añade Niko Zdravkovic, Department Head Dachser Academy. La responsabilidad recae en la Dachser Academy con su oferta apropiada para cada grupo meta. «Estamos siempre en contacto con las personas responsables a nivel operativo y las apoyamos con una oferta apropiada y a medida para transmitir conocimientos: desde los cursos en las instalaciones de la Dachser Academy en Colonia pasando por las formaciones descentralizadas en las delegaciones, hasta el blended-learning, es decir, la combinación de formación presencial y virtual hasta el eLearning puro», comenta Zdravkovic. Dachser invierte de esta manera de forma focalizada en las competencias del personal y con ello se multiplica el conocimiento existente en Dachser. «Así garantizamos un nivel de conocimiento unificado».

La gente joven asume la sociedad del conocimiento con

total normalidad. «Para ella, poder seguirse formando en la empresa hace tiempo que es un factor importante a la hora de decidirse por un puesto de trabajo», destaca Zdravkovic.

Desde un punto de vista práctico, esto quiere decir que se hacen controlables los procesos complejos de la red de transporte terrestre de Dachser para todas las partes involucradas. Además de las ofertas de la Dachser Academy, por ejemplo el departamento Systems & Operations Training en la Head Office de Kempten organiza formaciones estándar sobre el sistema de gestión del transporte y otras por perfil a medida, así como para los Dachser Experts Network Operations (DENO). En este caso, el público meta es personal que tenga un amplio know-how operativo. Hasta ahora, Dachser cuenta con 64 de estos «multiplicadores del conocimiento» en 17 países. El área de transporte aéreo y marítimo también cuenta con expertos de este tipo (DENAS – Dachser Expert Air & Sea), así como la logística de contratos (DEWO – Dachser Expert Warehouse Operations).

«Dachser apuesta en gran medida por el intercambio de conocimiento, en todas las organizaciones de país y a través de las fronteras», comenta Niko Zdravkovic. «Lo más importante es mantener este tema como prioridad, incluso cuando el día a día loco de la logística nos exige tanta dedicación». Que el esfuerzo merece la pena lo demostraron hace poco Dachser Poland y Czech Republic, que han crecido con éxito en los últimos años. «El personal de dirección y de base en estos países cuenta con muchas formaciones diferentes estructuradas y con muchas medidas de cualificación», indica Zdravkovic. El efecto para la red y los clientes ha sido muy positivo y el éxito no se hizo esperar.

Pero esto no es todo. «La creación de conocimiento no se produce de inmediato», reflexiona Niko Zdravkovic. «Hay que aguantar el tirón, pero si se hace bien, la transferencia de conocimiento constituye una base importante para cumplir nuestra misión: ser el proveedor de servicios logísticos más integrado y mejorar el balance logístico de nuestros clientes».

M. Schick

**La transmisión de conocimiento constituye para Dachser un pilar fundamental a la hora de garantizar la calidad. Como ejemplo de ello, contamos con formación central en el área de mercancías peligrosas y con 207 comisarios para mercancías peligrosas regionales, que en 2018 formaron a más de 14.900 empleados de Dachser para gestionar las mercancías peligrosas según la ley y de forma responsable.**

**Niko Zdravkovic,**  
Department Head  
Dachser Academy



Las competencias en red nacen de un intercambio de conocimientos permanente y estructurado



Trío directivo de Luxemburgo:  
Nicole Engelbert, Janine Weber  
y Laura Waigel (de izq.)



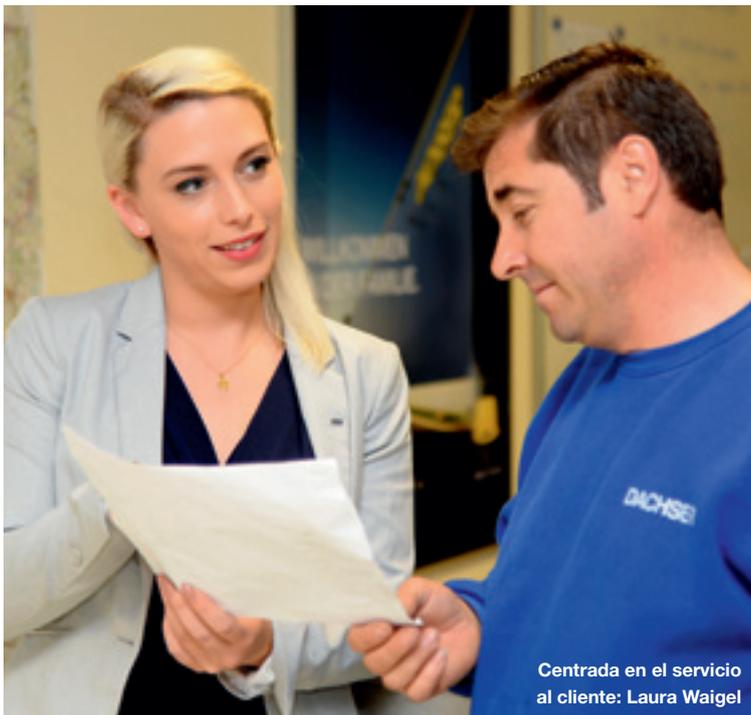
# LA LOGÍSTICA TAMBIÉN ES COSA DE MUJERES

La logística sigue sonando a feudo masculino, pero los tiempos están cambiando. Cada vez hay más mujeres que buscan su futuro profesional en nuestro sector. Por ejemplo, con Dachser en Luxemburgo.

«**A**quí se lidera con el ejemplo», comenta Janine Weber. Al decirlo se le iluminan los ojos y una sonrisa le invade el rostro. «Que en una plaza de Dachser muchos puestos directivos estén en manos de mujeres es algo bien especial», reconoce la directora de la delegación de Grevenmacher en Luxemburgo. La acompañan Nicole Engelbert como Sales Manager y Laura Waigel como Customer Service Manager.

Tres mujeres en la treintena a las que está claro que les encanta su trabajo. Su espíritu positivo contagia a todo el equipo. Para muestra, un botón: la fluctuación en Grevenmacher es casi cero. «No nos regimos mucho por jerarquías, nos tratamos con familiaridad y cuando hay un problema lo ponemos sobre la mesa». Janine Weber está convencida de que a las mujeres suele dárseles bien la comunicación.

Nicole Engelbert también valora este tipo de dirección del personal. «Cada semana se reúne todo el equipo con las direcciones de transporte de larga distancia, almacén y transporte a corta distancia y nos intercambiamos». Ahí se puede hablar de cualquier tema de forma directa, para que todo el equipo tenga una idea de lo que pasa en →



Centrada en el servicio al cliente: Laura Waigel

¿A qué se enfrentan las mujeres en el mundo laboral? ¿Qué ocurre con la desigualdad salarial, el acceso de las mujeres a distintos empleos y la seguridad del empleo? Las respuestas las encontramos cada año en el «Women in Work Index» de la consultora PwC. Según este índice, Islandia está a la cabeza como el mejor mercado laboral para las mujeres con 79,1 puntos, seguida de Suecia con 76,1 y Nueva Zelanda con 73,6 puntos. Alemania está en el puesto 18 de 33 países con 62 puntos. Los países que más puestos han subido desde el año 2000 en este estudio son Luxemburgo y Polonia, los que más han bajado son Portugal, Estados Unidos y Austria.

cada momento. «Con ello aseguramos que las decisiones generales sean apropiadas para todo el mundo», incide la Sales Manager. El camino de Nicole Engelbert en Dachser comenzó en 2008 con una formación dual. Desde 2012 trabaja en Luxemburgo.

### Sin pensárselo dos veces

Laura Waigel llegó a la empresa en 2014 gracias al consejo de Nicole Engelbert. «No es el típico trabajo de oficina,

el mero hecho de que trabajemos en una empresa con conexiones mundiales ofrece grandes alicientes». Esta licenciada en Pedagogía Económica está contenta de no habérselo pensado mucho y haber aprovechado la oportunidad. «No caía de cajón», recuerda, porque era la única de las tres que no había empezado desde el principio en la logística.

«Cuando seleccionamos personal nuevo valoramos con atención que se adapten al equipo», comenta Janine Weber. En el caso de Laura Waigel la conexión fue inmediata, además de que enseguida se hizo con el trabajo. Esto también es importante para que los compañeros masculinos la tomen a una en serio. «En nuestro trabajo estamos casi todos los días en la terminal y ahí hay que colaborar con todo el mundo, algo que solo funciona cuando una está dispuesta a escuchar y aprender del resto», indica Janine Weber.

Weber, la directora de la delegación empezó a adquirir sus competencias en logística de la mano de Dachser en el 2007, cuando estaba inmersa en estudiar una carrera dual: empresariales con especialización en flete, transporte y logística. Tras la selectividad, recuerda que quería hacer algo con futuro. Su padre, que tenía una empresa de ascensores, le propuso como espacio de formación a uno de sus clientes: Dachser. Janine Weber no se lo pensó dos veces.

«La primera clase ya me pareció interesantísima», comenta esta mujer de 31 años. «El tema era el grupaje. Me interesó desde el primer momento». En la delegación de Múnich pudo hacer prácticas en diferentes departamentos mientras hacía la carrera. «Cuando hablo hoy en día con los compañeros de la terminal, se dan cuenta que lo que digo tiene una base sólida», comenta Janine Weber. En total, tiene bajo su mando a 45 per-



Janine Weber, directora de delegación, apuesta por el trabajo en equipo



La Sales Manager  
Nicole Engelbert  
estudió ingeniería  
económica

sonas, 20 son operarios logísticos de almacén y transbordo que saben valorar una comunicación transparente y honesta.

### Las mujeres son bienvenidas

Que la logística sigue siendo un territorio masculino es algo que se nota sobre todo en las terminales y camiones. Para que esta situación cambie en breve, Dachser abre sus puertas a las jóvenes ya desde la edad escolar, para que puedan experimentar de cerca por lo menos una vez lo que es la logística. Por ejemplo, se organiza la llamada «Girls' Day», una actividad anual que se celebra en toda Alemania. También la delegación de Dachser de Dortmund participa cada año. Consiste en que a final de marzo las jóvenes que se están formando en Dachser organicen una visita al almacén y presenten su trabajo a niñas de 14 años. «Nos dejaron apilar palés con la carretilla elevadora o experimentar de primera mano cómo se cargan las cajas móviles», relata Ivana Kegali, que estudia en la escuela local y a quien su padre animó a participar en el Girls' Day.

Como el padre de Ivana trabaja en Dachser, sabía hasta qué punto las jóvenes formandas llevaban preparando con mucho afán desde el mes de enero un entretenido programa para las estudiantes. Cuando se lo contó a su hija, Ivana se emocionó y animó a una amiga a colarse en la vida del almacén de Dachser con ella. «Fue guay», comentó Ivana después. Todavía no sabe si al terminar la escuela quiere empezar a formarse en Dachser; primero le gustaría hacer unas prácticas.

«Hay muchas posibilidades para las jóvenes en la logística». Eso lo sabe bien Laura Waigel, del trío de mujeres directivas de Luxemburgo, por experiencia propia. «Incluso en mi caso, como intrusa proveniente de la pedagogía económica, desde el principio me he sentido totalmente bienvenida en Dachser». En el día a día de la logística se necesitan competencias muy diversas. «El quid de la cuestión está en la pasión y el compromiso individual de como equipo intentar conseguir siempre lo mejor para el cliente. Las mujeres somos igual de capaces que los hombres para alcanzar este objetivo». Luxemburgo es buena prueba de ello, tanto en éxito como en afabilidad.

K. Fink



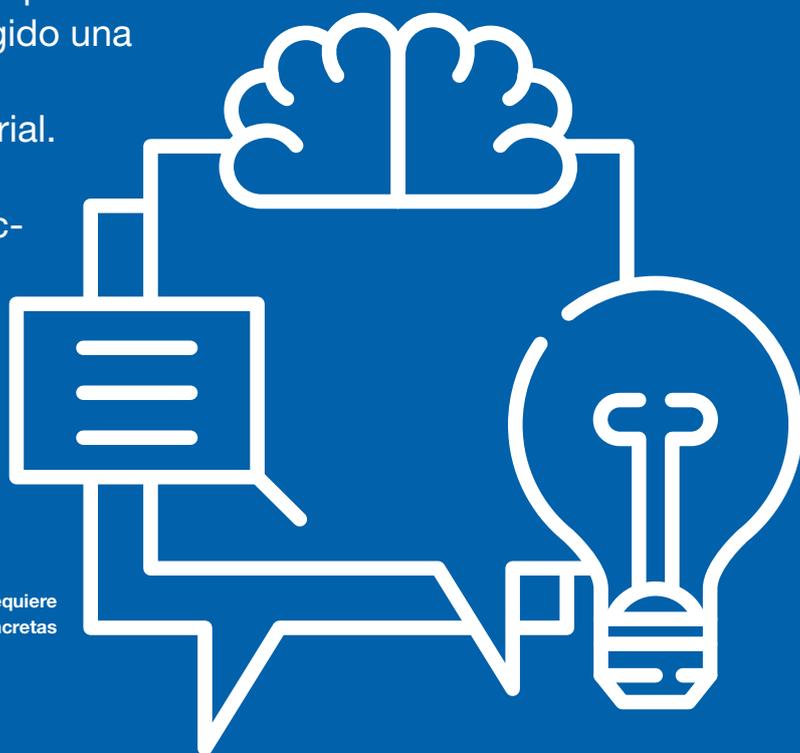
Oportunidades de futuro:  
En el «Girls' Day», como  
aquí en Dortmund, las  
alumnas pueden respirar  
el ambiente logístico



# PAUTAS PARA EL NEGOCIO

Unas reglas claras y el cumplimiento de la legalidad han sido desde siempre el credo por el cual Dachser ha regido una convivencia positiva y basada en la confianza en el mundo empresarial. Sin embargo, con el crecimiento se hacen necesarias nuevas estructuras. En este contexto celebra el sistema de Compliance Management su décimo aniversario.

La confianza requiere  
pautas concretas



**E**n sus casi 90 años de historia, Dachser ha ido evolucionando para convertirse en una empresa líder en logística con una oferta mundial de servicios en este sector. En una interpretación libre de lo que diría el dramaturgo irlandés Bernard Shaw: esta empresa familiar no es solo buena por haberse hecho mayor, sino que se ha hecho mayor porque es buena. «Un comportamiento ejemplar en cuanto a los valores compartidos y la responsabilidad social son las bases para el éxito comercial sostenible», explica Bernhard Simon, CEO de Dachser.

Según Simon, la cultura vivida de Dachser es más que un postulado. «Los valores de nuestra empresa se reflejan cada día en la convivencia, tanto con los clientes como con el personal. No son negociables, sino que están integrados en el ADN de Dachser». La exigencia de esta empresa familiar está clara: cualquier transacción o servicio debe

realizarse de forma ética y cumpliendo la ley. Todo lo que ocurre en la empresa debe orientarse por estas máximas.

## Reconocer y cumplir las obligaciones

«Dachser espera de su personal que, además de cumplir las normas internas y toda la legislación sin excepción, evite cualquier conflicto de interés y que respete las costumbres, tradiciones y valores sociales de los diferentes países y espacios culturales. Reconocer y cumplir estas obligaciones diversas supone un desafío permanente», aclara Simon. Su incumplimiento o infracción, lo cual incluye potenciales omisiones o descuidos, nunca será de interés para Dachser.

Para describir el cumplimiento de estas especificaciones se utiliza el término «Compliance». Hace diez años, en 2009, Dachser creó su sistema propio de Compliance Management, gracias al liderazgo del versado jurista Stephan

Stephan Maruschke,  
Department Head Legal &  
Chief Compliance Officer  
de Dachser



Una empresa centrada en la sostenibilidad y en mantenerse en el futuro se basa en gran parte en la conducta íntegra de todas las personas implicadas en los procesos



Maruschke. Para el Department Head Legal & Chief Compliance Officer de Dachser la cosa estaba clara desde el principio: «Una empresa centrada en la sostenibilidad y en mantenerse en el futuro se basa en gran parte en la conducta íntegra de todas las personas implicadas en los procesos. Con una conducta honesta, fiable y que inspire confianza ponemos los cimientos de unas relaciones empresariales de éxito a largo plazo».

Debido al tamaño que Dachser había alcanzado hace diez años, sigue comentando Maruschke, se hizo necesaria la implementación de una Compliance Management estructurada: «Por supuesto, desde siempre se da por sentado que la empresa va a cumplir la ley, algo que solo puede garantizarse si se introduce una Compliance Management que entienda esta exigencia en la práctica como algo vivido y que debe mantenerse en todo momento».

El término «Compliance» lo explica Stephan Maruschke con un ejemplo: «Podemos comparar la Compliance con el sistema de navegación de un coche: una guía inteligente e importante en tramos tanto conocidos como desconocidos. Un sistema de asistencia de este tipo nos ayuda a planificar el camino y a proyectarlo con seguridad, indica potenciales puntos de peligro y nos ofrece -cuando es posible- soluciones alternativas razonables». Sin embargo, no substituye el pensamiento autónomo y las decisiones responsables. «El sistema de navegación puede indicar el camino, evitar que nos equivoquemos o nos metamos en callejones sin salida, ayudarnos a ahorrar tiempo y esfuerzo», indica Maruschke. «Pero al final somos nosotros los que nos tenemos que poner en camino, llevar el volante y avanzar dentro del marco de las normas y leyes».

### Apoyo en el día a día

Los materiales de apoyo ofrecen directrices de conducta para el día a día, sobre todo en cuanto a temas como «Ayudas» o «Derecho de la competencia». «Con ello queremos señalar por una parte el riesgo de salirse de una conducta correcta y por la otra marcar una pauta tanto para presentarse en el mercado siguiendo las normas como para la práctica laboral diaria», aclara Maruschke. El símbolo de Compliance en Dachser es un mosquetón. Representa tanto la responsabilidad individual como los mecanismos de protección creados.

Los negocios solo pueden funcionar bien cuando ambas partes se comportan de forma íntegra y existe una confianza mutua. Ya en la Edad Media se utilizaba a menudo el término del «comerciante honrado» para describir esta cuestión. Según explica Bernhard Simon, CEO de Dachser: «La marca Dachser representa una cartera logística vinculada a conductas honradas y legales en cada momento. Nuestros clientes pueden estar seguros de ello, y lo valoran profundamente».

M. Gelinck

Dachser apuesta, con el lema «Integrity in Logistics», por una cultura propia de Compliance, que esté bien integrada en la empresa y que al mismo tiempo sea vivida por la dirección y cada empleado de forma activa. El sistema de Compliance Management de Dachser, que se inició hace diez años, es una parte de este proceso de valorar a todos los actores de la cadena de servicios logísticos y ofrece además una contribución sostenible a la mejora de la competitividad.





Michael Kriegel, Department Head Dachser Chem-Logistics, y Johann-Peter Nickel, Director General de la VCI (de izq.)

Logística de productos químicos

## CELEBRAMOS Y PROLONGAMOS: LA COOPERACIÓN DE COMPRA CON LA VCI

Doble motivo de celebración: Dachser Chem-Logistics y la Asociación Alemana de la Industria Química (VCI, por sus siglas en alemán) celebran diez años de cooperación de compra y firman una extensión por otros cinco años más.

En el año 2009, Dachser y la VCI firmaron una colaboración de compra para la logística de grupaje europea. Con la creciente internacionalización de la industria química, en 2015 extendieron la colaboración al transporte aéreo y marítimo intercontinental. En la actualidad, unas 1.700 empresas son miembro de la VCI, que representa el 90 por ciento del volumen de ventas de la industria química y farmacéutica alemana. Con ello, la VCI se convierte en una de las cuatro uniones industriales más grandes del país.

«Para nuestros miembros, Dachser Chem-Logistics es un socio competente que puede encargarse de su logística europea ofreciéndoles de mano de un mismo proveedor seguridad y acceso a los mercados intercontinentales», comenta Johann-Peter Nickel, Director General de la VCI, a raíz de esta colaboración. Gisa Blach, responsable de la colaboración de compra por parte de VCI, añade: «La industria química, en parte por los productos sensibles

que maneja y en parte por las numerosas directrices especiales que la rigen, tiene muy altas exigencias con respecto a sus socios, sobre todo en la logística. Contar con un socio fiable con el know-how suficiente resulta una ventaja competitiva decisiva para las medianas empresas alemanas».

### Premio al compromiso

En este sentido, tanto el proveedor de servicios logísticos como la Asociación valoran de forma positiva el futuro gracias a su colaboración. «Nos alegra comprobar que la VCI valora nuestro compromiso firme con la industria química», comenta Michael Kriegel, Department Head Dachser Chem-Logistics ante la extensión del contrato por cinco años. «Con Dachser Chem-Logistics encontramos una solución especializada para la industria, que reúne el know-how en el campo de la logística de productos químicos y que habla el mismo idioma que la industria de este sector».

**+++ CAMBIO DE DIRECCIÓN EN DACHSER IBERIA +++** Celestino Silva, director durante muchos años de la región «West Iberia», asume el liderazgo de la organización ibérica de transporte terrestre. Con Celestino Silva, un portugués de 51 años, pasará al liderazgo de la organización ibérica de transporte terrestre un director logístico muy experimentado. Inició su carrera profesional en Azkar, el predecesor de Dachser EL Iberia, desde hace más de 20 años con la creación de la organización nacional portuguesa. Después de la adquisición por Dachser fue responsable para la eficiente integración de la organización de transporte terrestre en Portugal. En 2014, asumió adicionalmente la responsabilidad para los negocios de Dachser en la Comunidad Autónoma de Galicia. «Quiero poner un enfoque especial en la calidad, la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados, y seguir desarrollando nuestro negocio en España y Portugal de manera dinámica», comenta Celestino Silva sobre sus planes. **+++**





### +++ AMPLIACIÓN EN BRATISLAVA +++

Dachser Slovakia sigue invirtiendo en el centro logístico de Lozorno, cerca de Bratislava. Tras haber puesto en marcha un almacén para múltiples usuarios el año pasado, se invierten ahora tres millones de euros más en la ampliación de la terminal de transbordo existente. En este momento, la superficie de las instalaciones, que también se usan como Eurohub en la red de Dachser, tiene unos 3.000 metros cuadrados. «Tras la ampliación, que debería estar concluida en septiembre, se va a casi duplicar la capacidad de nuestras instalaciones», aclara Roman Stoličný, Managing Director de Dachser Slovakia. +++



Optimismo en el Pan de Azúcar

+++ BRASIL, MERCADO DE FUTURO +++ Buenas perspectivas en Sudamérica: En su décimo aniversario, Dachser Brazil mira con optimismo al futuro. «El mercado brasileño tiene un enorme potencial de crecimiento», comenta João Paulo Caldana, Managing Director de Dachser Brazil.

El proveedor logístico se ha preparado bien: Desde la fundación en 2009 de Dachser Brazil, su número de empleados subió en un 65% y en la actualidad cuenta con ocho plazas en todo el país y una plantilla de 200 personas. En diez años se realizaron 350.000 envíos con un transbordo de unas 70.000 toneladas y 140.000 TEU. El volumen de ventas se incrementó en más del 50 por ciento hasta llegar a los 75,3 millones de euros en 2018.

Como socio económico, Dachser Brazil vincula sus competencias en la red de logística mundial de Dachser Air & Sea Logistics con su gran experiencia en la industria del automóvil, productos químicos y alimentación.

En el campo social, Dachser colabora con la organización de ayuda a la infancia terre des hommes en Brasil. Apoyamos un proyecto educativo para infancia y juventud desfavorecida en una zona conflictiva de la ciudad de Campinas, en el estado federal de São Paulo. +++



### +++ CRECIMIENTO EN EL TRIFINIO +++

Dachser Czech Republic amplía su delegación de Ostrava con un nuevo edificio de almacén y administración. Esta nueva instalación logística tendrá más de 3.200 metros cuadrados de superficie de almacén, 15 rampas de carga y hasta tres mil espacios de palés. La superficie de oficinas cubre 450 metros cuadrados. La delegación de Dachser de Ostrava se encuentra en una región de rápido desarrollo en el trifinio de la República Checa, Polonia y Alemania. «Nuestros clientes en esta región siguen creciendo y nos da gusto crecer con ellos», comenta Jan Polter, Sales Manager EL Czech Republic. +++

### +++ TRASLADO EN SINGAPUR +++

Dachser se muda a sus nuevas instalaciones del International Business Park (IBP) del distrito de Jurong en Singapur. Junto con la oficina del aeropuerto y las instalaciones de almacenaje del proveedor logístico, Dachser Singapore está preparado para cumplir las exigencias logísticas de las empresas internacionales. Singapur es el cuarto país de exportación de productos electrónicos del mundo. La ciudad estado no solo acoge a numerosas empresas de alta tecnología y tecnología en general, sino que también tienen aquí su sede un amplio abanico de empresas internacionales. +++



Celebrando la inauguración en Singapur con Frank Stadius, Managing Director Air & Sea Logistics Singapore, Jochen Müller, COO Air & Sea Logistics, y Edoardo Podestá, Managing Director Air & Sea Logistics Asia Pacific (de izq.)



Murat Kayki ha  
llegado a ser director  
de delegación

DACHSER  
Intelligent

# LA AMBICIÓN TE LLEVARÁ LEJOS

Swapnali Kurale empezó su vida profesional en Dachser India como formanda y ahora se dedica a dirigir importantes procesos en el transporte aéreo y marítimo. Murat Kayki pasó en poco tiempo de conductor de camión a director de dos delegaciones francesas. Dos biografías fuera de lo común que muestran que para quien trabaja con ambición todo es posible en el mundo de la logística.

**S**i Murat Kayki y su colega Swapnali Kurale quisieran planificar un encuentro en persona necesitarían tiempo. Un montón de tiempo: más de siete son las horas de vuelo que separan Nîmes, en el sur de Francia, donde vive y trabaja Kayki de la metrópolis india de Mumbai. Estas dos personas que trabajan para Dachser provienen de continentes y culturas diferentes, pero tienen muchas cosas en común. Una y otro viven y trabajan en la ciudad en donde nacieron. Hace 38 años que Murat Kayki abrió los ojos al mundo en la ciudad de Nîmes, como hijo de migrantes turcos. Hoy en día dirige las delegaciones de Dachser de Nîmes y Aviñón y, al igual que Swapnali Kurale en Mumbai, cuenta ya con una carrera profesional fulgurante.

Mientras que Murat Kayki pasó de la cabina del camión a ser director de delegación, Swapnali Kurale empezó como formanda en Dachser y ascendió a directora de BPO (Business Processes and Organization) para todo el mercado indio. Hace 23 años que esta hija de dos maestros entró a trabajar en el mundo del transporte. De niña tenía algo muy distinto en mente: quería ser maestra como sus padres. Pero luego hizo la carrera de químicas, además de aprender alemán, ruso y danza. Durante las vacaciones fue contratada para un empleo de verano en una empresa de importación y ahí entró en contacto con el sector de la logística. Finalmente, en 1996, empezó como formanda en el campo del transporte marítimo en una empresa de transporte que más adelante fue adquirida por Dachser. →



Swapnali Kurale,  
una reconocida experta en envíos

### Siempre en disposición de escuchar

En la actualidad, Swapnali Kurale ocupa un puesto importante en la organización nacional en India y además es miembro de la red internacional de Dachser DENAS (Dachser Expert Network Air & Sea). Como DENAS, Swapnali Kurale se ha convertido en una interlocutora fundamental para toda la región gracias a su amplio conocimiento y know-how, además de actuar como intermediaria entre Asia y la Head Office de Alemania. También por ello Swapnali Kurale está en contacto permanente con personal de otros países. «La red DENAS es una muy buena oportunidad de mirar más allá de nuestras propias narices», comenta, y no es la única. «El intercambio de experiencias con otras delegaciones de Dachser me acompaña desde el principio», indica Swapnali Kurale. «En Dachser, los compañeros están siempre en disposición de escuchar y te apoyan en todo momento». Por Dachser iría a cualquier lugar, incluso cuando su vida profesional y privada hasta ahora han transcurrido exclusivamente en su ciudad natal, Mumbai. ¿Sus planes de futuro? Ir creciendo con el trabajo en Dachser y asumir cada vez más responsabilidad. Porque lo que valora especialmente de su trabajo es la posibilidad de aprender siempre algo nuevo y conectar y comunicarse con colegas en posiciones semejantes.

Ambición, talento, interesarse por la materia y una empresa que reconoce y apoya el potencial dado es lo que

llevaron a Swapnali Kurale a donde está hoy. Supo cómo aprovechar de cada vez las oportunidades que le ofreció Dachser. Poco después de empezar como formanda, ya era responsable de las importaciones por vía marítima; un año más tarde, cuando su jefe dejó la empresa, asumió su puesto. «Intenté sacar el mayor partido de cada oportunidad», comenta. Siempre con apoyo constante de la dirección y compañeros, que la acompañaron en su camino de ascenso.

Igualmente, Murat Kayki se vio impulsado por el especial espíritu Dachser en su ascenso de conductor de camión a director de delegación: «En cada situación tuve el apoyo apropiado y, todavía más importante, la sensación de que todo el mundo creía en mí». Sobre todo dice tenerle mucho que agradecer a Guenael Rousselot, General Manager Languedoc, Cote d'Azur y Provence. «No había nada que indicase que un día ascendería de conductor a director de delegación», comenta Kayki mirando atrás. Por eso está todavía más agradecido hoy en día, no solo a Guenael Rousselot sino a todos sus compañeros de Nîmes y Aviñón por haberlo apoyado en su camino profesional.

### Con el camión al futuro

Para un joven que creció en un barrio problemático de Nîmes, las cosas no son tan sencillas como parecen. Mientras que su hermano y hermana siguieron estudiando en la

Para Murat Kayki,  
al principio fue el camión



La palabra de «carrera» proviene del latín (carrus) y tenía el significado original de «ruta». A lo largo del tiempo, se convirtió en «carrera laboral», es decir en ascenso y descenso profesional. Mientras que hacer carrera suele tener una connotación positiva, el «carrerista» es más bien un contemporáneo desagradable.

universidad, a Kayki aquello no le interesaba, por eso tuvo que enterrar su deseo inicial de ser arqueólogo. A cambio, concentró sus energías en actividades deportivas como el fútbol y el baloncesto y en la escuela tenía solo un objetivo: independizarse lo antes posible, fundar una familia y dejar atrás el difícil contexto de su infancia. A los 16 años empezó a formarse como conductor de camión y cuatro años más tarde ya estaba casado.

Un camino vital poco frecuente pero basado en la perseverancia. A final de 1999 Murat Kayki firmó su contrato como conductor en la filial de Dachser de Graveleau, que se transformó en 2009 en Dachser France. Durante cinco años trabajó como conductor, luego dio el primer paso en su carrera laboral. El conductor profesional cambió el asiento del camión por el escritorio para hacerse asistente de producción y en los años siguientes asumió funciones de gerencia en diferentes divisiones. A partir de 2007, Kayki fue responsable del transporte a larga distancia de la delegación de Nîmes, a partir de 2011 de la producción. Dos años más tarde, Murat Kayki ya era director de la delegación de Nîmes. Desde el año pasado también es responsable de la delegación de Aviñón. Kayki también atribuye su rápido ascenso a la filosofía empresarial vivida de Dachser. Al personal se le apoya y exige al mismo tiempo asumir responsabilidades y seguir pensando, también para mirar más allá de nuestras narices.

Como Swapnali Kurale en Mumbai, Murat Kayki tuvo que enfrentarse y superar el desafío de nuevas tareas y funciones. Cada escalón de la escalera profesional, según Kayki, fue para un autodidacta como él una «situación compleja y difícil». Se preparó gracias a la reflexión y con

un pensamiento y comportamiento previsor. «Poner a las personas en el centro es parte de mi trabajo como director de delegación y uno de mis objetivos más importantes», comenta Murat Kayki. Esto incluye tanto a los clientes como por supuesto a los compañeros de la red de Dachser en todo el mundo que a veces se encuentran, como en el caso de Swapnali Kurale, casi en la otra punta del planeta. Pero la sensación de compartir algo común que une a todo el personal de Dachser en el mundo hace que, en opinión de Kayki, esto no sea un problema. G. Schreier



Swapnali Kurale vive el espíritu de Dachser

# AIRE FRESCO

Nacieron al principio del milenio y crecieron con los smartphones: hace tiempo que la generación Z ha llegado a la logística, como formandos y como alumnado de estudios duales de Dachser. ¿Qué esperan estas jóvenes promesas? ¿De sí, de su entorno laboral y de su futuro?

Wiktoria Bukalski,  
futura comercial  
de expedición

La generación Z, es decir, las personas nacidas a partir de mediados de los noventa y que han crecido con los teléfonos inteligentes, apps y redes sociales – que también se denominan a veces post-millennials o la generación selfie– tienen un contacto casi natural con las nuevas tecnologías. Este colectivo viene como anillo al dedo en la era de la transformación digital. ¿Pero está esta nueva generación preparada y en condición de participar en ella de manera activa, cuando se le dice de forma constante que en la conciliación de vida personal y laboral, lo personal es prioritario?

El estudio «Gen Z Effect» ha buscado respuestas a estas y otras preguntas. La empresa Dell Technologies realizó una encuesta entre alumnado de entre 16 y 23 años. El resultado: a la generación Z le gusta la tecnología y un elevado porcentaje (el 41%) cree que ya tienen las capacidades tecnológicas que esperan los empleadores. En cuanto a las llamadas soft skills, los jóvenes que participaron en la encuesta se muestran más autocríticos. Le dan mucha importancia a la interacción humana y sorprenden con su comportamiento tímido, pragmático y conservador. Su postura, según el estudio, se centraría sobre todo en observar y adaptarse con atención.

### Aprendizaje mutuo

Sacar el mejor partido de la experiencia de los compañeros de trabajo es algo que también valoran los formandos y alumnado dual de Dachser. Por ejemplo, Wiktoria Bukalski. Desde agosto del año pasado realiza su formación en Bad Salzuflen como comercial de expedición. «Quiero comprender y aprehender toda la cadena logística, qué pasos deben completarse para que, por ejemplo, un escritorio que se pide por internet llegue finalmente a su receptor. Cuando al final se completan todos los pasos y realizamos con éxito una entrega en colaboración con todo el mundo, la sensación de ser parte del proceso es algo indescribible». Según ella, la situación solo es divertida cuando el resto está igual de motivado que una misma. «Por eso a veces la cosa se pone tensa, cuando alguien no quiere dar su brazo a torcer».

### Liarse la manta a la cabeza

Emilia Wagener no se siente para nada identificada con quien dice que la generación Z carece de atención al trabajo y al rendimiento. «Soy muy ambiciosa; siempre quiero saber más y avanzar más», comenta esta joven de 19 años, que ha aprobado una carrera dual en economía de la empresa con especialización en logística. La parte práctica la realizó en el centro logístico de Dachser en su ciudad natal de Bad Salzuflen, en la región de Detmold. La parte teórica se realiza en Mannheim. Y para que no se le hiciera eterno el tiempo entre la selectividad y la carrera, se lió la manta a la cabeza y empezó de inmediato en el almacén. Comenta que al principio le costó un poco acostumbrarse a levantarse a las 2 de la mañana para fichar. «Pero los compañeros me recibieron con tal cariño que desde el →



Niklas Hertlein,  
formando  
en Hamburgo



Emilia Wagener  
realiza un estudio dual



Lina Schöffel será  
conductora profesional



Norina Reimann realiza su formación en Dortmund

primer momento me sentí integrada y ya al tanto de todo lo que pasaba en la entrada de mercancías».

Para Niklas Hertlein, que realiza su formación en Dachser en Hamburgo como comercial de expedición, al principio el contacto con los clientes y tratar directamente con los conductores era algo desconocido y emocionante. «Pero entretanto me he vuelto más sistemático porque tengo más perspectiva», comenta este joven de 18 años. Fue aprendiendo a ganar autoconfianza en el contacto personal y, gracias a la experiencia, a gestionar de forma más relajada los desafíos del día a día.

### Técnica fascinante

Lina Schöffel, que empezó en agosto de 2018 en el centro logístico de Berlín-Brandeburgo una formación como conductora profesional, encuentra totalmente fascinantes todos los procesos tan bien engranados que posibilitan el transporte, tanto en las terminales como en las oficinas. Tiene muy buena mano para las herramientas técnicas, básicamente desde que la pusieron a escanear productos en la terminal de Food Logistics. Más tarde el departamento de TI le presentó brevemente los diferentes programas de Dachser relativos a la gestión de procesos de expedición y almacenamiento. «Me fascina ver cómo se maneja sin grandes complicaciones todo lo que tiene que ver con llevar mercancías de A a B».

### Pasando de francotiradores

Norina Reimann tiene 21 años y desde 2017 se forma como comercial de expedición en el centro logístico de Dortmund. La conexión es una parte fundamental aprendida e irrenunciable de su vida, sobre todo en su trabajo. «En la formación todos los días son diferentes. Por eso todavía me alegra más siempre recibir el apoyo total de mis compañeros. Así aprendo más rápidamente y las cosas se van haciendo más sistemáticas». De los «francotiradores» dice que «pasa». «En un equipo se pueden utilizar los puntos fuertes de cada persona de forma óptima», comenta esta formanda.

### No son robots

¿Cómo encaja todo esto con la impresión tan frecuente de que la generación Z se preocupa sobre todo de Internet, ellos mismos, sus selfies y su tiempo libre? El estudio «Gen Z Effect» de Dell llega a una conclusión optimista: «No hemos criado robots. Con toda su afinidad técnica y gracias a una autoconciencia sana con respecto a sus competencias tecnológicas, la generación Z también conoce la inseguridad y valora mucho las interacciones humanas», aclara Doris Albiez, Senior Vice President & General Manager, Dell EMC Alemania. La puerta para una fructífera colaboración intergeneracional en las empresas está totalmente abierta. El personal mayor puede transmitir soft skills a la nueva generación y, en retorno, la generación Z puede conseguir que mejoren las competencias tecnológicas en toda la empresa. El resultado del estudio: «Con ello pueden hacer una gran contribución a la digitalización».

M. Schick

**Cuando la sociología describe a una generación, agrupa a personas que nacieron en un período concreto de tiempo:**

**Los tradicionalistas, personas nacidas entre 1922 y 1955**

**Los baby boomer, personas nacidas entre 1955 y 1969**

**La generación X, personas nacidas entre 1965 y 1980**

**La generación Y, personas nacidas entre 1980 y 2000**

**La generación Z, personas nacidas entre 1995 y 2010**

## UNIDOS A LARGO PLAZO

Llegó a Dachser con 17 años y desde entonces se ha pasado 46 en Air & Sea Logistics. Kurt Aufschneider se convierte así en uno de los empleados que más tiempo lleva en la empresa. En la oficina de Múnich todavía pudo conocer en persona al fundador, Thomas Dachser, que lo marcó de forma inolvidable: «Quien bien se prepara, poco se lamenta». Y toda su vida laboral ha seguido esta máxima. En este momento se encarga desde Múnich del negocio chárter y de proyectos. En Dachser es habitual que el personal permanezca muchos años en la compañía. En Alemania, de unos 16.300 trabajadores, más del diez por ciento llevan más de 20 años en la empresa.



# MOVE THE WORLD. MOVE **YOUR FUTURE.**

Sandra W.:

**Especialista en logística  
de almacén en prácticas  
y participante clave de  
la industria global.**



**ENVÍA TU SOLICITUD AHORA**

Únete a nosotros para convertirte en parte integrante de la economía global: [www.dachser.com](http://www.dachser.com)