

# **ANÁLISIS DEL PAPEL QUE EJERCEN LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL PERSONAL QUE INTEGRA LA CADENA DE SUMINISTRO**

**MSc. Ing. Neyfe Sablón Cossío**  
**MSc. Lic. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo**  
**Dr.C. MS.c. Ing. Alberto Medina León**  
**Dr.Cs. Ing. José Antonio Acevedo Suárez**  
**Dr. C. MS.c. Lic. Varna Hernández Junco**

## **Resumen:**

El personal logístico es un componente esencial en el análisis de las cadenas de suministros, pues estos son los encargados de lograr que funcione de forma integrada y efectiva. La cadena de suministro es un escalón superior de desarrollo y se encarga de gestionar los flujos desde los proveedores principales hasta el cliente final. Para alcanzar la satisfacción de los clientes es imprescindible trabajar de forma sistémica; por lo que es vital identificar y evaluar las competencias laborales del personal que labora en estas áreas de las organizaciones. Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores que debe desarrollar un individuo para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo, para contribuir en el logro de las metas y la cultura organizacional.

Palabras claves: logística, cadena de suministro, sistema logístico, competencias laborales.

## **Abstract:**

The logistics personal is an essential component in the analysis of supply chains, as these are responsible for making it work seamlessly and effectively. The supply chain is a higher stage of development and is responsible for managing the flows from the major suppliers to the final customer. To achieve customer satisfaction is essential to work in a systemic way, and it is vital to identify and assess the work skills of personal working in these areas of organizations. Labor skills are the set of knowledge, skills, attitudes, skills, values must develop an individual's successful performance in their jobs, to contribute in achieving the goals and organizational culture.

Keywords: logistics, supply chain, logistic system, labor skills

## **Introducción:**

La globalización de las economías ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la manera tradicional de hacer sus negocios. En este contexto, la logística emerge como una herramienta de apoyo fundamental, desarrollando la necesidad de crear una mentalidad empresarial, enfocada hacia toda la cadena de suministros, y sentando las bases para alcanzar a un eslabón superior de desarrollo, las redes de valor.

La logística, desde sus inicios, surgió como una estrategia militar, que con el desarrollo y evolución histórica de la sociedad pasó al ámbito empresarial. Comenzó con la concepción del campo al mercado, funciones segmentadas, funciones integradas, del enfoque al cliente, la logística como factor diferenciador y como la logística del futuro, la expansión de las fronteras y la actividad. Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001).

La logística es una ciencia muy nueva aún en Cuba, a pesar de que ha logrado un avance mayor en países desarrollados de Europa, como Francia, Alemania, España y en América del Norte, en los EE.UU.

El concepto moderno de logística es “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”. Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001)

A fines de la década del 80 comenzó a desarrollarse el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro. Existen algunos profesionales que la consideran solo como un nombre nuevo, una simple extensión del concepto de logística integral; o sea, una aplicación de las actividades logísticas más allá de las fronteras organizacionales, en dirección a los clientes y proveedores de la cadena de suministro.

Según (Pérez Campaña, 2006) la Gestión de la Cadena de Suministro requiere la **integración** de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, así como del informativo necesario para dirigir éste y el financiero, con el objetivo de lograr los niveles de satisfacción de los clientes finales o consumidores que garanticen la sostenibilidad de las Organizaciones y del ecosistema.

Al analizar las concepciones anteriores, se hace necesario tener en cuenta que no podrá alcanzarse un nivel de integración superior en la logística, sin hombres competentes.

La definición del término competencias laborales ha tenido múltiples conceptualizaciones. Autores como Spencer, Lyle y Signe en 1993 citado en Palma Atúnez, (2009), la definen como una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios, que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en trabajo o en una situación concreta.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes debido a que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Cuestas Santos, (2002).

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, la misma posee especial relación con actividades claves de gestión de recursos humanos como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

Las competencias laborales se establecen como la capacidad efectiva para cumplir con cabalidad una actividad laboral anteriormente identificada y a pesar de no ser una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Estas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un individuo para obtener un desempeño exitoso. Cuestas Santos, (2002).

Una vez expuestos los aspectos antes mencionados el **objetivo** de este trabajo es analizar el papel que ejercen las competencias laborales en el personal que integra la cadena de suministro.

#### **Desarrollo:**

##### **Definiciones del término logística**

Jhon F. Magee (1968) en el libro "Industrial Logística" definió la logística como "el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario". Aunque no consideró el flujo de información en su definición lo analiza en el libro como contra flujo. La Londe y Grabner (1971) y Christopher (1972) en artículos publicados respectivamente, definen la logística como la unión de la Gestión de los Materiales con la Distribución Física, citado en Torres Gemeil, (2004).

Según Ballou, 1991 “la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y de consumo”.

Otras definiciones aceptadas son las que proporcionan dos instituciones reconocidas:

- 1 La logística es la parte del proceso de SCM que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Consejo de Dirección Logística), citado por el autor Ballou, (2004).
- 2 De acuerdo al Centro Español de Logística, define que “la logística es percibida como una herramienta de obtención de competitividad, que realiza actividades de valor agregado o valor añadido que redundan en el incremento de la rentabilidad de las empresas”.

Se dice que la logística es el proceso de planificar y controlar las actividades de almacenamiento y distribución relativas al flujo material con eficiencia y eficacia acorde a los requerimientos de los clientes a la empresa. Pérez Campaña, (2006)

Los autores la definen como un "sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero". Conejero González, (2008).

El concepto de logística, permite asociar el término logística directamente con el flujo de material, desde el proveedor a un cliente, e incluso debe reconocerse que éste es el objeto sobre el cual recae la acción de la logística. Es necesario definir tres conceptos básicos: Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (1996), Casanovas y Cuatrecasas. (2001), Ballou, (2004), Conejero González, (2008)

- 1 Flujo material: transcurre desde la entrada de materia prima hasta la entrega del producto al cliente pasando por todos los procesos de transformación del mismo, se dirige en el sentido del suministrador al cliente.
- 2 Flujo informativo: tiene dos direcciones (suministrador al cliente y del cliente al suministrador).
- 3 Flujo financiero: es contrario al flujo material en el sentido del cliente al suministrador.

El objetivo fundamental de la logística es: entregar los surtidos requeridos, con la calidad deseada, en las cantidades necesarias, en el momento preciso, en el lugar adecuado y con el menor costo posible. Se analiza partiendo de la misión de cada entidad y se tendrá por ejemplo la existencia de una logística industrial, una logística de los servicios o una logística del comercio o comercial, las cuales se dividieron de la logística militar e integraron la Micrologística, que junto a la Macrologística conforman el alcance de la logística. Conejero González, (2008).

### **¿Qué es un sistema logístico?**

Según Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001) “El sistema logístico tiene la misión de llegar al cliente en el momento demandado con el producto necesitado y a un costo ventajoso para el cliente.” Los recursos básicos que conforman un sistema logístico son el hombre, medios de trabajo y objetos de trabajo”.

La misión de un sistema logístico está dirigida a llegar al cliente en el momento demandado con el producto/servicio solicitado y a un costo beneficioso para el cliente.

El desarrollo del sistema logístico debe ser sistemático e implica: Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001).

- 1 Concebir a la empresa funcionando en integración con su entorno.
- Concebir a la empresa como una cadena armónica de eslabones que se inicia en el cliente,

transcurre por la empresa y concluye y reinicia en el cliente.

- La empresa más que un proceso de producción lo que realiza es un ciclo de reproducción que va del aseguramiento a la producción y de ahí a la venta.
- Tomar decisiones oportunas y con criterios de sistema.
- Eliminación sistemática del despilfarro, o sea todo aquel gasto que no aporta valor al producto.
- Pasar de la filosofía de vender productos al cliente a la de satisfacer una necesidad del cliente, o sea, una filosofía de servicio.
- Integrar a las decisiones los criterios e intereses de los clientes y proveedores.
- Estructurar una organización flexible que permita una elevada capacidad de reacción con bajos costos.
- Pasar de la dirección por funciones a la dirección de procesos.
- Adoptar una política de gestión total de la calidad
- Considerar a los flujos informativos y materiales que ocurren en la empresa como un flujo único.

Se define el sistema logístico desde otra perspectiva como la logística de servucción la gestión integrada de los flujos material, informativo y financiero, partiendo de las necesidades del cliente, de manera que se definan y organicen de una forma sistemática y coherente los elementos tangibles e intangibles necesarios para realizar el servicio con un mínimo costo y oportunidad. Parra Ferié, (2005/a/).

La mayoría de los autores consideran a la logística o al sistema logístico con tres subsistemas fundamentales: aprovisionamiento, producción y distribución, concebidos de forma integral y enfocada hacia la satisfacción del cliente. A continuación se detallan algunos aspectos del sistema logístico. Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001).

**Subsistema de aprovisionamiento:** Comprende todas las actividades que permiten que se muevan desde los puntos proveedores hasta la empresa.

**Subsistema de producción:** La producción asume la responsabilidad de la transformación de los materiales adquiridos mediante el proceso de aprovisionamiento en productos para su posterior distribución.

**Subsistema de distribución:** Mediante la distribución el cliente recibe los productos que se han obtenido en la producción.

Existe otro subsistema de vital importancia denominado **reutilización** que establece la nueva utilización que se le dará a los productos finales, una vez concluida el ciclo de vida, todo lo relacionado con el retorno, cuando sea necesario.

Otra parte que compone la logística es el **ciclo logístico** que es la duración de la secuencia de actividades que se desarrollan en el marco del sistema logístico desde él o los proveedores hasta el cliente final; y lo conforman los elementos siguientes: estructura del ciclo de proceso, ciclo tecnológico, tiempo de demora y espera, tiempo de almacenaje, tiempo de control y tiempo de procesos naturales. Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2001)

### **De la logística a la cadena de suministros**

La actual exigencia de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados de bienes y servicios, acrecienta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos a la Logística Empresarial y su incidencia en la búsqueda de elementos novedosos para la obtención de diferenciación en productos y servicios superiores. Hoy en día, la logística se perfila como un importante factor generador de beneficios. Ver figura 1 siguiente:

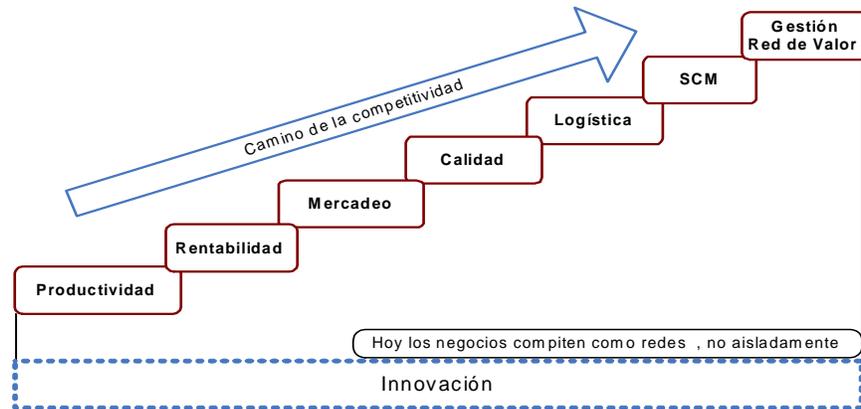


Figura 1: Escalera de la competitividad

Fuente: Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, 2006

Dentro de la escalera de competitividad según Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2006) se encuentra la cadena de suministro y su gestión requiere de una consolidación más allá de los límites de la empresa, abarcando toda la cadena de proveedores en el sentido vertical, incorporándose a ello, la aplicación de los nuevos aportes de la informática, las comunicaciones y el surgimiento de nuevos sistemas de gestión logística.

Las mismas pueden definirse con las siguientes dos posibilidades, Colectivo de Autores (2002), referido en Conejero González, (2008).

- 1 Conjunto de empresas que comparten información, planes, etc., y el objetivo común de hacer más eficaz y competitivo el canal en función de elevar la satisfacción del cliente.
- 2 Integración de las empresas que participan en la producción, distribución, transportación, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes en función de optimizar utilidades y satisfacción al cliente.

El alcance de la cadena de suministro define el sistema logístico, considerado como “el conjunto de elementos físicos e informativos, necesarios para la realización de cierto flujo material, a lo largo de múltiples filas de proveedores y clientes” Cespón Castro, (2003)

Otras definiciones por la institución reconocida Council of Supply Chain Management Professionals (2003), citado en Conejero González, (2008).

- 1 Dos o más firmas que entran en un acuerdo integral de todas sus funciones empresariales a largo plazo.
  - 2 Sincronización y convergencia operacional entre firmas, desde el nivel estratégico hasta el operativo, en una unificada fuerza de mercado.
  - 3 Filosofía integradora que dirige a los miembros de la Cadena de Suministro a desarrollar soluciones innovadoras únicas que generan valor para el cliente.
- 1)
  - 2) La estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y las empresas de la Cadena de Suministro en función de un beneficio global, donde cada empresa no debe buscar su desempeño óptimo individual sino aquel que se traduzca en el desempeño óptimo de la cadena, citado por Cespón Castro, Conejero González, y Hernández Pérez, (2008).

Se definen en Balluo, (2004) como la administración de la cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministro. Autores como Handfiel, R .B. y Nichols E.L; 1999, referenciados en Balluo, (2004) explican que la SCM es

la integración de estas actividades mediante alcanzar mejoramiento de las relaciones de la SCM para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Otros autores como Mentzer, J.T; Witt, W.De; Keebler, J.S; Min, S; Nix, N.W.; Smith, C.D y Zacharia Z.G referidos en Balluo, (2004) se conceptualiza la SCM como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministro con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo.

Sobre la cadena extendida de suministros, se plantea: aquellos miembros del canal de suministros más allá de los proveedores o de los clientes inmediatos de la empresa. La dirección de la cadena extendida de suministro tiene el potencial de mejorar el desempeño logístico más allá de sólo dirigir las actividades dentro de la cadena inmediata de suministro, tomado de Balluo, (2004).

Una cadena de suministro es una red global usada para suministrar productos y servicios desde la materia prima hasta el cliente final a través de un flujo diseñado de información, distribución física, y efectivo. Acevedo Suárez, Urquiaga, Gómez Acosta, (2007)

La importancia de perfeccionar la logística y dar un paso encalanado, radica en crear valor entre los clientes y proveedores, donde los clientes son capaces de pagar más por un producto /servicio que lo que cuesta ponerlos en sus manos, con mínimos costos y con una alta competitividad.

Solo se puede gestionar a través de la cadena de suministro si se cuenta con un personal altamente competitivo, es decir que cuente con las competencias laborales necesarias para su desempeño logístico; debido a que en los momentos actuales hay un desarrollo creciente de la información y las tecnologías, menor cantidad de recursos para la realización del trabajo y un entorno más variable con un mayor número de competidores. Por lo que a continuación se exponen elementos conceptuales sobre competencias laborales.

### **Aspectos teóricos de competencias laborales**

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Cuesta Santos, (2002), plantea que las competencias laborales son características subyacentes en las personas, que como tendencia están casualmente relacionadas con las actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

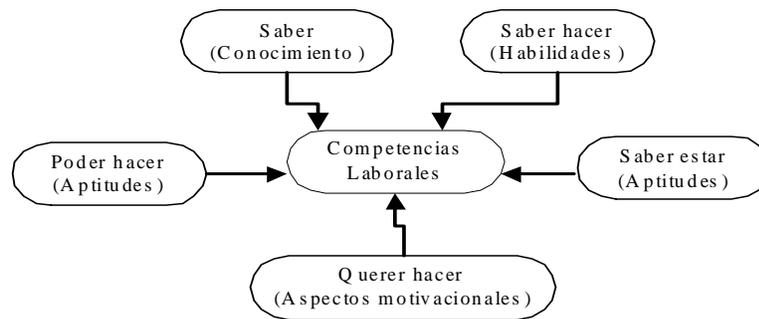
Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas, el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Las competencias laborales son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación. A partir de ellas se desarrollan configuraciones en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales; en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales de manera integrada necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. El ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Por eso las competencias laborales son algo más que el conocimiento técnico que hace referencia

al saber y al saber hacer. En la figura 2, se muestran de forma resumida los principales aspectos que inciden en las competencias laborales según Miranda Lorenzo, (2008).

Elementos que engloban la competencia laboral



Fuente: Miranda Lorenzo, (2008).

**Figura2:** Elementos que engloban la competencia laboral.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados se puede plantear que un trabajador competente es aquel que desarrolla su labor con el más alto nivel de desempeño en el orden cuantitativo y cualitativo, en el saber hacer de manera proporcional a las exigencias del momento en que se encuentre la organización, respondiendo a los estándares de calidad y niveles de productividad donde la importancia de la identificación de dichas competencias tributa a la mejora de los niveles definidos en una organización. Este desarrollo de habilidades en el personal está en función de los procesos empresariales definidos y su efectividad a la hora de alinearlos con la estrategia, misión y objetivos. La gestión por competencias contribuye a revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional y facilitar el cambio de énfasis de la búsqueda de un candidato para un puesto a la búsqueda de un candidato para la organización.

Al tratar el término competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cinco fases que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia según la Norma Cubana NC 3002: 2007. Se trata de la identificación, normalización, formación, certificación y evaluación de competencias.

**Identificación de competencias:** proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método DELPHI, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo.

**Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

**Formación basada en competencias:** una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**Evaluación de competencias:** se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo.

**Certificación de competencias:** alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada.

En la primera fase de competencia laboral mencionada, "identificación de competencias", muchos autores definen qué competencias se ponen de manifiesto y las clasifican teniendo en cuenta diversos aspectos.

### **Relación entre la cadena de suministro y las competencias laborales**

Para poder establecer la relación entre la cadena de suministro y las competencias laborales se hace necesario responder las siguientes interrogantes:

1 ¿Qué me aporta como empresario gestionar mi empresa dentro de una cadena de suministro?

- 2 Tiene un sistema logístico organizado.
- 3 Reduce nivel de inventarios y aumenta rotación de inventarios.
- 4 Tienen mayor integración con los proveedores, por lo que estos son más estables.
- 5 Mejor gestión de los recursos materiales, financieros y humanos, así como de la información.
- 6 Utilización de nuevas técnicas gerenciales.
- 7 Enfoque a la demanda del cliente.
- 8 Ser más proactivo.
- 9 Disminución de los costos.
- 10 Mejor aprovechamiento del tiempo.
- 11 Mejor y mayor utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 12 Mejores tomas de decisiones logísticas.
- 13 Aumento de la eficacia y la eficiencia.
- 14 Mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

2 ¿Cómo se logra el desarrollo exitoso de la cadena de suministro?

El elemento fundamental para lograr el desarrollo exitoso de la cadena de suministro es que el personal que trabaja en las organizaciones entienda la necesidad de trabajar como cadena de suministro, así como que las economías del país se pongan en función de las redes de suministro. Además, se hace necesario que las personas tengan las competencias laborales básicas para poder trabajar en función de ella.

Los elementos que componen la cadena deben estar dispuestos a integrarse, para aumentar la rentabilidad de todos los socios buscando elevar la satisfacción de los clientes.

3 ¿Quién hace que funcione la cadena de suministro?

La cadena de suministro funciona por las personas que intervienen e interactúan en ella, donde juegan un papel fundamental aquellas encargadas de gestionar la actividad logística. Estas personas deben estar dotadas de un alto desempeño, donde se pongan de manifiesto los elementos que engloban las competencias laborales: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Autores como Acevedo Suárez, Urquiaga, y Gómez Acosta, (2007) se refieren a que el logista debe ser un profesional, con una capacidad elevada de interactuar con varias actividades y diferencias en el personal con que trabaja, con valores, con la capacidad de trabajar bajo riesgos e incertidumbres y con alto grado de innovación y cambio.

Dentro de las competencias que debe desarrollar este personal por nombrar algunas se encuentran la honestidad (por contar con muchos recursos) y estar en anonimato (pues es una actividad vital y de apoyo al proceso operativo).

### Las cadenas de suministro en Cuba

En Cuba el nivel de las cadenas de suministro según un estudio realizado por Acevedo Suárez, Gómez Acosta, Urquiaga Rodríguez, Acosta Meléndez, 2009 que pertenecen a LOGESPRO<sup>1</sup>, es medio que representa un 49% de las 122 empresas analizadas, el 36% es de un nivel bajo, el 11% es de un nivel alto y el resto que es un 4% es excelente.

Este diagnóstico se realiza a través del modelo de referencia de excelencia logística elaborado por Acevedo Suárez, 2008. El cual consta de 13 módulos (variables) compuestas a su vez de 121 ítems (indicadores) que miden cuan cerca o lejos se encuentra la logística de la excelencia.

A continuación, se exponen los resultados de la evaluación cubana. Ver tabla 1.

**Tabla 1:**

Resumen de la valoración de los elementos del Modelo de Red de Valor

Elemento del Modelo de Cadena de Suministro	Valoración del estado actual	Clasificación	Cantidad de características clasificadas como				% de debilidades
			Debilidades severas	Debilidades	Aceptable	Fortalezas	
1. Configuración de la cadena	3.07	Nivel medio	0	4	7	0	36.4
2. Gestión de la integración	3.06	Nivel medio	0	6	7	0	46.2
3. Planificación colaborativa	2.77	Bajo nivel	0	5	1	0	83.3
4. Gestión de capacidades	3.04	Nivel medio	0	2	3	0	40.0
5. Gestión de la demanda	2.87	Bajo nivel	0	5	1	0	83.3
6. Gestión de inventarios	2.97	Nivel medio	0	3	2	0	60.0
7. Gestión de pedidos	3.16	Nivel medio	0	3	6	0	33.3
8. Tecnología de información y comunicaciones	2.85	Bajo nivel	1	4	3	0	62.5
9. Desarrollo gerencial	2.90	Bajo nivel	0	8	1	0	88.9
10. Gestión de la innovación	2.70	Bajo nivel	0	9	0	0	100.0
11. Coordinación estratégica	2.60	Bajo nivel	0	6	0	0	100.0
12. Servicio al cliente	3.31	Nivel medio	0	4	5	0	44.4
13. Desarrollo del personal	3.09	Nivel medio	0	2	5	0	28.6
14. Desempeño de la cadena de suministro	3.22	Nivel medio	0	4	7	0	36.4
15. Desarrollo del producto o servicio	3.37	Nivel medio	0	3	2	1	50.0
<b>Evaluación media de las empresas</b>	<b>3.07</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>1</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>57.5</b>

**Fuente:** Tomado de Acevedo Suárez, Gómez Acosta, Urquiaga Rodríguez, Acosta Meléndez, 2009.

De los módulos evaluados en dicha investigación, 7 resultaron de bajo valor, por encontrarse por debajo de 3. De ellos 1 solo es de carácter tangible, que depende del desarrollo financiero; los 6 restantes están correlacionados directamente con la formación y desempeño del capital humano, que a través de desarrollar las competencias laborales se podrían contrarrestar estas dificultades.

Se realiza una tormenta de ideas, con logísticos especialistas en el tema, y se construye un listado

<sup>1</sup> LOGESPRO: Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción, grupo de investigación que se dedica al estudio de la logística en Cuba y en el mundo. El cual pertenece al Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" ubicado en Marianao, Ciudad de La Habana, Cuba.

de las principales competencias laborales, que deben desarrollar los logísticos en Cuba:

- ✓ Capacidad de cambiar (disposición)
- ✓ Previsión
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Ético
- ✓ Búsqueda constante de las necesidades del cliente
- ✓ Conocimientos: contables y económicos, matemáticos, técnicas de ingeniería, de la gestión empresarial, marketing, gestión empresarial, del sistema empresarial en que trabaja, informática.
- ✓ Ágil
- ✓ Capacidad de respuesta
- ✓ Disposición a trabajar constantemente
- ✓ Creativo
- ✓ Innovador
- ✓ Organizado
- ✓ Organizaciones y hombres que aprenden

### **Conclusiones:**

El análisis de los aspectos desplegados en este artículo permite sustentar científicamente la necesidad del estudio de la cadena de suministro y la importancia de las competencias laborales en las personas que intervienen en la actividad logística dentro de todas las organizaciones. La logística es la estrategia que emplea la empresa a través de varias actividades encausadas hacia la gestión del flujo de bienes y servicios, empieza con la fuente de suministro y termina con la entrega del producto, siempre teniendo en cuenta que su objetivo principal es la satisfacción de los clientes. Como elemento cumbre de la logística, la Cadena de Suministro, que se refiere a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Entre los elementos de gran importancia analizados se puede concluir que no se brindan servicios de alta calidad con excelencia logística, si el personal que interviene no es competente. Las competencias laborales como características subyacentes de los individuos están causalmente relacionadas con el éxito de las organizaciones y constituyen una alternativa estratégica para aumentar el rendimiento de los trabajadores y las empresas.

## **Bibliografía:**

1. Acevedo Suárez, J, Urquiaga, A y Gómez Acosta, M. 1996. El modelo General de la Organización. Cuba, ISPJAE.
2. Acevedo Suárez, J, Urquiaga, A y Gómez Acosta, M. 2001. Logística moderna y la competitividad empresarial. Cuba. 5, 6,18 p.
3. Acevedo Suárez, J, Urquiaga, A y Gómez Acosta, M.2006. Modelo y estrategia para el desarrollo de la Logística y la Gestión de las Redes de Valor en Cuba y Latinoamérica. Cuba
4. Acevedo Suárez, J, Urquiaga, A y Gómez Acosta, M. 2007. La Logística Moderna en la Empresa. Cuba. La Habana: LOGICUBA.
5. Acevedo Suárez, J, Urquiaga, A y Gómez Acosta, M. 2010. Diagnóstico del estado de la logística en Cuba. (LOGESPRO), ISPJAE.
6. Balloud, R. Logística Empresarial. Control y Planificación 1991. Madrid., Ediciones Díaz de Santos.
7. Balloud, R; Logística.2004. Administración de la Cadena de Suministro. Pearson Educación ed. México.
8. Cuesta Santos, 2002. Gestión por competencias. Editorial Academica, Ciudad de la Habana. Cuba.
9. Casanovas, A y Cuatrecasas, L; 2001 Logística Empresarial. España. Barcelona: Gestión2000,S.A.
10. Cespón Castro, R. y Auxiliadora Amador, M. 2003. Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Tegucigalpa Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC.
11. Miranda Lorenzo, 2008. Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar “Dr. Mario Muñoz Monroy”. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
12. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación”, (2007). La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), disponible en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
13. Pérez Campaña, M. 2006. Tesis Doctoral. Modelo y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Holguín, Cuba.
14. Parra Ferié, C. *et. al.* 2005/a/ La organización de un sistema logístico basado en el concepto de Servucción para los servicios técnicos automotrices. Revista Retos Turísticos. Vol.4, No.3. ISSN: 1681-9713. Revista indizada en la Base Clase del Sistema Latindex de la UNAM. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba)
15. Torres Gemeil, M. 2004. Logística. Temas seleccionados. . Cuba, Feijoo., 2004. 22,23 p.
16. Torres Gemeil, MJ *et. al.* 2008. Fundamentos Generales de la Logística. Cuba. La Habana: LOGICUBA.