VI Simposio Internacional Logística y Cadena de Suministros.
Caracas, Octubre 20, 2008
Lissy Sperber – Directora, Desarrollo Humano
lsperber@celsc.org

Agenda de trabajo

1. Introducción

2. Perspectivas Gerenciales y Organizacionales
(Avances en las estructuras en Logística)

3. Gestión Humana y Productividad en Logística y SCM
- Selección de Ejecutivos en Logística
- Entrenamiento basado en competencias
- Tendencias en Compensación y Beneficios

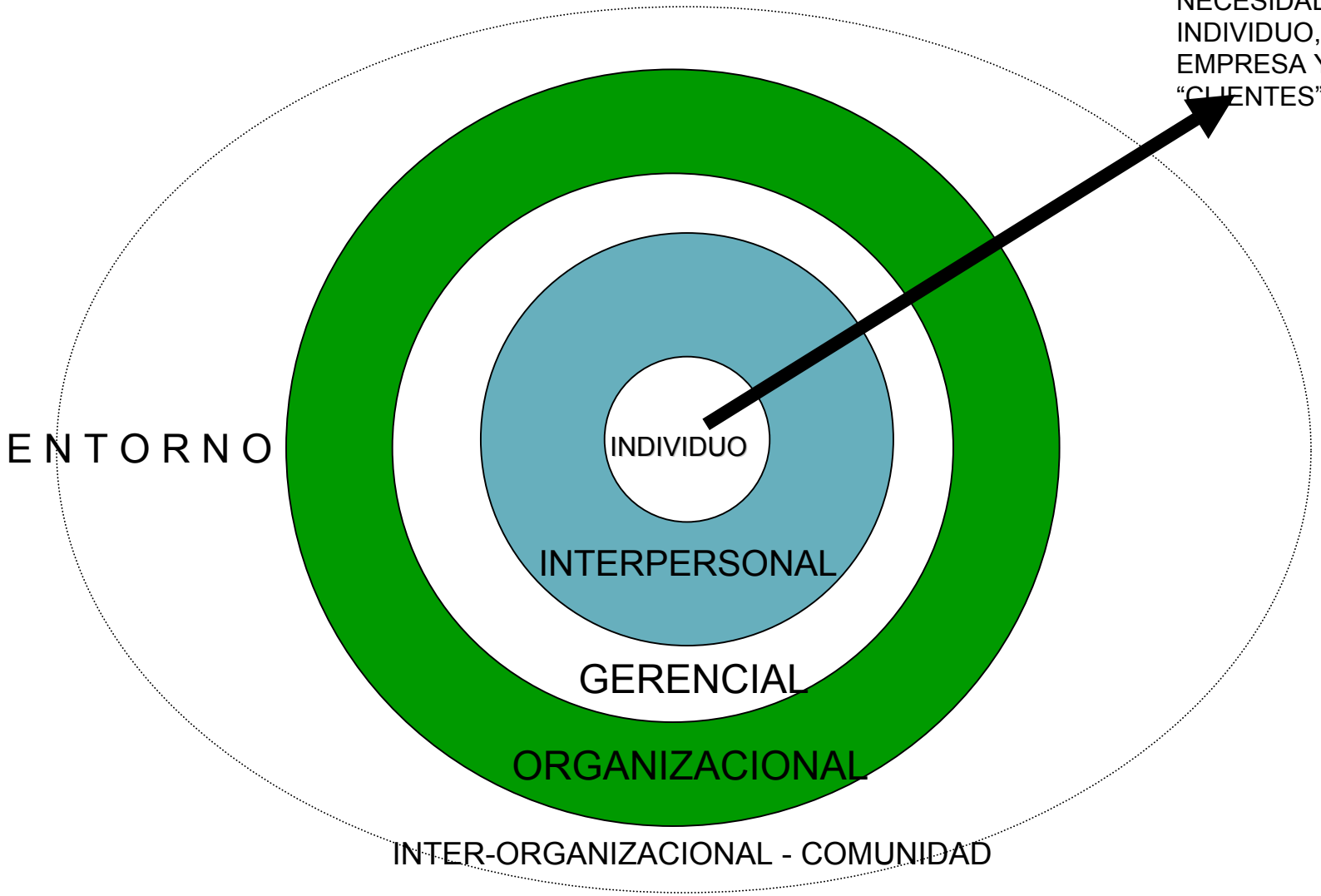
El reto de diseño/rediseño/cambio de una organización o infraestructura en logística...

- ¿Que factores o elementos hay que tener en cuenta?
- ¿Cuál metodología conviene utilizar?
- ¿Que modelos y herramientas son pertinentes?

NO MAS
VIOLENCIA
VAMOS POR

cingular
9:41 AM
SMS
Test
9
Calendar
Photos
Camera
Calculator
Stocks
Maps
Weather
Notes
Clock
Settings

Niveles de Análisis



¿Que retos plantean hoy estos cambios a la empresa logística moderna?

- Desarrollar "unidades de negocios" muy flexibles/adaptables a entornos cambiantes, complejos y globales
- Nuevos paradigmas: Lo que funcionó en el pasado no funciona hoy.
- Lo rígido NO puede responder al cambio : Pensamiento sistémico/holista

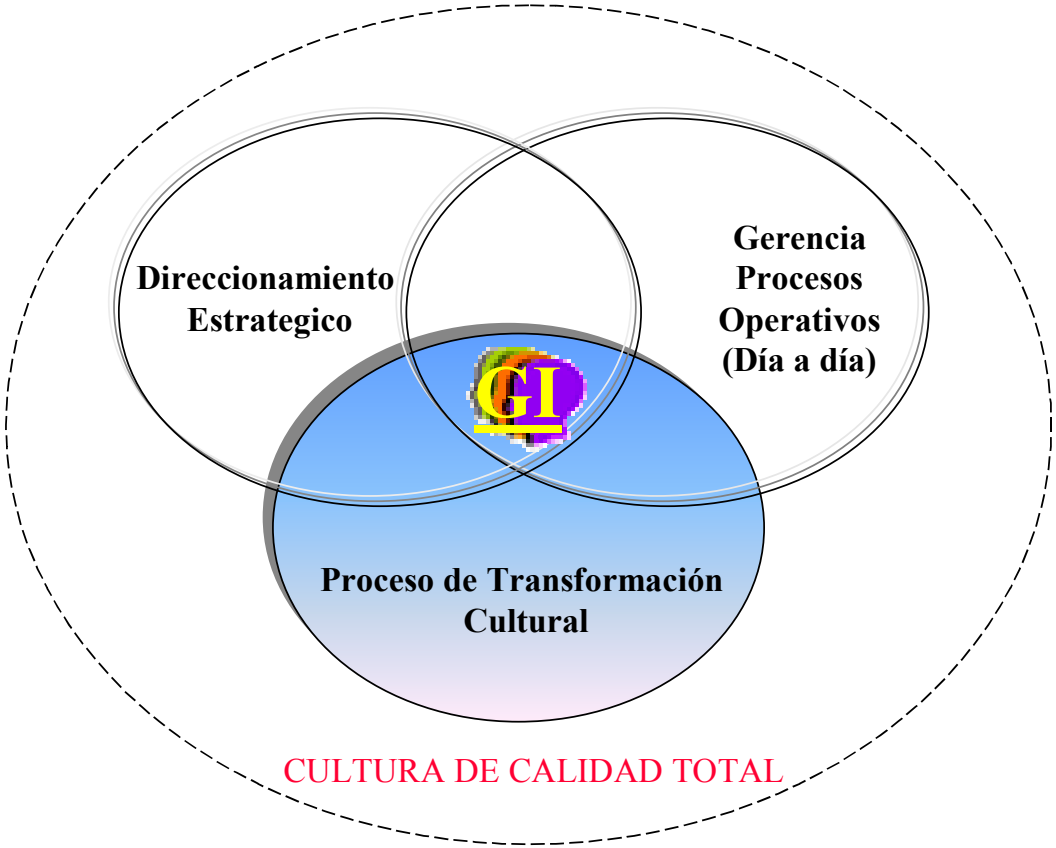
- Factores críticos de éxito:
  - Ver a los clientes y proveedores como socios. (Cadena REAL de abastecimiento)
  - Integración de estrategias, recursos/tecnología/ gestión humana.
  - Empleo tecnología para operaciones de rutina.
  - Masa crítica de líderes y compromiso al máximo nivel.

LALC

QUE HACER ENTONCES??

YO SÉ A DONDE
DEBO LLEGAR!

Esquema de gestión organizacional para aumentar la efectividad en las empresas latinoamericanas

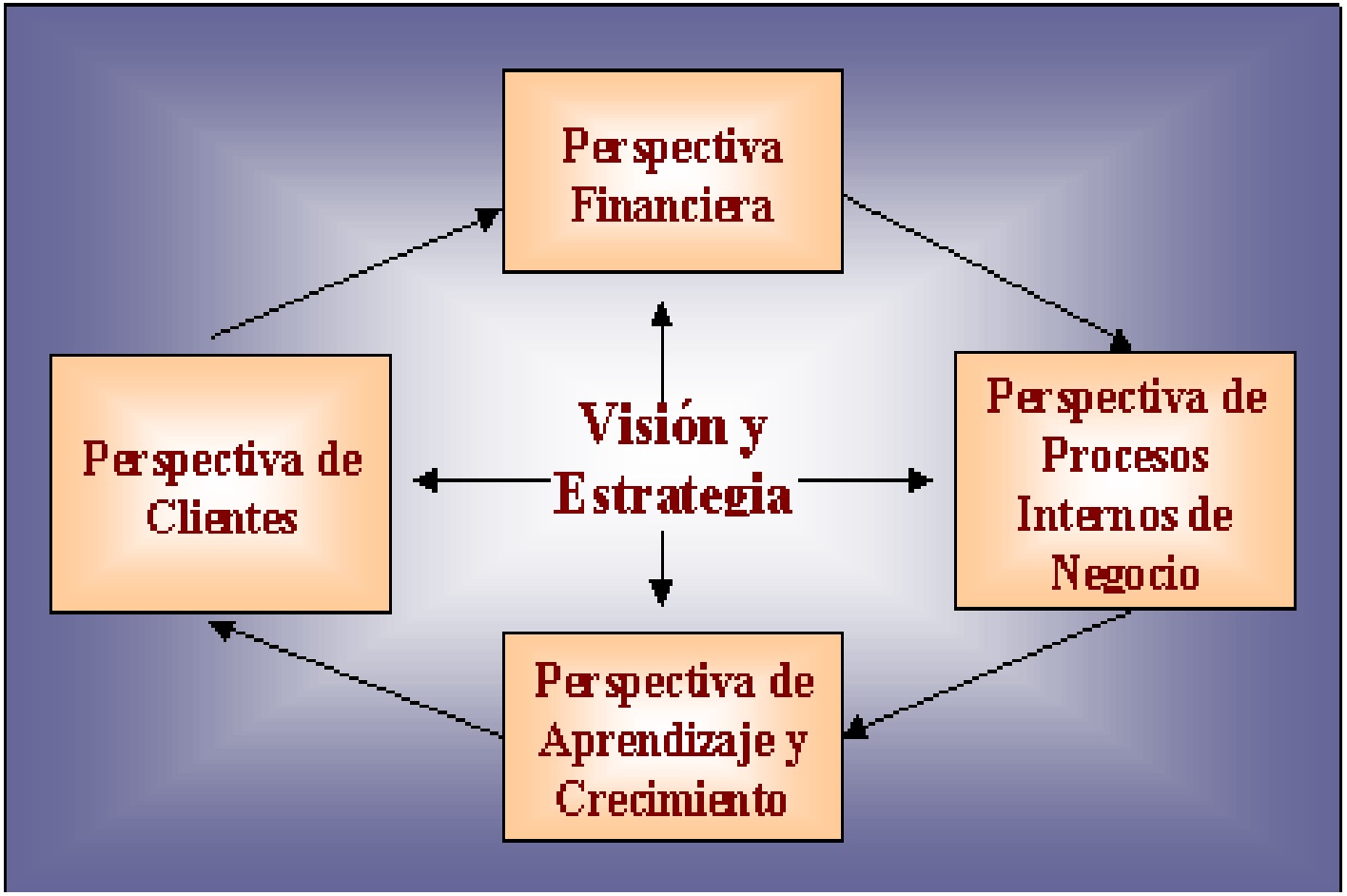


PRINCIPIOS DE DISEÑO DE ORGANIZACIONES

- LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA.
- LA ORGANIZACIÓN SE CONSTRUYE SOBRE EXPLICITOS ACORDADOS.
- LA ESTRUCTURA DEBE REFLEJAR LA VISION.
- CONSTRUIR SOBRE LO RACIONAL, NO SOBRE LO PASIONAL.

- **Visión:** Ser una industria líder en proveer la mejor propuesta de valor a clientes en mercados selectos, por medio de producción de calidad e innovación, al mismo tiempo generar rentabilidades mejoradas

Mapa de Procesos


Perspectiva Financiera
Perspectiva de Clientes
Visión y Estrategia
Perspectiva de Procesos Internos de Negocio
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicadores alineados con la estrategia del negocio (y vistos por procesos de principio-a-fin!)

LALC

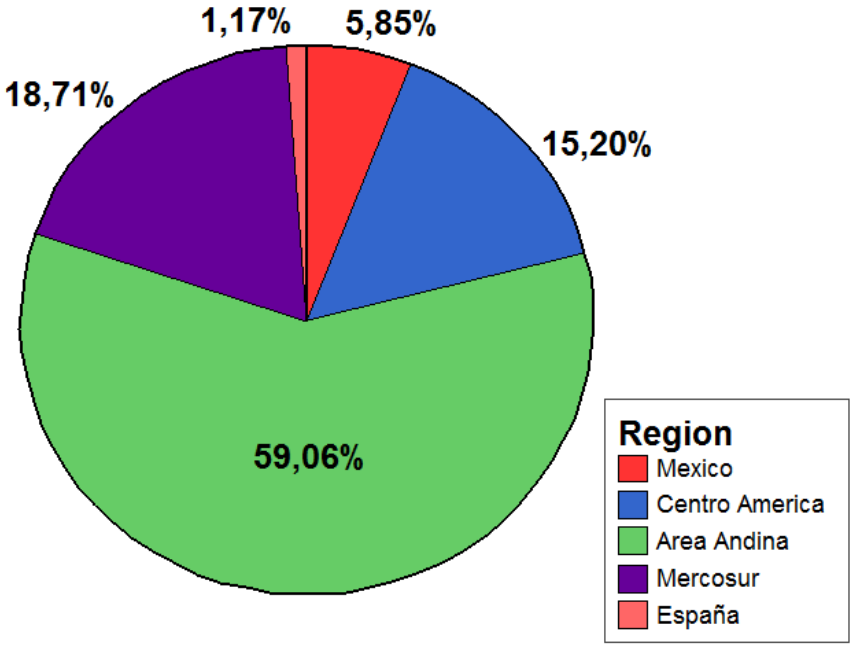
		Financieros	Productividad	Calidad	Velocidad
A. Ciclo Order-to-Cash	Toma Ordenes	Costo de Procesamiento Orden	Ordenes Procesadas /h-h	% Ordenes Capturadas sin Error	Tiempo Entrada Ordenes
	Preparación Orden CD	Costo de Preparación Orden CD	Líneas Despachadas /h-h	Exactitud de Preparación en CD	Tiempo de Cargue en CD
	Despacho Orden	Costo de Fletes Despacho	% Utilización Flota	Llegadas a Tiempo	Tiempo Transito Promedio a Cliente
	Logística Reversa	Costo de Reprocesos			Dias en Cuentas por Cobrar
B. Ciclo Plan-to-Request	Pronostico Demanda		SKUs/Planificador	Exactitud Pronostico%	
	Planeación y Reposición	Valor de Inversion en Inventarios	Rotacion Inventarios	Line Fill Rate	Ciclo Reposicion (MTS)
	Control Físico		Densidad Almacenaje	Inventory Accuracy	Días de Inventario
C. Ciclo Procure-to-Pay	Creacion O/C	Costo por Orden de Compra	Ordenes de Compra /FTEs Compras		Días en Cuentas por Pagar
	LT Proveedor	Costo Comprado a Proveedores		Fill Rate Proveedores	Lead-Time Proveedor
	Transporte In-Bound	Costo Fletes Inbound		% Perdidas y Averías	
	Recibo O/C en CD				Dock-to-Stock Time

Las imágenes son herramientas poderosas de comunicación. A través de los organigramas, el mensaje que se comunica es acerca de una organización donde algunas personas son más importantes que otras y donde las jerarquías y las líneas de responsabilidad son obvias!!

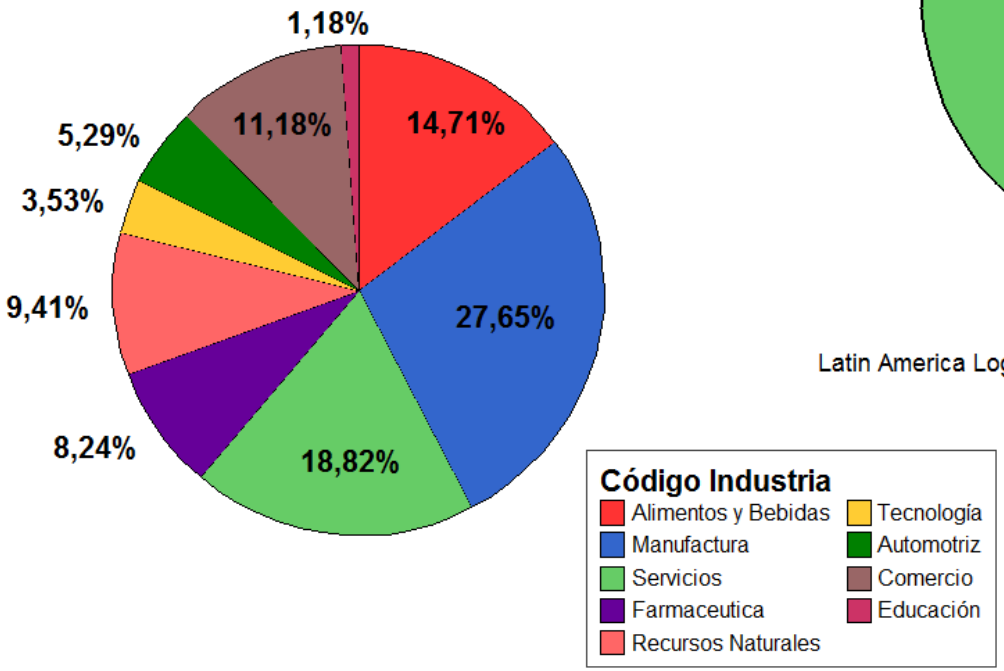
Example at Ford Motor Co. in Marietta, GA

Resultados de los Ejercicios de Benchmarking 2002 y 2007

Perfil de Participantes (2002)
Regiones e Industrias



Latin America Logistics Center: Benchmarking de Organizaciones de Logistica 2002

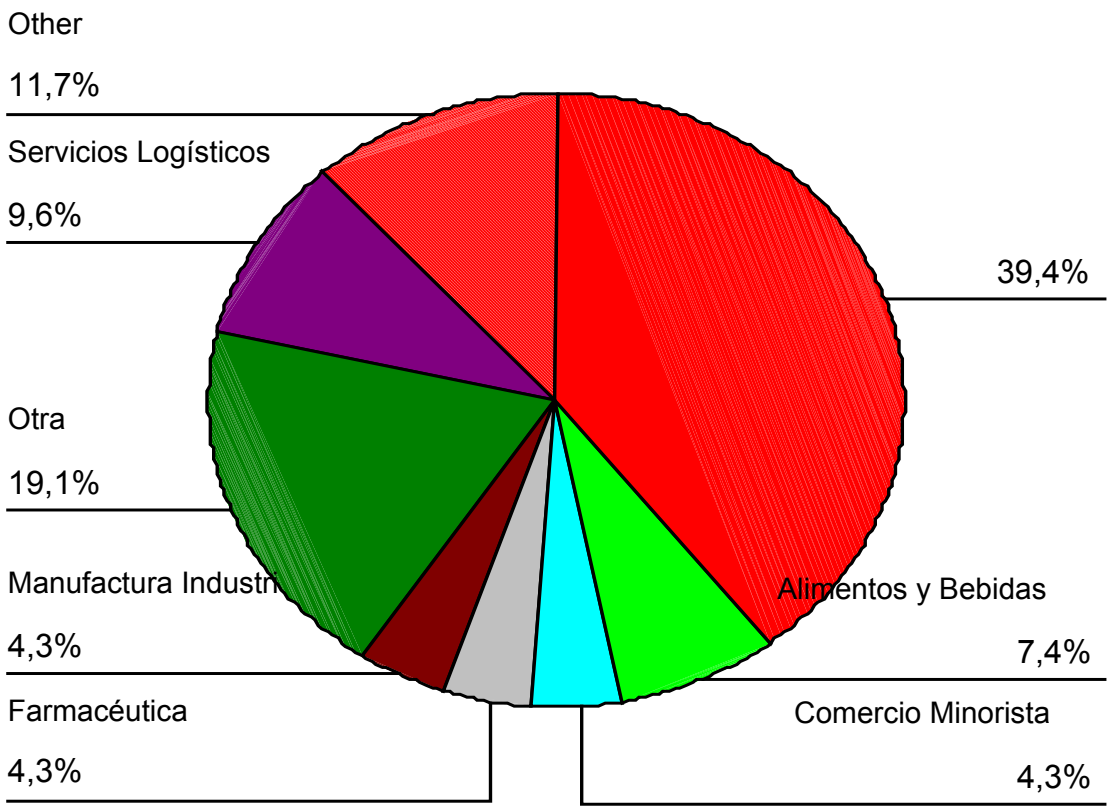


Latin America Logistics Center: Benchmarking de Organizaciones de Logistica 2002

Ficha Técnica: “Benchmarking sobre Estructura Organizacional de Logística” (2007)

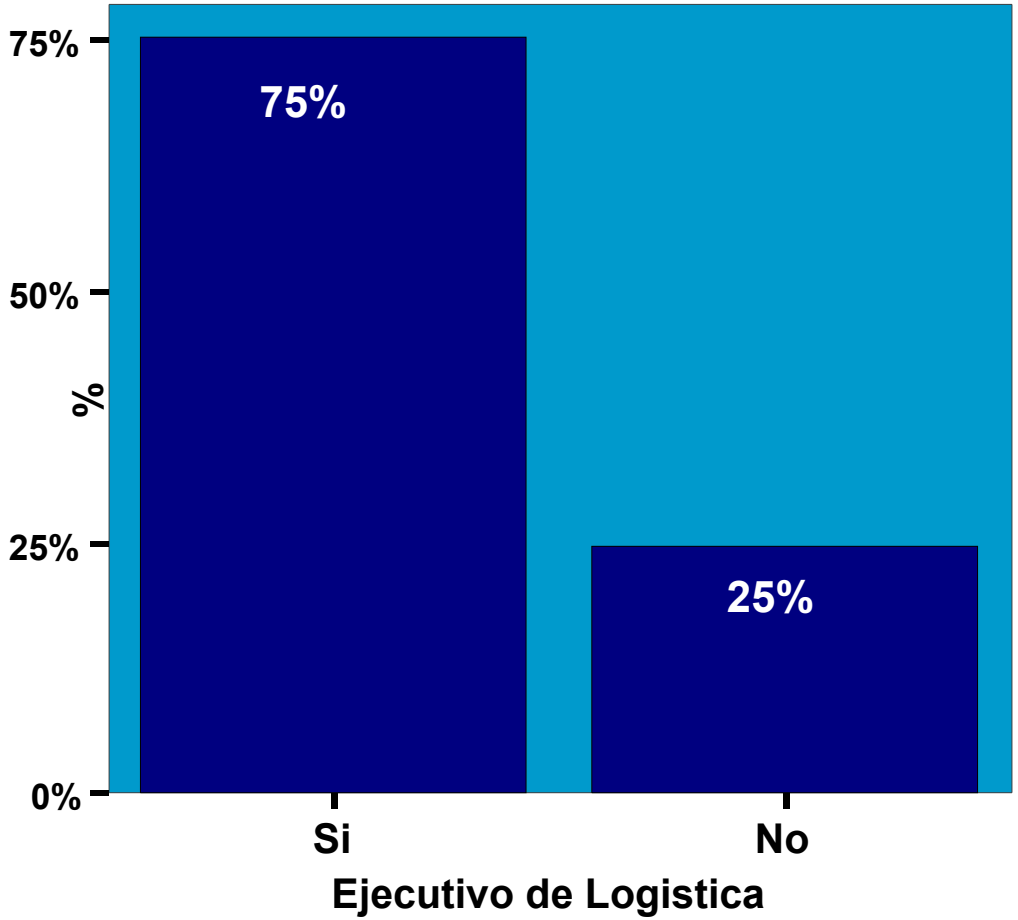
Gráfico 2:

Composición de la muestra por sector económico



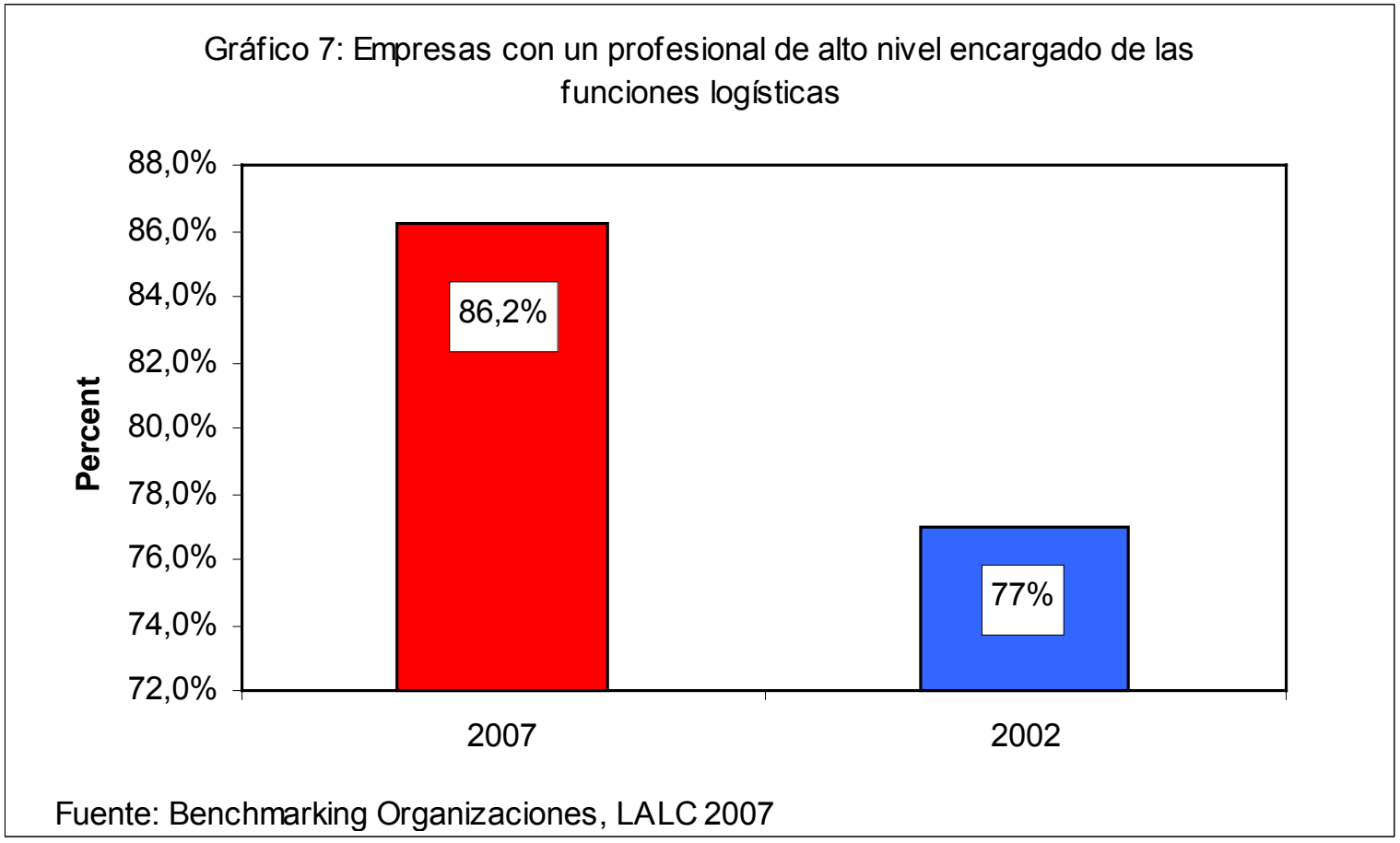
Fuente: Benchmarking Organizaciones, LALC 2007

(2002) Empresas que afirman tener dentro de su organización un profesional de alto nivel encargado de las funciones logísticas y de la gerencia de la cadena de abastecimiento



Latin America Logistics Center: Benchmarking de Organizaciones de Logistica 2002

(2007) Empresas que afirman tener dentro de su organización un profesional de alto nivel encargado de las funciones logísticas y de la gerencia de la cadena de abastecimiento

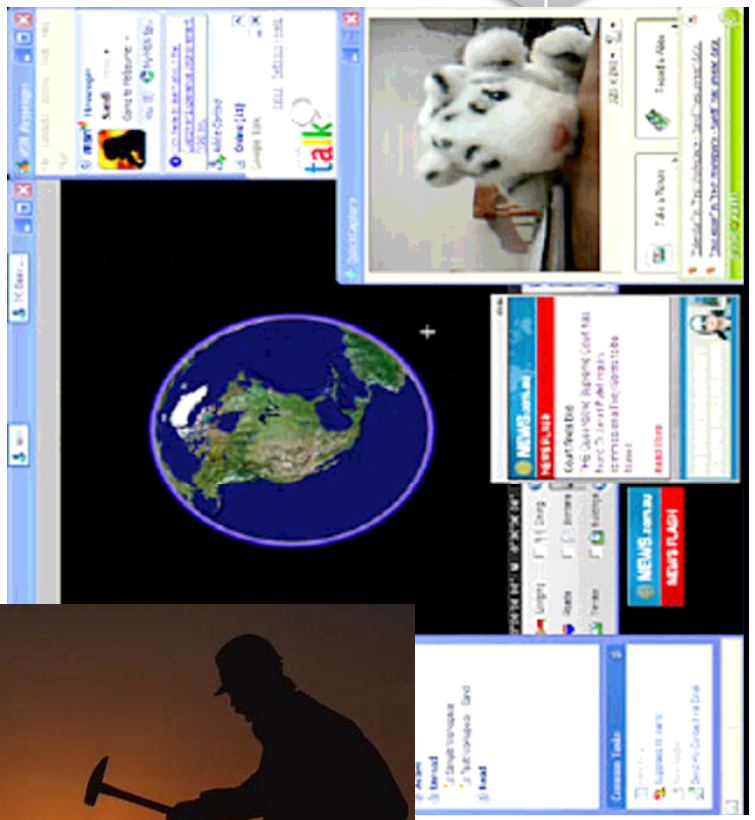


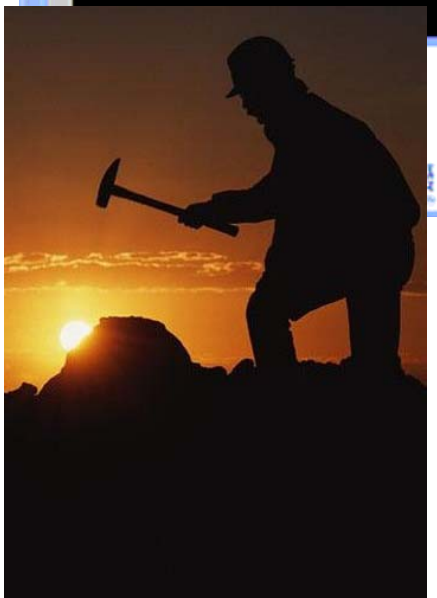
Fuente: Benchmarking Organizaciones, LALC 2007

1. En las nuevas estructuras organizacionales desaparecen los cargos para dar paso a los roles de contribución. Es el paso de funciones a procesos.

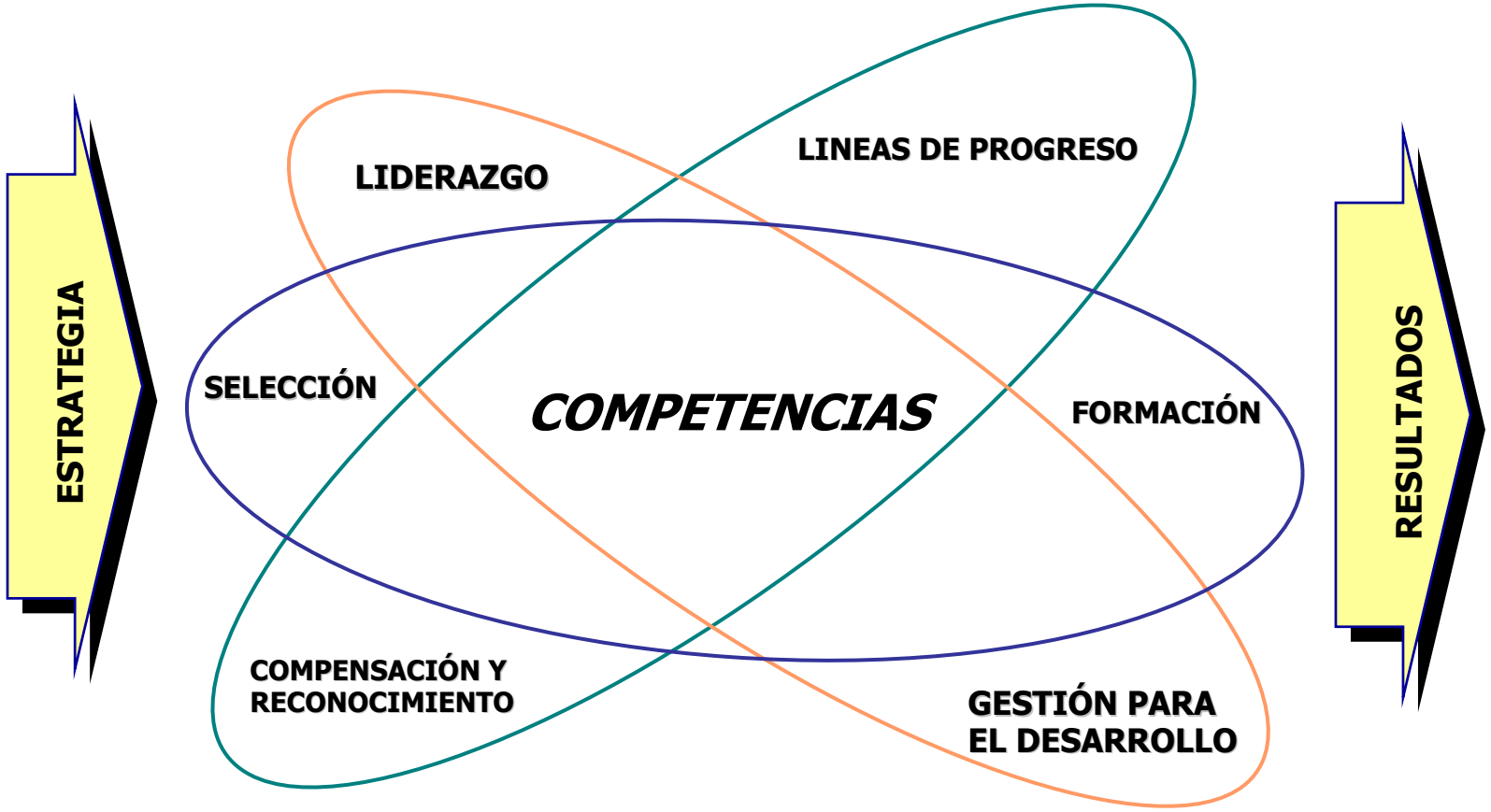
2. La empresa del siglo XXI requiere de dos elementos fundamentales: La gente como el activo más importante y una estructura que funcione como totalidad.

3. La tecnología no desplazará al hombre, pero le exigirá mayores niveles de desarrollo y nuevas competencias.





MODELO INTEGRAL DE GESTION HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS



Modelo de Competencias
Para que sirve….?

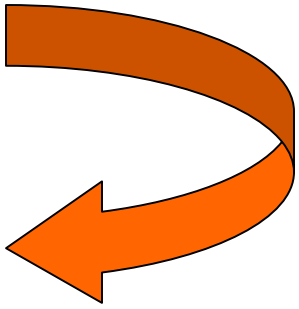
Perfiles de competencias claros,
Con comportamientos exitosos definidos

Personas mas competentes

Personas mas empleables

Empresa mas competitiva en el mercado

Liderazgo personal + Liderazgo empresarial



ALGUNAS COMPETENCIAS DEL NUEVO EJECUTIVO EN LOGISTICA

- Visión Global de negocio
- Foco Externo
- Orientación a Resultados
- Liderazgo
- Innovación (Entrepreneurial)
- Comunicación
- Adaptabilidad
- Multicultural

LAS EMPRESAS LOGISTICAS HAN FORMADO EL CAPITAL HUMANO QUE REQUIERE ESTE NUEVO ENTORNO?

- “Mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la Evaluación del Desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje” (I. Chiavenato)

- Forme a su gente en las competencias requeridas por el negocio y el entorno de SCM (Planes específicos y focalizados)
- Mida los resultados (Indicadores de Desempeño y Competencias)
- Mejore sus relaciones

Supply Chain Management es un negocio de relaciones

EQUIDAD: El elemento que no puede faltar!

- Claridad en la Cultural de la Organización (medición de cultura)
- Formación y Desarrollo focalizado, basado en los gaps entre lo que tenemos y lo que la organizacion requiere!!
- Procesos de Evaluación del Desarrollo y del Desempeño!!
- Programas de Compensación y Beneficios (Compensación variable para **TODA** la organización)

Otros elementos infaltables…

- Implementación de una Gestión Humana por **competencias,** garantizando la efectividad del recurso humano en los procesos
- Inicio de un trabajo de **remuneraciones por resultados**!!
- Indicadores del desempeño tanto **individual como grupal**.

La atracción y retención de TALENTOS es una competencia fundamental para ser una empresa de clase mundial.

Para más información y COPIAS de los reportes de Benchmarking de Organizaciones

lsperber@celsc.org