



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La Cultura organizacional, elemento clave para alcanzar la efectividad de la
cadena de suministro en empresas de Logística internacional.**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

**Maestra(o) en Administración
Campo de conocimiento: Negocios Internacionales**

Presenta:

Ana María Cuello Acosta

Tutor:

**Dra. Rosalina Báez Martínez
Facultad de Contaduría y Administración**

Ciudad de México, junio de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Esta tesis pretende generar un acercamiento a 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; se busca explicar como la cultura impacta organizaciones de logística internacional para lograr un desempeño superior y la percepción de actores de cada organización en esa consecución de la efectividad.

Los beneficios de realizar este proceso investigativo generarán 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 para mayor conocimiento y posible futura aplicación en las empresas de Logística Internacional.

Palabras clave: Cadena de suministro, logística, efectividad, cultura organizacional.

Abstract

This thesis intends to generate an approach to the concepts of effectiveness in the supply chain and organizational effectiveness, both views in the company of the culture (thoughts and ways of carrying out the processes and measuring the results) of the organization, that is, the similarities of cultural practices along with management

strategies; It seeks to explain how culture impacts international logistics organizations to achieve superior performance and the perception of actors from each organization in achieving effectiveness.

The benefits of carrying out this investigative process will generate more information for those interested in investigating issues related to the Supply Chain, the similarity of cultural practices and the Effectiveness either organizational or of the Supply Chain; All this accompanied by an additional vision and criteria from the student point of view and outside the business context for organizations. Additionally, the theoretical contributions should be taken into account in the implementation of strategies that can lead to the improvement of processes in different areas of an organization, as well as a greater investigative exploration for greater knowledge and possible future application in International Logistics companies.

Keywords: Supply chain, logistics, effectiveness, organizational culture.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE:	2
ABSTRACT	2
KEYWORDS:.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 OBJETIVO	13
1.4 HIPÓTESIS.....	13

1.5	METODOLOGÍA.....	14
1.6	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	15
1.7	INSTRUMENTO.....	15
1.8	MARCO TEÓRICO.....	15
2.	ANTECEDENTES DE LA LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO.....	17
2.1	ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA LOGÍSTICA.....	17
2.2	¿QUÉ ES LA CADENA DE SUMINISTRO?.....	18
2.3	ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	19
2.4	ACTIVIDADES E INDICADORES EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	21
3.	IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	24
3.1	¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA ORGANIZACIONAL?.....	24
3.2	CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS PRÁCTICAS CULTURALES EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	25
3.2	MODELOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
3.2.1	<i>Modelo de Schein.....</i>	27
3.2.2	<i>Modelo de Hofstede y Minkov.....</i>	27
3.2.3	<i>Modelo de Deninson.....</i>	27
3.2.4	<i>Modelo de Cameron y Quinn.....</i>	27
4.	EFFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	31
4.1	¿QUÉ ES LA EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL?.....	32
4.2	LAS PRÁCTICAS CULTURALES Y LA EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	34
4.3	EFFECTIVIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	38
4.3	MEDICIÓN DE LA EFFECTIVIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	40
5.	ANÁLISIS Y HALLAZGOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
5.1	ESTUDIOS EMPÍRICOS.....	41
5.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA:.....	53
5.3	COINCIDENCIAS DE ESTUDIOS EMPÍRICOS, CON LA ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
	FUENTES DE CONSULTA.....	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
	REFERENCIA HEMEROGRÁFICA.....	82
	CIBERGRAFÍA.....	85
	GLOSARIO.....	88

SIGLARIO.....	89
----------------------	-----------

Introducción

El objetivo principal de la presente investigación es dar a conocer la importancia que tiene la cultura organizacional como elemento clave en el desarrollo macro de investigaciones sobre Cooperación Empresarial y todas sus aristas desde en el campo de la Cadena de suministro para lograr una efectividad en empresas de logística internacional. Es por esto, que las conclusiones a las que se pretende llegar son altas expectativas sobre la riqueza de los temas a tratar.

Esta investigación se dará por medio del desarrollo en conjunto de varios temas, que tienen en común el elemento empresarial.

En el capítulo uno se abordará la metodología a través de la cual se realizó esta investigación; el capítulo dos abordará los antecedentes de la logística y la cadena de suministro; el capítulo tres tratará la importancia de la cultura organizacional dentro de empresas de logística internacional; el capítulo cuatro aborda la efectividad y cómo se logra ésta en las empresas de logística; el quinto capítulo aportará los análisis y hallazgos de los estudios de la presente investigación; el sexto capítulo pretende dar las conclusiones de la tesis y el séptimo capítulo expresa las recomendaciones a tener en cuenta.

El elemento a través del cual en este 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 las prácticas culturales, y la efectividad tanto empresarial como de la cadena de suministro y su incidencia en empresas de logística internacional.

Por tanto, se pretende dar un acercamiento para establecer el papel que juegan las cadenas de suministro en las empresas y qué es la efectividad desde esta perspectiva, cómo se da a nivel organizacional y cómo se evidencia 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 para lograr desarrollo de la Logística Internacional.

1. Metodología de la investigación

1.1 Planteamiento del problema de investigación y su justificación

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 y 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, debe tenerse en cuenta, ya que “de acuerdo con el Documento CONPES 3547 Política Nacional Logística², la optimización de la distribución física de bienes debe tomar en consideración la estructura de costos logísticos asociada, es decir, el conjunto de procesos de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo de bienes, servicios e información, y a su vez, la infraestructura

y los servicios relacionados. La logística es un factor fundamental en el desarrollo económico y social, pues mejora las condiciones de conectividad entre las zonas de producción y consumo. Estos beneficios mejoran las condiciones de competitividad en la economía a través de la reducción de costos de producción y comercialización y promueven ventajas competitivas que permiten un mayor grado de especialización productiva” (Cipoletta, Pérez, & Sánchez, 2010) e igualmente la importancia que representan la logística y el transporte dentro del intercambio comercial y en otros elementos, determinarán el éxito. Según datos de el Banco Interamericano de Desarrollo “En la actualidad, los costos logísticos representan entre 18% y 35% del valor del producto final, cifra que supera la que registran los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que es de 8%. Calculados como porcentaje del producto interno bruto, los costos logísticos en América Latina y el Caribe superan entre 50% y 100% los de los países de la OCDE. Por ello, uno de los principales motivos para medir el desempeño logístico es reducir los costos de la logística.” (Índice de gastos logísticos - <http://logisticsportal.iadb.org/node/4210#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20los%20costos,%2C%20que%20es%20de%208%25.>) , por lo que es un factor de gran relevancia.

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 las 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 qué 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 (de 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 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 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)

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables de las practicas culturales que impactan en el funcionamiento de la cadena de suministro de las empresas de logística internacional, así como el grado de relación y relevancia de las mismas?

1.3 Objetivo

- Describir y analizar las variables de las practicas culturales que impactan en el funcionamiento de la cadena de suministro de las empresas de logística internacional; así como el grado de relación y relevancia de las mismas que forman elementos clave para lograr la efectividad en dichas empresas.

1.4 Hipótesis

Para lograr la efectividad en la cadena de suministro, en empresas de logística internacional, es importante el elemento clave de las practicas culturales ya que representan el grado de relación y relevancia en los siguientes elementos:

- Mejores practicas organizacionales
- Existe relación y relevancia entre las prácticas culturales y la efectividad
- Medición de la efectividad organizacional a través de indicadores de desempeño.
- Variables de efectividad en la cadena de suministro
- Medición de KPI´s

1.5 Metodología

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.

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 cuatro elementos fundamentan la gestión investigativa. El tema primario es “*La cadena de suministro*”, elemento estructural de la Logística. El segundo tema es “*Las 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. Y el cuarto tema es el “*La efectividad aplicada en empresas de logística internacional*” como elemento que impacta directamente a la cadena de suministro y tiene consecuencias en la obtención de objetivos.

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.

Posteriormente, las conclusiones de la investigación, éstas deben ir ligadas a los objetivos y presentar los resultados del análisis concretamente así como plantear las recomendaciones que se pueda hacer, ya sea al campo investigativo o al campo empresarial sobre el estudio y la relevancia de las conclusiones para ambos.

1.6 Comprobación de hipótesis

La comprobación de hipótesis se hará a través de una encuesta a una muestra de 31 empresas (unidad de análisis), donde se busca entender la percepción de trabajadores (hombres y mujeres) de 1-4 personas por empresa, sobre el tema fundamental que es la Efectividad organizacional y cómo esta afecta el desempeño para alcanzar la misma en empresas de Logística Internacional.

1.7 Instrumento

El instrumento de investigación será la encuesta que se aplicará a miembros de las empresas con el propósito de conocer su percepción sobre el objeto de estudio. La encuesta consta de 9 preguntas cerradas y abiertas dirigido a empresas con procesos de logística o directamente a empresas dedicadas a la logística internacional a través de un portal llamado Survio que es un sistema de encuestas en línea que permite preparar el cuestionario y recopilar la información para su posterior análisis de datos.

1.8 Marco Teórico

En los capítulos posteriores abordaremos las principales aportaciones sobre los antecedentes de la logística, la cadena de suministro, las principales etapas, actividades e indicadores de la cadena de suministro que servirán como parteaguas de conexión entre el tema a ahondar que es la cultura organizacional como elemento clave para alcanzar la efectividad de la cadena de suministro en empresas de logística internacional.

Dentro de los autores principales tomaremos aportaciones al campo de la logística de estudios e investigaciones realizados por Camacho, Gómez y Monroy (2012), Ballou (2004), Alvarado (2011), Porter entre otros autores destacados en el campo de estudios de logística y cadena de suministro.

Para entender sobre la cultura organizacional tomamos como referencia a Durango, Hall, Hofstede (1994), Upson, Ketchen & Ireland (2007) Schein (2010); Cameron y Quinn (2011), Denison (1997), Minkov (2010) y se desarrollo un cuadro comparativo como punto de referencia sobre los modelos de cultura organizacional y su contribución al estudio de la misma.

El capítulo cuarto aborda el eje central de estudio de esta tesis que es la efectividad de manera general, como se da la efectividad en las organizaciones y cómo se encuentra la efectividad dentro de las cadenas de suministro; Los principales autores de referencia son Karasawa, Upson, Ketchen & Ireland, Yuchtman y Seashore, Conlon & Deutsch, Chopra & Meindl de los cuales se tomaron sus modelos de referencia, donde pretenden dar presunciones sobre dimensiones culturales propuestas por los autores que difieren entre sí, y explicar el fenómeno de la efectividad.

2. Antecedentes de la logística y cadena de suministro

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 dentro de empresas de logística internacional.

2.1 Antecedentes y conceptos de la logística

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 ese 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).

2.2 ¿Qué es la cadena de suministro?

Entiéndase “Cadena de valor” como una herramienta diseñada por Michael Porter (ver figura 1) 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: Autor con base en esquema La cadena de valor de Michael Porter.

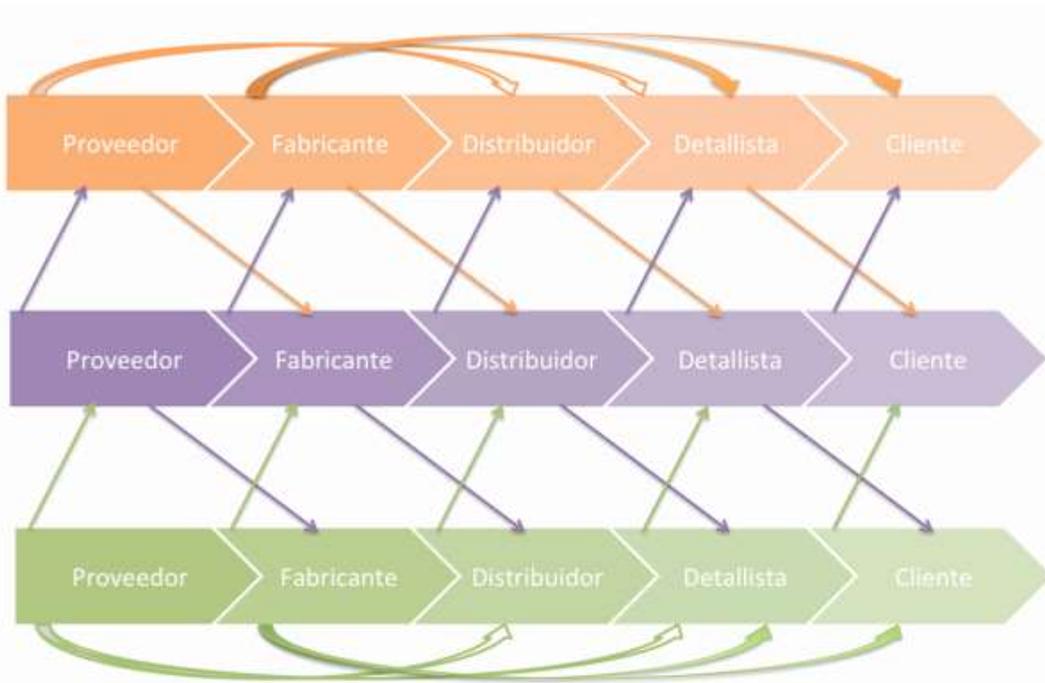
La “Cadena de Suministro” es el conjunto de procesos ordenados que expresan el seguimiento de cada paso que se da desde proveedores al fabricante, al distribuidor, al vendedor, hasta el cliente y allí se contemplan variables logísticas y se implementan mejoras sobre ella, al revisar el desempeño de los procesos, siempre con miras a la satisfacción del cliente y consumidor final. (Coyle, Langley, Novak & Gibson, 2012)

La cadena de suministro o suministro, en términos académicos se define como: “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” (Ballou, 2004, p. 7) *todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final* y en ese 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.

2.3 Etapas de la Cadena de suministro

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 presentes 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).

2.4 Actividades e indicadores en la Cadena de suministro

Las actividades que deben tenerse en cuenta a través de la cadena de suministro, pueden clasificarse en 5 grupos (Upton, 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 necesidades 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.

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).

3. Importancia de la cultura organizacional en empresas de logística internacional.

3.1 ¿Qué se entiende por cultura organizacional?

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)

Es conveniente retomar el sentido etimológico, latino, de cultura: un conjunto de actividades o procedimientos; un desarrollo (development) o cultivo, como en los términos “agricultura” o “hidrocultura”. “Un set distintivo de significados y prácticas, que transforman una idea o concepto en una representación (dibujo, artefacto), y esto en una tradición” (Hall, 1995: 10).

Uno de los autores más relevantes sobre cultura es Stuart Hall que trató la problemática de la identidad cultural como forma de resistencia activa a las formas de dominio cultural; el estudio de la identidad cultural en Stuart Hall nos conduce hacia dos conceptos que son fundamentales en su obra, en relación directa con el capítulo anterior: la cuestión del multiculturalismo y la diáspora. En este apartado, se abordan las aportaciones de Hall al análisis de las relaciones y formas culturales que subsumen la identidad, ya no legitimadas bajo el principio del Estado-nación sino a través de la competición entre estructuras subnacionales (locales y regionales) y supranacionales (diáspora) de pertenencia y parentesco. (<http://zaguan.unizar.es/record/31217/files/TAZ-TFG-2014-1831.pdf>)

Stuart Hall por otra parte, trae un aporte indispensable al entendimiento de la cultura , ya que veía la misma, no como el hermetismo de referentes selectos (alta

cultura), sino como una serie de negociaciones e interrelaciones de poder, en pos del posicionamiento social de artefactos, eventos, prácticas o personajes, con resonancias simbólicas. (<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036055.pdf>) En el imaginario de Hall, la cultura era un espacio, tanto material como inmaterial, de flujos e intercambios sociales de todo tipo (space of fluxes): textuales, de comportamiento, míticos, de herencia histórica, de capital o de autoridad (Davis, 2004).

3.2 Cultura organizacional en las organizaciones y sus prácticas culturales en empresas de logística internacional

En este sentido, Hall defendía la visión de Williams (1958): la cultura como algo ordinario, cotidiano y que por lo tanto nos lleva a entender que en lo que llamamos similitud de practicas es que precisamente en empresas internacionales es importante entender el impacto de la cultura de la empresa para poder lograr lo que en capítulos posteriores determinaremos como la efectividad organizacional y cómo se dan las relaciones cooperativas tanto a nivel de cadena de suministro como en empresas de logística internacional.

Según Hofstede (1994), la cultura organizacional puede modificarse, mientras que la cultura de un país es una variable rígida, lo cual deben tener en cuenta en la gestión los directivos de una organización; en este sentido, es la cultura organizacional común lo que mantiene cohesionadas a las empresas multinacionales. Además, Hofstede (2011) sostiene que las culturas organizacionales residen más en las prácticas visibles y conscientes que suceden en el ambiente de una organización y que son percibidas por los miembros de esta. (<https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087004.pdf>)

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)

De acuerdo a la revista Logística Flexible La cultura organizacional en Distribución y Logística generan credibilidad y confianza, mejoran la relación con los clientes y aumentan la calidad de los productos/servicios. También fortalece la estabilidad, el equilibrio y la eficacia de los procesos. (<https://www.ld.com.mx/blog/logistica/la-logistica-como-cultura-corporativa/>); dentro de los pilares propuestos para promover prácticas culturales eficaces se propone buscar colaboradores compatibles con los valores organizacionales, invertir en capacitación, promover a líderes participativos que vinculen

los objetivos de la organización a lo largo de toda la cadena logística y optimizar la comunicación y ambiente laboral.

3.2 Modelos sobre Cultura organizacional

Entre los modelos analizados sobre cultura organizacional se encuentran el de Schein (2010); Hofstede, Hofstede y Minkov (2010); Denison (1997); y Cameron y Quinn (2011). Éstos últimos tienen una relación con el desempeño organizacional.

3.2.1 Modelo de Schein

Este modelo permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.

3.2.2 Modelo de Hofstede y Minkov

Este modelo permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.

3.2.3 Modelo de Denison

Este modelo estudia las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.

3.2.4 Modelo de Cameron y Quinn

El último modelo condensado diagnostica y caracteriza la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.

En la Tabla a continuación se muestra un cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional de los autores antes mencionados.

“Tabla” 1: Cuadro comparativo modelos de cultura organizacional

Criterio de comparación	Schein (2010)	Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)	Denison (1997)	Cameron y Quinn (2011)
Características principales	<p>Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. <p>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</p>	<p>Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.</p>	<p>Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.</p>	<p>Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización.</p> <p>Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.</p>
Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	<p>Dimensiones de la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la 	<p>Dimensiones de la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad. Masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus la moderación 	<p>Dimensiones o elementos de la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión Dimensiones subyacentes: Flexibilidad 	<p>Clases o tipos de cultura organizacional :</p> <ul style="list-style-type: none"> Clan Ad- hoc (Adhocracia) Jerarquizada Mercado

	<p>naturaleza del tiempo y del espacio.</p> <p>Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.</p>	<p>como una dimensión social.</p>	<p>Estabilidad</p> <p>Enfoques Externo/Interno</p>	
<p>Aplicación de la teoría (Modelo)</p>	<p>Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental, y organizaciones sin fines de lucro.</p>	<p>Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.</p>	<p>En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.</p>	<p>Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.</p>
<p>Ventajas</p>	<p>Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.</p>	<p>Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.</p>	<p>Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. Modelo que puede ser utilizado para la gestión del cambio.</p>	<p>Uso de la metodología Competing Values Framework (CVF). Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser.</p>
<p>Limitaciones</p>	<p>No explica la relación que</p>	<p>Las dimensiones</p>	<p>No permite el estudio de</p>	<p>Se requiere el apoyo de una</p>

	existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.	propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	otras variables como lo son las propuestas por Hostefe, Hostefe y Minkov (2010)	entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
instrumento utilizado	Entrevistas y la observación.	Cuestionario Valúe Survey Module versión 94.	Elaborado por Denison que consta de 60 items.	Organizational Culture Assessment (OCAI)

Nota: Elaboración propia basada en <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf> (2020)

4. Efectividad en las organizaciones

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)

4.1 ¿Qué es la Efectividad Organizacional?

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)

4.2 Las prácticas culturales y la efectividad organizacional

De los modelos sobre cultura organizacional se encontró lo siguiente:

Se puede notar que existen semejanzas en cuanto a las características entre los modelos de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) con respecto al de Schein (2010) dado que hacen mención a los valores básicos que en un momento dado ejercen una influencia en el comportamiento de la organización.

Con respecto a las características de los modelos de Denison (1997) y Cameron y Quinn (2011), ambos modelos permiten estudiar y diagnosticar las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional. Asimismo, en la tabla anterior pueden apreciarse que los rasgos fundamentales de la cultura descritos en cada de los modelos, los cuales hacen referencia a las dimensiones de la cultura con excepción de Cameron y Quinn (2011) que mencionan clases o tipos de cultura. También se manifiesta que las dimensiones culturales propuestas por los autores difieren entre sí, por ejemplo para Schein (2010) son las siguientes:

(a) presunciones de relación con el ambiente externo. Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática, la supervivencia y adaptación al entorno externo, y la integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación. Los problemas de adaptación externa y supervivencia están relacionados a la misión y estrategia; metas, significados, medición y corrección;

(b) presunciones del manejo de relaciones internas. Un grupo no 87 puede lograr objetivos, sobrevivir, y crecer si no maneja sus relaciones internas. Para el manejo de las relaciones internas que permitan resolver los problemas de integración del grupo es necesario: crear un idioma en común y categorías conceptuales, definir los límites y criterios de inclusión y exclusión, distribuir poder, autoridad, y estatus, desarrollar normas de confianza, intimidad, amistad y amor (reglas del juego), definir y asignar recompensas y castigos, y explicar lo inexplicable;

Por otra parte, para Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010) son cinco las dimensiones culturales propuestas, de las cuales se describen a continuación, las que reflejan importancia para demostrar la presente tesis:

(a) Evitación de la incertidumbre, la cual es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. En las organizaciones esta dimensión da por resultado

reglas y procedimientos formales que son diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera, y

(b) Indulgencia versus la moderación como una dimensión social. Indulgencia significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación refleja una convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.

Denison (1997) hace referencia a la cultura organizacional, la eficacia y cómo afecta esta al desempeño. Respecto a la eficacia menciona lo siguiente: (a) eficacia (o falta de ella), la cual está en función de los valores y creencias de los miembros de una organización; (b) eficacia está en función de las políticas y prácticas utilizadas por la organización; (c) la eficacia está en función de traducir los valores y creencias en políticas y prácticas de manera consistente; y (d) la eficacia está en función de la interrelación de valores y creencias, las políticas organizacionales y prácticas, y el ambiente de negocios de la organización (apartado eficacia?)

Denison (1997) En lo que a cultura organizacional se refiere menciona cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Estos elementos se encuentran ubicados en dos ejes uno relacionado al enfoque externo y el enfoque interno. El otro está orientado a la flexibilidad y la estabilidad.

El involucramiento es definido como el empoderamiento de la gente, construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de las capacidades humanas en todos los ámbitos de la organización. Consta de tres subdimensiones relacionadas al facultamiento (empowerment), orientación al equipo, y desarrollo de capacidades.

La consistencia considera que el comportamiento de las personas se encuentra fundamentado en un conjunto de valores centrales; el personal tiene la habilidad de

lograr acuerdos, las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas, y se tienen claramente definidas formas de hacer el trabajo.

Cameron y Quinn (2011) propusieron una metodología basada en el modelo de Marco de Valores de Competencia. El propósito de este modelo es el de diagnosticar la cultura de una organización y facilitar el cambio de la misma. Cameron y Quinn (2011) identifican cuatro tipos de culturas dominantes: clan, adhocracia, jerarquizada, y mercado.

- (a) clan. Este tipo de cultura considera a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar en donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes se consideran figuras paternas y actúan como mentores. La organización es unida por la lealtad o la tradición, teniendo sus miembros un alto compromiso. Se interesa por el desarrollo de sus miembros, la cohesión y la moral alta son importantes, así como el trabajo en equipo, la participación y el consenso;
- (b) adhocracia (Ad-hoc). Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar. Las personas tienden a ser creativas, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. El énfasis es estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios. Con este tipo de cultura es muy frecuente que los miembros de la empresa se involucren con producción, los clientes, con investigación y desarrollo, y otros asuntos;
- (c) jerarquizada. Se considera a la organización un lugar 92 estructurado y formalizado para trabajar. Predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, manteniendo la cohesión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante; y

(d) mercado. En este tipo de cultura la organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas, los líderes son exigentes y competitivos a su vez. La competitividad y productividad en organizaciones orientadas al mercado se logran mediante un fuerte énfasis en la participación de mercados, posicionamiento y control.

El modelo también muestra si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o si en su caso la organización está orientada a la estabilidad y control frente a los cambios.

Derivado de los modelos expresados líneas arriba y con respecto a las ventajas se pudo encontrar que en el caso de Schein (2010) establece una relación entre el liderazgo y la cultura para alcanzar los objetivos de la organización. En el caso de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) define perfiles culturales considerando las variables propuestas. Por otra parte, las ventajas de lo propuesto por Denison (1997) y de Cameron y Quinn (2011) es que se puede explicar la relación entre la cultura y el desempeño.

Se encontró pues que de los modelos anteriores todos aplican un instrumento y en cada uno de los mismos aunque se encuentran limitaciones son muchos los beneficios y aportaciones al campo de conocimiento de las organizaciones y la utilización y aplicabilidad de los mismos dependerá en gran medida del objeto de estudio así como de los resultados ya sea cuantitativos o cualitativos que se quieran medir.

4.3 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 esto, 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).

4.3 Medición de la Efectividad en la Cadena de Suministro

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)

Es por lo anterior que los indicadores que marcan los autores anteriores, miden el grado de efectividad en la cadena de suministro.

5. Análisis y hallazgos de los resultados de la investigación

5.1 Estudios empíricos

En esta investigación se han planteado objetivos relacionados con la relevancia de las prácticas culturales en la efectividad de la cadena de suministro de las organizaciones en un entorno cooperativo, y para determinar esa relación, luego del proceso investigativo sobre la teoría de los temas propuestos, se ha llevado a cabo 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. Tales documentos, son evidencias empíricas de varias investigaciones desarrolladas por diferentes autores en diferentes contextos, donde se buscaba plantear y comprobar hipótesis sobre la efectividad en la organización y en su cadena de suministro en conjunto con las prácticas culturales de las mismas.

A continuación, se presentan las evidencias halladas de 12 estudios empíricos desarrollados por distintos autores en diversos contextos relacionados con el tema desarrollado en este trabajo, en las 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 “dar una mirada descriptiva a la cultura corporativa y a su relación con el desempeño organizacional desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad” (Jaramillo & Julia, 2014, p.X). El texto parte de la base que el desempeño de una organización y su efectividad debe ser comprendida como el cumplimiento de la misión organizacional (propósito funcional) y que la eficiencia, se ha entendido como un gasto razonable de recursos y la relación con sus directos en la cadena, al atraer más recursos.

Asimismo, Jaramillo & Julia (2014) afirman que se debe tener en cuenta la construcción de valores organizacionales que enmarcan el comportamiento, y pueden llegar a causar varios cambios y transformaciones. Dichos cambios pueden llevar a la organización a soportar la turbulencia del entorno, mantener sus procesos claros y sus metas en constante alcance, así, la efectividad debe ser medida en base a varios factores o criterios, según el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) se pueden encontrar los criterios de evaluación de la efectividad establecidos, y que son mencionados por los autores.

“Figura” 3 Criterios de Evaluación de la Efectividad según el CIID.



Fuente: Autores con base en Jaramillo & Julia, 2014.

Tales factores influyen en la construcción de valores organizacionales que enmarcan el comportamiento cultural, y pueden llegar a causar varios cambios y transformaciones que mantienen a la organización en constante evaluación, pues consiguen que la organización soporte la turbulencia del entorno, conservando sus procesos claros y sus metas en constante alcance.

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 tienden a tomar dos posturas ante el tema de cultural y lo ejemplifican mediante dos frases. La primera es “Enséñales un mejor camino y te seguirán”, de la que concluyen que lleva a 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 comienza a ver las estrategias de cambio como modas que no llevarán a mejores resultados que lo acostumbrado. Mientras que la segunda postura dice que “La cultura y la estrategia son enemigos naturales”, postura plantea que es mejor ver la cultura como un escepticismo sano, que guarda a la organización de los desastres comerciales, pero concluyen que debe conjugarse eso con las fuerzas culturales que mueven a la organización ya que la cultura le dice a las personas como hacer las cosas pero la estrategia también. Sin embargo, ninguna postura es correcta, pues los dirigentes de las compañías, según los autores, deberían considerar la cultura como un “amigo” que en esencia les ayudará con procesos de cambio y mejoramiento.

Hanson & Melnyk (2014) plantean dos posiciones adoptadas con respecto a la cultura, en un intento de realizar cambios en sus organizaciones y talento humano, para

así derribar los mitos sobre su relación y funcionamiento. Estos determinaron que así como la cultura es fundamental a la hora de implementar una estrategia de cambio en una compañía, para la cadena de suministro también significa un esfuerzo de adaptación de manera que la cultura llega a afectar la cadena y a todos los integrantes de la misma; y es allí donde es clave una adecuada selección de proveedores para hacer la cadena de suministro más efectiva. (revisar donde va)

Los Mitos que Hanson & Melnyk (2014) establecen sobre la cultura organizacional se ven ejemplificados en las siguientes frases que los autores resaltan y a las cuales de igual manera dan un pequeño resumen de lo encontrado en su estudio así. El primer mito es “Enséñales un mejor camino y te seguirán” del cual concluyen que el tener una mejor estrategia no significa que todo el talento humano la seguirá, pues estos acostumbran a generar resultados con los métodos de costumbre; el siguiente mito dice “La cultura y la estrategia son enemigos naturales” donde Hanson & Melnyk indican que al llevar a cabo el cambio es necesario comprender como se conjuga eso con las fuerzas culturales que mueven a la organización ya que la cultura le dice a las personas como hacer las cosas pero la estrategia también.

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 (Haque & Islam, 2013). 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: 1. colaborar y compartir la información, 2. diseño logístico e infraestructura IT y 3. 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 preposición 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.

Parte de las conclusiones del documento que expresan 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 que la colaboración ha obtenido popularidad creciente en el campo de la cadena de suministro aunque su eficacia no se ha medido empíricamente. Jensen afirma: “En este trabajo, refinamos, validamos, y luego empleamos un instrumento que midiera el grado de intercambio de información, la planificación conjunta, la congruencia de objetivos, la interacción personal y la confianza entre los socios de la cadena de suministro así como la percepción del gerente con respecto a la eficacia de esta relación de colaboración.” (Kohli & Jensen, 2010, p.2).

“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 un lado los resultados confirman 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. En concreto, Kohli

& Jensen (2010) encontraron en su trabajo que las relaciones más largas aumentan la confianza y el compromiso hacia el logro de objetivos comunes.

Por último, aunque la meta de congruencia estaba vinculada a la colaboración efectiva, la interacción personal y la confianza no se encontró que eran estadísticamente significativas 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.

Cadden, Humphreys & Mchugh 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. (Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010).

En el texto desarrollado por Cadden, Humphreys & Mchugh, (2010) se encontraron las siguientes conclusiones de una serie de evidencias encontradas de estudios que se nombran 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 a nivel cualitativo y cuantitativo.

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 y 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 de la cultura nacional.

Wilderom & Van den Berg (citados en Cadden, Humphreys & Mchugh, 2010) evaluaron 58 divisiones de un gran Banco Holandés, con una encuesta de 1950 empleados donde concluyeron que enormes diferencias entre las prácticas organizacionales percibidas y preferidas, tiene un mayor impacto en el rendimiento que las diferencias pequeñas.

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 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.

En otra investigación, los autores Braunscheidel, Suresh & Boisnier, realizaron un estudio en el año 2010, con el fin de “investigar los efectos de la cultura organizacional, para determinar los tipos de características culturales que están fuertemente asociadas con los esfuerzos de integración de la cadena de suministro que una organización adopta” (Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010, p.884). La integración es un proceso que comienza con “desarmar” los departamentos (redefinir sus funciones y posiciones dentro de la cadena, así como su relevancia en cada proceso, la manera en que deben desarrollarlos), para luego comenzar con la integración de los flujos a lo largo de la compañía. Así se lograra tener un efectivo manejo del flujo y de la integración externa, en la cual cada miembro debe ser consistente con la cultura que ya la organización en la integración ha adoptado.

La influencia que la cultura organizacional tiene sobre la cadena de suministro, se divide en interna y externa como está establecido por Braunscheidel, Suresh & Boisnier (2010). La integración interna consiste en las actividades y prácticas que permiten que una función y otra se coordinen y cooperen mutuamente, mientras que la integración externa consiste en las actividades y prácticas que coordinan el flujo de información y bienes “río arriba” y “río abajo”, es decir hacia ambos sentidos de la cadena de suministro (Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010). Se clasifican en base a un “Marco de Valores Competitivos” de 4 dimensiones: El mercado, las jerarquías, el clan (Comunidad) y la adhocracia (sin burocracia; todos con autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones). En la figura 4 se pueden englobar los aspectos fundamentales que los autores consideran hacen parte de los aspectos culturales de una empresa.

“Figura” 4. Aspectos culturales.



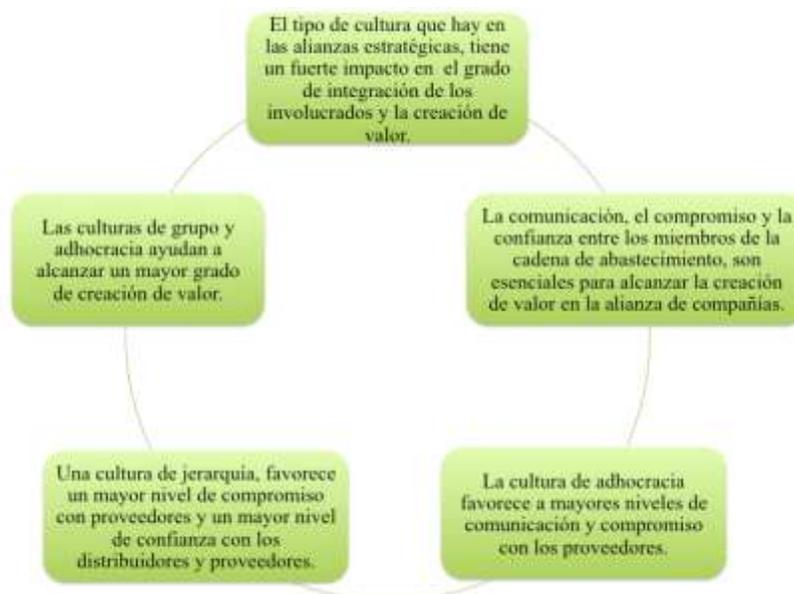
Fuente: Autores con base en Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010.

En los resultados de la investigación, se muestra que la adhocracia está asociada positivamente a la integración externa, y que la jerarquización es opuesta en su relación con ambas integraciones, tanto interna como externa. También se menciona que el desempeño no es solo financiero, también el operacional no financiero es fundamental para determinar si la integración está funcionando o no de la manera en la que los objetivos planteados lo requieren. De esa manera, el texto 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 (Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010)

Los autores Murali 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. El objetivo del estudio era determinar la conexión entre la cultura y las alianzas estratégicas en una cadena de suministro, y su influencia en la selección de socios o aliados para la toma de decisiones en la formación y establecimiento de relaciones firmes y duraderas. También se involucraban conceptos en el estudio de las alianzas, tales como compromiso, confianza y comunicación para determinar el grado de integración entre organizaciones. La figura 5 muestra los resultados que arrojó el estudio con respecto a las alianzas organizacionales y la cultura de la organización.

“Figura” 5. Resultado estudio sobre alianzas organizacionales y cultura.



Fuente: Autores con base en Sambasivan & Ching Nget, 2010.

Por otro lado, Crook, Giunipero, Reus, Handfield & Williams (2008) llevaron a cabo un estudio que se centró en las relaciones de colaboración. El objetivo principal del estudio fue proporcionar algunos antecedentes claves de la eficacia de la cadena de suministro, para de esa manera mejorar la comprensión de la misma y entender como la eficacia de la gestión de la cadena de suministro contribuye al desempeño focal de las empresas. La investigación fue básicamente hecha con un enfoque exploratorio inductivo, 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. Los investigadores trataron de 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.

Los resultados arrojaron la importancia del conocimiento del panorama general de la cadena de suministro que deben poseer todos los participantes de la misma, y el papel que juega la tecnología, que deben ser vistas como elementos importantes ya que facilitan la difusión del conocimiento a lo largo de la cadena de suministro y son elementos claves para lograr la efectividad en la misma. (Crook, Giunipero, Reus, Handfield & Williams, 2008).

Crook, Giunipero, Reus, Handfield & Williams (2008) concluyen que otro elemento importante es la confianza, donde la similitud de prácticas culturales juega un papel vital ya que la confianza 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.

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 brasileiros, 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 & Rodriguez, 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 Rodriguez-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.

5.2 Resultados de la encuesta:

Al igual que en el apartado anterior donde se menciona que en esta investigación se han planteado objetivos relacionados con la relevancia de las prácticas culturales en la efectividad de la cadena de suministro de las organizaciones, también es importante analizar el impacto de la efectividad organizacional en el funcionamiento de empresas principalmente logísticas y para determinar esa relación, se realizó una encuesta de percepción a personas que trabajan en empresas y organizaciones para determinar ese grado de efectividad logrado según las experiencias vividas de los integrantes dicha empresa para así evaluar la Cultura Organizacional y por otro lado la efectividad por medio de KPI's.

A continuación, se presentan las evidencias halladas de 50 encuestas de percepción, en las cuales se pretende ahondar en los hallazgos y dar evidencia de los mismos. Las encuestas fueron realizadas a 31 empresas de las cuales participaron de 1 a 4 miembros en posiciones directivas principalmente y en su minoría en posiciones técnico-operativas.

Se muestra a continuación el modelo de encuesta de percepción sobre el logro de la efectividad dentro de su organización

1. Nombre de empresa u organización

2. ¿Qué entiende su organización por mejores prácticas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - h) Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las prácticas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- c) Si
 - d) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente

- i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
- j) Costos en la cadena de suministro
- k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
- l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
- m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

- a) Si
- b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización

- a)
- b)
- c)

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización

- a)
- b)
- c)

5.2.1 Nombre de la empresa u organización

“Tabla 3” Pregunta 1 encuesta

Empresa	Respuestas	Ratio
Goweb	4	8%
Lezga Group	3	6%
Fresenius Kabi	3	6%
Rittal México	2	4%
Sena	2	4%
PCR Internacional	2	4%
Digital Policy & Law	2	4%
Tradex Usa Logistics	3	6%
CANAME	2	4%
Avianca Cargo	2	4%
Cristopher Olivares	1	2%
Fabiola Acosta	1	2%
Global Assurance Brokers	2	4%
GPV	1	2%
Henkel	1	2%
HIPCE Solutions SA de CV	1	2%
IINGEN UNAM	1	2%
Iladiva	2	4%
Anel Maya	1	2%
MGC México	1	2%
Monica Santiago – Dell	1	2%
Ontic	1	2%
Telmex Red uno	4	8%
Natalia Cantor	1	2%
STTAS	1	2%
PPE	1	2%

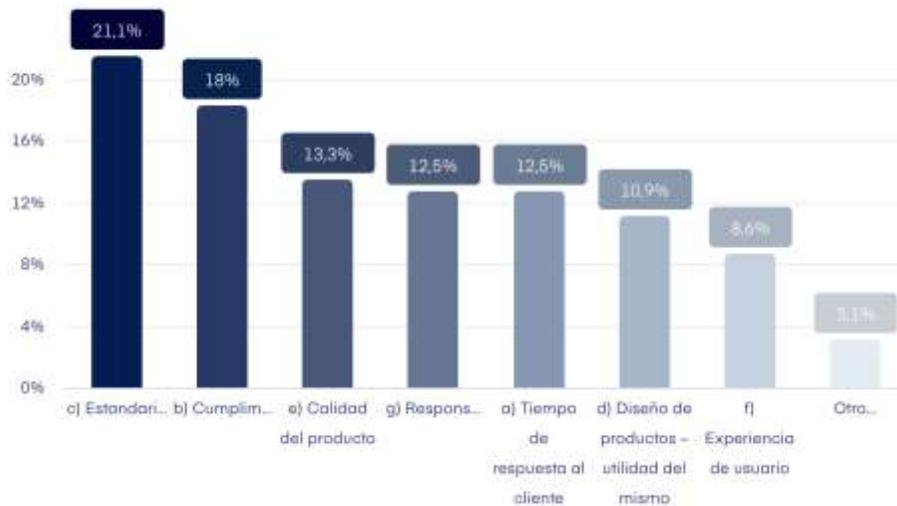
Alcaldía Jamundí	1	2%
Total	50	100%

5.2.2 ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?

“Tabla 4” Pregunta 2 encuesta

¿Qué entiende su organización por mejores prácticas empresariales?	128	100%
a) Tiempo de respuesta al cliente.	16	12.5%
b) Cumplimiento de KPI's	23	18.0%
c) Estandarización de procesos	27	21.1%
d) Diseño de productos – utilidad del mismo	14	10.9%
e) Calidad del producto	17	13.3%
f) Experiencia de usuario	11	8.6%
g) Responsabilidad social empresarial	16	12.5%
Otro: Aplicación de normas internacionales	1	0.8%
Otro: Afidelización de clientes	1	0.8%
Otro: Productividad y competitividad respecto a la competencia	1	0.8%
Otro: Aplicación de proceso estandar de la industria en la que participa	1	0.8%

“Figura” 6. Resultado gráfico pregunta 2 de la encuesta.



“Figura” 7. Resultado radar pregunta 2 de la encuesta.



Los resultados arrojan que el 21,1% asocia las mejores prácticas empresariales con la estandarización de procesos, seguido de el cumplimiento de KPI’s con un 18% y en tercer lugar se establece la calidad del producto en un 13,3%, todos asociados a las prácticas en la cadena de suministro como elemento clave para establecer las mejores prácticas.

5.2.3 ¿Existe relación alguna entre las prácticas culturales y la efectividad en su organización?

“Tabla 5” Pregunta 3 encuesta

¿Existe relación alguna entre las prácticas culturales y la efectividad en su organización?	50	100%
a) Si	48	96.00%
b) No	2	4.00%

“Tabla 6” Pregunta 3 encuesta desglosada

Respuesta	Respuestas	Ratio
Si	34	68%
No	2	4%

Totalmente, la cultura es determinante	1	2%
Las prácticas culturales contribuyen a una mejor efectividad organizacional.	1	2%
Las prácticas culturales entendidas como beneficio productivo y mejor ambiente laboral está directamente relacionado con la efectividad en la organización.	1	2%
Por supuesto, esto puede llevar al fracaso o al éxito a una empresa.	1	2%
Seguramente si, pero estadísticamente significativa habría que comparar constructos.	1	2%
Las buenas prácticas en cultura organizacional, potencian altamente la efectividad.	1	2%
Algunas veces.	1	2%
Sí, aún juegan un papel importante las practicas culturales para garantizar efectividad.	1	2%
Si, existe mucha relación entre cultura/constumbres con el grado en que es efectiva la empresa.	1	2%
Sí, la cultura de la organización determina si los objetivos se alcanzan	1	2%
Si, las mejores practicas apoyan a que mejore el desempeño y efectividad.	1	2%
Sin duda alguna la cultura afecta el aprovechamiento del empleado.	1	2%
Si, al ser un ente gubernamental tiene que ir de la mano.	1	2%
Compromiso.	1	2%

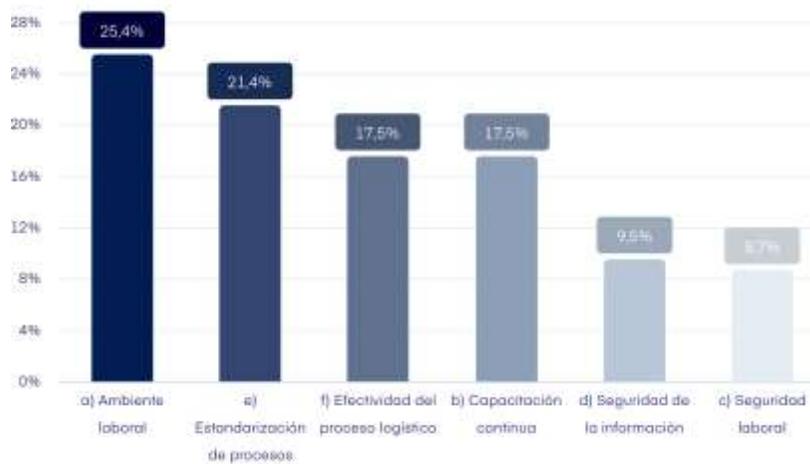
Los resultados comprueban que el 96% de los encuestados creen que si existe relación entre la consecución de la efectividad con las prácticas culturales establecidas por la organización.

5.2.4 Si la respuesta anterior es si, ¿A través de qué medio los identifica?

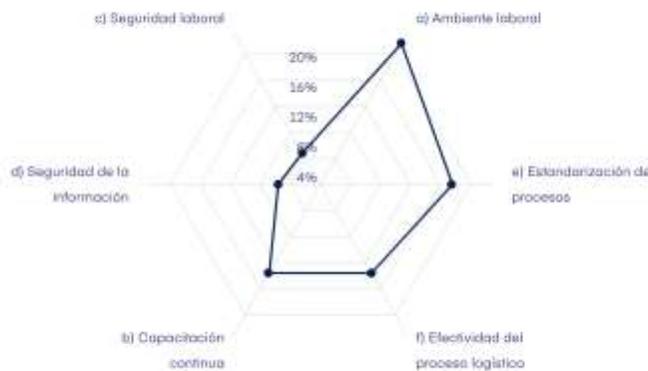
“Tabla 7” Pregunta 4 encuesta

Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.	126	100%
a) Ambiente laboral	32	25.40%
b) Capacitación continua	22	17.46%
c) Seguridad laboral	11	8.73%
d) Seguridad de la información	12	9.52%
e) Estandarización de procesos	27	21.43%
f) Efectividad en el proceso logístico	22	17.46%

“Figura” 8. Resultado gráfico pregunta 4 de la encuesta.



“Figura” 9. Resultado radar pregunta 4 de la encuesta.



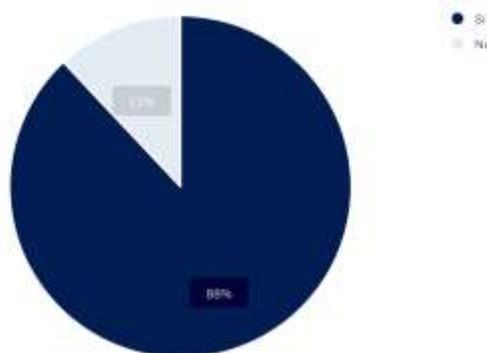
El 25% de las encuestas coinciden que el ambiente laboral es el principal elemento por el cual se demuestra la relación entre las prácticas culturales y la efectividad en la organización seguido de la estandarización de procesos y la efectividad del proceso logístico.

5.2.5 ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?

“Tabla 8” Pregunta 5 encuesta

¿Su empresa mide la efectividad organizacional?	50	100%
a) Si	44	88.00%
b) No	6	12.00%

“Figura” 10. Resultado gráfico pastel pregunta 5 de la encuesta.



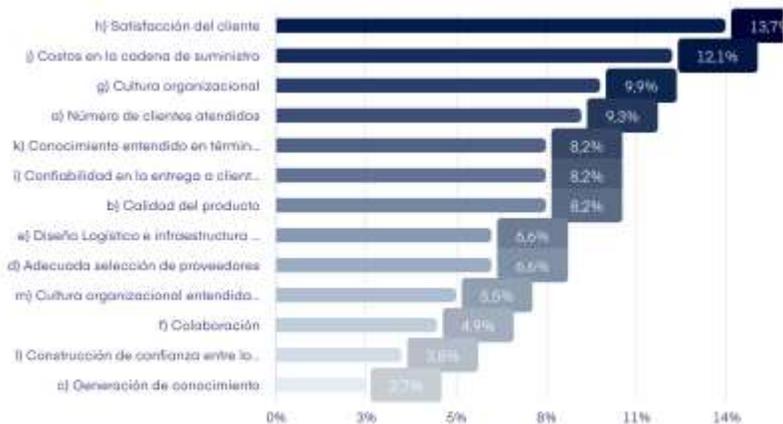
El 88% establece que su empresa u organización si mide la efectividad organizacional mientras que el 12% no la mide, lo que puede vislumbrar que es un campo fértil para implementar elementos que acerquen a las organizaciones a medir la misma para entender las variables fundamentales a mejorar.

5.2.6 Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?

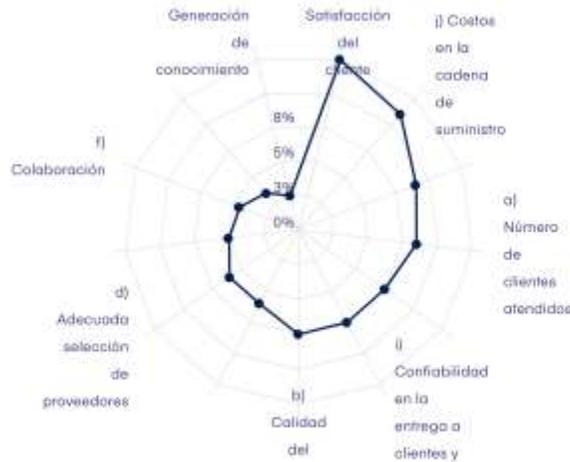
“Tabla 9” Pregunta 6 encuesta

Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?	182	100%
a) Número de clientes atendidos	17	9.34%
b) Calidad del producto	15	8.24%
c) Generación de conocimiento	5	2.75%
d) Adecuada selección de proveedores	12	6.59%
e) Diseño Logístico e infraestructura de TI	12	6.59%
f) Colaboración	9	4.95%
g) Cultura organizacional	18	9.89%
h) Satisfacción del cliente	25	13.74%
i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores	15	8.24%
j) Costos en la cadena de suministro	22	12.09%
k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.	15	8.24%
l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro	7	3.85%
m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.	10	5.49%

“Figura” 11. Resultado gráfico pregunta 6 de la encuesta.



“Figura” 12. Resultado radar pregunta 6 de la encuesta.



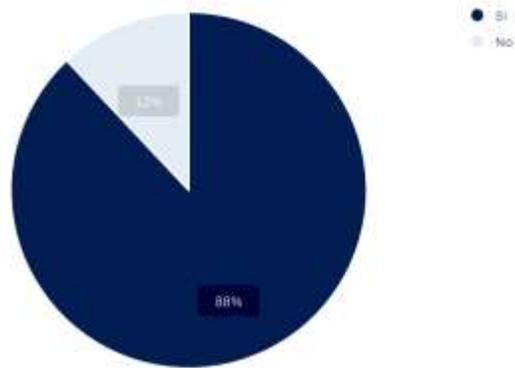
Las variables de efectividad en la cadena de suministro de las organizaciones encuestadas concuerdan en 13,74% esta enfocada en la atención al cliente (servicio al cliente), el 12,1% considera los costos en la cadena de suministro, el 9,89% variables de la cultura organizacional y en cuarto lugar el número de clientes atendidos con un porcentaje del 9,34%.

5.2.7 ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

“Tabla 10” Pregunta 7 encuesta

¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	44	88.00%
b) No	6	12.00%

“Figura” 13. Resultado gráfico pastel pregunta 7 de la encuesta.



El 88% de los encuestados considera que la medición de indicadores si impacta para lograr el rendimiento organizacional mientras que el 12% establece que no hay relevancia alguna.

5.2.8 Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización

“Tabla 11” Pregunta 8 encuesta

Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización	144	100%
a) Satisfacción del cliente	4	2.78%
b) Calidad en el trabajo (Ambiente laboral)	7	4.86%
c) Disminución de tiempos de atención al cliente	2	1.39%
a) Manejo de tecnología	1	0.69%
a) Organización de tiempos	1	0.69%
b) Objetivos definidos	2	1.39%
c) Metas alcanzables (CUMPLIR METAS)	6	4.17%
a) Vender	2	1.39%
b) Medir (Indicadores) KPI's mejorarlos	10	6.94%
a) Atención al cliente	3	2.08%
b) Relaciones institucionales/ proveedores/burocracia	10	6.94%
c) Vigilancia de mercado	1	0.69%
a) Retención de clientes	4	2.78%
a) Calidad del producto / servicio	2	1.39%
a) Programación eficiente del talento humano	1	0.69%
a) Cualificación del recurso humano	2	1.39%
a) Posicionamiento de la empresa en el mercado	5	3.47%
a) Delivery (Tiempo de entrega)	10	6.94%
a) Ingresos y utilidades	2	1.39%
a) Colaboración	3	2.08%
a) Mejoramiento procesos/ diseño logístico	11	7.64%
a) Optimización de costos	17	11.81%
a) Tiempos de producción/logística	3	2.08%
a) Competitividad	3	2.08%
b) Participación de mercado (Market share)	4	2.78%
a) Comunicación efectiva	3	2.08%
a) Practicas culturales similares y uniformes (AMBIENTE L)	3	2.08%
a) Responsabilidad social	1	0.69%
a) Cultura organizacional	2	1.39%
a) Productividad	13	9.03%
a) Estandarización de procesos	4	2.78%
a) Seguridad en la información	1	0.69%
a) Adecuada proyección	1	0.69%

De los 50 encuestados se encontraron 33 impactos positivos que creen que se pueden alcanzar al lograr la efectividad organizacional dentro de los que destacan la optimización de costos tanto logísticos como de la organización en general, el mejoramiento del proceso y diseño logístico, el aumento de la productividad, los tiempos de entrega y la relación a lo largo de la cadena de suministro con cliente y proveedores.

5.2.9 Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad en su organización

“Tabla 12” Pregunta 9 encuesta

Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización	113	100%
a) Mala Calidad	7	6.19%
b) Insatisfacción del cliente	2	1.77%
c) Incumplir objetivos y metas	1	0.88%
a) Evaluación de desempeño poco honesta	1	0.88%
b) Falta de empatía	1	0.88%
c) Empleados con constante estrés laboral	3	2.65%
a) Mala comunicación organizacional (No claridad metas y o)	10	8.85%
b) Planeación insuficiente	1	0.88%
c) Rotación de personal alta	4	3.54%
a) Bajo presupuesto	1	0.88%
b) Poca o menor respuesta de clientes y afiliados/ cartera menor	4	3.54%
a) Incumplimiento en Delivery (Entregas)	12	10.62%
b) Sobrecarga de procesos / Procesos inadecuados	2	1.77%
a) Falta de involucramiento de recursos humanos en la medición de la efectividad	2	1.77%
c) Incumplimiento de KPI's	1	0.88%
a) Aumento de costos	24	21.24%
b) Contingencia mercado global (estancamiento mercado)	3	2.65%
c) Capacitaciones constantes Ineficientes	1	0.88%
a) Alto tiempo de respuesta	1	0.88%
c) Procesos no efectivos	3	2.65%
a) Competencia desleal	1	0.88%
c) Ética y valores (Cultura organizacional) estructura deficiente	5	4.42%
c) Relación inadecuada con proveedores	3	2.65%
b) Disminución de productividad.	10	8.85%
a) Perdida de confianza en la cadena de suministro	8	7.08%
c) Colaboración organizacional no reflejada	2	1.77%

Los encuestados concuerdan que al no lograr la efectividad puede impactar en el aumento de costos, el incumplimiento en la entrega del servicio y del producto, en la disminución de la productividad, y en general una mala comunicación organizacional.

5.3 Coincidencias de estudios empíricos, con la encuesta de la investigación

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 respecto al grado de relación y relevancia las prácticas culturales forman parte del elemento clave para lograr una efectividad en la cadena de suministro en empresas de logística internacional? y ¿Cómo la efectividad organizacional impacta el funcionamiento de empresas de Logística Internacional?

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.

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.

“Tabla 2”: Conclusiones teóricas sobre efectividad, cultura, cadena de suministro y colaboración.

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			Afirmar 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			Afirmar 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.	Afirman 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.		

Nota: Elaboración propia (2020)

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. El correcto análisis de esas variables para determinar la importancia y atención que debe darse a cada una de ellas, es fundamental para lograr determinar las falencias y los excesos que deben ser gestionados con el fin de alcanzar las propias metas organizacionales.

En primer lugar, se logró evidenciar que lo planteado anteriormente en el presente documento, 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 las prácticas culturales juegan 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 conducir las 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 sí 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.

Como lo afirman Jensen & Kohli (2010) 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.

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 & Rodriguez, 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.

6. Conclusiones y 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. Cada una de las temáticas a tratadas 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.

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.

De acuerdo a la comparación realizada entre los estudios teóricos y la encuesta se logro concluir lo siguiente:

En comparación con los estudios empíricos se puede comprobar que la teoría de Jaramillo & Julia (2014) así como la de White(2013) convergen en que la calidad del producto es elemento fundamental para alcanzar la efectividad en la organización y específicamente en empresas de Logística con una cadena de suministro implícita, dicha comprobación y soporte de la hipótesis la encontramos en los resultados de la encuesta en el punto 5.2.2

Podemos validar pues la teoría de Cadden, Marshall & Cao (2013) que expresa que la compatibilidad de dimensiones culturales (Ambiente laboral) conducen a un mejor desempeño de la cadena de suministro. Por otro lado se admite también la teoría de Cadden, Humphreys & Mchugh (2010) que aclara que la compatibilidad de prácticas genera mejores resultados (Estandar y efectividad) de desempeño mediante prácticas, valores, comportamientos y normas.

Haque & Islam (2013) mostraron a través de sus estudios la importancia de las variables de la cultura organizacional como variable para la consecución de la efectividad al igual que Tompkins (2014), se avala también la relación en la mejora de clientes atendidos por medio de Jaramillo & Julia (2014) así como la atención al cliente que según Haque & Islam se consigue mediante la colaboración entre los actores de la cadena de suministro y un adecuado diseño e infraestructura logística, mismo que se comprueba a través de la pregunta 6 (referirse a apartado 5.2.6)

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 las prácticas culturales y su impacto en la cadena de suministro de una manera más exacta, para así aplicar dichos conocimientos a las empresas de latinoamérica 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 las 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 estos 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.

Todo lo anterior tomando en cuenta el cambio mundial debido al Covid-19, y poder ajustar las prácticas culturales a lo nuevamente establecido.

Fuentes de Consulta

Referencias Bibliográficas

Chopra, S. & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. estrategia, planeación y operación*. (3ª edición ed.). (L. M. Cruz Castillo, Ed., A. S. Fernández Molina, & P. Carril Villarreal, Trads.) Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2012) *Administración de la cadena de suministro. Una perspectiva logística*. México. 9na edición

Garcés, C. (2010). Colombia: Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de Caldas. Universidad Nacional de Colombia.

Referencia Hemerográfica

Angerhofer, B. J. & Angelides, M. C. (2000). System Dynamics Modelling in Supply Chain Management: Research Review. Proceedings of the 2000 Winter Simulation.

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.

Assessing Effectiveness of Supply Chain Collaboration: An Empirical Study. (2010). *Supply Chain Forum: International Journal*, 11(2), 2-16.

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 organisational culture on strategic supply chain relationship success. *Journal Of General Management*, 36(2), 37-64.

Cadden, T., Marshall, D. & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational 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, pág. 11. Panamá: LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012).

Connolly, T., Conlon, E. & Deutsch S. (1980). *Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*. Georgia Institute of Technology, Academy of Management , Vol. 5, No. 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. Medellín, enero-junio de 2012.

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. Facultad de administración. Universidad del Rosario, Colombia.

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, España. Ediciones Díaz de Santos. ISBN 978-84-9969-360-6.

Fernández, M., & Sánchez, J. (2007) *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Editorial: Días de Santos. Madrid. Pág. 41

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estrategica*. México 5ed. Prentice Hall. ISBN: 8420529842, 9788420529844

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

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*. Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.

Sambasivan, M., & Ching Nget, Y. (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

Yuchtman, E., & Seashore. S. (1967), A system resource approach to organizational effectiveness *American Sociological Review*, 32, 891-903.

Tompkins, J. A. (2014). The culture of your supply chain. *Industrial Engineer: IE*, 46(7), 26.

Ueltschy, L., Ueltschy, M., & Fachinelli, A. (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, Dirección de Investigaciones de la Escuela de Administración. (Agosto de 2013). Línea de Investigación de Estrategia. *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

White, C. (2013). Understanding the Effectiveness of Supply Chain. *Nuclear Plant Journal*, 31(5), 42-44.

Cibergrafía

Acosta, K. C. (27 de Marzo de 2012). La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2013, de Blogs EOI: <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. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/cadenas.pdf>

Ballou, R. H. (2004), “Logística. Administración de la cadena de suministro”. Pearson Educación de México, S.A de C.V, ISBN: 970-26-0540-7 (<http://books.google.cl/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>)

Cervera, F. G. (2011). La Percepción de la Efectividad Organizacional. Universidad Autónoma de Querétaro. (Querétaro, México). (http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf)

Cohuo, J. A. (2013). *Unidad 2(2.3) Efectividad Organizacional*. Instituto Tecnológico Superior de Calkiní. Estado de Campeche, México. (<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60231.PDFHYPERLINK> "<http://mundo-logistico.blogspot.com/2008/02/una-tarde-con-mara-jess-senz.html>")

Durango, E. L. (2008). Integración de la Cadena de Suministro: Alianza Estratégica y Ventaja Competitiva para las Pymes. Universidad Nacional, Medellín, Colombia. http://www.bdigital.unal.edu.co/901/1/15675309_2009.pdf

Garcia, 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>

García, A., Vázquez, D., Reyes, H., Sáenz A., & Limón, A. (2009). Investigación en el ámbito empresarial “Pronósticos, supervisión e indicadores financieros”. <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>

Gomez, J. (16 de Febrero de 2008). *Blogger*. (J. Gomez, Editor) Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de Mundo Logístico: <http://mundo-logistico.blogspot.com/2008/02/una-tarde-con-mara-jess-senz.html>

Steers, 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. Facultad de Administración. Recuperado de: www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica

Navarro, M. E. (2012). La importancia de la cultura organizacional en las empresas. Lima, Perú. *Revista empresarial Negocios & Management*. <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

Pino, B. E., Enríquez, C. J., & Soto, V. M. (2013). Suecia: ¿ Cultura organizacional?. Universidad del Caribe. Seminario de Investigación. Recuperado de: <https://docs.google.com/document/d/1FNQjT3nGNuKYBY0GKUZhj1Y9Py2ooj39hzP68qICltg/edit>

Shein, E. La cultura empresarial y el liderazgo. Una Visión Dinámica; Plaza y Janes Editores S.A. (<http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Seminarios/Cultura%20Organizacional.htm>)

Young, R., & Esqueda, P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, núm 34. <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603405.pdf>

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: www.supplychain-forum.com

Glosario

Cadena de suministro: El proceso de asegurarse que las predicciones sobre ventas, los planes de producción y las metas sobre inventarios estén coordinadas es lo que se denomina cadena de suministros (Rozenberg, 2003). La cadena de suministro es la red de instalaciones y procesos que intervienen en el ciclo de vida del producto. Desde el suministro de materias primas, pasando por la fabricación y la entrega del producto final al consumidor.

Cultura: Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluidos los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver necesidades de todo tipo. Valores compartidos o creencias compartidas. (Petigrew, 1979; Rosseau, 1985)

Cultura organizacional: Los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

Efectividad: 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. Equilibrio entre eficiencia y eficacia.

Eficacia: se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Eficiencia es virtud o facultad para lograr un efecto. Según la RAE es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

KPI's: Los KPIs (*key performance indicator*) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos, para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones.

Logística: 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.

Productividad: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc) durante un periodo determinado.

Siglarío

KPI: Key performance indicator

CO: Colaboración

CS: Cadena de suministro

CT: Cultura Organizacional

EF: Efectividad

Anexo 1

Modelo de encuesta de percepción sobre el logro de la efectividad dentro de su organización

1. Nombre de empresa u organización: Global Assurance Brokers
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - h) Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - c) Si ✓
 - d) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

- a) Si ✓
- b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización

- a) Sin respuesta
- b) Sin respuesta
- c) Sin respuesta

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización

- a) Mala calidad
- b) Insatisfacción del cliente
- c) Sin respuesta

Anexo 2

1. Nombre de empresa u organización: Anel Maya

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?

- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
- b) Cumplimiento de KPI's
- c) Estandarización de procesos ✓
- d) Diseño de productos – utilidad del mismo
- e) Calidad del producto ✓
- f) Experiencia de usuario
- g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?

- e) Si ✓
- f) No
- Sin duda alguna la cultura afecta el aprovechamiento del empleado.

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.

- g) Ambiente laboral ✓
- h) Capacitación continua
- i) Seguridad laboral
- j) Seguridad de la información
- k) Estandarización de procesos
- l) Efectividad en el proceso logístico ✓

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?

- g) Si ✓
- h) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?

- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- c) Si ✓
 - d) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- d) Satisfacción del cliente
 - e) Calidad en el trabajo
 - f) Disminución de tiempos de atención al cliente
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Evaluación de desempeño poco honesta
 - b) Falta de empatía
 - c) Empleados con constante estrés laboral

Anexo 3

1. Nombre de empresa u organización: STTAS
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
 - Si,Algunas veces.

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Manejo de tecnología
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Sin respuesta
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 4

1. Nombre de empresa u organización: Rittal México
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarialOtro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) NoSi existe, entre Alemania y México dentro de la organización.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Organización de tiempos
 - b) Objetivos definidos
 - c) Metas alcanzables
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Mala comunicación organizacional
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 5

1. Nombre de empresa u organización: Ontic
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

Seguramente si, pero estadísticamente significativa habría que comparar constructos.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?

- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Vender
 - b) Medir
 - c) Cumplir metas
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Incumplimiento
 - b) Planeación insuficiente
 - c) Rotación de personal alta

Anexo 6

1. Nombre de empresa u organización: CANAME
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es sí ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Atención al cliente
 - b) Relaciones institucionales
 - c) Vigilancia de mercado
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Bajo presupuesto
 - b) Poca o menor respuesta de clientes y afiliados
 - c) Falta de comunicación

Anexo 7

1. Nombre de empresa u organización: Vreyn
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si
 - b) No ✓

No hay relación.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro

- m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- d) Retención de clientes
 - e) Sin respuesta
 - f) Sin respuesta
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Sin respuesta
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 8

1. Nombre de empresa u organización: Telmex Red Uno
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
- Si, las mejores practicas apoyan a que mejore el desempeño y efectividad.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Calidad del producto
 - b) Buena relación con proveedores
 - c) Delivery (Tiempo de entrega)
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Incumplimiento en Delivery (Entregas)
 - b) Mala experiencia del cliente
 - c) Sin respuesta

Anexo 9

1. Nombre de empresa u organización: Red Uno
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓

Otro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Satisfacción del cliente
 - b) Cumplimiento de objetivos
 - c) Ingresos y utilidades

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización

- a) Lentitud
- b) Sobrecarga de procesos
- c) Perdida de agilidad

Anexo 10

1. Nombre de empresa u organización: SENA
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
 - Las buenas practicas en cultura organizacional, potencian altamente la efectividad.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro

- k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Programación eficiente del talento humano
 - b) Cumplimiento de metas establecidas
 - c) Cualificación del recurso humano
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Sin respuesta
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 11

1. Nombre de empresa u organización: Red Uno
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
- Si, aún juegan un papel importante las practicas culturales para garantizar efectividad.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- c) Si ✓
 - d) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- d) Posicionamiento de la empresa en el mercado
 - e) Fuerza laboral
 - f) Colaboración
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Mala comunicación entre áreas internas de trabajo
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 12

1. Nombre de empresa u organización: PPE
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓

- g) Responsabilidad social empresarial
Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
b) No
Por supuesto, esto puede llevar al fracaso o al éxito de una empresa.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
b) Capacitación continua ✓
c) Seguridad laboral
d) Seguridad de la información ✓
e) Estandarización de procesos ✓
f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
b) Calidad del producto
c) Generación de conocimiento
d) Adecuada selección de proveedores ✓
e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
f) Colaboración
g) Cultura organizacional
h) Satisfacción del cliente ✓
i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
j) Costos en la cadena de suministro ✓
k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Escuchar y mejorar la atención al cliente
b) Mejoramiento procesos
c) Sin respuesta

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Falta de involucramiento de recursos humanos en la medición de la efectividad
 - b) Falta de objetivos y métricas claras
 - c) Incumplimiento de KPI's

Anexo 13

1. Nombre de empresa u organización: Goweb
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional

- h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Optimización de costos
 - b) Tiempos de entrega óptimos
 - c) Mejor relación con proveedores
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Aumento de costos
 - b) Tiempo de entrega elevado
 - c) Afecta la calidad

Anexo 14

1. Nombre de empresa u organización: Natalia Cantor
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
- Las practicas culturales entendidas como beneficio productivo y mejor ambiente laboral está directamente relacionado con la efectividad en la organización.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua

- c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- d) Ambiente laboral
 - e) Satisfacción del cliente
 - a) Tiempos de producción
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos variables
 - b) Contingencia mercado global
 - c) Capacitaciones constantes

Anexo 15

1. Nombre de empresa u organización: Cristopher Olivares
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.

- b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: Aplicación de procesos estándar de la industria en la que participa.
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
- Totalmente, la cultura es determinante.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- c) Si ✓
 - d) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización

- a) Competitividad
 - b) Satisfacción del cliente
 - c) Participación de mercado
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Alto tiempo de respuesta
 - b) Estancamiento del mercado
 - c) Procesos no efectivos

Anexo 16

1. Nombre de empresa u organización: GPV
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarialOtro: Aplicación de procesos estándar de la industria en la que participa.
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) NoSi, la cultura de la organización determina si los objetivos se alcanzan.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto

- c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Comunicación efectiva
 - b) Practicas culturales similares y uniformes
 - c) Sentido de pertenencia
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Competencia desleal
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 17

1. Nombre de empresa u organización: IINGEN UNAM
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: Aplicación de procesos estándar de la industria en la que participa.
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.

- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Buen ambiente laboral
 - b) Eficiencia en los procesos
 - c) Mejor rendimiento y resultados (KPI's)
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Sin respuesta
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 18

1. Nombre de empresa u organización: HIPCE Solutions SA de CV
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?

- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?

- c) Si ✓
 - d) No
- Compromiso.

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.

- a) Ambiente laboral ✓
- b) Capacitación continua ✓
- c) Seguridad laboral
- d) Seguridad de la información
- e) Estandarización de procesos ✓
- f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?

- a) Si ✓
- b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?

- a) Número de clientes atendidos ✓
- b) Calidad del producto
- c) Generación de conocimiento
- d) Adecuada selección de proveedores ✓
- e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
- f) Colaboración
- g) Cultura organizacional ✓
- h) Satisfacción del cliente ✓
- i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
- j) Costos en la cadena de suministro ✓
- k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
- l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
- m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

- a) Si ✓
- b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Servicio al cliente
 - b) Calidad en el servicio
 - c) Ambiente laboral (actitudes)

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Corrupción
 - b) Falta de compromiso
 - c) Ética y valores

Anexo 19

1. Nombre de empresa u organización: Mónica Santiago DELL
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarialOtro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento

- d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Aumento del market share
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) No lo sé
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 20

1. Nombre de empresa u organización: MGC México
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
- Si existe mucha relación entre cultura/costumbres con el grado en que es efectiva la empresa.
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.

- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Utilidades
 - b) Clima laboral
 - c) Responsabilidad social
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Insatisfacción laboral
 - b) Carga de trabajo
 - c) Incremento de costos

Anexo 21

1. Nombre de empresa u organización: Red Uno
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?

- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si
 - b) No ✓
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización

- a) Mejor clima laboral
 - b) Mayor mercado y clientes
 - c) Mayor eficiencia y facturación
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Comunicación efectiva deficiente
 - b) Sin respuesta
 - c) Sin respuesta

Anexo 22

1. Nombre de empresa u organización: Goweb
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
 - Las practicas culturales contribuyen a una mejor efectividad organizacional
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto ✓

- c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de prácticas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Reducción de costos
 - b) Optimización de procesos
 - c) Mayor eficiencia colaborativa
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Falta de procesos
 - b) Nula estructura organizacional
 - c) Falta de comunicación

Anexo 23

1. Nombre de empresa u organización: Alcaldía Jamundí
2. ¿Qué entiende su organización por mejores prácticas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las prácticas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
 - Si, al ser un ente gubernamental tiene que ir de la mano.

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Comunicación
 - b) Cultura y trabajo en equipo
 - c) Sin respuesta

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Falta de procesos
 - b) Sin respuesta
 - c) Falta de comunicación

Anexo 24

1. Nombre de empresa u organización: Goweb
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?

- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Comunicación
 - b) Valores corporativos
 - c) Burocracia
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Mitos
 - b) Creencias negativas
 - c) Relación inadecuada con proveedores

Anexo 25

1. Nombre de empresa u organización: Avianca
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Entrega a tiempo
 - b) Medición de indicadores
 - c) Productividad
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados
 - b) Tiempos de entrega
 - c) Multas por retraso.

Anexo 26

1. Nombre de empresa u organización: Tradex Usa Logistic
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓

- b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Costos
 - b) Tiempos de logística
 - c) Sin respuesta
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados
 - b) Tiempos de entrega
 - c) Sin respuesta.

Anexo 27

1. Nombre de empresa u organización: Iladiva
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Costos
 - b) Tiempos de logística
 - c) Ambiente laboral

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Perdida de clientes
 - b) Perder mercado
 - c) Sin respuesta.

Anexo 28

1. Nombre de empresa u organización: Henkel

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mayor productividad
 - b) Credibilidad
 - c) Establecimiento de marca.
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados.
 - b) Disminución de productividad.
 - c) Perdida de confianza y trabajo en equipo escaso.

Anexo 29

1. Nombre de empresa u organización: Digital Policy & Law
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?

- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejoramiento de procesos
 - b) Estandarización de procesos
 - c) Retención de clientes
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados.
 - b) Disminución de productividad.
 - c) Cartera de clientes disminuye.

Anexo 30

1. Nombre de empresa u organización: Tradex Usa Logistics
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Mejoramiento de indicadores
 - b) Mayor productividad
 - c) Disminución de costos

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Perdida de confianza en la cadena de suministro
 - b) Baja productividad.
 - c) Mala relación con proveedores.

Anexo 31

1. Nombre de empresa u organización: PCR Internacional

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarialOtro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejoramiento de costos logísticos
 - b) Mayor productividad
 - c) Mejoramiento de practicas empresariales
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Aumento de costos logísticos
 - b) Rotación de personal alta.
 - c) Falla en la comunicación

Anexo 32

1. Nombre de empresa u organización: Fabiola Acosta
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?

- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejoramiento de diseño logísticos
 - b) Tiempo de entrega clientes y proveedores
 - c) Seguridad en la información
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Variabilidad en costos.
 - b) Clima organizacional
 - c) Colaboración.

Anexo 33

1. Nombre de empresa u organización: Varco Operador Logístico
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: Aplicación de normas internacionales
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Minimizar costos
 - b) Tiempo de entrega clientes y proveedores
 - c) Alcanzar metas organizacionales

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Costos logísticos
 - b) Rotación del personal
 - c) Relación con proveedores.

Anexo 34

1. Nombre de empresa u organización: Fresenius Kabi

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: Aplicación de normas internacionales

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Adecuada proyección
 - b) Adecuada selección de proveedores
 - c) Costo de la logística
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Tiempo de entrega elevado
 - b) Costo de la cadena de suministro
 - c) Comunicación en la organización

Anexo 35

1. Nombre de empresa u organización: Lezga Group
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?

- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejoramiento de procesos
 - b) Estándar de procesos
 - c) Retención y atracción de clientes
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Perdida de productividad
 - b) Costos elevados
 - c) Disminución de la cartera de clientes

Anexo 36

1. Nombre de empresa u organización: Avianca Cargo
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si
 - b) No ✓

8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Optimización de costos
 - b) Tiempos de entrega
 - c) Relación con proveedores

9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Perdida de productividad
 - b) Costos elevados
 - c) Perdida de confianza con clientes y proveedores

Anexo 37

1. Nombre de empresa u organización: Avianca Cargo

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____

3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No

6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Nocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejoramiento procesos
 - b) Estandarización de procesos
 - c) Atención a clientes
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Perdida de confianza
 - b) Baja productividad
 - c) Mala relación con proveedores

Anexo 38

1. Nombre de empresa u organización: Tradex Usa Logistics
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI´s
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si
 - b) No ✓
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- d) Optimizar costos
 - e) Tiempos de entrega
 - f) Relación con proveedores
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados
 - b) Baja productividad
 - c) Trabajo en equipo

Anexo 39

1. Nombre de empresa u organización: Fresenius Kabi
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro ✓
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓

7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
 - a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Conocimiento de marca
 - b) Productividad
 - c) Ambiente laboral adecuado
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Costos logísticos
 - b) Relación clientes y proveedores
 - c) Tiempos de entrega

Anexo 40

1. Nombre de empresa u organización: Lezga Group
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?

- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si
 - b) No ✓
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Optimizar costos
 - b) Tiempo de entrega
 - c) Relación con el proveedor
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Aumento de costo
 - b) Afecta la calidad
 - c) Tiempos de entrega

Anexo 41

1. Nombre de empresa u organización: Rittal México
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No

4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mayor productividad
 - b) Credibilidad
 - c) Establecimiento de marca
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos elevados
 - b) Retrasos que generan multas
 - c) Tiempos de entrega

Anexo 42

1. Nombre de empresa u organización: Iladiva

2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si

- b) No ✓
- 8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
 - a) Entrega
 - b) Medir indicadores
 - c) Mejorar productividad
- 9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
 - a) Costos elevados
 - b) Calidad afectada
 - c) Tiempos de entrega

Anexo 43

- 1. Nombre de empresa u organización: Global Assurance Brokers
- 2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: Productividad y competitividad respecto a la competencia
- 3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
- 4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
- 5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
- 6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto

- c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores ✓
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de prácticas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Ranking de competitividad
 - b) Mejorar procesos y costos logísticos
 - c) Mejorar productividad
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Pérdida de confianza a lo largo de la cadena de suministro
 - b) Aumento de costos
 - c) Sin respuesta

Anexo 44

1. Nombre de empresa u organización: Goweb
2. ¿Qué entiende su organización por mejores prácticas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente. ✓
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: Fidelización de clientes
3. ¿Existe relación alguna entre las prácticas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de qué medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua

- c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos ✓
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Cumplir indicadores
 - b) Mejorar costos
 - c) Mejorar productividad
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Calidad de producto o la percepción del cliente
 - b) Aumento de costos
 - c) Tiempo de entrega afectado

Anexo 45

1. Nombre de empresa u organización: Lezga Group
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.

- b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Optimizar costos

- b) Tiempos de entrega
 - c) Relación con proveedores
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Calidad
 - b) Aumento de costos
 - c) Tiempo de entrega

Anexo 46

1. Nombre de empresa u organización: Digital Policy & Law
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información ✓
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración ✓
 - g) Cultura organizacional

- h) Satisfacción del cliente ✓
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Indicadores (KPI's)
 - b) Productividad
 - c) Costos
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Perdida de confianza
 - b) Baja productividad
 - c) Mala relación con proveedores

Anexo 47

1. Nombre de empresa u organización: CANAME
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico

5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional ✓
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro. ✓
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Establecer marca
 - b) Productividad
 - c) Credibilidad y competitividad
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos logísticos
 - b) Rotación del personal
 - c) Comunicación

Anexo 48

1. Nombre de empresa u organización: Fresenius Kabi
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario

- g) Responsabilidad social empresarial
Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral
b) Capacitación continua
c) Seguridad laboral
d) Seguridad de la información
e) Estandarización de procesos ✓
f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓
b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
b) Calidad del producto ✓
c) Generación de conocimiento
d) Adecuada selección de proveedores ✓
e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
f) Colaboración ✓
g) Cultura organizacional ✓
h) Satisfacción del cliente ✓
i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
j) Costos en la cadena de suministro ✓
k) Nocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓
l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Cumplir KPI's
b) Productividad
c) Mejora costos
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización

- a) Costos incrementan
- b) Tiempo de entrega incrementa
- c) Disminuye la calidad

Anexo 49

1. Nombre de empresa u organización: PCR Internacional
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
 - a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's ✓
 - c) Estandarización de procesos
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo
 - e) Calidad del producto
 - f) Experiencia de usuario
 - g) Responsabilidad social empresarial
 - Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
 - a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
 - a) Ambiente laboral
 - b) Capacitación continua
 - c) Seguridad laboral
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
 - a) Si ✓
 - b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
 - a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto
 - c) Generación de conocimiento
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores ✓
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización. ✓

- l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Indicadores
 - b) Productividad
 - c) Mejora costos
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Costos incrementan
 - b) Disminuye productividad
 - c) El trabajo en equipo y la cultura se ven afectados

Anexo 50

1. Nombre de empresa u organización: SENA
2. ¿Qué entiende su organización por mejores practicas empresariales?
- a) Tiempo de respuesta al cliente.
 - b) Cumplimiento de KPI's
 - c) Estandarización de procesos ✓
 - d) Diseño de productos – utilidad del mismo ✓
 - e) Calidad del producto ✓
 - f) Experiencia de usuario ✓
 - g) Responsabilidad social empresarial ✓
- Otro: _____
3. ¿Existe relación alguna entre las practicas culturales y la efectividad en su organización?
- a) Si ✓
 - b) No
4. Si la respuesta anterior es sí a través de que medio los identifica.
- a) Ambiente laboral ✓
 - b) Capacitación continua ✓
 - c) Seguridad laboral ✓
 - d) Seguridad de la información
 - e) Estandarización de procesos ✓
 - f) Efectividad en el proceso logístico ✓
5. ¿Su empresa mide la efectividad organizacional?
- a) Si ✓

- b) No
6. Si la respuesta anterior es si ¿Cuáles son las variables de efectividad en la cadena de suministro de su organización?
- a) Número de clientes atendidos
 - b) Calidad del producto ✓
 - c) Generación de conocimiento ✓
 - d) Adecuada selección de proveedores
 - e) Diseño Logístico e infraestructura de TI ✓
 - f) Colaboración
 - g) Cultura organizacional
 - h) Satisfacción del cliente
 - i) Confiabilidad en la entrega a clientes y proveedores
 - j) Costos en la cadena de suministro ✓
 - k) Conocimiento entendido en términos de información de costos, tiempos de entrega, distribución de riesgos que se comparte o no dentro de la organización.
 - l) Construcción de confianza entre los integrantes de la cadena de suministro
 - m) Cultura organizacional entendida en términos de practicas culturales similares a los integrantes de la cadena de suministro.
7. ¿La medición de indicadores impacta en el rendimiento de la organización?
- a) Si ✓
 - b) No
8. Determine 3 impactos positivos al lograr la efectividad en su organización
- a) Mejorar procesos
 - b) Estándar procesos
 - c) Relación clientes
9. Determine 3 impactos negativos al no lograr la efectividad de su organización
- a) Perdida de confianza
 - b) Baja productividad
 - c) Mala relación con proveedores