
MOTIVA A TUS CONDUCTORES DE CAMIONES

Cómo ayudar a tus conductores,
potenciar el rendimiento y fomentar
la retención de los empleados



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
BÚSQUEDA Y RETENCIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES	4
FORMA FÍSICA, BIENESTAR Y SALUD MENTAL	11
MEJORA DEL RENDIMIENTO CON LOS DATOS DEL CONDUCTOR	17
FUENTES	22



INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una etapa difícil para el sector de los camiones. Por un lado, el sector presenta un buen rendimiento. Solo en la UE, el transporte representa el 5 % de todo el empleo y el 5 % del PIB¹, mientras que el 75 % de toda la carga que se desplaza por tierra se transporta en camión.²

Pero también hay problemas. Los precios de los peajes siguen aumentando³, los precios de los combustibles son volátiles⁴ y las normativas relativas a emisiones de dióxido de carbono son cada vez más estrictas.

Sin embargo, puede que la preocupación más apremiante de todas recaiga en los conductores.

En la actualidad, hay 150 000 puestos de conductor vacantes en toda Europa. En EE.UU., la cifra ronda los 60 000. Y esta situación empeorará en los próximos años.⁵

Muchos de los factores que impulsan esta tendencia están fuera del control de las empresas de camiones. Por eso, es crucial contratar a los mejores conductores disponibles y obtener el mayor valor de aquellos que ya tengamos en nuestro equipo.

Este eBook ofrece información sobre cómo sacar el máximo partido a los conductores en cuanto a la contratación, la retención, la formación y la mejora. Además, se resalta cómo, en muchos casos, la tecnología es clave para lograrlo.

BÚSQUEDA Y RETENCIÓN DE **CONDUCTORES PROFESIONALES**





EL PROBLEMA

La gente del sector del transporte ya sabe que cada vez es más difícil contratar y retener a los buenos conductores. Sin embargo, merece la pena subrayar el amplio alcance del problema.

La International Road Transport Union ha publicado recientemente estadísticas por países sobre este problema. Estos son algunos de los hallazgos:

Además del problema de la contratación, también hay un problema de retención: mantener los conductores cualificados en plantilla. Los conductores que dejan el sector antes de la jubilación o que se van a otra empresa pueden tener un gran impacto en los operadores, con costes importantes de cese, contratación, formación y logística.

Además del problema de la contratación, también hay un problema de retención

ALEMANIA



40 %

conductores que se jubilarán en los próximos 10-15 años

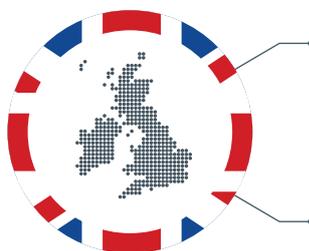
47 años

Edad media de un conductor de camión

150.000

Falta de conductores para 2034

REINO UNIDO



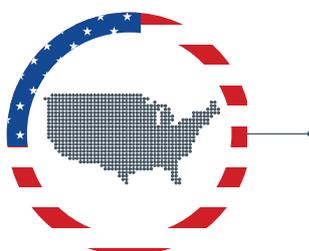
35.000

Conductores que se espera que se jubilen hacia 2021

45.000 - 52.000

Falta de conductores actual

EE.UU.



1 millón

de conductores extra serán necesarios hasta 2034 para satisfacer la demanda⁶



LOS RETOS

ENVEJECIMIENTO

Aproximadamente el 30 % de los conductores de camiones de todo el mundo tiene más de 50 años. A medida que este grupo se jubile, no habrá suficientes conductores jóvenes cualificados que quieran sustituirlos.

UN PROBLEMA DE IMAGEN

A muchos jóvenes que buscan empleo les preocupa que sea difícil mantener un estilo de vida saludable y la situación familiar mientras conducen largas distancias para ganarse la vida.

PAGO, COSTES Y PROGRESIÓN

Los jóvenes que buscan empleo también perciben la conducción de camiones como un trabajo relativamente mal pagado que requiere costosas cualificaciones (en algunos países) y ofrece pocas posibilidades de avance una vez que empiezas.

NO ES UN TRABAJO PARA TODO EL MUNDO

En el Reino Unido, el 99 % de los camioneros son hombres.⁷ Esto desalienta a muchas mujeres que buscan empleo que, de otro modo, podrían considerar esta trayectoria profesional.



NO HAY SUFICIENTE FORMACIÓN O APRENDIZAJE

Un reciente informe del Fleet Operator Recognition Scheme de Reino Unido⁷ puso de relieve algunos motivos que esgrimen los conductores para abandonar a su empleador. Entre ellos, se citaron la falta de oportunidades de formación y las pocas posibilidades de desarrollo personal o profesional.

INSTALACIONES QUE NO DAN LA TALLA

En otro estudio sobre el mismo tema, la FTA habló con 412 conductores⁸. Uno de los factores que mencionaron para querer dejar el sector fue las deficientes instalaciones en carretera que hacen que sus trabajos sean más estresantes, menos cómodos y más exigentes físicamente.



¿QUÉ PUEDES HACER?



MEJORA TU PROPUESTA DE VALOR

El hecho de que los operadores gasten más dinero no será suficiente para resolver la falta de conductores.

Al fin y al cabo, los sueldos de los conductores representan de media aproximadamente el 30-40 % de los costes operativos de una empresa. Sin embargo, puede que merezca la pena revisar las condiciones de empleo que ofreces a los nuevos empleados y al personal existente. ¿Tienes la posibilidad de ofrecer una contribución al plan de pensiones interesante, jornadas flexibles y enfoque a la conciliación familiar (como más vacaciones o días libres), un programa oficial de desarrollo de habilidades y diversificación, una trayectoria profesional clara para tus conductores o, simplemente, un sueldo más alto?



MEJORES INSTALACIONES PARA LOS CONDUCTORES

Un estudio del Scottish Road Haulage Modernisation Fund determinó que los conductores de más de 40 años estaban más dispuestos a comprometerse con una empresa si se les garantizaba que sus vehículos eran lo más cómodos posible, su plan de pensiones era atractivo y se les garantizaba la seguridad laboral en su puesto de trabajo⁹.



FOMENTO DEL COMPROMISO

Hay muchas formas de conseguir que los conductores sientan que son una parte valiosa de tu empresa. Si aún no lo haces, plantéate introducir reuniones cara a cara con el equipo de gestión, un sistema de mentores en el que se empareje a los nuevos miembros del equipo con los conductores más veteranos para que les ofrezcan orientación y un método en el que los conductores ofrezcan sugerencias a la empresa sobre cómo se pueden mejorar las condiciones laborales.

Es más probable que los conductores de más de 40 años se comprometan con una empresa si se les garantiza que sus vehículos son lo más cómodos posible



FORMACIÓN Y DESARROLLO

Como hemos visto antes, una queja habitual entre los conductores es la sensación de que no mejoran ni se desarrollan a nivel profesional. Por tanto, para mantener el compromiso del equipo es fundamental introducir un sistema de mejora de los conductores, formación regular para estos y evaluaciones de rendimiento. Además, los operadores de mayor tamaño deberían plantearse ofrecer a los conductores la posibilidad de formación en otros puestos en la empresa, como ventas, planificación logística, gestión de flotas u operaciones de almacén, de modo que tengan una mayor sensación de que se están labrando una carrera a largo plazo.



MEJORA DEL BIENESTAR DE LOS CONDUCTORES

Por supuesto, hay un límite en lo que puedes hacer para gestionar los estilos de vida de tus conductores y las empresas de transporte no son responsables de las decisiones que tomen sus empleados. Pero, dada la necesidad de atraer y retener al personal cualificado, ayudar a que los conductores se mantengan en forma, felices y centrados es sin duda beneficioso para las empresas de camiones. Este asunto se trata en mayor detalle en la *sección dos: Forma física, bienestar y salud mental.*

Dada la necesidad de atraer y retener al personal cualificado, ayudar a que los conductores se mantengan en forma, felices y centrados es sin duda beneficioso para las empresas de camiones



¿CÓMO PUEDE AYUDAR LA TECNOLOGÍA?

DESARROLLO, MEJORA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LOS CONDUCTORES

Las soluciones de telemática para vehículos y gestión de flotas pueden ayudar a ofrecer programas de formación y mejora más enfocados y eficaces.

Gracias a una visibilidad precisa del modo en que los conductores utilizan tus vehículos, podrás centrarte en aspectos como el exceso de velocidad, la frenada brusca y el tiempo en ralentí para identificar los aspectos en los que cada conductor necesita formación y, posteriormente, realizar un seguimiento de sus avances. Analizaremos con mayor profundidad cómo se pueden usar los datos de los conductores para mejorar el rendimiento de la conducción en la *sección tres: Mejora del rendimiento de conducción con los datos del conductor.*

LA DIGITALIZACIÓN SIMPLIFICA EL TRABAJO

Las soluciones digitales pueden ayudar a las empresas de transporte a automatizar muchas de las tareas relacionadas con la conducción. De esta forma, se alivia parte de la presión a la que están sometidos los conductores para que puedan centrarse en su trabajo principal. Por ejemplo, los dispositivos en cabina hacen que la comunicación entre el conductor y la oficina sea más clara y sencilla, las actualizaciones del tráfico pueden avisarlos antes de que se queden parados en un atasco y la automatización de las tareas administrativas reduce la necesidad del molesto papeleo.

Los dispositivos en cabina hacen que la comunicación entre el conductor y la oficina sea más clara y sencilla



Let's drive business. Further.

webfleet.com

 **webfleet**
solutions



SIMULADORES DE FORMACIÓN MEJORADOS

Muchas empresas de camiones ya utilizan simuladores ultrarrealistas como parte de su formación para conductores, con el fin de ahorrar costes, proteger al conductor y mantener sus vehículos. Sin embargo, algunos analistas sugieren que una mayor inversión en esta tecnología podría aumentar el atractivo del sector para los empleados más jóvenes. En una publicación en Logistics Viewpoints, Dan Clark, fundador de Kuebix Freight Intelligence, sugiere que la introducción de tecnologías más disruptivas como la realidad virtual y la realidad aumentada durante el proceso de contratación y formación ayudará a transmitir el cambio de imagen que necesita el sector, redefiniendo las empresas de transporte como tecnológicas y avanzadas a la vista de los jóvenes que buscan empleo.¹⁰

Una mayor inversión en esta tecnología podría aumentar el atractivo del sector para los empleados más jóvenes



¿LA SOLUCIÓN ES EL CAMIÓN SIN CONDUCTOR?

En un reciente estudio de Webfleet Solutions, el 38 % de los responsables de la toma de decisiones de flotas de transporte predijo que los camiones sin conductor tendrán una adopción masiva durante la próxima década. Otro 34 % predijo que esto ocurrirá durante los próximos 11-20 años. Y sorprendentemente, solo el 10 % opinó que es algo que nunca ocurrirá.¹¹ Esto puede dar lugar a una situación en la que el conductor solo tendría que encargarse de tareas como la navegación, la conducción en zonas urbanas y la descarga del camión, con el resto de elementos automatizados. En general, es algo que podría hacer que este puesto fuera menos estresante y, por lo tanto, más atractivo para las personas que buscan un nuevo empleo.

Let's drive business. Further.

webfleet.com



FORMA FÍSICA,
BIENESTAR

**Y SALUD
MENTAL**





EL PROBLEMA

Aunque es fácil supervisar el exceso de velocidad, el combustible y la frenada con un sistema telemático, no es tan fácil llevar un seguimiento del estrés, el cansancio y la forma física. Aun así, estos factores tienen un gran impacto en el rendimiento de la conducción y la seguridad. La conducción de camiones

es un trabajo muy exigente. Para hacer su trabajo, tu equipo hace uso de destreza, coordinación óculo-manual y resistencia. A pesar de eso, el bienestar de los conductores suele verse como algo secundario. Las siguientes estadísticas relativas a la dieta, el estilo de vida y la salud muestran por qué es un problema.





LOS RETOS

LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Aunque la conducción de camiones es físicamente exigente, no implica mucho movimiento físico. Pasar tanto tiempo sentado y en un entorno estrecho puede producir dolor de espalda y cuello, y propiciar el aumento de peso.

DIFICULTAD PARA SUPERVISAR LOS HÁBITOS DE LOS CONDUCTORES

Los conductores pasan la mayoría de su tiempo de trabajo solos y alejados de la oficina central. Por lo tanto, incluso el empleador más cuidadoso no puede supervisar todas las decisiones que toman los conductores.

FALTA DE OPCIONES SALUDABLES

Las opciones de comida y bebida disponibles para el camionero medio son limitadas. No siempre es posible que disfruten sentados de una comida saludable tres veces al día.

UN TRABAJO PARA UNA SOLA PERSONA

El conductor hace la mayoría del trabajo solo. Además, no debe subestimarse el estrés de conducir un vehículo enorme durante muchas horas en carreteras concurridas en las que un descuido en la concentración puede suponer un desastre. En general, esto crea un entorno de trabajo bajo presión.



LA SALUD DE LOS CONDUCTORES SE PERCIBE COMO INDEPENDIENTE DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Tal y como recogió el FORS en su reciente informe sobre la gestión de conductores: "Los empleadores a menudo priorizan los objetivos organizativos, como los beneficios y el desarrollo empresarial, por delante del bienestar, que se percibe como un 'complemento' independiente y distinto de la empresa".⁷ Sin embargo, en realidad, que los conductores sufran problemas de salud mental y física es algo que afecta negativamente al desarrollo empresarial, lo que contribuye a las dificultades para contratar y retener a los conductores y reduce los niveles de rendimiento.



¿QUÉ PUEDES HACER?



CHEQUEO REGULAR DE CUERPO Y MENTE

Algunas empresas de transporte han introducido chequeos médicos voluntarios para todos sus conductores. Estos ayudan a identificar signos de problemas habituales en su puesto de trabajo, como tensión alta, obesidad, diabetes, estrés y depresión. Así podrás animar a los conductores en riesgo a que tomen medidas específicas para mejorar su estado, como un descanso temporal del trabajo en casos extremos.



INICIATIVAS SALUDABLES Y BENEFICIOS

Plantéate incluir un taller sobre nutrición en tu programa de iniciación, ofrecer una suscripción a un gimnasio gratuita o con descuento para los nuevos empleados y crear un equipo deportivo de la empresa para fomentar un estilo saludable.



HIDRATACIÓN, COMIDA Y BEBIDA

Anima a los conductores a que coman fuera de la cabina, idealmente en una mesa, con tiempo suficiente para digerir correctamente la comida antes de volver al trabajo. Saltarse las comidas para volver a la carretera más rápido, especialmente el desayuno, debe desaconsejarse estrictamente: el tiempo inicial ahorrado no compensará el peligroso bajón de energía que sufrirá su cuerpo cuando se queden sin combustible más adelante durante el día. Por motivos similares, los aperitivos azucarados que proporcionan un subidón de energía a corto plazo seguido de un largo bajón deben evitarse por completo durante el trabajo. Las manzanas, las nueces, el chocolate negro y las galletas integrales con queso son opciones mucho mejores y han demostrado que mantienen alerta a los conductores durante más tiempo.

Algunas empresas de transporte han introducido chequeos médicos voluntarios para todos sus conductores



UN ENTORNO MÁS LIMPIO Y CÓMODO

Las cosas pequeñas hacen la vida mucho más fácil. Artículos como unos guantes para conducir, un sistema telefónico manos libres integrado, un aspirador portátil, un desinfectante para las manos y utensilios básicos de aseo personal ayudarán a que el conductor se sienta fresco y cómodo, y que su cabina parezca un lugar menos estresante en el que estar.



PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN REALISTAS

Una buena forma de reducir el estrés de los conductores es planificar y programar de forma eficaz. Si estableces rutas fiables y horas de llegada aproximadas manejables, ayudarás a garantizar que el conductor no se vea abrumado por la carga de trabajo.

Si estableces rutas fiables y horas de llegada aproximadas manejables, ayudarás a garantizar que el conductor no se vea abrumado



¿CÓMO PUEDE AYUDAR LA TECNOLOGÍA?

PLANIFICACIÓN DE RUTAS MEJORADA

Una solución de gestión de flotas puede servir para algo más que llevar un seguimiento de los vehículos. Puede ofrecer actualizaciones regulares y precisas de temas como el tráfico, las condiciones meteorológicas, los incidentes en carretera, los desvíos y más información que podría hacer que el viaje de un conductor se alargue y aumentar su carga de trabajo.

COMUNICACIÓN SIMPLIFICADA

El dispositivo en cabina del conductor puede hacer que la comunicación con la oficina sea un proceso más sencillo y menos molesto para el conductor. El PRO 8475 TRUCK, por ejemplo, ofrece texto a voz, con lectura de los mensajes en voz alta para que el conductor no tenga que parar para cambiar la planificación o para llevar a cabo una actualización vital.



MEJOR VISIBILIDAD DE LOS TIEMPOS DE CONDUCCIÓN RESTANTES

Mediante la automatización del registro de los tiempos de trabajo de tus conductores, podrás disfrutar de una vista clara del recorrido pendiente de cada miembro de tu equipo durante el día. Así no les encargarás tareas de las que es difícil que puedan ocuparse en su turno actual.



PRUEBA CUANDO OTRO USUARIO DE LA CARRETERA PROVOCA UN ACCIDENTE

Las cámaras en el vehículo graban cuando otro usuario de la carretera provoca un accidente con tu conductor. Esto ayuda a que el conductor mantenga la calma en la carretera, consciente de que si se produce una colisión y es culpa de otra persona, el vídeo demostrará que tiene razón.

Let's drive business. Further.

webfleet.com



MEJORA DEL RENDIMIENTO CON LOS DATOS DEL CONDUCTOR





EL PROBLEMA

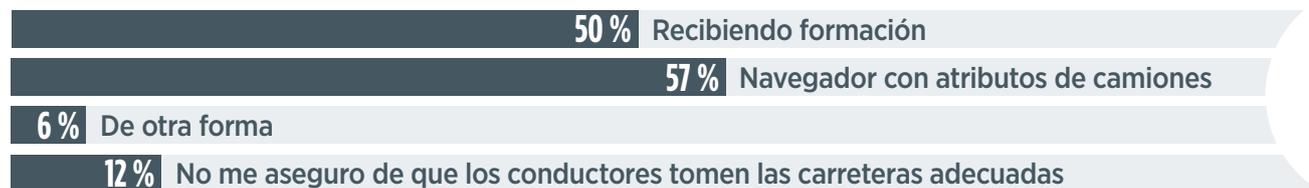
Preguntamos a 1200 gestores de flotas de transporte cómo supervisan el rendimiento de la conducción y algunas respuestas fueron muy reveladoras.¹⁵

La formación del conductor, la supervisión del estilo de conducción y la supervisión del kilometraje se mencionaron como fundamentales para mantener los niveles de rendimiento. Además, todas estas actividades se realizan de forma más eficiente gracias a la información real obtenida de los datos del conductor.

Las soluciones de gestión de flotas como [WEBFLEET](#) te proporcionan datos detallados sobre el rendimiento de la conducción. Con una descripción general clara, puedes identificar quién necesita más formación y en qué aspectos.

La integración de una solución de gestión de flotas resulta fácil. No obstante, para sacar el máximo partido a este tipo de análisis en profundidad, se recomienda una planificación cuidadosa.

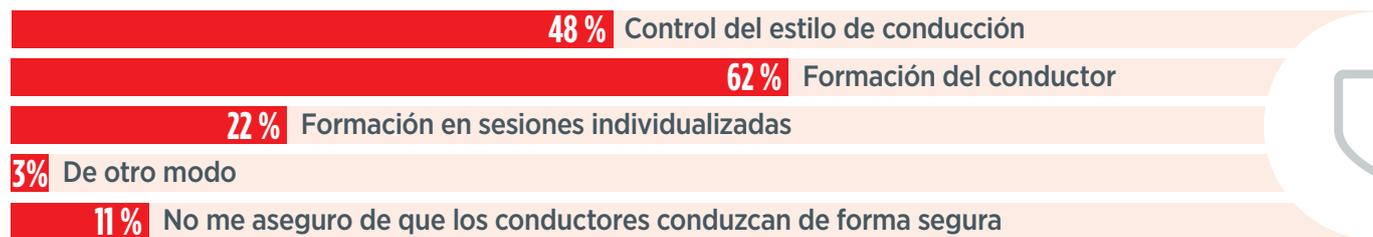
¿CÓMO TE ASEGURAS DE QUE LOS CONDUCTORES TOMEN LAS CARRETERAS ADECUADAS?



¿CÓMO EVITAS EL DESPERDICIO DE COMBUSTIBLE EN RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO AL CONDUCIR Y EL ESTILO DE CONDUCCIÓN?



¿CÓMO TE ASEGURAS DE QUE LOS CONDUCTORES CONDUZCAN DE FORMA SEGURA?



Let's drive business. Further.

webfleet.com





LOS RETOS

DESCONFIANZA DE LOS CONDUCTORES

Cuando se introduce nueva tecnología, es normal que los conductores, especialmente los más experimentados, sean reacios. Si no están acostumbrados a ello, que se registre su velocidad, uso de combustible y estilo de conducción puede percibirse como una intrusión e incluso un insulto.

APROVECHAMIENTO INSUFICIENTE DE TU SOLUCIÓN

Muchas empresas de transporte instalan soluciones de gestión de flotas, pero solo las utilizan para llevar un seguimiento de los vehículos. Nunca utilizan las funciones que ofrecen estas plataformas para registrar, gestionar y utilizar los valiosos datos de los vehículos y los conductores. Además de ser una oportunidad perdida, también supone una pérdida importante de recursos.

PROGRAMA DE MEJORA SIN OBJETIVOS NI ESTRUCTURA

Para obtener resultados, necesitas objetivos. No basta con conocer el rendimiento de tus conductores. Es igual de importante saber cómo quieres que se desarrollen y cuándo. Establecer objetivos poco claros o realistas hará que sea imposible medir el éxito real.





¿QUÉ PUEDES HACER?

Para ayudarte a aprovechar todo el valor de una solución de gestión de flotas, aquí te ofrecemos un plan de siete pasos para que implementes un programa similar en tu empresa.

1 PASO UNO: ANALIZAR EL RENDIMIENTO ACTUAL

Una vez que tengas acceso a los datos de los conductores, realiza un examen detallado. Echa un vistazo a su rendimiento, tanto individualmente como en equipo. De esta forma conocerás mejor tu punto de partida.

2 PASO DOS: ESTABLECER OBJETIVOS

Ahora que sabes el punto en el que te encuentras, es momento de elegir tu destino. Establece los estándares mínimos de consumo de combustible, exceso de velocidad, conducción brusca, frenada brusca, revoluciones y tiempo en ralentí que quieres conseguir y marca la fecha en la que quieres que todo el personal cumpla esos estándares.

3 PASO TRES: HABLAR CON LOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

Querrás estar seguro de que toda la empresa se compromete a alcanzar y mantener estos objetivos. Empieza por arriba: muestra a tu equipo de gestión sénior cómo estas mejoras ayudarán a reducir los costes de combustible, el riesgo de multas y los costes de mantenimiento.

4 PASO CUATRO: HABLAR CON LOS CONDUCTORES

Contar con el respaldo de tus conductores es igual de importante. Debes dejar claro que no se trata de un sistema para espiarlos, pillarlos cuando incumplan las normas o controlar cada uno de sus movimientos. En lugar de eso, les proporciona la ayuda que necesitan para cometer menos errores en la carretera, con lo que mejora su seguridad y se reducen sus niveles de estrés.

Merece la pena identificar a los conductores que crees que defenderán este esquema: los miembros del equipo ambiciosos que han mostrado un especial interés en alcanzar todo su potencial. Siempre habrá unos pocos conductores reacios a cambiar el modo en que se hacían las cosas en el pasado. Contar con algunos defensores en el equipo puede tener un valor incalculable a la hora de cambiar este estado de ánimo.



5 PASO CINCO: OFRECER ALGUNAS RECOMPENSAS

A veces, el reconocimiento de las mejoras y la competencia con los compañeros de trabajo pueden ser suficientes para animar a que los conductores inviertan en este tipo de programa. Sin embargo, puede que quieras consolidar la inversión con algunos incentivos más evidentes. Las vacaciones adicionales, el dinero extra, los cupones y las mejoras en los vehículos son solo unas cuantas posibles formas de asegurarte de que los conductores sientan que esta mejora vale la pena.

6 PASO SEIS: COMPARAR LOS RESULTADOS

Una comunicación y una retroalimentación claras serán fundamentales para mantener el compromiso y la motivación de los conductores. Si creen que no estás prestando atención, perderán interés en el esquema rápidamente. Una actualización semanal o mensual de los resultados individuales o del equipo conseguirá que los conductores sigan siendo proactivos en lugar de reactivos en cuanto a las mejoras.

En función del tipo de equipo con el que cuentas, también puedes plantearte la creación de una tabla de clasificación de los resultados y exhibirla para que la vean todos los conductores. Esto fomenta una sensación de competencia sana entre los miembros del equipo y subraya la importancia que tiene cumplir los objetivos.

7 PASO SIETE: IDENTIFICAR A LOS CONDUCTORES CON PROBLEMAS Y AYUDAR A SOLUCIONARLOS

Ahora que puedes ver aquellos de tus conductores que tienen un rendimiento por debajo del estándar, puedes tomar medidas. Gracias a que puedes ver específicamente en qué áreas necesita mejorar un conductor, puedes ofrecerle una formación mucho más dirigida y personal, estableciendo objetivos individuales que se deben cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Además, los dispositivos en cabina como la interfaz de conductor PRO pueden ofrecer información sobre su estilo de conducción mientras están en la carretera, con alertas en directo que les notifican cuándo pueden usar el vehículo de forma más segura o con mayor eficiencia del combustible.



**Una comunicación
y una
retroalimentación
claras serán
fundamentales
para mantener el
compromiso y la
motivación de los
conductores**

FUENTES

- 1 Familiarización con el sector de los camiones. Access World: <https://accessworld.com/news/european-trucking-industry-the-rise-of-rates-and-what-to-expect/>
- 2 Road freight transport statistics (Estadísticas de transporte de cargas por carretera). Comisión Europea: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics#Growth_in_EU_road_freight_transport_for_the_fifth_consecutive_year
- 3 Road tolls: Spiraling upwards (Peajes de carreteras: escalada ascendente). DHL Freight Connections: <https://dhl-freight-connections.com/en/maut-veraenderungen-2019-europa-2/>
- 4 Fuel prices take another volatile turn (Los precios de los combustibles toman otro giro volátil). Lloyd's List: <https://lloydslist.maritimeintelligence.informa.com/LL1128398/Fuel-prices-take-another-volatile-turn>
- 5 Truck driver shortage crisis now spreading across the whole of Europe (La crisis de falta de conductores de camiones se extiende por toda Europa). British International Freight Association: <https://www.bifa.org/news/articles/2018/dec/truck-driver-shortage-crisis-now-spreading-across-the-whole-of-europe>
- 6 Driver shortage problem (Problema de falta de conductores). International Road Transport Union: <https://www.iru.org/what-we-do/network/driver-portal/problem>
- 7 Effective driver management – An industry code of practice (Gestión eficaz de los conductores: un código industrial de buenas prácticas). Fleet Operator Recognition Scheme. 2017.
- 8 FTA. 2015.
- 9 Skills for logistics (Habilidades logísticas). Scottish Road Haulage Modernisation Fund. 2014.
- 10 An aggressive, four-point plan to solve the driver shortage (Un plan de cuatro puntos agresivo para resolver la falta de conductores). Dan Clark: <https://logisticsviewpoints.com/2017/10/05/plan-solve-driver-shortage/>
- 11 Four key pillars of transport success (Los cuatro pilares fundamentales del éxito en el transporte). TomTom Telematics: https://telematics.tomtom.com/en_gb/webfleet/landingpages/transport-ebook/
- 12 Health and wellbeing: Looking after your 'industrial athletes' (Salud y bienestar: cuidando de tus "atletas industriales"). Commercial Fleet: <https://www.commercialfleet.org/fleet-management/health-and-wellbeing>
- 13 Sleep and mental health in truck drivers (Sueño y salud mental en los conductores de camiones). US National Library of Medicine. 2018.
- 14 Falling asleep at the wheel (Quedarse dormido al volante). Jim Horne: <http://jimhorne.co.uk/falling-asleep-at-the-wheel/>
- 15 Four key pillars of transport success (Los cuatro pilares fundamentales del éxito en el transporte). TomTom Telematics: https://telematics.tomtom.com/en_gb/webfleet/landingpages/transport-ebook/

