

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN**



**Ana María Cuello Acosta
María Fernanda Pérez Ruíz**

**Similitud de Prácticas Culturales y su relación con la efectividad de la cadena de
suministro**

Estudio Monográfico

Bogotá, Colombia

2015

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN**



**Ana María Cuello Acosta
María Fernanda Pérez Ruíz**

**Similitud de Prácticas Culturales y su relación con la efectividad de la cadena de
suministro**

Estudio Monográfico

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Administración en Logística y Producción

Bogotá, Colombia

2015

Dedicatoria

Dedicado a mi Hijo Samuel que es el motor de mi corazón, a mi Familia que siempre me ha dado su apoyo incondicional y me dio las fuerzas para culminar este proceso, y a Dios por su infinito amor.

Ana Maria Cuello

Dedicado a Dios mi Padre por guiarme siempre y a mi familia por acompañarme en el camino.

Maria Fernanda Pérez

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra tutora Merlin Grueso y a todas aquellas personas que nos acompañaron y apoyaron durante el proceso de este trabajo.

Contenido

Pag.

1	Introducción	1
1.1	Planteamiento del problema de investigación y su justificación	2
1.2	Objetivos	7
1.3	Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	7
2	Marco teórico.....	10
2.1	La Logística y la Cadena de Suministro	10
2.2	Similitud de prácticas culturales	15
2.3	La Efectividad	16
2.4	Efectividad de la Cadena de Suministro	19
3	Resultados y Conclusiones	22
3.1	Resultados	22
3.2	Conclusiones	32
4	Recomendaciones.....	38
5	Referencias Bibliográficas.....	41

1 Introducción

La presente investigación, está estructurada como un documento informativo de aporte al grupo de investigación de “Estrategia y Cooperación” de la línea de investigación de Estrategia de la Universidad del Rosario, y busca agregar elementos claves en el desarrollo macro de sus investigaciones sobre Cooperación Empresarial y todas sus aristas. Es por esto, que las conclusiones a las que se pretende llegar son altas expectativas sobre la riqueza de los temas a tratar, que podría decirse, son casi inexplorados por el campo de investigación actual. Ha sido desarrollada por dos estudiantes de Administración en Logística y Producción en supervisión y dirección de la Profesora Merlin P. Grueso H. Directora del área de Investigación de Estrategia de la Universidad.

Esta investigación se dará por medio del desarrollo en conjunto de varios temas, que tienen en común el elemento empresarial. Cada una de las temáticas a trabajar es de gran relevancia al momento de medir los resultados de una organización, y aunque en unas empresas sólo algunas de las variables son las más importantes, lo que depende del objeto de negocio de las mismas, todas se involucran en alguna parte de los procesos y son actores dentro de las organizaciones. El elemento a través del cual en éste caso se van a reunir los conceptos, es la cadena de suministro, que es la encargada de llevar a cabo procesos logísticos en distintas áreas de la organización para lograr efectividad. Esto, se relacionará con la manera en que la cultura organizacional incide en la efectividad empresarial, evaluando así la relación entre la similitud de prácticas culturales, y la efectividad tanto empresarial como de la cadena de suministro en un posible entorno cooperativo.

En conclusión, se pretende dar un acercamiento para establecer el papel que juegan las cadenas de suministro en las empresas y qué es la efectividad desde ésta perspectiva, cómo se da a nivel organizacional y cómo se evidencia está en la cadena de suministro, desde sus aspectos culturales. Lo anterior, con el fin de conjugar los tres elementos, viendo su interrelación y determinando cómo los parámetros de éstos aportan al crecimiento, productividad y perdurabilidad de las empresas.

1.1 Planteamiento del problema de investigación y su justificación

En este capítulo se abordarán las temáticas que dieron lugar a la creación del texto, junto con una descripción de los aspectos relevantes referentes a su contexto y a la propuesta que se hace para hacer frente al problema enunciado.

La necesidad que se ha identificado en las temáticas, nace de indagar en los conocimientos propios la conexión entre todos los procesos que se llevan a cabo en la cadena de suministro y lo que ha sido enseñado sobre la efectividad empresarial, viendo cómo ésta afecta el rendimiento de una organización. En medio de ambos temas entra una variable fundamental que es la cultura empresarial, ya que no es posible concebir una organización sin una identidad propia y unas características casi innatas del negocio que a la vez forman parte del desarrollo particular de la organización en cada caso, que a la larga se convierte en el modelo del cómo se realizan los procesos logísticos y de las demás áreas de la empresa en miras de lograr efectividad (Navarro, 2012).

Si a lo anterior sumamos que, el concepto de la Cadena de Suministro es relativamente nuevo y que los estudios e investigaciones han abarcado temas que van desde los cambios de demanda del cliente, el manejo de los inventarios, hasta la importancia y connotación que tienen los recursos humanos en el manejo efectivo y eficaz de la misma, se vislumbra un campo fértil para estudios, ya que los que se conocen aún no son suficientes para conceptualizar la totalidad de sus definiciones y nociones (Young & Esqueda, 2005).

Teniendo pues en cuenta que la cadena de suministro es un pequeño eslabón de la logística por su importancia dentro del intercambio comercial y en otros elementos que determinarán el éxito de la misma, según datos de la comunidad Europea establecidos en el informe de competitividad nacional 2007 y Conpes 3547 de 2008, “la logística representa entre el 10% y 15% del precio final de un producto elaborado, incluso en el caso de países en desarrollo, hasta más del 20%; por lo que es un factor de gran relevancia” (Garcés, 2010, p.18).

Por lo anterior, debemos a continuación, vislumbrar algunos aspectos de la contextualización a la que nos deben llevar los conceptos que serán trabajados.

"Se ve que hoy en día las empresas, con operaciones más delgadas y saludables están buscando crecer, y están reposicionando el concepto de la cadena de suministros como la palanca para el crecimiento" (Acosta, 2012, p.2). Sin duda, debe ser tratado uno de los principales temas en el ámbito de las cadenas de suministro, la incertidumbre, que es definida por Van Dervorst y Beulens así : "situaciones en las cuales el tomador de decisiones no sabe absolutamente qué decidir ya que está confundido respecto a los objetivos; carece de información acerca de la cadena de suministros y su ambiente; carece de información de las capacidades del proceso; no está en condiciones de predecir el impacto de las posibles acciones de control en el comportamiento de la cadena de suministro; o, carece de medidas eficaces de control" (Arango, Adarme, & Zapata, 2010, p.101)

Cambios constantes enfrentan las organizaciones en su desempeño diario, donde es evidente el papel que juega la flexibilidad organizacional y la adaptación al cambio, "por lo anterior, la importancia de conocer un concepto y toda una metodología de trabajo que muchas empresas han olvidado, como lo es la cadena de suministros , práctica que permite a las organizaciones mejorar los procesos internos para así mantener su competitividad, satisfacer totalmente el mercado y gerenciar adecuadamente procesos propios y externos que afectan la organización. Con todo lo anterior, es posible lograr que las compañías no fracasen y se mantengan exitosamente" (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012, p.2)

Es por lo anterior, que se considera relevante el auge que ha tenido la cadena de suministro dentro de las organizaciones y la relación con la administración efectiva de las mismas lo cual permite referir una de las frases célebres de Michael Porter, "En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros" (Correa, Gómez & Botero, 2012, p. 91)

Evaluando un poco el tema de la similitud de prácticas culturales se encuentra una pregunta relevante dentro del desarrollo que se dará dentro del tema de investigación "Si la

cultura es algo omnipresente, ¿existe el peligro de que sea además irrelevante? Lo será, pero en la misma medida en que es irrelevante para los humanos entender cómo actúan la gravedad y la atmósfera. En cualquier caso es precisamente su omnipresencia lo que permite que fácilmente se desatienda, por la dificultad que supone dominar cuanto es omnipresente. Solo que en el mundo empresarial, no comprender cómo actúa la cultura, es tan peligroso como no entender la gravedad y la atmósfera en el mundo físico - biológico”. (Pino, Enríquez & Soto, 2013, p.4). En cuanto a la cultura de cada empresa y cadena de suministro, deben ser marcadas para que se dé competencia entre cadenas, que a la final es el objetivo de la cooperación, hacer cadenas y procesos más efectivos y con mayores alcances de mayor efectividad.

Adentrándose un poco más en el tema y para poner al lector en contexto es necesario mirar que dice la teoría sobre la efectividad en el tema mirándolo desde la teoría clásica, se clasifica esta desde un enfoque un poco más racionalista y financiero. Esta afirma que las organizaciones desarrollan sus actividades con eficacia (término que algunos autores clasifican como efectividad), si caminan de acuerdo con los principios de rentabilidad y valor. Según el autor desde esta perspectiva, la “valoración de la eficacia organizacional, se caracteriza por el uso de criterios de tipo financiero, por la preocupación de la eficiencia, y sobre todo por la minimización de los costos” (Ríos, Sánchez, 2007).

En la Tesis Doctoral sobre La percepción de la Efectividad Organizacional el autor considera importante y relevante la investigación sobre la efectividad organizacional ya que de acuerdo a Cervera (2011), los argumentos clave para hacer investigación sobre este tema son La efectividad organizacional, La efectividad como variable dependiente, los individuos, La supervivencia y La elaboración de parámetros (Cervera, 2011):

1. La efectividad organizacional es un concepto fundamental en la teoría de la organización.
2. La efectividad es una variable dependiente, por ejemplo depende de la evaluación social, decisiva en estudios organizacionales.
3. Los individuos se enfrentan constantemente con la necesidad de hacer juicios sobre la efectividad organizacional.
4. La supervivencia de la organización depende de esos juicios.

5. Elaborar parámetros sobre la efectividad organizacional facilita los estudios comparativos.

Cummings (1977) establece que los grupos y los individuos que tienen una relación con la organización la determinan como efectiva en el grado y/o medida que es instrumental para ellos. De esta manera, este autor desde una perspectiva psicológica sobre lo que es la efectividad, considera que estos grupos o individuos ven a la organización como un instrumento para así, poder satisfacer sus necesidades, y desde un ámbito individual el grado que se percibe como efectiva. En otras palabras, el autor determina que una organización es efectiva si un alto porcentaje de las personas que tienen relación con ella, la perciben como un medio para alcanzar sus fines. Por consiguiente si se evalúa como efectiva es probable que se tenga la lealtad, confianza, se le apoye por los diferentes grupos. Finalmente, la efectividad se puede comparar si las organizaciones tienen tareas comunes (Cervera, 2011).

La confusión y la ambigüedad es quizás la observación más característica de la bibliografía sobre efectividad organizacional. Ante este hecho Cameron (1986) introduce una alternativa que intenta llegar a un acuerdo sobre el concepto de efectividad; La efectividad ha sido considerada desde varios enfoques. La teoría de la organización ha avanzado, por ejemplo, como resultado de la aproximación al enfoque de los sistemas abiertos (le la biología, al del contrato social de la política o al campo de fuerzas de la ingeniería. En cada época un enfoque nuevo parece el más apropiado, descubriendo ciertos aspectos organizacionales que no fueron evidentes para otros enfoques. De esta forma, cuando cambia el punto de vista desde el que se considera la organización cambia también la conceptualización de la efectividad y con ella los criterios que parecen ser los más apropiados para su medida (García Izquierdo, 1989).

La base de conocimiento de los temas anteriormente nombrados, serán de gran aporte al grupo de investigación en el campo de la cadena de suministro, para analizar la ponderación de relevancia que ocupan las prácticas culturales y cómo la similitud de las mismas puede aportar a la efectividad de la cadena de suministro, ya sea en la productividad organizacional, mejoramiento del ambiente laboral, disminución de costos o cooperación interna y externa que se da en las organizaciones. Y aunque existen excelentes herramientas para la

planeación, el registro y el control de las actividades de una cadena de suministro, no se han generado aquellas que miden el nivel de efectividad de los elementos en la cadena de suministro como un todo y por lo mismo es necesario encontrar aquellas causas o evaluar cómo las prácticas culturales a nivel organizacional pueden afectar o mejor aún influenciar en el desempeño tanto positivo, como negativo (Flórez, 2004).

Monterroso (2000) dice que teniendo en cuenta que la cadena de suministro juega un papel tan importante dentro de las organizaciones pero que se ha asumido como un concepto tratado con base a objetivos numéricos para generar resultados en ascenso, se debe buscar entender si la similitud de prácticas culturales dentro de la organización y la relación que se da entre empresas (ya sea bien por clientes o proveedores) genera un impacto positivo o negativo en la gestión de la cadena y cómo éstas aportan al entendimiento y establecimiento de patrones similares de conducta e influencia, que conlleven a un resultado esperado enfocado al mejor desarrollo posible de los procesos empresariales que son la base del negocio en cada organización en particular, lo cual podría entenderse como las prácticas culturales propias de la misma.

Una de las metas que se busca lograr con esta investigación, es descubrir distintas variables involucradas en procesos que desarrollan la efectividad de la cadena de suministro, ya que como se conoce, “la Logística es un área muy pegada al terreno y con cambios de una gran rapidez... la razón fundamental para investigar es que hay oportunidades de abrir luz con nuevos hallazgos” (Gómez, 2008).

Adicionalmente la evaluación y comprensión de elementos como la similitud de prácticas culturales y el impacto que estas tienen dentro del papel que juega la efectividad de las cadenas de suministro, y la comprensión del beneficio de asociaciones empresariales, puede dar unas bases al grupo de investigación de cooperación y estrategia para establecer qué parámetros generan la perdurabilidad que las empresas tanto buscan y el acercamiento a mejores prácticas organizacionales que sean establecidas estratégicamente para generar el resultado esperado (Peña & Zumelzu, 2006).

Por lo anterior la pregunta planteada en este trabajo y que esta investigación busca responder es ¿En qué medida la similitud de prácticas culturales de las organizaciones que hacen parte de una cadena de suministro, tienen impacto en su efectividad?

1.2 Objetivos

Objetivo general

Analizar el grado de relación y relevancia que existe entre la similitud de prácticas culturales y la efectividad de la Cadena de Suministro en las organizaciones.

Objetivos específicos

- Describir algunas variables de la efectividad en la cadena de suministro y en las organizaciones.
- Puntualizar las similitudes de prácticas culturales en un contexto de cadena de suministro.

1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Para la realización de la investigación y el desarrollo de los temas que sean pertinentes para las conclusiones, se llevará a cabo un trabajo de búsqueda de información y fuentes documentales que referencien los autores y principios fundamentales sobre los temas a relacionar y profundizar durante toda la labor investigativa. Esta se llevará a cabo por cuenta de las dos estudiantes con el apoyo y dirección de la directora de Proyecto y en base a los conceptos ya revisados previamente.

El procedimiento que se llevará a cabo, será en primera instancia la elección de las fuentes pertinentes para poder definir y mostrar los aspectos teóricos acerca de los tres elementos fundamentan la gestión investigativa. El tema primario es “*La cadena de suministro*”, elemento estructural de la Logística. El segundo tema es “*La similitud de prácticas culturales*”, que parte del concepto de cultura empresarial y sus aspectos más relevantes dentro de las mismas. El tercer tema es la efectividad, entendida desde la perspectiva de los dos primeros temas.

Luego de la elección y descripción de los temas y elementos fundamentales, se tendrán en cuenta los objetivos que busca lograr el trabajo investigativo, descubriendo también la utilidad y pertinencia de los posibles resultados del mismo, pues no se busca únicamente realizar una labor de búsqueda e investigación con objetivos académicos, sino que se pretende también que las conclusiones del trabajo, puedan ser aplicadas en el futuro por el sector empresarial, teniendo en cuenta que se plantean estos temas como de gran relevancia para el éxito de las organizaciones hoy en día.

Se continuará con una delimitación del problema y su respectivo planteamiento y justificación, para dejar claro al lector cuál fue las inquietudes que llevaron a la obtención de los datos y las posteriores conclusiones, y mostrándole cómo éstas alimentarán la investigación de otros, su gestión en el mundo empresarial, entre otros. El paso a seguir será realizar el marco teórico por medio del estudio documental basándose en fuentes fehacientes para así, alcanzar información que conduzca a la producción del análisis sobre los temas y así alcanzar los objetivos planteados.

Los contenidos del documento en que desarrolla el análisis de los temas descritos anteriormente, comienzan con una introducción que presenta el escrito con una breve descripción de los temas, luego se realiza el planteamiento del problema de investigación y su justificación, que proporcione evidencias investigativas de los temas y contenga las razones de la importancia de estudiar los temas propuestos, y como siguiente paso, también se muestran los objetivos de la investigación, que plantean de forma clara lo que se quiere lograr. Posteriormente, el marco teórico, que debe cubrir los temas que se han introducido en las partes anteriores del documento y le proporcionan al lector mayor apoyo en las tesis que se le plantean, y las conclusiones de la investigación, éstas deben ir ligadas a los objetivos y presentar los resultados del análisis concretamente. Por último, se deben acotar las pertinentes conclusiones de acuerdo a lo planteado como objetivo y a o que se buscaba desde un principio justificando la investigación y plantear las recomendaciones que las estudiantes puedan hacer, ya sea al campo investigativo o al campo empresarial sobre su estudio y la relevancia de las conclusiones para ambos.

Teniendo esto en cuenta, ésta tesis, se basa en los conceptos de efectividad en la cadena de suministro y efectividad organizacional, ambas vistas en compañía de la cultura (pensamientos y formas de llevar a cabo los procesos y medir los resultados) de la organización, es decir, las similitudes de prácticas culturales junto con las estrategias de gestión; Tal y como lo menciona el documento del protocolo de investigación dentro del tema de Cooperación, se busca “Explicar las relaciones cooperativas entre organizaciones que llevan a desempeños superiores y se expresan en más de una veintena de formas como las alianzas estratégicas, los contratos de colaboración, entre muchas otras (Ojeda, 2009)” (citado en Universidad del Rosario, Dirección de Investigaciones de la Escuela de Administración, 2013).

Los beneficios de realizar este proceso investigativo involucran al grupo de investigación, a las estudiantes, al campo de investigación y a las empresas de las siguientes maneras: Se generará una mayor información para los interesados en la investigación de temas relacionados con la Cadena de Suministro, la similitud de prácticas culturales y la Efectividad bien sea organizacional o de la Cadena de Suministro; Todo esto acompañado de una visión y criterio adicional desde el punto de vista estudiantil y fuera del contexto empresarial para las organizaciones. Adicionalmente se deben tener en cuenta los aportes teóricos en la implementación de estrategias que pueden conllevar a la mejora de procesos en distintas áreas de una organización así como una mayor exploración investigativa de las estudiantes para mayor conocimiento y posible futura aplicación en las empresas donde trabajan.

2 Marco teórico

Este capítulo mostrará una unión de los aspectos de la tesis, abordando los conceptos fundamentales sobre la Logística como disciplina administrativa y de la Cadena de suministro, elemento fundamental de la misma, eslabón muy importante en las operaciones empresariales y comerciales de las compañías (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012), ambos, pilar básico de la comprensión del fenómeno empresarial en estudio, junto con una descripción de los elementos que lo componen y mencionando algunos autores importantes en el área. También se realiza un acercamiento a los demás temas que se abordan con el fin de completar la búsqueda, tales como son la efectividad vista desde el ámbito empresarial general y enfocado a la cadena de suministro y sus procesos logísticos.

2.1 La Logística y la Cadena de Suministro

Una de las mayores necesidades en las empresas hoy, es poder medir de manera real el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y determinar la precisión y acierto de las estrategias corporativas que han llegado a ése cumplimiento dentro cada una de las áreas que forma una compañía. Lo que podría considerarse la columna vertebral de la gestión empresarial en una organización es el desarrollo de sus procesos del negocio, que dependiendo de mismo tienen una distinta secuencia y herramientas y es lo que actualmente se conoce con el término “Logística”, que abarca todos los métodos de una empresa y el mayor interés para desarrollar el estudio de este concepto, radica en la relevancia que tiene a la hora de determinar la posición de la empresa con respecto a sus objetivos y metas (Ballou, 2004).

Para poder entender la “logística”, es necesario definirla en términos generales. Se conoce la “logística” como la manera de llevar a cabo las labores operativas que van detrás de muchos procesos en la organización, con el fin de lograr eficiencia en los mismos y reducir tiempos y costos, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles en cuanto a infraestructura, recurso humano y recursos económicos, llevando a cabo una mejora continua en los procesos de suministro, producción, almacenamiento, transporte, distribución, gestión de inventarios y entregas, además de gestionar las relaciones con los proveedores y realizar la disposición final de

los residuos y materiales de desecho. Sus funcionalidades más específicas pueden enmarcarse dentro de los conceptos de “Cadena de Valor” y “Cadena de Suministro” (Douglas, Cooper & Pagh, 1998).

Entiéndase “Cadena de valor” como una herramienta diseñada por Michael Porter para analizar la gestión interna de una empresa “un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto” (Alvarado, 2011, p.11). Este modelo agrupa las actividades empresariales en primarias y secundarias o de apoyo, y abarca todas áreas de la organización, mostrando su importancia dentro de los procesos de adición de valor al producto o servicio para el cliente y consumidor final.

“Figura” 1. La cadena de valor.



Fuente: Autores con base en esquema de la asignatura “Logística Internacional”. Profesor Andrés Rubiano, Universidad del Rosario, 2012.

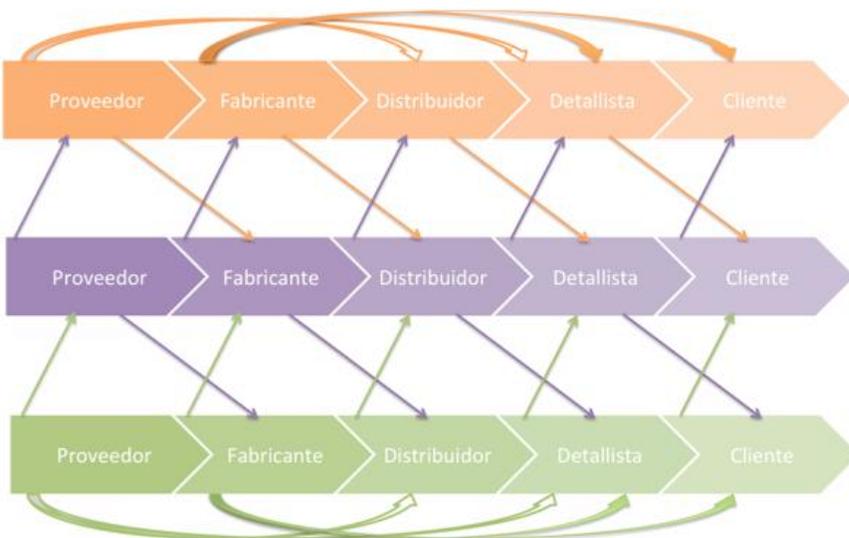
La “Cadena de Suministro” es el conjunto de procesos ordenados que expresan el seguimiento de cada paso que se da desde proveedores al fabricante, al distribuidor, al vendedor, hasta el cliente y allí se contemplan variables logísticas y se implementan mejoras sobre ella, al revisar el desempeño de los procesos, siempre con miras a la satisfacción del cliente y consumidor final (Coyle, Langley, Novak & Gibson, 2012). Es definida por Ballou (2004) como todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta

el consumidor final, es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. En tal proceso intervienen varios actores organizacionales para manejar la información y demás recursos con los cuales se cuenta para su ejecución.

“Hoy en día, la práctica de la gestión de la Cadena de Suministro se está convirtiendo en un elemento extremadamente importante para reducir costos y mejorar la calidad y servicio al cliente con el objetivo final de mejorar la competitividad” (Wisner, Choonan & Leong, 2012, p.28). Por lo anterior, puede deducirse que por medio de la buena gestión la cadena de suministro, se pueden reducir costos operativos, se reducen tiempos en los procesos y se aprovechan de mejor forma los recursos, logrando objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo que hagan notorio el eficiente desarrollo que generen o propendan por la perdurabilidad de las organizaciones.

Según Chopra y Meindl “una cadena de suministro es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas; por lo tanto la mayoría de las cadenas de suministro son redes” (Chopra & Meindl, 2008, p.4).

“Figura” 2 .Etapas de la Cadena de Suministro.



Fuente: Autores con base en Chopra & Meindl, 2008.

Para dar mayor claridad al tema, ya se habló anteriormente que la cadena de suministro posee flujos, ahora bien, estos ocurren con frecuencia en ambas direcciones y pueden ser administrados por un intermediario o alguna de las etapas, pero esto no quiere decir que todas las etapas estén presente en una cadena de suministro ya que esto no es necesario, pueden estar solo algunas de estas (Chopra & Meindl, 2008).

A continuación se muestran algunas investigaciones que han contribuido al desarrollo del concepto de la Cadena de Suministro. Uno de los personajes que primero formalizó la dinámica de sistemas en problemas de la administración de la cadena de suministro fue Jay W. Forrester. En el libro de Dinámica Industrial escrito por Forrester, se describe un modelo de un sistema de producción–distribución en términos de seis flujos que interactúan entre sí: información, materiales, órdenes, dinero, fuerza laboral y equipos. El modelo se hace con una fábrica, una bodega, un distribuidor y un minorista. En 1997 también fue desarrollado otro modelo por Anderson, Fine y Parker que se encargaron de estudiar el tema de la amplificación de la demanda “aguas arriba” (es decir, en dirección de los clientes hacia la fábrica) de la cadena de suministro. Estas investigaciones o estudios les permitieron estudiar las implicaciones que tenía este fenómeno por ejemplo en los tiempos de entrega, inventario, en los recursos humanos y la producción de los productos. En 1999, Akkermans, Bogerd y Vos investigan los ciclos de realimentación de la administración de la cadena de suministro internacional (o SCM internacional), y establecen los modelos causales de las metas y barreras que se encuentran en el camino hacia la SCM internacional efectiva (Angerhofer & Angelides, 2000).

Las actividades que deben tenerse en cuenta a través de la cadena de suministro, pueden clasificarse en 5 grupos (Upson, Ketchen & Ireland, 2007) que son, pensamiento estratégico, negociación, evaluación de clientes y proveedores, cambio tecnológico, mejoramiento continuo. La primera describe la coordinación de la toma de decisiones y la relación de los costos con los objetivos a largo plazo. La segunda, trata de buscar desarrollar relaciones colaborativas estructuradas a largo plazo, que no se basen necesariamente en un poder de negociación de precio bajos. En la evaluación de clientes y proveedores, se debe determinar la importancia de los involucrados externos a la cadena de suministro en términos de costo y riesgo, para así lograr que las relaciones permanezcan duraderas con los que harán más efectiva la cadena. En cuanto al

cambio tecnológico, es necesaria la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión de la cadena de suministro y éstas deben conocerse a profundidad para aprovechar todas sus herramientas y beneficios. Por último, el mejoramiento continuo busca mantener en la cadena de suministro una revisión continua de lo realizado e implementar los cambios que sean necesarios con miras al excelente desempeño de la cadena (Angerhofer & Angelides, 2000).

En la cadena de suministro también existen una serie de indicadores de desempeño tanto cualitativos como cuantitativos también conocidos como indicadores bajo incertidumbre. Los Indicadores Cuantitativos son aquellos que pueden ser medidos en forma directa y se encuentran en las siguientes clases: Indicadores de costos o financieros, Indicadores de respuesta al cliente, indicadores de productividad e indicadores de calidad (Arango, Adarme, & Zapata 2010).

Los Indicadores de costos o financieros son importantes y relevantes a tener en cuenta ya que son aquellos que incluyen los costos de la cadena de suministro completa, también incluyen los ingresos por venta, las utilidades, rendimiento de la inversión entre otros (Arango, Adarme, & Zapata Cortes, 2010). De acuerdo con los autores al hablar de los Indicadores de respuesta al cliente se encuentran el de tasa de cumplimiento, entregas tardías, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de pedido y el de duplicación de funciones.

Los indicadores de productividad son importantes ya que evalúan el porcentaje de capacidad instalada y el de utilización de los recursos mientras que los de calidad miden la efectividad en la ejecución de procesos y actividades aportando resultados relevantes en el análisis de la operación diaria y de la gestión de la Cadena de suministro (Arango, Adarme, & Zapata Cortes, 2010)

Ahora bien los indicadores cualitativos son aquellos que no pueden ser medidos numéricamente de manera directa, aunque algunos aspectos pueden ser cuantificados afirman Arango, Adarme, & Zapata Cortes (2010). A modo groso y sin entrar en mayor detalle entre los indicadores más importantes de esta categoría podemos encontrar los siguientes: los de satisfacción del cliente, el de flexibilidad donde se evalúa la capacidad de respuesta de la cadena de suministro para responder a las necesidad de demanda, la integración de flujo de materiales e

información tanto internamente como con los proveedores y el cliente, y la gestión efectiva del riesgo así como el desempeño de los proveedores que se manejen.

2.2 Similitud de prácticas culturales

Entraremos en primera instancia con la definición de similitud para entender el primer concepto que abarca la investigación; según el Diccionario Real de la Lengua Española (RAE), similitud quiere decir semejanza, por lo que cuando se habla de similitud de prácticas culturales en la organización, se entienden las mismas como la homogeneidad de aquellas operaciones que conlleven a un fin específico, o que las empresas utilizan para obtener resultados rentables para las mismas. Hablando de cultura, ésta se da para alcanzar metas sociales y genera un estrecho vínculo e indisoluble relación entre organización y acción colectiva, y en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida (Geertz, 1989), “una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad” (Vaitsman, 2000, pág. 848).

Teniendo en cuenta lo anterior, entendemos el grupo social como la organización, y sus prácticas como las operaciones que realiza y estandariza en toda su cadena de suministro y demás procesos productivos. La evaluación de las prácticas sociales propias de los grupos empresariales y sus similitudes, se realiza mostrando su influencia a través del impacto en los objetivos de las organizaciones y a la vez determinando cómo se puede generar la cooperación y la estrategia; en miras de lograr una mayor efectividad en una empresa (Durango, 2008).

En cuanto a los trabajadores, éstos deben conocer la estrategia de la empresa y las operaciones de la cadena, y estar familiarizados con ellas, realizando sus labores de manera conjunta con miras a la visión que se les ha presentado, los métodos que se les han enseñado y las alianzas internas y externas que se les han encargado. En este aspecto, podrían encontrarse inconvenientes como la resistencia al cambio de mentalidad, de técnicas, de conocimientos y de objetivos. Según Upson, Ketchen & Ireland (2007) para evitar lo anterior, debe darse a los trabajadores la facilidad de desarrollarse en lo que se les pida, como se menciona en el artículo titulado “*Managing Employee Stress: A Key to the Effectiveness of Strategic Supply Chain*

Management” que determina algunos aspectos fundamentales para evitar que la fuerza laboral frene el avance de la evolución de la cadena de suministro, y en vez de eso, sea un impulsor en la implementación de la estrategia a lo largo de la cadena para lograr la efectividad.

Los aspectos mencionados anteriormente, tienen varias bondades en el comportamiento de la fuerza laboral y así en sus resultados. Comenzando con hacer que los trabajadores desarrollen múltiples competencias, evitar el estrés causado por los nuevos roles o el cambio de función y así mismo evitar el conflicto del trabajador con su función, que puede darse como consecuencia de la contradicción entre sus funciones y sus expectativas. Se deben encaminar los objetivos de la cadena con los objetivos de los trabajadores dentro de la misma, evitando así el deterioro de las relaciones internas y externas, para lo cual se debe dar claridad a los trabajadores con respecto a lo que se espera de sus funciones y las consecuencias que tiene su labor, los aportes que su trabajo hará a toda la cadena. Por último, debe haber un gran nivel de confianza en las relaciones de gerencia y con los trabajadores, en general en todas las relaciones que se involucren en la cadena de suministro, pues esto facilita la cooperación y genera mayor compromiso (Upson, Ketchen & Ireland, 2007).

2.3 La Efectividad

Para todas las organizaciones es importante mirar el rol que juega la efectividad, siendo entendida como el grado de alcance de las metas organizacionales a partir del cumplimiento de procesos establecidos internamente que se entienden como la manera correcta de llevar a cabo las gestiones y procedimientos en las distintas áreas de la organización. Éste es un concepto que podría desglosarse en dos partes denominadas como la “Efectividad Organizacional” y la “Efectividad de la cadena de suministro”. De manera general, se conoce que lo efectivo es aquello que se desempeña conforme a su diseño, lo cual en el caso de una organización se refiere al funcionamiento de ésta en base a los modelos y estructuras que se aplican a la misma. Es por esto necesario señalar la definición de efectividad que según la Real Academia Española (RAE) es la “*Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*”.

Se debe considerar que la efectividad de una organización no necesariamente abarca un “calificativo” para todos los ámbitos, áreas y procesos que desarrolla la organización, ya que por sus inclinaciones y creencias (tendencias, cultura, formas de pensamiento debido a las metas organizacionales y los métodos y estrategias con las cuales se alcanzan esos objetivos) y esencialmente por su visión de hacia dónde quiere llegar y en qué quiere ser “*el número 1*”, una organización puede ser efectiva en el desarrollo de un área y en otra no o en una más que en otra. En ese orden de ideas, no todas las áreas de la empresa se valoran igual ni todas las empresas se miden de la misma manera, puesto que los objetivos y valores son distintos. Sin embargo, la importancia de relacionar estos conceptos es alta en todas las organizaciones pues para lograr la efectividad de sus procesos debe comprender las dinámicas que se mueven en su interior, lo que va muy ligado a la cultura de la misma estructura (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

Afirma Cervera que “la efectividad organizacional depende de la percepción de los participantes organizacionales, ya que se trata de un constructo, cuyo significado es elaborado por los diferentes participantes organizacionales” (Cervera, 2011, i) “que demuestran interés en la organización, y quienes la evalúan haciendo subjetivos y que por lo mismo podría presentar sesgos en sus apreciaciones ya que van a depender de qué tan bien la organización satisface sus necesidades personales” (Cervera, 2011, p.3).

La efectividad organizacional es definida como el “*Grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella*” y se mide en términos de “qué tan bien desarrolla sus actividades” y “qué tanto podría mejorar el desarrollo de sus actividades” (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980, p.211). La efectividad de una organización debe ser medida individualmente en cada organización, conforme a su entorno, en base a sus propias características y fines para así lograr una apreciación acertada de la gestión de cada una.

Para evaluar la efectividad organizacional, se deben tener en cuenta los aspectos cuantitativos que se quieren medir y determinar su nivel de importancia, para así lograr darles valores numéricos y porcentuales y poder realizar una evaluación más exacta. En ésta mencionada evaluación, pueden encontrarse algunos problemas como lo muestra un estudio consignado en el texto escrito por Connolly, Conlon & Deutsch (1980), podrían ser 8, de los

cuales se debe tener en cuenta que aplican para organizaciones ya constituidas y avanzadas en el desarrollo de sus áreas y la implementación de sus estrategias. Éstos 8 obstáculos que se señalan para una precisa medición y evaluación de la efectividad organizacional, son, la validez del concepto, la estabilidad del criterio, la perspectiva de tiempo, el uso de criterios múltiples, medición precisa, generalización, relevancia de la teoría, nivel de análisis.

La validez del concepto plantea que no se puede asumir que ya hay un conjunto de variables o criterios que determinen la efectividad organizacional. Se debe tener en cuenta que no es correcto pensar que éstas garantizan la efectividad en todas las áreas de la organización, pues para considerarla como efectiva debe evaluarse de manera integral, lo que quiere decir que sólo algunas de esas variables tal vez deberían estudiarse en grupo, relacionadas y tomadas como relevantes (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

El segundo obstáculo, la estabilidad del Criterio dice que algunas variables o criterios pueden ser considerados como fundamentales en un momento, pero al cambiar las circunstancias de entorno, también cambia la importancia de esos criterios y el verdadero peso que cada variable significa para determinar a una organización y su gestión como efectiva (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

En cuanto a la perspectiva de Tiempo se entiende que la organización debe lograr el balance en el estudio de su efectividad, pues se tiene por un lado lo que se considera se logrará a corto plazo, y por el otro lado lo que se quiere alcanzar a largo plazo, con miras a maximizar la estabilidad y crecimiento en el tiempo. Quiere decir que lo que se considera como “salidas” relacionadas con la efectividad, pueden ser “entradas” de posteriores acciones y decisiones de gerencia (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

Respecto del uso de criterios múltiples el considerar distintas variables en un solo marco de evaluación puede ser perjudicial, en el sentido de que dos o más variables pueden entrar en conflicto al esperar que ambas crezcan conjuntamente y así determinar que una organización es efectiva, como por ejemplo la satisfacción de los trabajadores y el nivel de productividad que no siempre son directamente proporcionales (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

El siguiente obstáculo, el de la precisión en la medición evidencia que el hecho de asignar valores numéricos a un criterio que se desarrolla cualitativamente, hace que la evaluación no sea sostenible en el tiempo, porque no hay garantía de que la medición sea exacta ni correcta conforme al verdadero significado de la variable para todas las partes (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

En cuanto a la generalización el autor resalta que no es correcto asumir que una variable que sirve para evaluar una empresa, sirva para otra, pues no tienen los mismos objetivos, no están encaminadas hacia el mismo propósito, y no deben estar preparadas para los mismos cambios en el entorno, pues no les afectan de la misma manera (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

La relevancia teórica aclara que se debe tener en cuenta el grado de aplicabilidad de la misma y sus modelos para la organización, pues deben ayudar a la comprensión de las dinámicas empresariales y la preparación para el futuro, cuidándose de no considerar todas las variables que realmente afectan la determinación de la efectividad organizacional (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

Por último pero no menos importante, el nivel de análisis muestra cómo muchos estudios de la efectividad se concentran en una macro-evaluación de variables sobre la efectividad ignorando la relación del comportamiento individual con la misma. Si en verdad se pretende hacer un análisis a conciencia de las organizaciones, se debe considerar la relación entre los procesos individuales y el comportamiento organizacional (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980).

2.4 Efectividad de la Cadena de Suministro

El objetivo principal de la gestión de la cadena de suministro, tiene que ver con tres temas: velocidad, costo e inventario. Según estudios, lograr un mínimo tiempo de espera entre procesos, es equivalente a la reducción y minimización de costos generales, de personal y otros incurridos a lo largo del todo el proceso de distribución, espacio en inventario de materia prima y producto terminado. También se ha llegado a determinar que la reducción de los tiempos de pedido o

espera, es más efectiva que buscar reducir inventarios u otras variables (Karasawa, 2003). Esto tiene que ver con la búsqueda continua de reducir los aspectos y procesos que pueden detener la cadena de manera contraproducente, y es por esto que se deben evaluar los materiales de producción, los lugares donde se coloca el inventario y se disponen los residuos, el manejo de los requerimientos, el transporte de productos o materiales, la coordinación con proveedores y clientes y la calidad de los procesos, entre otros, con el fin de reducir costos innecesarios o de mucha afectación y con miras al mejor desempeño y aprovechamiento de los recursos disponibles.

“Dirigir y administrar la cadena es un esfuerzo complejo que requiere relaciones cooperativas, procesos de negocio y flujos de información compartida para integrar las actividades de múltiples partes” (Upson, Ketchen & Ireland, 2007, p.79), pues algunas de las razones de los principales problemas de la cadena tienen que ver con “fracaso del diseño de un sistema efectivo para la cadena de suministro, la pobre implementación del sistema y una falta de soporte de los altos mandos gerenciales” (Upson, Ketchen & Ireland, 2007, p.78). Si lo que se denomina el “Gerenciamiento Estratégico de la Cadena de Suministro” se desarrollara correctamente, se podría llegar a competir satisfactoriamente ante un mercado con empresas sofisticadas y desarrolladas, pues se llevarían los productos y se prestarían los servicios donde son necesarios a tiempo y se podría considerar una ventaja competitiva (Upson, Ketchen & Ireland, 2007). En cuanto a la relación y conexión de la cadena y otras partes de la organización e incluso otras organizaciones, se puede decir que deben articularse para funcionar de manera coordinada para lograr así un mayor alcance en cada gestión que beneficie a todas las partes según los objetivos particulares.

Por otro lado, para la efectividad de la cadena de suministro, cuando se trata de efectividad en términos operacionales, según lo llamado “Recursos del sistema” propuesto por Yuchtman y Seashore, “se debe hacer énfasis en los procesos que determinarán la calidad de lo que se ofrece como producto o servicio final, que son, la adquisición de recursos, la transformación de los mismos y su disposición final, así se puede definir la efectividad como el grado de aprovechamiento del entorno que una organización lleva a cabo por su habilidad de

adquisición y optimización de escasos y valiosos recursos” (Yuchtman y Seashore, citados por Connolly, Conlon & Deutsch, 1980, p.212).

Es necesario evaluar entonces cuál es el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella, por consiguiente, “los indicadores de desempeño son unos instrumentos para monitorear la consecución de los objetivos de la cadena de suministro” (Arango, Adarme, & Zapata, 2010, p.103). Entre los indicadores de desempeño que se tienen en cuenta en las cadenas de suministro podemos encontrar: Costo total de adquisición, Índice de rupturas, de retraso, índice de rotación, desviación lead time, entre otros (Chopra & Meindl, 2008).

El éxito y efectividad de una organización, tienen una relación directa con la gestión de la cadena de suministro, su integración y grado de flexibilidad donde se cumplen sus metas (Ballou, 2004) evaluando la gestión administrativa donde se valore la reducción de costos, la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de los objetivos, las metas en tiempo real y donde fluya la información eficiente (Chopra & Meindl, 2008), (Cuatrecasas, 2012).

3 Resultados y Conclusiones

3.1 Resultados

En esta investigación se pretende demostrar la relevancia de la similitud de prácticas culturales entre organizaciones que participan en una cadena de suministro, y el impacto en su efectividad. Para ello, se realizó una revisión de literatura con respecto a la relación de las variables que se han tomado en cuenta para responder la pregunta problema que dio a luz esta investigación.

A continuación se presentan las evidencias halladas de 12 estudios empíricos desarrollados por distintos autores en diversos contextos relacionados con los temas desarrollados en este trabajo, en los cuales se pretende ahondar en los hallazgos y dar evidencia de los mismos. Éstos estudios abarcan los años 2007 al 2014, distribuidos de la siguiente manera: Un estudio realizado en el 2007, otro llevado a cabo en el 2008, cuatro estudios que tuvieron lugar en el 2010, tres desarrollados en el 2013 y tres en el 2014. Uno de estos estudios incluye otras evidencias que cubren una línea de tiempo de 1997 al 2005.

Jaramillo & Julia (2014) pretenden establecer una relación entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, mediante una revisión teórica. El planteamiento involucra los criterios de evaluación de la efectividad (establecidos por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo CIID), pues influyen en la construcción de los valores organizacionales, como pueden ser, el número de clientes atendidos, la repetición de programas y estrategias, la calidad de los productos, la generación de conocimiento, el cumplimiento de metas y la demanda de productos y servicios. Los autores concluyen entonces que existe gran influencia de los valores organizacionales sobre la utilización de recursos, y también el cumplimiento de la misión organizacional (propósito funcional), sobre el desempeño organizacional.

Tompkins (2014), toma como variables de estudio la cultura y la cadena de suministro. Plantea que la cadena en sí no posee una cultura propia, y a partir de dos estudios en distintos

mercados, concluye que esa cultura la adopta de los clientes y consumidores finales, pues las personas a las cuales la cadena sirve, la adaptan a sus necesidades y para eso se basan en su cultura de compra y consumo. Es por ello que la adaptabilidad cultural generada en la cadena de suministro juega un papel clave en la efectividad vista desde la satisfacción y fidelización del cliente.

Hanson & Melnyk (2014) plantean que las organizaciones en búsqueda del mejoramiento y la efectividad, tienden a tomar una de dos posturas ante el tema de la cultura organizacional. La primera, es pensar que la cultura y las costumbres de la organización son un tropiezo al querer transformar los procesos y alcanzar ventajas competitivas, pues el personal ve que no llevarán a mejores resultados que lo acostumbrado. Mientras que la segunda, plantea que la cultura es un escepticismo sano, que guarda a la organización de los desastres comerciales. Sin embargo, los autores aseguran que ninguna postura es correcta, pues los dirigentes de las compañías, deberían considerar la cultura como un “amigo” que en esencia les ayudará con procesos de cambio y mejoramiento teniendo siempre en la mira la estrategia corporativa.

Otro estudio llevado a cabo en Bangladesh por Haque & Islam (2013) tuvo como principal propósito encontrar las dimensiones que influyen sobre las prácticas de la administración de la cadena de suministro y examinar empíricamente el marco conceptual de las relaciones propuestas entre estas dimensiones y la satisfacción del cliente. Estos utilizaron una encuesta cuantitativa llevada a cabo entre los gerentes y ejecutivos de diversos fabricantes de medicamentos en la industria farmacéutica de Bangladesh. Un total de 160 encuestados con una tasa de respuesta del 48% participaron en el estudio.

Los resultados expuestos por Haque & Islam (2013) indican que las prácticas de la administración de la cadena de suministro tal y como se observaron en la industria comprenden tres dimensiones, la primera consiste en colaborar y compartir la información, la segunda es la elaboración del diseño logístico e infraestructura IT y la tercera es la cultura organizacional. Sin embargo mientras que las dos primeras ejercen su impacto en la satisfacción del cliente, la cultura organizacional no tiene ninguna influencia sobre ella y en lo que respecta al impacto de tales diseños logísticos e infraestructura IT sobre la satisfacción del cliente, el estudio muestra evidencia de una correlación positiva, aunque moderada, entre los dos.

Para concluir Haque e Islam (2013) determinan que el estudio muestra que las prácticas administrativas de la cadena de suministros que están siendo adoptadas por las compañías farmacéuticas son contingentes por encima de un número de cuestiones organizacionales flexibles tales como: Impartir entrenamiento y educación a los ejecutivos, administración participativa usada en la toma de decisiones, la entrega de los administradores medios y altos, reducir el desperdicio mediante la implantación de entregas justo a tiempo (JIT),y creando un nivel más grande de confianza entre los miembros de la cadena de suministros.

White (2013) plantea que son tres las variables fundamentales para definir una cadena de suministro como efectiva. La primera es la confiabilidad en las entregas, (a los clientes y de los proveedores), la segunda es el costo (en todas las áreas de la cadena y con respecto a los ingresos), y por último la calidad del producto que se entrega al cliente, teniendo en cuenta que el producto no está en manos de un solo proveedor en todo el proceso. En cuanto a la colaboración, el autor plantea que la mayoría de empresas no se concentran en su relación con los demás miembros de la cadena tanto como en su funcionamiento interno, a pesar de que se piensa que entre más pueda comprender y manejar una compañía su propia cadena de suministro, más se dirigirá hacia menores costos y mayores niveles de mejora, sin sacrificar los requerimientos de calidad, y afirma, que es allí donde tal vez residen los “puntos ciegos” de cada organización.

Cadden, Marshall & Cao, (2013) llevaron a cabo una investigación compuesta por un estudio de caso y un cuestionario sobre dimensiones culturales, a los compradores de la cadena para luego a través de métodos cualitativos valorar los resultados. La investigación parte de la proposición de que la compatibilidad de las dimensiones culturales o los perfiles culturales de las organizaciones (compradores y demás en la cadena de suministro), llevarán a un mejor desempeño de la cadena por parte de los mismos, por lo cual, es vital la similitud en sus prácticas para una mejor adaptación en sus relaciones.

Como parte de las conclusiones del documento, los autores dicen que una cultura similar de la cadena de suministro basada en las normas, la confianza y apertura (Cultura organizacional), puede producir mejores resultados, reducir los conflictos y la incertidumbre a lo largo de la cadena de suministro, sin embargo se debe dar importancia a la complementariedad

(Cadden, Marshall & Cao, 2013). Adicionalmente encontraron como aporte significativo que las organizaciones con el más alto rendimiento en su cadena de suministro, tenían perfiles culturales diferentes, mientras que las de menor desempeño, poseían perfiles culturales muy similares. Lo anterior, se basa en el hecho de que es más importante que una organización que por sus características pueda complementar a las demás y viceversa, a que sean iguales para poder funcionar en conjunto.

Jensen & Kohli (2010) afirman, aunque su eficacia no se ha medido empíricamente, que la colaboración ha obtenido popularidad creciente en el campo de la cadena de suministro, y “La investigación señala que las empresas de mayor tamaño (medido por los ingresos por ventas y el número de empleados) y empresas que colaboran ampliamente tienden a valorar la eficacia de la colaboración más altamente” (Kohli & Jensen, 2010, p.2). Por último y para concluir, aunque la meta de congruencia estaba vinculada a la colaboración efectiva, la interacción personal y la confianza no se encontró que eran estadísticamente significativas para procesos de similitud de prácticas ni la consecución de la efectividad en la cadena de suministro, sin embargo central a la colaboración de la Cadena de Suministro es la noción de que todos los socios comerciales comparten los sistemas de valores similares y tienen objetivos similares o que manejan una armonía acorde (Kohli & Jensen, 2010).

Cadden, Humphreys & Mchugh (2010) buscan dar validez a la proposición general de que la compatibilidad cultural en la organización entre los socios estratégicos de la cadena de suministro resulta en la mejora de los resultados del desempeño de cada participante en la cadena, todo esto, mediante la evaluación de la relación de diferentes elementos culturales organizacionales (prácticas, valores, comportamientos y normas) para suministrar rendimiento de la cadena. También los autores sugieren que la barrera clave para lograr estos resultados de rendimiento deseados radica en que las culturas organizacionales son incompatibles entre los diferentes socios que operan las relaciones estratégicas a lo largo de la cadena de suministro, lo que evidencia la importancia y el papel clave que juegan la similitud de prácticas culturales para lograr esa efectividad tan buscada en la organización.

En el texto desarrollado por Cadden, Humphreys & Mchugh, (2010) se encontraron las siguientes conclusiones de una serie de evidencias encontradas de estudios que nombraremos a continuación realizado por varios autores:

Por ejemplo, Yilmaz et al (citados en Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010) en su estudio con 134 empresas manufactureras encontraron que el colectivismo (lealtad al grupo), cuando es moderado por una fuerte cultura conduce a una mejora del rendimiento organizacional a nivel cualitativo y cuantitativo lo que se puede establecer como la efectividad que se busca a nivel organizacional y de la cadena de suministro.

Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen, & Park (citados en Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010) hicieron un estudio en el cual participaron 21 socios de la India y socios de otros 21 países, donde se estructuran entrevistas con cuatro ejecutivos de cada empresa. Los resultados arrojaron que la cultura organizacional tiene un mayor impacto en las dimensiones de rendimiento tales como la satisfacción, la competitividad y la eficiencia que la influencia que puede llegar a tener la cultura nacional.

Saxton (citado en Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010) realizó un estudio de 8 países en el mundo, con 98 asociaciones aliadas en la industria de químicos y afines con 98 encuestados por cada firma; encontraron que aspectos tales como la reputación, las relaciones en la cadena de suministro y la toma de decisiones compartida están vinculadas a la satisfacción más que a la efectividad organizacional.

Braunscheidel, Suresh & Boisnier (2010) plantean la integración como un proceso que implica redefinir las funciones de los departamentos dentro de la cadena de suministro y su relevancia, métodos, e influencia de la cultura de la misma. Tal integración, se divide en interna y externa, la primera implica cooperación entre funciones, mientras que la segunda implica el flujo de información en la cadena de suministro. Las características culturales identificadas en el estudio fueron: eliminar barreras, desarrollar el trabajo en equipo, la confianza, los valores organizacionales y las prácticas organizacionales. Concluyen la ausencia de burocracia está asociada positivamente a la integración externa, y que la jerarquización de las funciones es

opuesta en su relación con ambas integraciones. También se menciona que el desempeño para determinar si la integración está funcionando conforme a los objetivos planteados, no debe ser únicamente financiero. De igual manera, ambas integraciones significan un mejoramiento en el desempeño, sin embargo no todas las empresas lo utilizan y llevan a cabo.

Los autores Sambasivan y Ching Nget Yen (2010), publicaron un estudio sobre la alianza entre compañías del sector manufacturero en Malasia, miembros de la cadena de suministro y su relación con el tipo de cultura de las mismas, a través de un cuestionario dado a 109 compañías que realizaban tal proceso. Determinaron la conexión entre la cultura y las alianzas estratégicas en una cadena de suministro, analizando su influencia en la selección de socios o aliados para el establecimiento de relaciones firmes y duraderas. Afirman que el tipo de cultura que hay en las alianzas estratégicas, impacta el grado de integración de los involucrados y la creación de valor. Así mismo concluyen que valores como la comunicación, el compromiso, la confianza entre los miembros, la cultura de grupo y la ausencia de burocracia son esenciales para alcanzar la creación de valor en la alianza de compañías. Sin embargo concluyen también que una cultura jerárquica favorece a un mayor nivel de compromiso con proveedores y un mayor nivel de confianza con distribuidores y proveedores.

Por otro lado Crook, Giunipero, Reus, Handfield & Williams (2008) llevaron a cabo una investigación entrevistando a 46 ejecutivos de la cadena de suministro de diferentes áreas con experiencia en cuatro grupos de enfoque, en cuatro ciudades de Estados Unidos. El estudio se centró en las relaciones de colaboración y buscaba entender: En qué consiste la eficacia de la cadena de suministro, cómo la eficacia de la cadena de suministro da forma a los resultados de las empresas y qué mecanismos permiten a los miembros de la cadena colaborar y compartir conocimientos de manera más eficaz, todo con el fin de aumentar el desempeño focal. Concluyen que otro elemento importante es la confianza enmarcada en la similitud de prácticas culturales, sin ella, el conocimiento que puede conducir a la mejora de la eficacia de la cadena de suministro no será compartido, incluyendo la distribución de riesgos en colaboración, tiempos de entrega y la información de costos.

Las autoras Ueltschy, Ueltschy & Fachinelli (2007) llevaron a cabo un estudio a partir de una muestra de 162 encuestas por correo electrónico a manufactureros americanos y

distribuidores brasileños, estudiando el fenómeno cultural también desde la perspectiva internacional. Se plantea que a partir de la globalización vienen retos para el mundo empresarial, tales como la construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro para que ésta sea efectiva, pues tal estudio mostró que la falta de confianza es la oposición más grande para lograr la efectividad. Las autoras concluyen entonces, que una cadena de suministro efectiva tiene la capacidad de escoger los canales y miembros correctos para poder tener relaciones que se mantengan fuertes, y a su vez asegura que se deben tener en cuenta las diferencias culturales que hay entre los miembros de la cadena, pues en ellas puede estar la clave del éxito que el negocio puede tener fuera de las fronteras nacionales, sin embargo, afirman que lo menos preocupante a la hora de establecer confianza en tratos internacionales, son las diferencias culturales.

Vilana & Rodríguez (2010) analizaron los factores más relevantes de la cultura organizacional e incluye aspectos como la similitud de prácticas culturales, integración social, la importancia de la confianza en una red entre otros factores. “La cuestión central que intenta abordar este trabajo es estudiar la posible existencia de una cultura organizacional a nivel de red basada en una serie de mecanismos culturales que actúen bajo una perspectiva sistémica y que influyan en el éxito o la supervivencia de una colaboración inter-empresarial” (Vilana & Rodríguez, 2010, p.2). Los autores determinan también, que diferentes tipos de cultura organizacional crean diferentes ambientes psicológicos en las alianzas por lo que las diferencias culturales les llevan a provocar una influencia negativa en su rendimiento. “Por eso, el grado en el que encajan la cultura organizacional de las empresas que forman parte de una colaboración está directamente relacionado con el éxito de la misma” (Vilana & Rodríguez, 2010, p.6).

Doz y Hamel (citados por Vilana & Rodríguez, 2010) denominaron “co-especialización” al proponer que los actores deberían especializarse en actividades complementarias a las de otros miembros de la red para evitar redundancias o solapamientos excesivos y optimizar la creación de valor en la red (Vilana y Rodríguez-Monroy, 2009b). La existencia de una serie de mecanismos culturales a nivel de red tendrá una importancia fundamental como elementos que faciliten las colaboraciones inter-empresariales para mejorar sensiblemente la eficiencia de la RVFG.

Para concluir, Vilana & Rodriguez (2010) plantean varias hipótesis, pero es importante resaltar que la Similitud de las prácticas culturales podría considerarse una condición necesaria para el éxito de la colaboración ya que conforman los mecanismos culturales que favorece una cultura homogénea de la red.

Para poder desarrollar una visualización más clara y un entendimiento más amplio de lo que se encontró en las evidencias y su relación con lo planteado en este documento anteriormente, se presenta a continuación una tabla en la que se exponen los nombres de los autores, el año de las publicaciones, recuadros donde se marca sobre cuáles de los cuatro temas específicos habla el texto (EF: Efectividad; CT: Cultura; CS: Cadena de Suministro; CL: Colaboración), las afirmaciones teóricas principales y las conclusiones a las que llega cada uno.

Autores	Año	EF	CT	CS	CL	Afirmaciones Teóricas	Conclusiones		
Jaramillo & Julia	2014	x	x			Definen la efectividad medida en número de clientes atendidos, calidad del producto, generación de conocimiento y otros indicadores. (ver M.T)			
Hanson & Melnyk	2014		x			Afirman que la clave de la efectividad en la S.C es una adecuada selección de proveedores.	Posición 1: Ver la cultura como un tropiezo para alcanzar ventajas competitivas.	Posición 2: Ver la cultura como un escepticismo sano que genera la ruptura de relaciones con proveedores al no ser compatibles en sus operaciones.	

Autores	Año	EF	CT	CS	CL	Afirmaciones Teóricas	Conclusiones		
Tompkins	2014		x	x		Afirman que la cadena de suministro en sí no posee una cultura propia, concluyendo que las personas que trabajan en esta la adaptan a sus necesidades.	Adicionalmente encontró que la rapidez en la cadena de suministro juega un papel clave en la efectividad vista desde la satisfacción y fidelización del cliente (ver M.T)		
Haque & Islam	2013	x	x			Afirma que las prácticas de la administración de la cadena de suministro tiene 3 dimensiones: 1) Colaborar y compartir la información, 2) Diseño logístico e infraestructura IT y 3) Cultura Organizacional.	Concluye que las dimensiones 1 y 2 ejerce impacto sobre la satisfacción del cliente mientras que la cultura no ejerce impacto alguno sobre esta.		
White	2013	x			x	La cadena de suministro efectiva es aquella que: 1) Confiabilidad de las entregas a los clientes y de los proveedores, 2) Costos en la cadena de suministro (ingresos) y 3) Calidad del producto que se entrega al cliente.	Para concluir White plantea que la mayoría de empresas no se concentran en su relación con los demás miembros de la cadena tanto como en su funcionamiento interno y es allí donde tal vez residen los “puntos ciegos” de cada organización.		
Cadden, Marshall & Cao	2013			x		Parten de la preposición de que la compatibilidad de dimensiones culturales conducen a un mejor desempeño de la Cadena de suministro.	Los autores concluyen que una cultura similar de la cadena de suministro basada en las normas, la confianza y apertura (Cultura organizacional), puede producir mejores resultados, reducir los conflictos y la incertidumbre a lo largo de la cadena de suministro.		
Jensen & Kohli	2010	x			x	La investigación señala que las empresas de mayor tamaño (medido por los ingresos por ventas y el número de empleados) y empresas que colaboran ampliamente tienden a valorar la eficacia de la colaboración más altamente.			

Autores	Año	EF	CT	CS	CL	Afirmaciones Teóricas	Conclusiones		
Cadden, Humphreys & Mchugh	2010		x			La compatibilidad cultural entre socios de la cadena resulta en la mejora de resultados de desempeño mediante sus prácticas, valores, comportamientos y normas.	Afirmar que la barrera clave para lograr estos resultados de rendimiento deseados radica en que las culturas organizacionales son incompatibles entre los diferentes socios que operan las relaciones estratégicas a lo largo de la cadena de suministro.	Yilmaz et al encontraron que el colectivismo (lealtad al grupo), cuando es moderado por una fuerte cultura conduce a una mejora del rendimiento a nivel cualitativo y cuantitativo. (sector manufacturero). Pothukuchi et al resultados arrojaron que la cultura organizacional tiene un mayor impacto en las dimensiones de rendimiento, tales como la satisfacción, la competitividad y la eficiencia de la cultura nacional.	Wilderom & Van den Berg concluyeron que enormes diferencias entre las prácticas organizacionales percibidas y preferidas, tiene un mayor impacto en el rendimiento que la diferencias pequeñas. Saxton encontró que las construcciones tales como la reputación, las relaciones en la cadena de suministro y la toma de decisiones compartida están vinculadas a la satisfacción más que a la efectividad organizacional.
Braunscheidel, Suresh & Boisnier	2010		x	x		Determina que la influencia que tiene la cultura organizacional sobre la cadena de suministro esta dividida en dos partes, influencia tanto interna como externa.	Concluye que se ha comprobado que la integración interna y externa de la cadena de suministro significa un mejoramiento en el desempeño empresarial, sin embargo no todas las empresas lo utilizan y llevan a cabo.		
Sambasivan y Ching Nget Yen	2010		x		x	El tipo de cultura que existe en las alianzas tiene un fuerte impacto en la integración y la creación de valor.	La cultura de adhocracia favorece mayores niveles de comunicación y compromiso así como la cultura jerárquica favorece el nivel de compromiso y confianza con proveedores y distribuidores.		
Crook et al	2008	x			x	Para lograr la efectividad de la cadena de suministro es importante el papel que juega la tecnología y el conocimiento del panorama general de la misma.	La confianza es otro elemento vital donde la similitud de prácticas culturales juega un papel importante ya que hace parte de unos valores establecidos, y los autores alegan que sin ella, el conocimiento que puede conducir a la mejora de la eficacia de la cadena de suministro no será compartido, incluyendo la distribución de riesgos en colaboración, tiempos de entrega y la información de costos.		

Autores	Año	EF	CT	CS	CL	Afirmaciones Teóricas	Conclusiones		
Ueltschy, Ueltschy & Fachinelli	2007	x	x			Las autoras plantean retos como la construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro para que ésta sea efectiva pues tal estudio mostró que la falta de confianza es la oposición más grande para lograr la efectividad.	Es importante tener en cuenta las diferencias culturales entre miembros de la cadena aunque afirman que a la hora de establecer confianza este punto no es relevante.		
Vilana & Rodríguez	2010	x			x	Afirman que diferentes tipos de cultura organizacional crean diferentes ambientes psicológicos en las alianzas por lo que las diferencias culturales les llevan a provocar una influencia negativa en su rendimiento.	La similitud de las prácticas culturales podría considerarse una condición necesaria para el éxito de la colaboración.		

3.2 Conclusiones

Luego de haber revisado las anteriores evidencias, se han podido definir rasgos claros sobre la posición actual de los elementos que hacen parte de la investigación, con el fin de responder la pregunta problema que dio a luz el desarrollo de este proceso. Tal pregunta es la siguiente: ¿En qué medida la similitud de prácticas culturales de las organizaciones que hacen parte de una cadena de suministro, tienen impacto en su efectividad? Para responder tal pregunta, como primer acercamiento, se presenta una parte conclusiva de los reportes y textos explicativos que se investigaron, para esbozar una idea de la respuesta.

En primer lugar, se logró evidenciar que lo planteado anteriormente en el presente documento por parte de las estudiantes, es apoyado por múltiples bases teóricas y también puede apoyarse en algunos estudios realizados por profesionales en el mundo a través de distintos métodos. Tales estudios comprueban en su mayoría que la similitud de prácticas culturales juega un papel importante para alcanzar la efectividad en la cadena de suministro y es confirmado en el

apartado anterior donde 9 de los de los estudios llevados a cabo se enfocaron y dieron evidencias sobre la influencia de la cultura en la consecución de la efectividad en las cadenas de suministro.

Como lo definen Jaramillo & Julia (2014) es evidente que son necesarios una serie de indicadores para validar si la efectividad se alcanza o no, así como lo afirman en el marco teórico Arango, Adarme y Zapata (2010), dando importancia a la validez y relevancia sobre los indicadores de desempeño y su importancia bajo incertidumbre. Tales indicadores de los primeros autores mencionados, como calidad del producto y número de clientes atendidos, son necesarios y dan importancia a la cultura y sus prácticas, afirmando que los valores organizacionales pueden causar varios cambios y transformaciones, teniendo en cuenta al cliente, pues se ha encontrado que es su cultura de compra y sus costumbres de consumo son las que enmarcan el campo de acción estratégica para las empresas, que basan su cultura de venta y servicio, adaptándola a esas necesidades. Lo anterior, obviamente se ve reflejado en el impacto en los indicadores de gestión determinando cómo se puede generar la cooperación y la estrategia, en miras de lograr una mayor efectividad en una empresa (Durango, 2008).

En apoyo a la conclusión planteada por Jaramillo & Julia, entran Hanson & Melnyk (2014) quienes encontraron en su estudio dos posiciones, una en la que la cultura se ve como el tropiezo para alcanzar las ventajas competitivas y la otra donde la cultura es un escepticismo sano ante el entorno. Los autores establecen éstas como posturas inadecuadas, ya que afirman que la cultura debe ser vista como un amigo que ayuda en procesos de cambio y mejoramiento como lo afirma Vaitsman (2000) y se planteo en el marco teórico que se puede ver la cultura como “una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad.

Durante el análisis de las evidencias, es claro que una serie de ellas dan soporte a la afirmación de que la similitud de prácticas culturales genera un impacto en la efectividad, así como lo afirman Cadden, Marshall & Cao (2013), concluyendo que una cultura similar entre empresas, o como se plantea en este trabajo, la similitud de prácticas culturales, basada en normas, la confianza y apertura, puede producir mejores resultados y reducir los conflictos y la incertidumbre a lo largo de la cadena de suministro; en adición, la tesis es soportada por Cadden,

Humphreys & Mchugh (2010) que afirman que la barrera clave que impide lograr los rendimientos esperados (efectividad) radica en que las culturas organizacionales sean incompatibles entre los diferentes socios que operan las relaciones estratégicas a lo largo de la cadena de suministro; lo que sería para la similitud de prácticas culturales, una identidad compartida (Geertz, 1989).

También, como lo plantea White (2013) más allá de las prácticas culturales, es importante escoger los socios y/o actores que intervienen en la cadena de suministro y en las relaciones de colaboración con otras organizaciones aseveran Upson, Ketchen & Ireland (2007). Igualmente, cada organización debe determinar los factores e involucrados que le convienen en su gestión y consecución de la efectividad de su cadena, por lo cual debe haber una visión objetiva en el momento de determinar las asociaciones de proveedores y clientes que se realizarán, pues no todo lo que signifique ingresos contrarrestará los gastos, no sólo financieros sino de personal, y no todo lo que sea un gasto menor significará un excelente producto, por eso la elección debe ser minuciosa.

Además, algunos elementos que pueden llevar a la efectividad, como la confianza, se deben tener en cuenta, pues la importancia de relacionar estos conceptos es vital para comprender las dinámicas al interior de la organización. Tales conceptos como la integración de procesos y creación de valor, hacen parte de la consecución de la efectividad, al ir enmarcados en la cultura y la similitud de prácticas entre los participantes de la cadena de suministro (Sambasivan & Ching Nget Yen, 2010), y así como establecen Connolly, Conlon & Deutsch (1980), no todas las empresas se valoran igual, ni todas las áreas de la empresa se miden de la misma manera con respecto a la efectividad.

Y en ese orden, si en las empresas se entienden los valores organizacionales como la columna vertebral que define el comportamiento y los procesos que se desarrollan en todas sus partes, y son conocidos y practicados por todos sus miembros, se estaría hablando de un poder colectivo que hace que todos los esfuerzos organizacionales confluyan en cumplir las metas y objetivos planteados previamente (Ueltschy, Ueltschy & Fachinelli, 2007). Y esos objetivos, se han escogido a causa de las necesidades que el producto o servicio de la empresa suple (White,

2013), es decir, en base a ese “algo” que nadie más tiene y por eso “la empresa” debe ser la elección de los clientes y consumidores en el mercado.

Cada organización debe determinar sus propias características especiales, asociarlas y conducirlas en un esfuerzo para integrar la cadena de suministro en todas sus áreas y de manera interna y externa, para así mejorar el desempeño de la misma (Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010), no solo internamente sino también trayendo desarrollo y avance para sus asociados, que de una manera u otra serán sus aliados en el mayor rendimiento y los mejores resultados. Por eso es fundamental que cada organización construya a una cultura particular con elementos únicos que coincidan con la meta de su negocio, pues aunque más de una empresa busque un mercado en particular, su efectividad no se medirá en cuánto supere a la competencia, sino en cuánto logra alcanzar sus propias metas, en congruencia con los valores que plantea como características fundamentales de su misma.

Además, el capital humano también puede modificar de manera positiva o negativa la gestión de la organización, como lo afirman también Upson, Ketchen & Ireland (2007) al indicar que con el personal se pueden encontrar inconvenientes como la resistencia al cambio de mentalidad, técnicas, conocimientos y objetivos. Por ello, con respecto a la posible resistencia al cambio que implique el adoptar una cultura propia y tener elementos comunes con sus colaboradores para lograr la efectividad, se debe tener en cuenta que los mitos de gerencia que han impedido el balance de la cultura propia de las organizaciones en sí mismas y su cadena de suministro deben ser eliminados de la mentalidad de la organización, y ésta debe enfocarse en la construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro para que ésta sea efectiva, pues una cultura de adhocracia favorece mayores niveles de comunicación y compromiso así como la cultura jerárquica ayuda a fortalecer el compromiso y la confianza con proveedores y distribuidores mejorando la efectividad de la cadena de suministro (Sambasivan, & Ching Nget Yen, 2010).

Parece entonces, que existe un consenso general entre la mayoría de los autores (ej.: Pothukuchi et al.; Park y Ungson, citados en Vilana & Rodríguez, 2010) sobre la importancia de similitudes culturales en las colaboraciones inter-empresariales al concluir que los participantes con valores culturales similares alcanzan altas cuotas de satisfacción, aprendizaje y eficiencia de

la colaboración. Mientras que las diferencias culturales entre sus actores dificultan el aprendizaje, la satisfacción y la eficiencia de la colaboración.

Adicionalmente, se ha demostrado que la falta de confianza es la oposición más grande, mientras que si se tienen en cuenta las diferencias culturales que hay entre los miembros de la cadena, se podría encontrar en ellas la clave del éxito que el negocio puede tener fuera de las fronteras nacionales (Ueltschy, Ueltschy & Fachinelli, 2007), lo cual también puede verse a través de la colaboración empresarial, que plantean Jensen & Kohli (2010) y se da cuando el intercambio se procura entre socios de naturaleza cercana, ya sea efectiva o de proceso de intercambio, y para lograr la primera, son necesarias una serie de elementos que conlleven a la homogeneidad de las organizaciones en sus valores, objetivos y metas organizacionales. Pues también los mismos autores plantean que el intercambio de información, la planificación conjunta y el uso de sistemas de información en un ambiente de colaboración, tienden a aumentar el valor percibido de la colaboración además de contribuir en la formación de relaciones más largas e incrementando la confianza y el compromiso hacia el logro de objetivos comunes.

Las evidencias encontradas, también señalan que dado que aquellas empresas que tienden a tener más diferencias en su cultura, tienden también a aportar menos a la gestión positiva, se debe tener en cuenta que no todas las empresas miembro de una cadena tienen el mismo objeto de negocio, y aunque realicen tareas que van de la mano, no son iguales, por lo tanto, introducimos un nuevo concepto que es el de complementariedad en los perfiles culturales de las organizaciones, puesto que es más necesario que el que las organizaciones sean similares en la mayoría de características culturales, como el aporte significativo realizado por Cadden, Marshall & Cao (2013) donde encontraron que las organizaciones con el más alto rendimiento en su cadena de suministro tenían perfiles culturales diferentes mientras que las de menor desempeño poseían perfiles culturales muy similares lo que contrapone la tesis y da a entender que es más importante que una organización pueda complementar a otro por sus características a que tengan prácticas culturales iguales.

Saxton (citado por Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010) aclara de igual manera que las relaciones de la cadena de suministro y sus prácticas están vinculadas más a la satisfacción que a la efectividad organizacional lo que da pie para lo descrito a continuación.

El texto de Vilana & Rodríguez (2010) básicamente apoya lo planteado en el trabajo de manera conclusiva, que la similitud de prácticas culturales o su diferenciación y sobre todo la complementariedad cultural entre empresas, puede ser la base para relaciones efectivas de colaboración, lo que lleva a la efectividad de todos los participantes según su objeto de negocio particular. También afirman que los valores culturales, que según muchos autores constituyen la esencia de la cultura organizacional, no son fácilmente perceptibles en una empresa y difícilmente podrán detectarse antes de comenzar una colaboración (Vilana & Rodríguez, 2010, p.7).

Teniendo en cuenta las anteriores evidencias, ha salido a la luz, que durante la evaluación de los procesos y resultados de las empresas, salen a la luz distintas variables que deben tenerse en cuenta para un mejor desempeño de los trabajadores y de los procesos en miras a la efectividad. El correcto análisis de esas variables, es fundamental para lograr determinar las falencias y los excesos que deben ser gestionados, con el fin de alcanzar las propias metas organizacionales, esto con el fin de determinar la importancia y atención que debe darse a cada una de ellas.

Aunque en el análisis se evidenció que la cultura y sus prácticas si poseen una relación con la efectividad de la cadena de suministro, las evidencias y resultados que arrojó este estudio no son suficientes para determinar el grado en el que éstas influyen sobre la misma. En adición, la posición que toman los autores que han estudiado el tema no es homogénea para llegar a conclusiones definitivas y se basaron en variables y estudios en distintos contextos con énfasis en distintos sectores empresariales, por ello la necesidad de estudiar más a fondo el tema de las implicaciones que tienen las prácticas culturales sobre la efectividad de la cadena de suministro es muy alta, ya que aún quedan muchos elementos por analizar.

4 Recomendaciones

Luego del proceso de investigación teórica y la búsqueda de evidencias empíricas que apoyaran las hipótesis planteadas a lo largo del documento, se debe aclarar que las conclusiones presentadas no pretenden ser definitivas en los temas tratados, ni deben ser tomadas como el punto final para la aplicación de las mismas en el campo empresarial. Más bien, se realizó una investigación de tipo documental con la intención de ahondar en los temas mencionados a lo largo del documento, con el fin de responder la pregunta planteada de manera inicial.

Una investigación de este tipo, hoy en día es necesaria porque es clave la unión de los temas que se han estudiado por separado y trae al lector la conciencia de su relevancia a la hora de querer modificar una de las variables que se estudia, pues como se ha planteado en el objeto de la investigación, son conceptos que están relacionados entre sí de manera directamente proporcional. Para las empresas es necesario profundizar en temas culturales que no se tratan mucho dentro de las organizaciones pero que nivelan los objetivos numéricos. Esto debido a la necesidad en el mundo empresarial competitivo del mundo actual de reaccionar con calidad ante el entorno, siendo realmente efectivo desde el interior, y no solo en miras de lograr mejores resultados que la competencia, o por una cifra que no refleje la buena estructuración de los procesos y capacitación e integración del personal de todas las áreas de la empresa, involucradas con procesos en pro del mejoramiento y su eficiencia a nivel de la cadena de suministro.

Por lo tanto, se nombran a continuación algunas recomendaciones tanto de investigación como de exploración para futuros casos que se quieran estudiar y aplicar al campo empresarial, ya que las dimensiones y los artículos analizados ofrecen una significativa percepción dentro de las prácticas corrientes de la cadena de suministro que están impactando la satisfacción del cliente abriendo campo para potenciales desarrollos al respecto.

Como lo mencionan Connolly, Conlon & Deutsch (1980), es necesario estudiar, desarrollar y generar un esquema de evaluación que determine el impacto en la efectividad, pero en adición a los autores, es necesario también que esa evaluación incluya el nivel de similitud de prácticas culturales entre cadenas de suministro de distintas empresas para así aportar de manera

significativa a futuros procesos de colaboración entre diferentes empresas que conlleve a mejoras en la efectividad de los procesos y la relación colaborativa. Es decir, se debe desarrollar futuras investigaciones que incluyan un modelo cuantitativo integrado que mida el impacto que tiene la cultura organizacional en los indicadores de gestión tales como la satisfacción, competitividad, productividad para así validar la relación cultura-efectividad dentro de la cadena de suministro.

De igual manera, es preciso fomentar y generar incentivos que conlleven a investigaciones empíricas sobre el estudio de la similitud de prácticas culturales y su impacto en la cadena de suministro de una manera más exacta, para así aplicar dichos conocimientos a las empresas de Colombia mejorando las prácticas organizacionales.

Tales investigaciones darán pie a la creación de procesos estandarizados de acción en los diferentes sectores económicos nacionales, que puedan extender los hallazgos y realizar una exploración cualitativa de las prácticas de la cadena de suministro para así ampliar su aplicación en las diferentes industrias. Para tal fin, se debe hacer diferenciación entre los tipos de organizaciones y en su cadenas de suministros ya que no es igual la implementación en una pyme, mediana o empresa grande, debido al tamaño de la organización y su función dentro de un sector específico.

El estudio de la similitud de prácticas culturales y su efecto en la cadena de suministro aportará información a los participantes de las cadenas de suministro ya que pueden modificar sus conocimientos y pueden ser aprovechados para mejorar el rendimiento de la cadena global. Pues como lo aclaran Jensen & Kohli (2010) la eficacia de la cadena de suministro no se ha medido empíricamente y aunque algunos autores encuentran importante el papel de la cultura, son insuficientes los resultados y aportes que se encontraron para dar validez a tal aseveración.

Sería de gran utilidad explorar también la cooperación y colaboración empresarial en el desarrollo de éstos temas entre países, con el fin de determinar variables comunes y similitudes en sus prácticas culturales internas y globales que puedan ser aplicables a las organizaciones de hoy para mejorar su desempeño y relaciones comerciales, teniendo en cuenta el gran cambio cultural que esto implica según cada entorno organizacional y nacional. Es por tales razones que también se recomienda a nivel empresarial el evitar que su cultura los lleve a resistir el cambio y

fijarse en las posiciones más que en las funciones y en los resultados numéricos más que en el desempeño general.

De igual manera, es preciso que cada organización defina sus valores y las prácticas que se pueden conjugar con esos valores en mira de sus objetivos, desarrollando mayor flexibilidad para el crecimiento propio del negocio, lo cual significa a corto y largo plazo, un cambio de cultura empresarial al que se debe llegar si es que se pretende tener un alto desempeño, no con respecto a la competencia principalmente, sino conforme a los propios objetivos organizacionales, luego de eso se debe tener en cuenta que igualmente la cultura determina la ventaja competitiva.

También es clave que haya complementariedad en los perfiles culturales de las organizaciones que participan en entornos colaborativos (Cadden, Marshall & Cao, 2013), pues es más importante que una organización pueda complementar a otro por sus características a que tenga prácticas culturales similares y estas no desemboquen en mayor efectividad de la cadena de suministro.

5 Referencias Bibliográficas

- Acosta, K. C. (27 de Marzo de 2012). *La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Alvarado, W. R. (2011). *Cadenas de Valor: Una aproximación conceptual y metodológica para su estudio*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/cadenas.pdf>
- Angerhofer, B. J. & Angelides, M. C. (2000). System Dynamics Modelling in Supply Chain Management: Research Review. In J.A. Joines, R.R. Barton, K. Kang & P.A. Fishwick (Eds), Proceedings of the 2000 Winter Simulation Conference. 342-352.
- Arango, M. D., Adarme, W. & Zapata, J. A. (2010). Gestión Cadena de Abastecimiento - Logística con indicadores bajo incertidumbre CASO APLICADO SECTOR PANIFICADOR PALMIRA. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 20(1), 97-115.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación. ISBN: 970-26-0540-7
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C. & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.
- Cadden, T., Humphreys, P. & McHugh, M. (2010). The influence of organizational culture on strategic supply chain relationship success. *Journal of General Management*, 36(2), 37-64.

- Cadden, T., Marshall, D. & Cao, G. (2013). Opposites attract: organizational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management*, 18(1), 86-103. doi: 10.1108/13598541311293203
- Camacho, H., Gómez, K. L. & Monroy, C. A. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. *Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning*. (10), 1- 11.
- Cervera, F. G. (2011). *La Percepción de la Efectividad Organizacional* (Tesis de Doctorado) Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- Chopra, S. & Meindl, P. (Ed) (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Cohuo, J. A. (2013). *Efectividad Organizacional* (ADF-0422, Diseño Organizacional). Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche, México. Recuperado de http://www.itescam.edu.mx/portal/asignatura.php?clave_asig=ADF-0422&carrera=LADM-2004-300&id_d=84
- Connolly, T., Conlon, E. & Deutsch S. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach., *Academy of Management Review*, 5(2), 211-217.
- Correa, A., Gómez, R. & Botero, C. (2012). La Ingeniería de Tiempos y Métodos como Herramienta en la Cadena de Suministro. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, (8), 89-109.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (Ed) (2012). *Administración de la cadena de suministro, Una perspectiva logística*. México: Editorial CENGAGE Learning.

- Crook, T., Giunipero, L., Reus, T., Handfield, R., & Williams, S. (2008). *Antecedents and outcomes of supply chain effectiveness: An exploratory investigation*. *Journal Of Managerial Issues*, 20(2), 161-177.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Logística, Gestión de la cadena de suministros*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 978-84-9969-360-6.
- Durango, E. L. (2008). *Integración de la Cadena de Suministro: Alianza Estratégica y Ventaja Competitiva para las Pymes* (Trabajo de Grado). Universidad Nacional, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/235623205/Alianza-Estrategica-Pymes#scribd>
- Fernández, M., & Sánchez, J. (Ed) (2007). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Garcés, C. (2010). *Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de Caldas* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- García, A., Vázquez, D., Reyes, H., Sáenz A., & Limón, A. (2009). *Investigación en el ámbito empresarial "Pronósticos, supervisión e indicadores financieros"*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Pron%C3%B3sticos,%20supervisi%C3%B3n%20e%20indicadores%20financieros-Arturo%20Santill%C3%A1n%20Garc%C3%ADa.pdf>
- García, M. (1989). Efectividad Organizacional: Concepto y Evaluación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 5(13), 97-106. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/resource.do?recurso=3000/&numero=1989513>

- Gomez, J. (16 de Febrero de 2008). *Líneas de investigación en Logística. Una tarde con... María Jesús Sáenz* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://mundo-logistico.blogspot.mx/2008/02/una-tarde-con-mara-jess-senz.html>
- Hanson, J. D., & Melnyk, S. A. (2014). *Culture Eats Strategy ... and how to deal with it. Supply Chain Management Review*, 18(4), 20-26.
- Haque, M., & Islam, R. (2013). Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(2 & 3), 120-136.
- Jaramillo, A., & Julia, C. (2014). *Relación entre cultura corporativa y desempeño: Una caracterización desde las ciencias de la complejidad* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. México 5ed. Prentice Hall. ISBN: 8420529842
- Karasawa, Y. (2003). A Study on Effectiveness of Speed as a Parameter for Supply Chain Management. *Supply Chain Forum: International Journal*, 4(2), 54-61. Recuperado de <http://www.supplychainforum.com/article.cfm;jsessionid=56260AAAD5691B660A944EA4742F8956.cfusion?num=7&art=71>
- Kohli, A. S. & Jensen, J. B. (2010). Assessing Effectiveness of Supply Chain Collaboration: An Empirical Study. *Supply Chain Forum: International Journal*, 11(2), 2-16.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998), Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19

- Steers, R. M., (1975). Problems in The Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392022>
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Universidad Nacional de Luján, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica
- Navarro, M. (2012, 27 de abril). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://negociosmanagement.com.ar/?p=311>
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61.
- Peña, V., & Zumelzu, L. (2006). *Cadena de Suministros: sus niveles e importancia* (Modelado de Procesos de Negocios). Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Recuperado de http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/inf362/informe.supply_chain.pdf
- Pino, B. E., Enríquez, C. J., & Soto, V. M. (2013). *Suecia: ¿Cultura organizacional?* (Seminario de Investigación). Universidad del Caribe, Cancún, México. Recuperado de <https://docs.google.com/document/d/1FNQjT3nGNuKYBY0GKUZhj1Y9Py2ooj39hzP68qICltg/edit>
- Sambasivan, M., & Nget, C. (2010). Strategic alliances in a manufacturing supply chain: Influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 456-474. doi:10.1108/09600031011062191
- Tompkins, J. A. (2014). The culture of your supply chain. *Industrial Engineer: IE*, 46(7), 26.

- Ueltschy, L. C., Ueltschy, M. L., & Fachinelli, A. C. (2007). The impact of culture on the generation of trust in global supply chain relationships. *Marketing Management Journal*, 17(1), 15-26.
- Universidad del Rosario. (2013). *Documento Descriptivo de la Línea de Investigación Estrategia* (8). Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Upton, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). Managing Employee Stress: A Key to the Effectiveness of Strategic Supply Chain Management. *Organizational Dynamics*, 36(1), 78-92. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.12.006
- Vilana, J. R., & Rodríguez, C. (2010). Marco Conceptual de una cultura sistémica en las redes virtuales de fabricación global. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 137-163. ISSN: 1135-2523
- White, C. (2013). Understanding the Effectiveness of Supply Chain. *Nuclear Plant Journal*, 31(5), 42-44.
- Young, R. R., & Esqueda, P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, (34), 63-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603405>
- Yuchtman, E., & Seashore. S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, (32), 891-903.