

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CONTROL DE
GESTIÓN Y LOS RECURSOS Y CAPACIDADES
CASO: TELEPERFORMANCE COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO

**DAVID FERNANDO MOLINA CASTILLO
DANNY ANDRÉS TRIANA HERNÁNDEZ**

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CONTROL DE
GESTIÓN Y LOS RECURSOS Y CAPACIDADES
CASO: TELEPERFORMANCE COLOMBIA**

Trabajo de Grado

**DAVID FERNANDO MOLINA CASTILLO
DANNY ANDRÉS TRIANA HERNÁNDEZ**

Dr. FRANCISCO FERNANDO ORTEGA HURTADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

BOGOTÁ D.C.

2015

DEDICATORIA

A mi familia por estar presentes brindando todo su apoyo durante la maestría.

A Ana María con quien construimos nuestro proyecto de vida y quien me acompaña de forma incondicional.

DAVID F. MOLINA CASTILLO

A Katherine, Thomas y Amelie que son el motor de mi vida.

DANNY A. TRIANA HERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a **Teleperformance Colombia**, quienes accedieron a abrirnos las puertas de su compañía para obtener la información plasmada a continuación, a las personas que tomaron tiempo de sus jornadas laborales para contribuir al levantamiento de la información y a **Francisco Fernando Ortega Hurtado**, de la Universidad del Rosario de Bogotá, por su colaboración y acompañamiento para el exitoso desarrollo de este trabajo de grado.

Los autores

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO TEORICO.....	19
1.1. DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN – SCG.....	19
1.1.1. DISEÑO	19
1.1.2. USO.....	25
1.2. RECURSOS Y CAPACIDADES.....	28
1.2.1. RELACIÓN DE LOS SCG Y LA INNOVACIÓN	31
1.2.2. RELACIÓN DE LOS SCG Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	33
1.2.3. RELACIÓN DE LOS SCG Y EL CAPITAL HUMANO	34
2. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	37
2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN	37
2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	40
2.2.1. Objetivo General	40
2.2.2. Objetivos Específicos.....	40
2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
2.4. MUESTRA	42
2.5. INSTRUMENTOS Y ESCALAS.....	42

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
3.1. ANÁLISIS PRELIMINAR	50
3.1.1. DESARROLLO DEL SCG EN TC	50
3.1.2. RECURSOS Y CAPACIDADES EN TC.....	56
3.2. ANÁLISIS UNIVARIADO.....	57
3.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO MULTIVARIADO	64
3.4. ANÁLISIS CORRELACIONAL	70
3.4.1. Diseño del SCG vs Innovación	70
3.4.2. Diseño del SCG vs Aprendizaje organizacional.....	71
3.4.3. Diseño del SCG vs Capital humano	72
3.4.4. Uso de SCG vs Innovación.....	73
3.4.5. Uso de SCG vs Aprendizaje organizacional	73
3.4.6. Uso del SCG vs Capital humano	74
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Uso diagnóstico frente a uso interactivo de los SCG.....	27
Tabla 2. Escala de medición del diseño del SCG en TC	44
Tabla 3. Escala de medición del uso del SCG en TC.....	45
Tabla 4. <i>Escala de medición del recurso y capacidad innovación en TC</i>	47
Tabla 5. Escala de medición del recurso y capacidad: aprendizaje organizacional.....	48
Tabla 6. Escala de medición del recurso y capacidad capital humano en TC	49
Tabla 7. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable DISEÑO.	59
Tabla 8. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable USO	60
Tabla 9. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable RECURSOS Y CAPACIDADES.....	61
Tabla 10. Tabla de contingencia: Diseño vs Innovación.....	71
Tabla 11. Tabla de contingencia: Diseño vs Aprendizaje organizacional	71
Tabla 12. Tabla de contingencia: Diseño vs Capital humano	72
Tabla 13. Tabla de contingencia: Uso vs Innovación	73
Tabla 14. Tabla de contingencia: Uso vs Aprendizaje organizacional.....	74
Tabla 15. Tabla de contingencia: Uso vs Capital humano.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema general de la investigación.....	39
Figura 2. Frecuencias de las respuestas. DISEÑO	62
Figura 3. Frecuencias de las respuestas. USO	62
Figura 4. Frecuencias de las respuestas. RECURSOS Y CAPACIDADES	63
Figura 5. Representación de las categorías en el plano factorial.....	65
Figura 6. Representación de los indicadores agregados en el plano factorial.	68
Figura 7. Representación de los indicadores globales en el plano factorial.....	69

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Autorización de uso de información TC

ANEXO 2. Matriz de variables

ANEXO 3. Formato de entrevista semiestructurada

ANEXO 4. Formato de encuesta

GLOSARIO

Sistema de Control de Gestión (SCG). Prácticas y procedimientos formales basados en información que los administradores utilizan para mantener o modificar patrones en las actividades de una organización (Simons, 1990).

Business Process Outsourcing (BPO). Nombre dado a las empresas dedicadas a la atención y ejecución de procesos que otras compañías han decidido externalizar. En general, estos procesos externalizados no son considerados como estratégicos para la compañía que los entrega en outsourcing, pero se caracterizan por contener un alto componente tecnológico y de capital humano (Gao, 2008).

Outsourcing. Es la prestación de un servicio por un tercero el cual ejerce funciones de un cliente para satisfacer sus necesidades (Gao, 2008). Mediante este esquema el proveedor maneja completamente, delibera y opera uno o más procesos de las funciones del cliente.

Balanced ScoreCard (BSC). Modelo planteado por Norton y Kaplan (1996) para consolidar un equilibrio entre las medidas financieras y no financieras que buscan medir el desempeño de la organización. Usualmente es comparado con el mapa estratégico al ser usado como interpretación visual de la estrategia y para correlacionar los activos tangibles e intangibles de la organización (Heimdahl, 2010).

Recursos y capacidades. La teoría de recursos y capacidades resalta la importancia que tienen los recursos físicos, humanos y organizacionales en la cimentación de las posibles ventajas competitivas a través de procesos de

identificación, valoración, especialización y optimización que les permite a las organizaciones mejorar su rentabilidad (Henri, 2006).

Recursos. Los recursos de una organización se clasifican en físicos, humanos y organizativos. Dentro de estas categorías, pueden encontrarse todos los bienes que poseen las empresas, sus procesos, atributos de la firma, conocimientos, información, entre otros. Bajo la teoría de recursos y capacidades, estos recursos son fortalezas que usan las organizaciones para concebir e implementar sus estrategias y para ello, los recursos deben ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991).

Capacidades. Representan la forma como los recursos interactúan al interior de las organizaciones. Son procesos que permiten la revisión constante de los recursos disponibles y la realización de una exploración de nuevas posibilidades y de renovación progresiva en la búsqueda de consolidar ventajas competitivas y mayores rendimientos frente a sus competidores (Henri, 2006).

Ventaja Competitiva. Surge fundamentalmente del valor que una organización es capaz de crear para sus compradores. Este valor excede el costo que tiene la empresa para crearlo. Existen tres tipos básicos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque (Porter, 1985).

Innovación. Es un insumo que tienen las organizaciones para alcanzar ventajas competitivas en el mercado (Gómez, López, Ripoll, y González, 2013). En adición a esto, Dávila, Foster y Li (2005) considera que los procesos de innovación en las organizaciones se generan a través de mecanismos informales y que los sistemas formales solamente son perjudiciales para su desempeño.

Aprendizaje organizacional. Es el proceso de cambio de la organización para adaptarse al entorno cambiante. Puede ser adaptativo (sin incluir cambios de

paradigma) o generativo (mudando a nuevas formas o estructuras) (Kloot, 1997). Heimdahl (2010) lo define como la capacidad que tienen las organizaciones para conocer, interpretar y responder ante las situaciones del presente y del pasado. El proceso de aprendizaje en la organización se convierte en un ambiente dentro de ella y la clave para su consolidación está en compartir la información y las buenas prácticas transversalmente.

Capital Humano. Es la capacidad que tienen las organizaciones para actualizar, adaptar, compartir y hacer más productivo el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias de todos y cada uno de los trabajadores (Zapata, Gutiérrez, y Rubio, 2013).

Unidad Estratégica De Negocios (UEN). Es una serie de servicios, independientes y gestionables, que son ofrecidos a grupos de clientes de determinado segmento, cuya competencia en el mercado está limitada y bien definida. Dentro de una organización puede existir más de una UEN, lo que contribuye a la generación efectiva de la planeación interna en cuanto a la estrategia de la organización. Las UEN pueden ser independientes una de otra (Norton y Kaplan, 1996b).

RESUMEN

Siguiendo un marco teórico integrado por varios autores entorno a los sistemas de control de gestión (SCG) a lo largo de varias décadas, este trabajo pretende estudiar y contrastar la relación entre el desarrollo de dichos sistemas y los recursos y capacidades. Para tal fin, se desarrolló un estudio de caso en Teleperformance Colombia (TC), una empresa dedicada a prestación de servicio de tercerización de procesos o *business process outsourcing*.

La investigación se divide en dos fases. En la primera fase se hace una identificación de los factores relevantes en el SCG en TC, a través de entrevistas semiestructuradas a altos directivos de la compañía. En la segunda fase, se hace una profundización mayor aplicando una encuesta a otros niveles jerárquicos con los cuales, se compara la experiencia de TC y los factores relevantes que describen los planteamientos teóricos.

En el estudio se establecieron dos variables para evaluar el desarrollo de sistema de control de gestión: el diseño y el uso. A su vez, para cada uno de ellos, se definieron los indicadores y preguntas que permitieran realizar la observación y posterior análisis. De igual manera, se seleccionaron los recursos y capacidades más importantes para el desarrollo del negocio: innovación, aprendizaje organizacional y capital humano. Sobre estos se validó la existencia de relación con el SCG implementado en TC. La información obtenida fue analizada y contrastada a través de pruebas estadísticas ampliamente utilizadas en este tipo de estudios en las ciencias sociales. Finalmente, se analizaron seis posibles relaciones de las cuales, solamente se ratificó el relacionamiento positivo entre uso de sistema de control gestión y el recurso y capacidad capital humano. El resto de relacionamientos, refutaron los planteamientos teóricos que establecían cierta

influencia de los sistemas de control de gestión sobre recursos y capacidades de innovación y aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Sistemas de control de gestión, recursos y capacidades, Innovación, aprendizaje organizacional, capital humano, tercerización de procesos de negocio.

ABSTRACT

Following theoretical concepts given by some authors about management control systems (MCS) through several years, this work pretends to study and to contrast the relationship between those systems and capabilities and resources. For that, a case study was developed on TC, a company dedicated to provide outsourced services, it means business process outsourcing (BPO).

This research includes two phases. In the first one, relevant factors identification is made over the MCS in TC through semi-structured interviews done to senior executives on the company. In the second phase, we get deeply applying a poll at different hierarchical levels in which the TC experience is compared with relevant factors that describe the theoretical approaches.

In the study, two variables were established to assess the MCS development: Design and use. For each, indicators and questions were defined to be able to make the observation process and the subsequent analysis. Likewise, the most representative capabilities and resources for business development were selected: innovation, organizational learning and human capital. Over these were validated the existent relationship with the MCS implemented in TC. The information found was analyzed and contrasted through statistical tests highly used on this kind of social sciences studies. Finally, six possible relationships were analyzed, but for just one of those was ratified a positive relationship. It was for the relationship between the MCS use and the capability and resource: human capital. The other relationships refuted the theoretical approaches that established some influence made by the MCS over the capabilities and resources: innovation and organizational learning.

Key Words: Management control systems, capabilities and resources, innovation, organizational learning, human capital, business process outsourcing.

INTRODUCCIÓN

El desempeño de una organización puede ser afectado por factores que condicionan el diseño y uso de los sistemas de control de gestión (SCG). También puede ser afectado por las características de los mecanismos de control. Por tal motivo, el equipo investigador ha planteado para el desarrollo de este proyecto, la contrastación del SCG con las propuestas teóricas que la referencian, como son las ventajas competitivas, el desarrollo de capacidades en la organización y la obtención de resultados superiores.

Para este estudio se buscó analizar empíricamente si existe relación entre un SCG y los recursos y capacidades que son considerados relevantes en el desarrollo del negocio y otros que eventualmente resulten en el desarrollo de la investigación.

Se ha seleccionado por conveniencia la empresa Teleperformance Colombia (TC), dado que esta compañía tiene un proceso de implementación considerado maduro, el cual permitió desarrollar la investigación considerando todos los factores referentes en el proyecto. Esta empresa es una *business process outsourcing* (BPO) de origen francés, líder en gestión multicanal de experiencia de clientes. TC llegó a Colombia hace cinco años y desde entonces ha crecido expandiendo su mercado no sólo a nivel local, sino atrayendo la atención de clientes en América Latina, Estados Unidos y España. En su proceso de crecimiento y expansión del negocio, Teleperformance en Colombia tiene como necesidad el desarrollo de metodologías, aplicar procesos e incursionar en modelos operativos y de gestión de manera que se garantice el seguimiento oportuno y efectivo de los objetivos estratégicos. TC se encarga de desarrollar actividades especializadas, haciendo de éstas su propio “core de negocio”, garantizando la continuidad de las operaciones de sus clientes. Desarrollar actividades de *outsourcing* no implica solamente la

búsqueda de reducción de costos para los clientes, sino también generar mejoramiento en calidad y desarrollar nuevas soluciones que creen valor agregado (Stauss y Jedrassczyk, 2008).

De esta manera, desde el año 2010, TC ha encaminado esfuerzos para la materialización de un sistema de control de gestión (SCG) que le permita, a nivel directivo de la compañía, tener mayor visibilidad del negocio desde todos los frentes de la organización que sean relevantes para una toma de decisiones asertiva y coherente con las estrategias corporativas. Esta decisión ha estado enmarcada en un ambiente que evidencia exceso de medición de variables sin apuntar a un objetivo específico, en la que en muchos casos no se logra consolidar información histórica de un mismo indicador que permita realizar análisis a detalle y determinar si los resultados aportan positivamente al cumplimiento de objetivos.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos. En el Capítulo 1 se define el marco conceptual de la investigación de manera que lector se familiarice con las teorías y conceptos acerca de los sistemas de control de gestión (SCG) y se mencionan las relaciones estudiadas por otros autores hacia los resultados en las organizaciones que involucran la teoría de recursos y capacidades (TRC). A lo largo del Capítulo 2 hace un planteamiento concreto del estudio, su justificación, los objetivos, resultados esperados y la metodología de trabajo. En este capítulo se fundamenta la problemática de la investigación. En el Capítulo 3, se analizan los resultados obtenidos después de aplicados los instrumentos desarrollados. Se despliegan los resultados obtenidos en esta memoria y finalmente, el Capítulo 4 contiene una serie de conclusiones y recomendaciones. Aquí se emiten juicios asociados al caso estudiado y se realiza la contrastación frente a la teoría.

1. MARCO TEORICO

1.1. DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN – SCG

El control de gestión es una técnica administrativa que permite a las organizaciones evaluar planes o acciones y sus resultados. Todas las organizaciones y empresas requieren controlar su actividad y más específicamente los resultados obtenidos, para ello es necesario el desarrollo de sistemas de control de gestión (SCG) que les permita poder evaluar, estimar y comunicar sobre el logro y evolución de los objetivos fijados y que además permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos (Ortega, 2006).

Tradicionalmente la literatura se ha centrado en analizar cómo deben ser los SCG dentro de la organización. Se han realizado investigaciones sobre cómo debe ser su diseño en función de diferentes características de la organización (estrategia, estructura, entorno, contenido, robustez), y así facilitar la consecución de los objetivos fijados (Chenhall, 2003). Sin embargo, numerosas investigaciones han intentado demostrar, que no sólo el diseño de los SCG sino también su uso puede influir en el rendimiento de la organización (Simons, 1990; Naranjo-Gil y Hartmann, 2007).

1.1.1. DISEÑO

Puede existir gran diversidad en el diseño y forma de los SCG, sin embargo no todos los sistemas son exactamente iguales pues cada uno difiere de los otros en varios aspectos: el tamaño, el alcance, el resultado y la forma como se concibe

al interior de la organización. Estos son aspectos que definen y particularizan un sistema de otro (Norton y Kaplan, 1996).

Los SCG pueden diseñarse para la totalidad de una organización o para una parte de ella; Norton y Kaplan (1996), en su modelo de *balanced scorecard* (BSC), indican que el proceso de implementación de un SCG tiene mayor éxito cuando se parte desde una unidad estratégica de negocios (UEN) que efectúe actividades a lo largo de toda la cadena de valor de la organización. Una UEN ideal deben poseer productos y clientes independientes, canales de distribución, un lugar de operación, y tener una estrategia bien definida. El desarrollo del SCG, desde las diferentes UEN, representa la base que le proporciona consistencia de todo el sistema para cumplir con la misión y estrategia de la organización. De este modo, el SCG de una UEN se replica en cascada hasta los niveles más bajos de responsabilidad de la organización, lo que permite que todos los miembros de la empresa trabajen coherentemente hacia la consecución de objetivos comunes (Norton y Kaplan, 1996).

El diseño de un SCG debe iniciarse por la definición de indicadores corporativos y luego desplegarlos hacia a los demás niveles de la organización e incluso llegar hasta el puesto de trabajo (Serna Gómez, 2003).

Así mismo, se puede determinar en función de la información concebida y se puede diferenciar entre un diseño de alcance amplio y un diseño de alcance limitado. En el primero, la información generada tiene una orientación al entorno externo y maneja tanto información financiera, como información no financiera. Incluso contiene proyecciones de futuro. De manera opuesta, el diseño de alcance limitado, genera información principalmente de carácter financiero con una orientación que se limita al entorno interno de la organización y netamente histórica (Chenhall y Morris, 1986).

Independiente del enfoque, resulta importante la caracterización de la empresa para definir las perspectivas o dimensiones a emplear en el diseño, desarrollo e implantación del SCG. El grado en el que una organización integra su SCG variará dependiendo de las necesidades específicas de cada organización. Cada compañía debe evaluar qué SCG aplica para el sector del mercado que ocupa y cómo los procesos dentro de este sistema pueden ser integrados para encontrar las necesidades del negocio (Phillips, 2002).

Cuando nace el *balanced scorecard* (BSC), lo hace desde una condición en donde la medición de indicadores, en un ámbito netamente financiero, no era suficiente para poder contar con un sistema de gestión completo (Norton y Kaplan, 2001). Adicionalmente, varios autores coinciden que los SCG van más allá del ámbito netamente financiero, involucrando variables no económicas, de manera que se integran elementos que son la base del resultado del negocio.

Las características de cada organización y la forma como adelantan su proceso de planeación estratégica determinan las perspectivas y variables que integran el SCG. En la literatura se destacan varias perspectivas utilizadas por diferentes autores en modelos propuestos: Perspectiva externa, perspectiva competitiva, perspectiva financiera, perspectiva del mercado y del cliente, perspectiva interna, perspectiva del capital intelectual, perspectiva de la responsabilidad social, entre otras (Serna Gómez, 2003).

Otros autores conciben su planteamiento de los SCG en un plano cuyos vectores se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Se argumenta que a través del SCG las empresas toman decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y de las capacidades potenciales propias de la organización; adicionalmente se evalúa la implementación de las decisiones desde una óptica operativa, confirmando que los procesos y procedimientos se cumplan a la mayor cabalidad posible. También es viable la

realización de análisis económicos a partir de información confiable y consistente, se utilizan sistemas de información robustos, eficientes, oportunos y eficaces, que mitigan las desviaciones y facilitan su seguimiento (Nogueira, 2002).

Años posteriores a la publicación de su primera propuesta, Norton y Kaplan (1996b) ratificaron que los indicadores financieros periódicos seguirían teniendo un papel esencial pues son los que proveen a las compañías la habilidad para seguir la pista de sus resultados. Pero fue a comienzos del siglo XXI cuando introdujeron tres categorías adicionales de medición que destacan los aspectos no financieros: La satisfacción del cliente, el proceso interno del negocio y el aprendizaje (Norton y Kaplan, 2001). Sin embargo, los mismos autores reportaron que cada compañía requiere desarrollar su propio SCG y debe ajustarlo para mejorar su desempeño en los negocios. La percepción de control fue más amplia al considerar el contexto en el que se desarrollan las actividades en los aspectos ligados al comportamiento individual, cultural y ambiental (Amat, 2003).

Cuando las empresas comenzaron a incluir indicadores no financieros en sus SCG, se limitaron a incluir simples mediciones para seguimiento y entendimiento gerencial del negocio, pero con el tiempo entendieron la necesidad de orientar esfuerzos en crear conexiones y relaciones causa-efecto entre dichas mediciones y la estrategia (Norton y Kaplan, 2001).

Posteriormente, el reto de los SCG se focalizó en superar la situación de sobrecarga de información y medición tradicional manteniendo a la alta dirección enterada sin perder la posibilidad de comprender de una manera rápida la totalidad del negocio. Ahora bien, los SCG pueden estar conformados por un gran número de medidas integradas en las diferentes perspectivas. Las organizaciones deben cerciorarse si tienen la capacidad de controlar tantas cosas diferentes e independientes a la vez y digerir toda la información generada

(Norton y Kaplan, 1996b). Los SCG no son plantillas que puedan ser aplicados de manera general en las organizaciones y muchos menos de manera indiferente a cualquier sector. Las diferentes situaciones de mercado, las estrategias de producto y los ambientes competitivos requieren especial atención a la hora de constituir los sistemas. Incluso al interior de las empresas, cada unidad de negocio puede crear esquemas de control a su medida para adecuarlos a la misión, estrategia, condición tecnológica y cultural.

Un SCG debe ser visto como un medio para simplificar la estrategia. Cuando un sistema de control se muestra como una manifestación de una estrategia sencilla, el número de indicadores se vuelve poco relevante.

La clave para solucionar el problema de la cantidad y contenido de las mediciones es reconocer que cada medida resulta de un comportamiento diferente de los gerentes visto desde las decisiones que ellos tomen. Si se cambia la responsabilidad del gerente sobre el objetivo de cada medida, también se podrá cambiar el comportamiento del mismo y así enfocar el encuentro de la estrategia del negocio (Teall, 1992). Esto se puede conseguir a partir de la identificación de las dimensiones del SCG, la cual es propuesta para facilitar la función de toma de decisiones (Bowens, 2000).

De una manera esquemática, el diseño de los SCG se pueden describir en función de 4 dimensiones: alcance, oportunidad, integración y agregación.

Alcance. Usualmente el alcance es relacionado con los sistemas tradicionales de contabilidad. Esos sistemas están limitados a proveer información que está enfocada a resultados internos y netamente financieros. Por otra parte, existe otro tipo de información, de alcance amplio, que está enfocada al entorno de la organización y orientada al futuro y a resultados no financieros.

Se puede identificar a partir de tres sub-dimensiones: Foco, cuantificación y horizonte de tiempo (Chenhall y Morris, 1986).

Oportunidad. Se define a partir de dos sub-dimensiones: frecuencia del reporte y velocidad del reporte. La frecuencia se refiere a que tan seguido es entregada la información a los gerentes mientras que la velocidad corresponde al tiempo que transcurre entre la solicitud de información del gerente y el momento en el que esta está disponible. Los SCG son considerados altos cuando la información es proporcionada frecuentemente y cuando hay un pequeño retraso entre cuando un evento ocurre y cuando la información concerniente a este evento es entregada a los gerentes (Bowens, 2000).

Integración. La integración se trata de información acerca de las actividades de otros departamentos de la organización, así como de información de cómo las decisiones tomadas en un departamento pueden influenciar el desempeño de otros. Esta información puede referirse a entradas, salidas, procesos operacionales y a la tecnología empleada por algunas otras áreas. Por ejemplo, la información integrada puede incluir reportes que provean información de resultados de otros departamentos, información acerca de costos, ingresos, y precios asociados a estos resultados (Bowens, 2000).

El trabajo que implica implantar un SCG y llevar a cabo el seguimiento y el control de todas las actividades asociadas que esto implica, puede realizarse con mayor facilidad y precisión mediante el uso de sistemas de información. Estos permiten definir los objetivos, vincular los indicadores asociados con cada uno y facilitan la proyección estadística. Asimismo, posibilitan la actualización automática de informes y reportes de manera sencilla. En otras palabras, facilitan la integración. Sin embargo, la adquisición de sistemas de información robustos, maduros e incluso sofisticados, dependerá de la relación entre las necesidades y el beneficio que pueda traer la herramienta. Algunas compañías han logrado

desarrollar e implementar SCG utilizando una simple hoja de cálculo. (Blanco, 2012).

Agregación. La dimensión agregación provee información resumida por área funcional, por periodo de tiempo a través de modelos de decisiones. La información agregada a nivel funcional aporta a los gerentes información sobre los resultados de decisiones hechas en otros departamentos. El uso de modelos de decisión requiere que cierta información sea agregada. La agregación por periodo de tiempo permite a los gerentes evaluar los resultados de sus decisiones en el tiempo. Por ejemplo, el resultado de una decisión proporciona una nueva entrada que puede ser evaluada en términos de sus efectos en la eficiencia y calidad de producción de las unidades de negocio sobre un periodo de tiempo (Bowens, 2000).

1.1.2. USO

Como se mencionó anteriormente, los SCG también se pueden definir en función del uso que se logre dar a estos sistemas, pues de ello dependerán los resultados que pueden llegar a producirse. Una de las mayores clasificaciones dadas al uso de los SCG es la diferenciación en el uso diagnóstico y el uso interactivo (Simons, 1995).

La principal función del uso diagnóstico se limita a determinar los mecanismos que permiten a los directivos monitorear el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se soportan únicamente en procedimientos que se enfocan en el resultado obtenido por periodo de tiempo ejecutado. La información no fluye de manera bidireccionalmente pues no propicia espacios de discusión, análisis y retroalimentación y sólo se evalúa el origen de las desviaciones frente a unos resultados esperados. Los planes de acción frente a las desviaciones son

únicamente de tipo correctivo pues solo se pueden determinar una vez se cierran los periodos de ejecución de un negocio (Bisbe y Otley, 2004).

El uso diagnóstico de los SCG constituye el uso más común que se ha dado a los sistemas de control, donde los controles operativos son exhaustivos, tienen una gran rigurosidad en el seguimiento de las estrategias, y se diseñan e implementan canales y flujos de comunicación elaborados y complejos. El uso diagnóstico se ajusta a las organizaciones que poseen unos procesos de control y toma de decisiones mucho más centralizados que en aquellas compañías donde existe un mayor número de miembros y áreas involucradas y participes de dichos procesos (Naranjo-Gil y Hartmann, 2007).

Por otro lado, el uso interactivo de los SCG motiva la participación de varios niveles de dirección y el grado de utilización es mayor en toda la organización para los procesos de monitoreo y toma de decisiones (Simons, 1990). El uso interactivo brinda la posibilidad de intercambiar información entre los distintos niveles de la organización lo cual permite la generación de un mayor nivel de conocimiento en un mayor número de miembros de ella. En otras palabras se promueve el aprendizaje organizacional. El uso interactivo propicia ambientes de libertad de comunicación en todos los niveles jerárquicos (Abernethy y Brownell, 1999). Además, este tipo de uso sirve para estimular la innovación en la organización (Tuomela, 2005).

Tabla 1. Uso diagnóstico frente a uso interactivo de los SCG

	SCG Diagnóstico	SCG Interactivo
Qué	Sistemas de feedback para monitorear los resultados organizativos y corregir desviaciones respecto a estándares preestablecidos	Sistemas de control que los directivos usan para involucrarse regular y personalmente (sin ser invasivos) en las actividades de decisión de los subordinados
Para qué	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación efectiva de recursos - Definición de objetivos - Motivación - Establecimiento de guías para las acciones correctivas - Liberación de la limitada capacidad de atención directiva hacia otros asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de la atención en las incertidumbres estratégicas - Incitación a nuevas iniciativas y estrategias
Cómo	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de estándares - Medición de outputs - Vinculación de incentivos a la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estableciendo que los datos generados por el sistema se conviertan en una agenda importante y recurrente en las discusiones con subordinados - Asegurando que el sistema sea objeto de atención regular por parte de los directivos de toda la organización participando en discusiones cara a cara con los subordinados - Desafiando y debatiendo continuamente supuestos, datos y planes de acción

	SCG Diagnóstico	SCG Interactivo
Quién	<ul style="list-style-type: none"> - Los altos directivos fijan o negocian objetivos, reciben y revisan informes de desempeño y hacen seguimiento de desviaciones significativas - Áreas <i>staff</i> mantienen los sistemas, recogen información y preparan informes de manera efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Los altos directivos usan el sistema de manera activa, regular y permanente y asignan recompensas subjetivas, basadas en esfuerzo - Áreas <i>staff</i> actúan como facilitadores

Fuente: Simons (1995)

1.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades (TRC) o *resource based view* (RBV) es una perspectiva ampliamente estudiada en el campo de la estrategia orientada a la búsqueda que hacen las empresas de fuentes de rentabilidad empresarial y ventajas competitivas sostenibles (Grant, 2006). Este enfoque centra su atención en el desarrollo de capacidades al interior de las organizaciones de manera que logren optimizar unos recursos y finalmente alcancen mayores rendimientos (Barney, 1991).

Se pueden considerar como recursos todos aquellos activos tangibles e intangibles inmersos en las empresas, ya sea de forma permanente o no, que constituyan fortalezas o debilidades de la organización (Teece, Pisano, y Schuen, 1997). Algunos autores, con enfoques más habituales en el campo de la estrategia, consideran como recursos únicamente aquellos que representan una fortaleza diferenciadora y que la empresa puede utilizar para formular e implementar sus estrategias (Porter M. , 1980). Barney (1991) hace énfasis en que los recursos

deben ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles para que representen una ventaja competitiva.

Sin embargo, disponer de recursos con las características descritas anteriormente no podría considerarse como una condición única y suficiente para garantizar el éxito de la organización, pues solamente podrían representar un potencial para ello. Entonces, será la destreza con la que se realice una explotación adecuada y controlada de estos recursos, lo que posibilite el alcance real de ventajas competitivas. Las capacidades de las organizaciones representan esta habilidad y destreza materializadas en rutinas y procesos que permiten adelantar una exploración, análisis y evaluación consistente para posteriormente lograr explotar y renovar de manera continua los recursos de la organización, y así alcanzar las ventajas competitivas incluidas en los objetivos estratégicos de muchas organizaciones (Newbert, 2007).

Las capacidades se pueden entender como mecanismos integradores de los recursos disponibles en una compañía, dentro de los cuales se ejecutan de manera detallada y coordinada las tareas y rutinas necesarias para explorar y explotar dichos recursos. Comprenden también la interacción entre las personas y los recursos de la organización, que se han formado por el aprendizaje colectivo y que definen en cada momento lo que la empresa puede o no hacer (Grant, 1991).

Algunas investigaciones han fijado sus objetivos en tratar de explicar las diferencias de rendimiento en las organizaciones desde la óptica de las fuentes o recursos externos. Por el contrario, la teoría de los recursos y capacidades utiliza los factores internos como fuente que explican también los resultados, en especial aquellos de naturaleza intangible (Penrose, 1959).

Una definición de estrategia que muestra el papel de los recursos y capacidades, desarrollada por Alfred Chandler (1969), es la siguiente: "... la

definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

Cabe mencionar que uno de los postulados fundamentales de esta teoría es que el rendimiento organizacional de la empresa depende de la explotación de los recursos y capacidades que disponga. Los estudios de Barney (1991) y Henri (2006) aportan resultados con los que se identifican las características de los SCG y su potencial para el desarrollo de ventajas competitivas.

En la literatura de SCG se ha planteado que un determinado diseño y su uso son determinantes para crear los vínculos necesarios entre unidades independientes que le puedan permitir alcanzar recursos y capacidades que de manera independiente no se pueden ser desarrollados o explotados (Abernethy y Lillis, 1995).

Existen diversos factores internos identificados que pueden conllevar al éxito competitivo. Algunos de los más estudiados y citados son la innovación, el aprendizaje organizacional, y el capital humano (Henri, 2006).

Estos factores suelen ser activos intangibles, lo cual confirma la relevancia de este tipo de recursos en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, propuesta por la TRC (Simons, 1995). A pesar de los numerosos estudios dedicados a esta perspectiva, quizás no se ha analizado de forma particular la validez de estos antecedentes para el caso de las BPO.

Un SCG puede definirse como el conjunto de procesos, procedimientos y prácticas de gestión que brindan información a los directivos para la toma de decisiones y para la gestión control de sus organizaciones. Con respecto a esto, en la literatura se encuentra de forma empírica la relación existente entre la utilización

de los SCG con el *performance* de las compañías. (Chenhall y Lanngfield-Smith, 1998).

Como fuente de información en las organizaciones, los SCG pueden considerarse generadores de ventajas competitivas sostenibles, sin embargo al tratarse de un recurso fácilmente imitable y que no supone diferenciación entre empresas, la TRC no considera que exista una influencia directa de ellas sobre el rendimiento de las organizaciones. A pesar de esto, si considera que puede actuar como impulsor de éxito competitivo en el uso conjunto con otros recursos empresariales (Barney, 1991).

1.2.1. RELACIÓN DE LOS SCG Y LA INNOVACIÓN

Se considera innovación el cambio o mejora en los productos y procesos, los nuevos enfoques de marketing, las nuevas formas de distribución, o en la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas (Donovan, 1996).

Los SCG generan información con enfoque exterior e interior proyectada a corto y largo plazo cuya información es de índole tanto financiera como no financiera (Hurley y Hult, 1998). Algunos estudios han validado la hipótesis de que el uso de algunas herramientas de los SCG proporciona mayores cotas de innovación y, a su vez, aumenta el rendimiento debido al estímulo que genera sobre los miembros de la organización para aportar nuevas ideas (Bisbe y Otley, 2004).

De acuerdo a la organización, un SCG se puede encontrar generalmente en todas o algunas áreas como planeación y control de las operaciones/producción, financiera y gerencial, o en programas específicos como los asociados a

benchmarking y de mejora del negocio y de implantación y mantenimiento de esquemas de incentivos (Hvolby y Thorstenson, 2000).

Trabajos como los de Chapman (1997) y Dávila (2000) han relacionado los SCG, con la innovación y el rendimiento. Han demostrado que la utilización de SCG adecuados es necesaria para que exista actividad innovadora en la organización.

Teóricamente no está demostrado que una empresa innovadora genera un mayor beneficio. Geroski y Machin (1992) sugieren que la inversión en Investigación y Desarrollo (*I+D*) genera aumento en la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Cuando la innovación implica mejoras del producto y reducción de costos, la empresa aumenta su beneficio. No obstante, algunos autores coinciden en que la innovación, al menos en el corto plazo, puede llevar implícitos bajos beneficios, considerando que la innovación tiende a incrementar el crecimiento de la organización y su eficiencia, pero no a generar un mayor beneficio de manera inmediata debido a sus costos (Heunks, 1998).

Por otra parte, Simons (1995) resalta el papel de los sistemas de control usados interactivamente cuyo objetivo es la expansión en búsqueda de oportunidades, de generar iniciativas y de crear un ambiente que posibilite un mayor nivel de innovación. Según sus estudios, lo más usual es que la alta dirección seleccione un único sistema para ser usado interactivamente, mientras que los demás sistemas se reservan para el uso diagnóstico y, por tanto, para la gestión en el resto de la organización. Así, señala que el uso interactivo de los sistemas de control ayuda a innovar más y mejor.

1.2.2. RELACIÓN DE LOS SCG Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La capacidad de aprendizaje organizacional es aquella que permite incrementar el rendimiento, basado en la experiencia. Esta capacidad se desarrolla a todo nivel de sistemas y procesos de la organización, y requiere el apoyo a los miembros de la organización para la toma de decisiones, a través de procesos que potencialicen el compromiso de aprender, de mantener la mente abierta y de compartir información (Baker y Sinkula, 1999).

Los SCG y el aprendizaje organizacional interactúan y pueden ser afectados recíprocamente. La organización aprende y diseña SCG. Al hacerlo, la organización perdura y da paso al aprendizaje organizacional (Kloot, 1997).

Según Argyris y Schön (1996), existen dos tipos de aprendizaje organizacional:

1. **Adaptativo.** En este, se genera cambio en el comportamiento pero no en los valores. Existe cuando se aplican correcciones correspondientes modificando las prácticas (Argyris y Schön, 1996).
2. **Generativo.** En éste, se desafía la comprensión de las causas de los problemas. Se busca una solución sostenida remodelando prácticas (Argyris y Schön, 1996).

A pesar de la posibilidad de tener naturaleza reactiva y de generar cambios de manera pasiva reflejándolos solamente en su entorno, los SCG pueden obstaculizar el cambio organizacional (Kloot, 1997). El control de gestión está diseñado primordialmente para que los problemas o errores sean detectados.

A partir de esto, un SCG y el aprendizaje organizacional encuentran su primera relación cuando son capaces de generar un cambio que resulte en un cambio del entorno. Un SCG debe contribuir a la corrección de fallas o a la

solución de problemas, lo que lleva a su cambio propio y luego al aprendizaje organizacional generativo (Argyris, 1977).

1.2.3. RELACIÓN DE LOS SCG Y EL CAPITAL HUMANO

El capital humano se identifica como el conjunto de capacidades que un individuo logra por recolección de experiencias y conocimientos generales o específicos (Becker, 1967). Es un recurso intangible atribuido a las personas y puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias actividades. Según la teoría relacionada a partir de la experiencia que refleja la evolución de las organizaciones en los últimos años, se ha considerado esta capacidad como uno de los factores primordiales que justifica las diferencias en el rendimiento de las compañías (Saá Pérez y García Falcón, 2005).

La posible relación entre el capital humano de una empresa y el rendimiento empresarial obtenido ha sido objeto de análisis por numerosos estudios (Kalleberg y Moody, 1994; Hatch y Dyer, 2004; Carmeli y Schaubroeck, 2005), dentro de ellos se han obtenido como resultado la TRC.

Según la TRC, el capital humano resulta un recurso ideal pues es difícilmente imitable, valioso, escaso, imperfectamente sustituible y muy difícil de transferir de una organización a otra. Expresado de otra forma, posee todo el potencial para desarrollar ventajas competitivas (Hall, 1992). Además, se trata de un recurso idóneo de ser utilizado en distintas áreas de la empresa para múltiples usos de forma simultánea y sin que por ello la organización pierda valor.

En oposición a las ventajas descritas, el paso del tiempo y los cambios en las tecnologías pueden dejar parcial o totalmente obsoleto este recurso. Con frecuencia se observa que las competencias que en el pasado generaron una

determinada ventaja competitiva, al pasar el tiempo se muestran como instrumentos inútiles que no ofrecen la oportunidad de reaccionar o actuar proactivamente ante exigencias del momento y están limitadas en su capacidad para adecuarse a nuevas prácticas o a nuevas estrategias de la empresa. Sin considerar que existen sectores en los que las turbulencias del entorno se dan con mayor frecuencia que en otros, se puede establecer que en la actualidad, la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y debe permanecer en un proceso continuo de actualización para poder mantener vigencia (Saá Pérez y García Falcón, 2005).

La disposición de información sobre tareas fuera del propio departamento y la tenencia de datos y conocimiento sobre el entorno externo justifican su existencia como facilitadores de un capital humano formado y motivado, y se constituyen como características de la información proporcionada por los SCG (Nevis y Gould, 1995). Adicional a esto, Baker y Sinkula (1999) indican que las empresas requieren un capital humano que continuamente indague las normas organizacionales, lo que implica contar con información amplia y variada de toda la compañía.

De acuerdo a Itami y Roehl (1987), la generación de capital humano puede obtenerse y acumularse a través de dos vías principales:

- La formación continua, que permite eliminar posibles carencias y dotar a los recursos humanos de nuevas destrezas y conocimientos.
- El aprendizaje que reciben en su trabajo diario, es decir, adquirir conocimientos a través de la experiencia día a día.

Así, la formación es un instrumento que permite la generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible (Teece et al. , 1997). En

este sentido, y en relación con la formación, resulta complejo determinar la parte que se acoge a la empresa y la que se queda en la persona. En general, si la formación recibida por parte de la organización hacia el empleado es una formación genérica, el empleado tendrá más posibilidades de generar valor propio a través de la formación recibida, bien sea académicamente o por su experiencia en otras organizaciones, aportando más y convirtiéndose en un recurso más representativo, lo que lo posiciona de mejor manera a nivel personal de cara a su desarrollo. Por el contrario, si la formación impartida es específica y tan sólo puede emplearse en un puesto de trabajo concreto, o incluso si únicamente tiene sentido dentro de la propia organización, la empresa se podrá apropiarse de la generación de capital humano y no se verá obligada a poner barreras explícitas a la movilidad del trabajador, lo que coarta la posibilidad de desarrollo de las personas y reduce el valor del conocimiento y experiencia de ellas (Itami y Roehl, 1987).

2. METODOLOGÍA PROPUESTA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN

La medición del desempeño en las organizaciones es una práctica presente en ellas desde su creación. Para ello, ha existido una diversidad amplia de métodos y estructuras que buscan encontrar la mejor manera de realizarla. Los primeros métodos formales de control utilizaban medidas de índole financiero, sin embargo durante las últimas tres décadas, éstos han evolucionado a métodos de medición más eficientes que combinan indicadores de tipo financiero con otros que no lo son. Este tipo de métodos son más conocidos como métodos balanceados (Norton y Kaplan, 1996).

Los métodos de medición deben ser complementados con procesos y actividades de control y evaluación de lo medido. Esto se consigue a través de la implementación de sistemas de control y evaluación de la gestión. Anthony (1988) define los SCG como el sistema por el que los directivos influyen en los miembros de la organización para implantar estrategias. Simons (1990) delimita esta definición aseverando que son las rutinas o procedimientos formales y basados en la información que los directivos usan para mantener y alterar los patrones en las actividades de la organización. También puede delimitarse como el conjunto de técnicas o prácticas de gestión que proporcionan información a los directivos para la toma de decisiones y control (Chenhall y Morris, 1986).

A pesar que son numerosos los estudios en las últimas décadas que han descrito los SCG en relación a su diseño, implementación y uso (Henri, 2006; Norton y Kaplan, 1993; Norton y Kaplan, 2006; Simons, 1990) son muy pocos los que se

enfocan en analizar si dichos sistemas tienen alguna relación con el desarrollo y alcance de la estrategia organizacional.

Además, la investigación más tradicional se ha centrado en tratar de explicar las diferencias de rendimiento en las organizaciones desde la óptica de las fuentes o recursos externos. En las últimas décadas han surgido corrientes, entre otras, como la teoría de los recursos y capacidades, promovida en sus orígenes por Penrose (1959) y reformulada por Wernerfelt (1984), que señalan como factores internos los resultados y en especial aquellos de naturaleza intangible.

La empresa TC ha encaminado esfuerzos para la materialización de un sistema de control de gestión (SCG) que le permita, a nivel directivo de la compañía, tener mayor visibilidad del negocio desde todos los frentes de la organización que sean relevantes para una toma de decisiones asertiva y coherente con las estrategias corporativas. Esta decisión ha estado enmarcada en un ambiente que evidencia exceso de medición de variables sin apuntar a un objetivo específico, y en muchos casos no logra consolidar información histórica de un mismo indicador que permita realizar análisis a detalle y determinar si los resultados aportan positivamente al cumplimiento de objetivos.

El equipo investigador ha planteado como propuesta de investigación, validar la relación planteada entre los sistemas de control de gestión (SCG) y los recursos y capacidades como generadores de ventajas competitivas y resultados superiores, a través del estudio de caso en TC. En la figura 1 se muestra las dos dimensiones (A y B) entre las que se plantea una relación existente y la cual se pretender estudiar y contrastar.



Figura 1. *Esquema general de la investigación.*

Fuente: Elaboración propia.

Para abordar esta investigación, se parte del planteamiento teórico que relaciona los SCG con el rendimiento de las organizaciones, pues se consideran como una palanca para la generación de ventajas competitivas sostenibles ya que proporcionan una valiosa fuente de información a las empresas (Chenhall y Lannngfield-Smith, 1998; Barney, 1991). Y por otro lado, de la teoría de los recursos y capacidades de una organización (Dimensión B). En ella se menciona que los recursos deben ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles para que supongan una ventaja competitiva (Barney, 1991). Igualmente, se indica que no es suficiente pues, disponer de recursos sólo garantiza que la organización tiene un potencial. Será entonces la destreza con la que se realice la explotación de estos recursos, lo que permita alcanzar realmente ventajas competitivas (Newbert, 2007).

Es de aclarar que el marco teórico desarrollado en el capítulo 1, tuvo como referencia los resultados de una primera fase de la investigación (documentados en capítulo 3, numeral 3,1), en la cual se indagó de manera preliminar con miembros del Top Management de TC sobre los factores relevantes al interior de la compañía y que se relacionan con cada una de las dimensiones involucradas en el planteamiento de la investigación.

La investigación está alineada con el proyecto de "Identificación de los requerimientos para un efectivo control de gestión en las organizaciones" que adelanta la línea de investigación de Gerencia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario, la cual busca

establecer mecanismos de evaluación y diagnóstico para la implementación de sistemas de control de gestión apoyados en sistemas de información y de tecnologías de la información. El proyecto contribuirá con el estudio de referencias de modelos de control de gestión de organizaciones en Colombia que propone en su metodología el proyecto mencionado.

2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1. Objetivo General

Estudiar y contrastar la relación entre el desarrollo del sistema de control de gestión y los recursos y capacidades a través de la experiencia que ha tenido TC en su proceso de implementación y uso de su propio sistema.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar y describir los factores relevantes que representan el SCG de TC.
- Identificar y describir que recursos y capacidades relevantes que han sido desarrollados al interior de TC.
- Generar comentarios y recomendaciones a TC que le permitan avanzar en el proceso de desarrollo de su SCG.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está dividida en dos fases y se cataloga como de carácter mixto pues combina la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos soportada en metodología el estudio de caso simple.

Según Robert Yin (1994, pág. 13), un estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales.

La primera fase será una investigación de tipo cualitativo y de acuerdo al resultado esperado, se cataloga como una investigación descriptiva y exploratoria. Los resultados son utilizados para detallar variables a contrastar en la segunda fase. Posteriormente, se aplicará un estudio de tipo cuantitativo correlacional para contrastar las variables identificadas en la fase 1, con un grupo mayor de personas que igualmente integran la compañía.

Bajo la clasificación de Merriam (1988), la investigación es interpretativa, donde se obtienen descripciones densas y valiosas que permiten teorizar sobre el caso. Se contempla una etapa documental basada en recopilación de datos que permite explorar, entender y describir la situación actual y con esto desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen las propuestas teóricas difundidas antes de la obtención de la información.

Con el objetivo de controlar el sesgo personal, de cubrir las deficiencias intrínsecas de los métodos cualitativos e incrementar la validez de los resultados (Arias, 2000), se ha planteado esta triangulación de método.

2.4. MUESTRA

La muestra, tanto para la primera fase como para la segunda, es no probabilística ya que los participantes fueron preseleccionados de acuerdo a su interacción con el proceso de control de gestión en la compañía. Las personas específicas que participan en el proceso de recolección de información fueron definidas por la presidencia de la compañía de acuerdo con las expectativas de la investigación.

Para la primera fase se seleccionaron los integrantes del comité ejecutivo conformado por el nivel de vicepresidencia y las personas responsables de la administración de los SCG para un total de siete (7) entrevistados. Para la segunda fase, se indicó la necesidad de indagar el 90% del personal con cargo a nivel de director para un total de treinta y cinco (35) personas.

2.5. INSTRUMENTOS Y ESCALAS

Con el fin de lograr la recolección de información de manera óptima y oportuna, se ha considerado aplicar, dentro de la variedad de instrumentos de la investigación descriptiva, tanto elementos cualitativos como elementos cuantitativos que permitan analizar, calcular y medir las variables objeto de análisis en esta investigación.

En la primera etapa se aplican entrevistas semi-estructuradas con siete directivos de TC. Las entrevistas son personales para poder interpretar la veracidad de la información brindada, mantener el interés del interlocutor y poder interactuar ante dudas por las preguntas planteadas. Se utilizan preguntas abiertas que permiten conocer opiniones del entrevistado, evitando que se generen sesgos en sus respuestas, por medio de un diálogo que describa situaciones reales y con esto, obtener un mayor grado de transmisión del conocimiento (Crespo, 2000).

A partir del análisis de la información obtenida se hicieron algunas inferencias, y se aseguró la adecuada selección de los tópicos de interés y el desarrollo de un cuestionario aplicado en la segunda fase.

En la segunda fase, a través de un cuestionario se midieron las percepciones sobre el diseño y uso de los sistemas de control de gestión y los recursos y capacidades que resultaron relevantes o ligeramente existentes para TC y sus directivos. Para filtrar la población a efectos de este estudio e identificar a los directivos destinatarios del cuestionario, se solicitó el listado completo de todas las personas con título de director. Seguidamente se envió la encuesta online y posteriormente se confirmó la validez de recepción del documento y su disposición para participar en el estudio. Se solicitó al encuestado que centrara sus respuestas en los sistemas de control de gestión que tuviera en conocimiento existieran en la compañía.

El cuestionario aplicado a los siete (7) directivos de TC en la fase 1, debía facilitar la medición de cada variable que integra los SCG así como su relación con generación de recursos y capacidades.

El grupo investigador decidió emplear escalas que facilitaran el proceso de estandarización de las preguntas de la entrevista semiestructurada y que optimizara el proceso de tabulación y análisis de los datos recolectados. Igualmente, cada escala está soportada en referentes teóricos. Cabe resaltar que los trabajos referidos en el marco teórico del presente trabajo, emplearon escalas genéricas para intentar medir las variables que los integran.

Para medir el constructo A: Desarrollo del SCG, se identificaron dos factores en la fase I de la investigación: 1) Diseño y 2) Uso. Para el factor de diseño del SCG, se ha medido la percepción del empleado mediante una escala tipo Likert de 1 (En total desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo) con 14 ítems. Dicha medida fue

desarrollada por Chenhall y Morris (1986) y ha sido utilizada por Naranjo-Gil (2006). En la tabla 2 se muestran los ítems utilizados, así como la respectiva codificación dada a cada pregunta.

Tabla 2. *Escala de medición del diseño del SCG en TC*

Indicador	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
Alcance	¿El SCG involucra información financiera?	A1	0,97
	¿El SCG involucra información externa (mercado)?	A2	
	¿El SCG involucra información interna (procesos)?	A3	
	¿El SCG involucra información estadística (1 - 3 años atrás)?	A4	
	¿El SCG involucra información prospectiva (1 - 3 años adelante)?	A5	
Oportunidad	¿La información está disponible de inmediato cuando se solicita?	B1	0,97
	¿La información se obtiene automáticamente en cuanto ha sido procesada?	B2	
	¿Se obtienen reportes manera diaria, semanal, quincenal y mensual?	B3	
Agregación	¿La información obtenida corresponde a distintos periodos?	C1	0,98

Indicador	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
	¿En los procesos de análisis se incluye información cualitativa y cuantitativa?	C2	
	¿La información puedes ser evaluable o auditable?	C3	
	¿Se incluye información de las diversas áreas de la empresa?	D1	
Integración	¿Los impactos por decisiones afectan las diversas áreas?	D2	0,98
	¿Los sistemas de información están integrados?	D3	

Fuente: Adaptación propia a partir de Chenhall y Morris (1986)

El uso del SCG fue medido basado en un instrumento desarrollado por Abernethy y Brownell (1999), en el que se distinguen dos usos que pueden darse al sistema: uso interactivo y uso diagnóstico. Al igual que el factor de diseño, se pidió a los encuestados que indicaran en una escala de Likert de 5 puntos. En la tabla 3, se muestra una escala de “muy bajo” hasta “muy alto” en un grado de uso de 10 de indicadores (6 para la variable uso interactivo y 4 para la variable uso diagnóstico).

Tabla 3. Escala de medición del uso del SCG en TC

Indicador	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
Diagnóstico	¿La información es usada para seguimiento de objetivos?	E1	0,99

Indicador	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
	¿La información es usada para revisión de desviaciones significativas?	E2	
	¿La información es usada para evaluar y controlar de subordinados?	E3	
	¿La información es usada para alineación de mediciones con estrategia?	E4	
	¿La información es usada para discutir planes de acción?	F1	
	¿La información es usada para motivar la definición de nuevos objetivos?	F2	
Interactivo	¿La información es usada para señalamiento de áreas estratégicas?	F3	0,99
	¿La información es usada para el fomento de nuevas ideas?	F4	
	¿En el SCG se involucran los subordinados?	F5	
	¿En el SCG se involucran herramientas de aprendizaje?	F6	

Fuente: Adaptación propia a partir de Abernethy y Brownell (1999)

Para medir el constructo B: Recursos y Capacidades se identificaron tres elementos relevantes en la fase I de la investigación: 1) Innovación, 2) Aprendizaje

Organizacional y 3) Capital Humano. Con base en los conceptos emitidos por Dávila (2000) con respecto al desarrollo de productos y al desempeño de los existentes a partir de los SCG, y por Simons (1995), quien resalta los cambios en procesos de la organización, y en la organización misma, a partir de SCG interactivos, los directivos debían responder si la empresa presentaba alguno de los indicadores de la variable capacidad innovadora presentados en la tabla 4. Para su medición, se pidió a los encuestados que indicaran en una escala de Likert de 5 puntos, en dónde 1 representa que en la organización no se generan procesos generadores de innovación a partir de la estrategia plasmada en el SCG, y 5 representa que para Teleperformance en Colombia los procesos generadores de innovación son directrices para la continuidad y evolución del negocio.

Tabla 4. *Escala de medición del recurso y capacidad innovación en TC*

Variable	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
Innovación	¿Se generan nuevos productos o servicios a partir las directrices del SCG?	G1	0,99
	¿Se generan modificaciones en los productos o servicios existentes a partir las directrices del SCG?	G2	
	¿A partir de la utilización del SCG, se generan cambios en los procesos de la organización?	G3	
	¿Se modifica en alguna medida la organización a partir del uso del SCG?	G4	

Fuente: Adaptación propia a partir de (Dávila A. , 2000)

Según Kloot (1997), una organización puede definirse dependiendo del tipo de SCG que posee. Esto, en términos de su estado cambiante ante las situaciones

que se presentan en la organización. Los niveles adecuados de aprendizaje organizacional son necesarios para que una organización pueda hacerse posible y viable en un entorno dinámico y por tanto, perdurar (Liao, 2010). Al indagar sobre la relación entre el SCG con el recurso y capacidad aprendizaje organizacional, de acuerdo a las preguntas de la tabla 5, los directivos deberían responder como responde la organización ante determinadas situaciones en el tiempo, en donde 1 indica que no existe un seguimiento a las situaciones, bien sean exitosas o no, del pasado para ser replicadas o evitadas y en donde 5 refleja que existe un proceso de seguimiento de lecciones aprendidas y que hay éxito en su aplicación.

Tabla 5. *Escala de medición del recurso y capacidad: aprendizaje organizacional*

Variable	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
Aprendizaje Organizacional	¿Existen programas de seguimiento a incidentes dentro de la organización?	H1	0,99
	¿Se modifica el SCG a partir de incidentes o lecciones aprendidas?	H2	
	¿Se involucra a toda la organización dentro del proceso de revisión de problemas/incidentes?	H3	
	¿Se repiten los problemas/incidentes?	H4	
	¿Los problemas/incidentes que afectan los resultados se presentan en todas las áreas de la organización?	H5	

Fuente: Adaptación propia a partir de (Kloot, 1997)

Por su parte, el recurso y capacidad capital humano es evaluado en torno a tres variables: 1) la formación, 2) la calificación técnica de los empleados y 3) la medición de los anteriores aspectos (ver tabla 6). Estas variables se han medido

mediante una escala tipo Likert de 1 (En total desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Tabla 6. *Escala de medición del recurso y capacidad capital humano en TC*

Variable	Pregunta	Código	α Alfa de Conbrach
	¿Existe un plan de formación para los empleados dentro de la organización?	I1	
Capital Humano	¿La formación profesional de los empleados es acorde con las funciones que deben desempeñar?	I2	0,99
	¿Con el SCG se mide y actúa frente a temas relacionados con el capital humano?	I3	

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS PRELIMINAR

A continuación se hace una breve descripción de las condiciones y proceso de implementación de los SCG al interior de TC, como resultado de la investigación en su fase I, en la cual se realizaron siete (7) entrevistas con personal que integra el top management de la compañía.

3.1.1. DESARROLLO DEL SCG EN TC

Como parte de la estrategia de liderazgo y posicionamiento en el mercado Latinoamericano, la multinacional Teleperformance decidió incursionar en Colombia a través de la adquisición de un competidor local que le permitiera captar clientes existentes del mercado doméstico (Colombia) y offshore (España) y lograr una localización privilegiada para atender la demanda creciente del mercado nearshore (Estados Unidos) y región andina suramericana donde la compañía no tenía presencia.

Durante el proceso de compra y fusión, se hizo evidente la necesidad inicial de tomar control sobre las operaciones por parte del mando principal (corporativo). Este proceso se enfatizó inicialmente en el entendimiento de la normatividad y leyes que rigen el negocio en el país y posteriormente profundizar en la cultura organizacional que al momento se tenía al interior.

En un principio se permitió que el equipo directivo de la compañía adquirida tuviese autonomía sobre los procesos administrativos existentes (continuidad del negocio), permitiendo operar bajo las condiciones, procesos, programas y

sistemas de información que la compañía había desarrollado durante casi 15 años de servicio. Únicamente se realizaron ajustes relacionados con los requerimientos mínimos de información que con el tiempo irían en aumento. Claramente se dieron pautas y parámetros de reporte de manera que se alinearán con los tiempos y calendarios que gobernaban el proceso de revisión del corporativo. Pasado un año de operaciones y ejecutado en un 90% los procesos de fusión, la casa matriz de Teleperformance inició la implementación de sus estándares operativos y sistemas de control de gestión (SCG), los cuales han sido desarrollados a lo largo de 37 años de experiencia en el negocio.

El proceso de implementación en TC ha sido un proceso de continuo movimiento y cambio. Su estado actual se debe al desarrollo de la herramienta que proyecta las necesidades encontradas desde sus inicios hasta los requerimientos que por los resultados se han evidenciado hasta hoy.

La herramienta está desarrollada con base en la evolución misma de la empresa, y del sector, fundamentada en los resultados obtenidos en cada periodo de revisión y en los resultados esperados de acuerdo a la proyección y visión de la compañía en Colombia.

Esto representa que el SCG de TC no sea una réplica de algo existente, ni puede ser reproducible en otro escenario, quizás en otras empresas del sector sí lo sea pero seguramente cambiará de acuerdo a lo planeado por los objetivos estratégicos de la organización. No obstante lo anterior, se basa en variables teóricamente aceptadas para la implementación de este tipo de sistemas, especial y detalladamente seleccionadas para contribuir con lo que espera TC de su negocio.

A lo largo de 5 años aproximadamente, la compañía ha creado el departamento de control de gestión que reporta directamente a la Presidencia y

el departamento de Gestión de Calidad y Estándares Operativos. Entre estas dos áreas se han encargado de llevar a cabo todo lo relacionado con los procesos de planeación estratégica y de diseñar e implementar el SCG para Colombia.

El proceso de planeación estratégica ha tenido la participación del comité ejecutivo el cual es integrado por las Vicepresidencias de Operaciones (doméstico, nearshore y offshore), las Vicepresidencias de áreas de apoyo (Financiera, Tecnología y Recursos Humanos), la unidad de estándares operativos, la unidad de Control Gestión y el departamento de comunicaciones. Finalmente, ha recibido un total apoyo de la gerencia de planeación financiera.

En lo que tiene relación a los procesos internos, TC ha recurrido a la vía de adopción de prácticas de países cercanos o de la región y al modelo de control financiero que ha sido impuesto por el corporativo. En ellos, se han diseñado e implementado los procesos y procedimientos necesarios para cumplir con las exigencias de información que tiene el modelo.

La implantación de SCG ha sido compleja porque ha estado sujeta a la acción de un conjunto de factores técnicos y organizacionales tales como falta de una estrategia coherente con las perspectivas del sistema, ambigüedad de los objetivos del mapa estratégico, selección errónea de indicadores y metas y falta de conexión entre los objetivos y las iniciativas seleccionadas. También ha recurrido a la innovación y desarrollo de prácticas propias.

Desde el año 2012, la presidencia de Teleperformance ha decidido encaminar esfuerzos en el seguimiento metodológico y consiente para el establecimiento de objetivos estratégicos a partir de la definición de una estrategia. Para el ejercicio del año 2014, fueron definidos cerca de 15 objetivos, los cuales consolidan las necesidades de todas las unidades de negocios y áreas funcionales, e integra perspectivas tanto de orden financiero como no financiero.

Este proceso de planeación estratégica, ha sido uno de muchas otras actividades que el grupo Teleperformance ha influenciado durante el desarrollo de actividades de fusión. Se ha percibido una evolución a través de los años al analizar la madurez de algunos subprocesos del contenido y de la continuidad que han tenido. Es un proceso que aún tiene falencias pero sobre todo oportunidades. Es algo que para la mayoría de la organización sigue siendo etéreo o desconocido.

Se hace evidente aún un desconocimiento de los objetivos e indicadores propios de las áreas que son ajenas a un empleado en particular. La influencia o peso de la perspectiva financiera es absoluta pues a nivel corporativo no hay un interés diferente a los aspectos asociados a la rentabilidad de una inversión. Los procesos de retroalimentación y comunicación aún son básicos o sencillamente limitados.

El SCG en TC tiene una composición fraccionada. Una parte, lo constituye el marco definido por el corporativo, y otra compuesta por un entorno operativo y local propio de cada filial. La primera es alimentada y controlada solamente por la Vicepresidencia Financiera y Administrativa quien responde por su mantenimiento en materia de contenido y registro de datos. Quienes analizan e interpretan los datos son entes externos a la filial pertenecientes a TP Group. La segunda parte del sistema involucra las tres principales unidades de negocio en TC que se han definido por la región o mercado de influencia y operación (doméstico, nearshore y offshore), con soporte de las áreas de apoyo (Financiera, Tecnología, Comercial, RH y Calidad).

Cada unidad por separado es responsable de la generación de una parte de la información requerida, pero con una marcada tendencia al interés sobre las perspectivas financieras.

Los indicadores definidos para cada perspectiva se alinean con indicadores corporativos que resultan mandatorios para todas las filiales del grupo. Sin embargo, el despliegue de variables no profundiza a niveles inferiores de la estructura jerárquica.

Son evidentes los procesos y las actividades que se ejecutan entorno al contenido y resultados de SCG. En primera instancia, el SCG tiene una finalidad de revisión de la gestión con el propósito de evaluar la salud del negocio y tomar acciones cuando las mediciones de los indicadores muestren alguna situación por mejorar. Los resultados son analizados con una periodicidad mensual de manera conjunta por el comité ejecutivo de la compañía.

Se hace un análisis de los resultados menos favorables y llevan a la revisión de variables y controles más operacionales, de manera que se pueda identificar causas y futuros efectos. El sistema no agrupa la totalidad de los indicadores principales del negocio bajo los mismos sistemas de información y por ende es recurrente la necesidad de consulta de fuentes secundarias.

El grupo Teleperformance en general mantiene y asegura ciclos continuos de auditorías a diferentes niveles: internas, externas, corporativas, de certificación, etc. En general, mantienen un alto grado de vigilancia y control, orientadas al cumplimiento de procesos y que la información reportada sea veraz y confiable.

En términos generales, el sistema lleva a cabo procesos básicos de mantenimiento y uso del mismo. Es un sistema en proceso de evolución con potencial crecimiento al desarrollo de otras actividades encaminadas a la interpretación y retroalimentación de los resultados.

El SCG de TC tiene un diseño de alcance limitado pues la información que genera carece de un enfoque externo y de futuro. Los datos contenidos tienen un

alto porcentaje de asociación con perspectivas financieras. El sistema integra algunas perspectivas relacionadas con el mercado, los clientes y los recursos humanos y tecnológicos.

Perspectivas que pudieran controlar y analizar aspectos relevantes en los procesos internos del negocio y el aprendizaje no son tenidos en cuenta. Igualmente quedan por fuera aspectos ligados al comportamiento individual, cultural y ambiental.

Por otro lado, independientemente del diseño del SCG, el uso que se ha dado es de tipo diagnóstico, pues se centra en monitorear y controlar que los objetivos de la organización se cumplan. La información fluye sólo de arriba-abajo, y su objetivo es informar sobre cómo se deben alcanzar los objetivos de la organización. La información que se genera de abajo-arriba es sólo para analizar posibles desviaciones, y decidir acciones correctivas.

Sumado a esta situación, se lleva un control ajustado de las operaciones a través de una ejecución estricta de cronogramas para la publicación de la información requerida. Existen canales muy estructurados de comunicación y flujos de información muy restringidos soportados en sistemas de información.

Finalmente, se tiene una situación de sobrecarga de información y medición tradicional. Logran dar relevancia a los indicadores de mayor importancia para la alta dirección que le permite tener una vista rápida y comprensible de la totalidad del negocio. Sin embargo, son alrededor de cincuenta (50) indicadores los que componen el SCG.

3.1.2. RECURSOS Y CAPACIDADES EN TC

En el grupo Teleperformance ha sido constante el desarrollo e implementación de programas, productos y servicios, metodologías y estándares, encaminados a la creación de elementos diferenciadores para los clientes frente a sus más cercanos competidores. En el Grupo Teleperformance existe principal interés en el desarrollo de ventajas competitivas y claramente ha orientado la filosofía de desarrollo y ofrecimiento de productos y servicios en torno a 6 áreas:

- **Soluciones Multicanal:** Estar a la vanguardia en el desarrollo de productos que atienden los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos. Se ha buscado anticiparse a la llegada de revoluciones como las traídas por el *internet* y la interacción de las personas en un ambiente cada vez más *virtualizado*.
- **Personal:** El éxito de los negocios está altamente correlacionado con la satisfacción de los empleados. Se busca garantizar que los empleados conozcan los requerimientos de los clientes o usuarios finales de los clientes.
- **Innovación:** Llevar las necesidades de los clientes a laboratorios de experiencia que son centros de investigación que se enfocan en el análisis de problemáticas específicas de cada negocio, que son soportados en especialistas e investigadores que combinan conocimiento en diferentes lenguajes.
- **Performance Management:** Tratar cada negocio como si fuera el propio. Se brinda a los empleados todas las cosas que se requieren para lograr el entendimiento en cada interacción para garantizar el alcance de los objetivos trazados por el negocio.

- **Tecnología:** Diseño de tecnologías para la personas, que sean amigables y eficientes, orientadas al desarrollo de las relaciones humanas.
- **Seguridad:** Proveer un ambiente seguro para el desarrollo de las operaciones en todo el sentido de la palabra. El principal reto ha sido ser líder en materia de seguridad informática en la industria.

Al indagar por la presencia y desarrollo de estos recursos y capacidades en TC, los entrevistados destacan la presencia de tres elementos: Capital Humano, innovación y aprendizaje organizacional.

3.2. ANÁLISIS UNIVARIADO

Como se mencionó en el capítulo anterior, resultado de la Fase I de investigación fue la determinación de los factores relevantes que mejor describen el SCG y al igual que los recursos y capacidades que se han desarrollado al interior de TC. Estos factores fueron posteriormente medidos a través de una encuesta y sus resultados fueron posteriormente digitalizados en una base de datos que integra los treinta y cinco (35) individuos encuestados y las treinta y seis (36) variables correspondientes a cada pregunta realizada. En la base de datos, a cada pregunta se asignó un código como se presentó en las tablas 2 a 6.

Para el análisis estadístico, se calcularon las frecuencias absolutas y relativas (Ver Tabla 7) para cada una de las preguntas realizadas. Dado que se solicitó a los encuestados responder cero (0) de en caso de no contar con una respuesta por desconocimiento, se procedió a imputar en los datos faltantes la moda de la variable; este proceso se realiza para no tener problemas a la hora de llevar a cabo el análisis multivariado y se imputa la moda para mantener la distribución de las

respuestas. En el Anexo 2, se encuentra la compilación de las respuestas de los encuestados.

Tabla 7. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable DISEÑO

Variable	Indicador	Cod.	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Diseño	Alcance	A1	0	0,00%	0	0,00%	2	5,71%	1	2,86%	32	91,43%
		A2	16	45,71%	12	34,29%	7	20,00%	0	0,00%	0	0,00%
		A3	3	8,57%	5	14,29%	8	22,86%	11	31,43%	8	22,86%
		A4	1	2,86%	0	0,00%	9	25,71%	10	28,57%	15	42,86%
		A5	2	5,71%	15	42,86%	17	48,57%	1	2,86%	0	0,00%
	Oportunidad	B1	2	5,71%	13	37,14%	18	51,43%	2	5,71%	0	0,00%
		B2	4	11,43%	15	42,86%	14	40,00%	2	5,71%	0	0,00%
		B3	2	5,71%	5	14,29%	6	17,14%	15	42,86%	7	20,00%
	Agregación	C1	0	0,00%	2	5,71%	0	0,00%	14	40,00%	19	54,29%
		C2	0	0,00%	0	0,00%	16	45,71%	19	54,29%	0	0,00%
		C3	0	0,00%	0	0,00%	5	14,29%	16	45,71%	14	40,00%
	Integración	D1	1	2,86%	0	0,00%	1	2,86%	14	40,00%	19	54,29%
		D2	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	12	34,29%	23	65,71%
		D3	15	42,86%	15	42,86%	5	14,29%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable USO

Variable	Indicador	Cod.	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
			Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Uso	Diagnóstico	E1	2	5,71%	0	0,00%	1	2,86%	3	8,57%	29	82,86%
		E2	1	2,86%	1	2,86%	0	0,00%	4	11,43%	29	82,86%
		E3	3	8,57%	2	5,71%	26	74,29%	2	5,71%	2	5,71%
		E4	1	2,86%	2	5,71%	25	71,43%	7	20,00%	0	0,00%
	Interactivo	F1	1	2,86%	0	0,00%	3	8,57%	24	68,57%	7	20,00%
		F2	1	2,86%	25	71,43%	8	22,86%	1	2,86%	0	0,00%
		F3	1	2,86%	26	74,29%	7	20,00%	1	2,86%	0	0,00%
		F4	25	71,43%	8	22,86%	2	5,71%	0	0,00%	0	0,00%
		F5	23	65,71%	10	28,57%	1	2,86%	1	2,86%	0	0,00%
		F6	12	34,29%	7	20,00%	16	45,71%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Frecuencias absolutas y relativas de las respuestas. Variable RECURSOS Y CAPACIDADES

Variable	Indicador	Cod.	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Recursos y Capacidades	Innovación	G1	25	71,43%	8	22,86%	2	5,71%	0	0,00%	0	0,00%
		G2	27	77,14%	8	22,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		G3	1	2,86%	25	71,43%	9	25,71%	0	0,00%	0	0,00%
		G4	2	5,71%	25	71,43%	8	22,86%	0	0,00%	0	0,00%
	Aprendizaje Organizacional	H1	0	0,00%	26	74,29%	8	22,86%	1	2,86%	0	0,00%
		H2	0	0,00%	26	74,29%	8	22,86%	1	2,86%	0	0,00%
		H3	0	0,00%	1	2,86%	5	14,29%	22	62,86%	7	20,00%
		H4	0	0,00%	1	2,86%	6	17,14%	21	60,00%	7	20,00%
		H5	15	42,86%	10	28,57%	10	28,57%	0	0,00%	0	0,00%
	Capital Humano	I1	1	2,86%	0	0,00%	2	5,71%	25	71,43%	7	20,00%
		I2	0	0,00%	2	5,71%	1	2,86%	25	71,43%	7	20,00%
		I3	10	28,57%	10	28,57%	14	40,00%	1	2,86%	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia

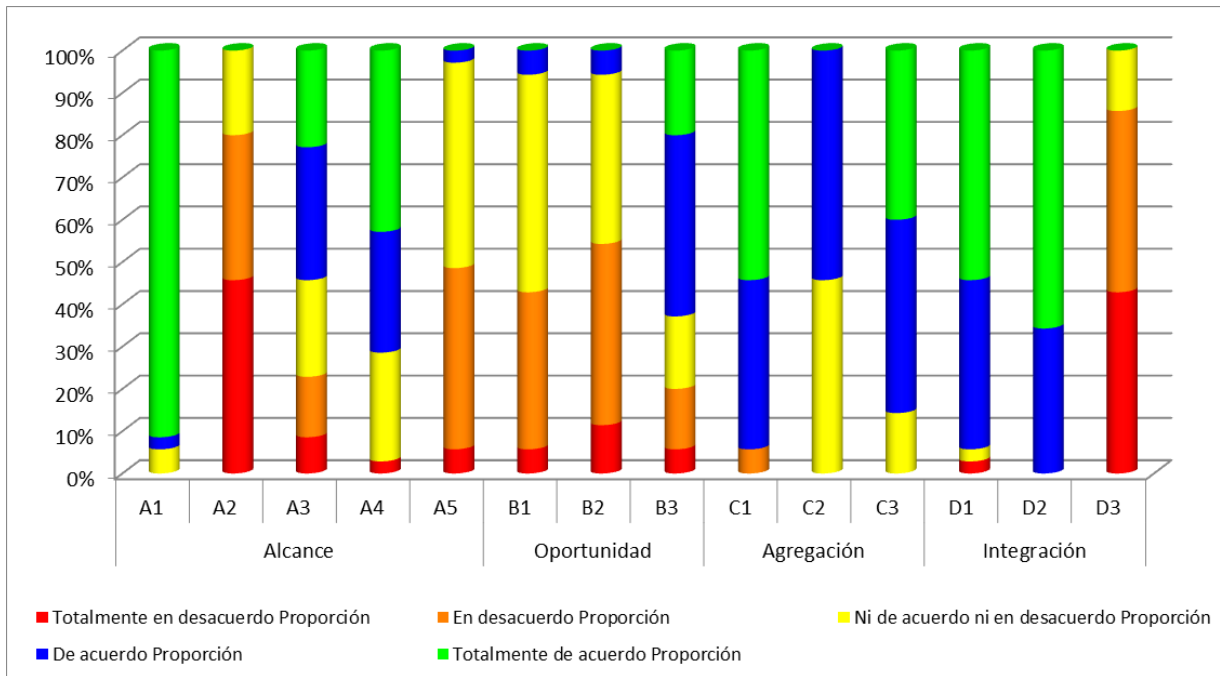


Figura 2. Frecuencias de las respuestas. *DISEÑO*

Fuente: Elaboración propia

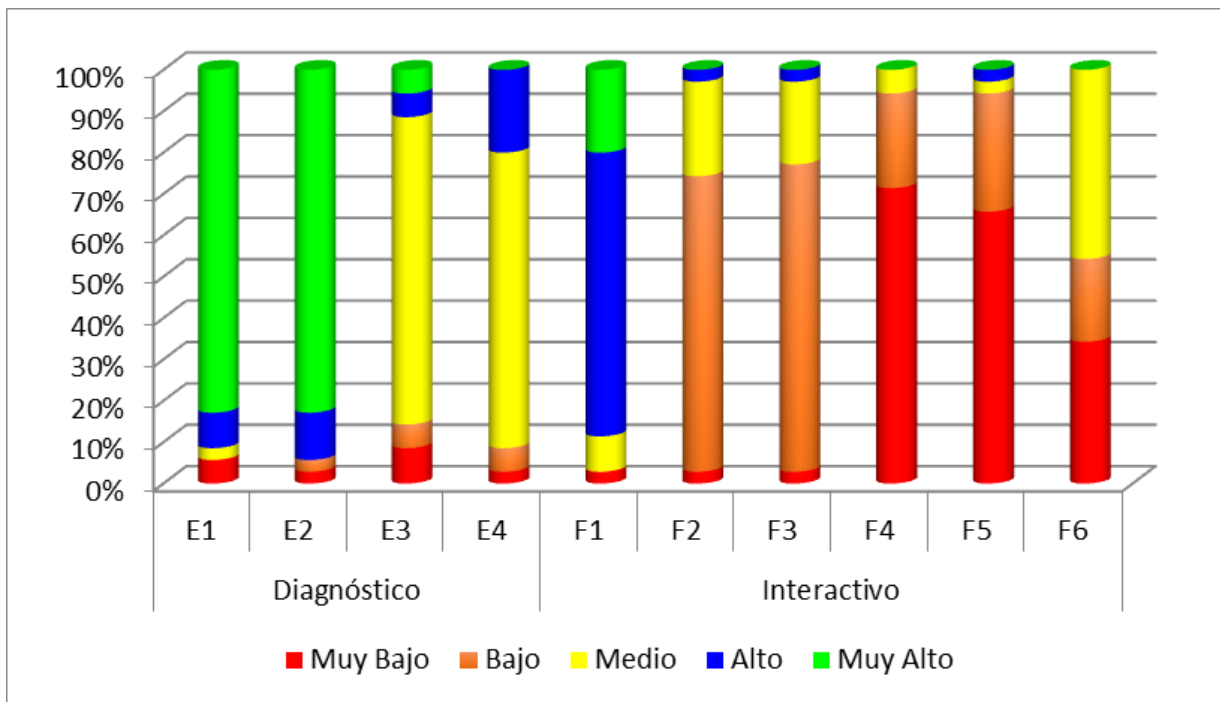


Figura 3. Frecuencias de las respuestas. *USO*

Fuente: Elaboración propia

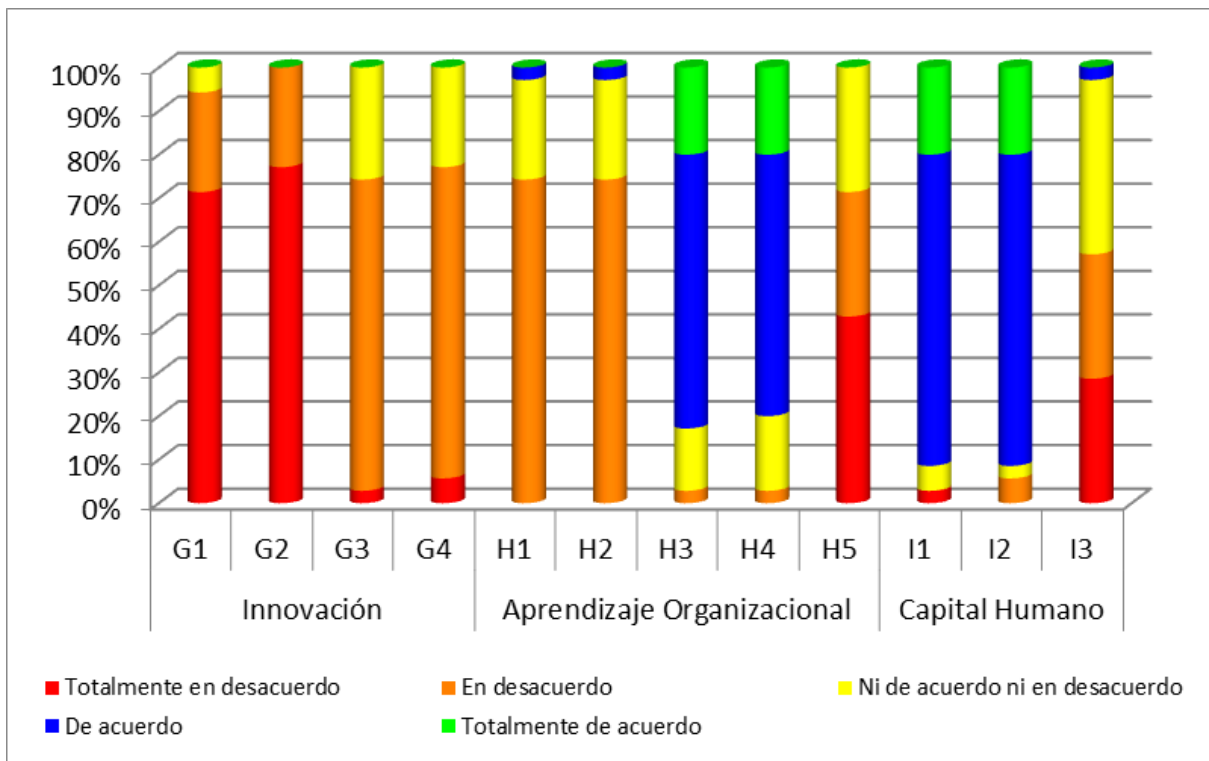


Figura 4. Frecuencias de las respuestas. RECURSOS Y CAPACIDADES

Fuente: Elaboración propia

Dado que la naturaleza de las variables que se deseaban medir era de tipo cualitativo y resultaba subjetiva la observación directa de cada una de estas, se utilizaron varios indicadores, e incluso varias preguntas, en cada variable / indicador para obtener una medida consistente. Se hizo necesario crear una medida resumen que integre cada variable, es decir, determinar una calificación general para que la interpretación y el análisis fuese apropiado.

Siendo así, se aprovecha la escala de medición tipo Likert para proceder a sumar el puntaje de cada una de las preguntas pertenecientes a un indicador y luego asignarlo a una categoría para mantener la escala ordinal de la encuesta. De esta manera, se reduce la información de treinta y seis (36) variables/indicadores a nueve (9) variables concretas. Sin embargo, dado que el objetivo del estudio es probar la hipótesis de la relación existente entre los constructos A. Desarrollo de sistema de

control de gestión y B. Recursos y capacidades, se hizo necesario crear una nueva agregación para las variables diseño y uso del SCG. Por esta razón, se procede a sumar los puntajes de los indicadores pertenecientes a cada uno, de manera análoga al proceso anterior, y hacer la re-categorización de la variable para mantener la escala ordinal.

Por otra parte, se redujo la cantidad de categorías por variables con el fin de mejorar el proceso de interpretación de los resultados, ya que la mayoría de las respuestas se concentran en menos de tres (3) categorías. La existencia de tantas clasificaciones puede influir en la prueba *chi cuadrado*, ya que a mayor cantidad de ítems, mayor es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, por lo tanto se estaría sesgando el resultado (Lebart, Piron, y Morineau, 2006). Con esto, los indicadores cuyas posibles respuestas iban desde “En desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, quedaron representados ahora como “En desacuerdo”, “Neutro” o “De Acuerdo”.

3.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO MULTIVARIADO

Se analizaron las variables desde un enfoque multivariado para ver cómo se comportaban en conjunto e identificar posibles relaciones entre ellas. Así, se realizó un análisis de correspondencias múltiples (ACM) con las variables correspondientes a cada una de las preguntas incluidas en la encuesta debido a que todas ellas son de tipo ordinal.

Éste tipo de análisis tiene como objetivo analizar, si es posible, la información dada por n individuos de p variables, con un número menor de variables r ($r < p$), construidas como combinaciones lineales de las originales.

Específicamente, el análisis de correspondencias es una técnica descriptiva que utiliza las tablas de contingencia, tablas donde se recogen las frecuencias de aparición

de dos o más variables cualitativas en un conjunto de elementos, para encontrar asociaciones entre variables a través de las categorías de ellas. Esto constituye el equivalente de componentes principales para variables cualitativas (Cabarcas y Pardo, 2001).

Ahora bien, para el análisis se tomaron las preguntas individuales, todas ellas con posibles respuestas en escala ordinal para medir el nivel de cada uno de los temas involucrados. La tabla de contingencia requerida para aplicar el método se hace de manera que cada una de las variables tenga cinco categorías. Luego, para analizar las treinta y seis (36) variables en conjunto, se representaron en un gráfico los dos primeros componentes resultantes del método. Con esto, para efectos explicativos, se dice que dos categorías son similares o se relacionan entre sí, si están cercanas en el plano.

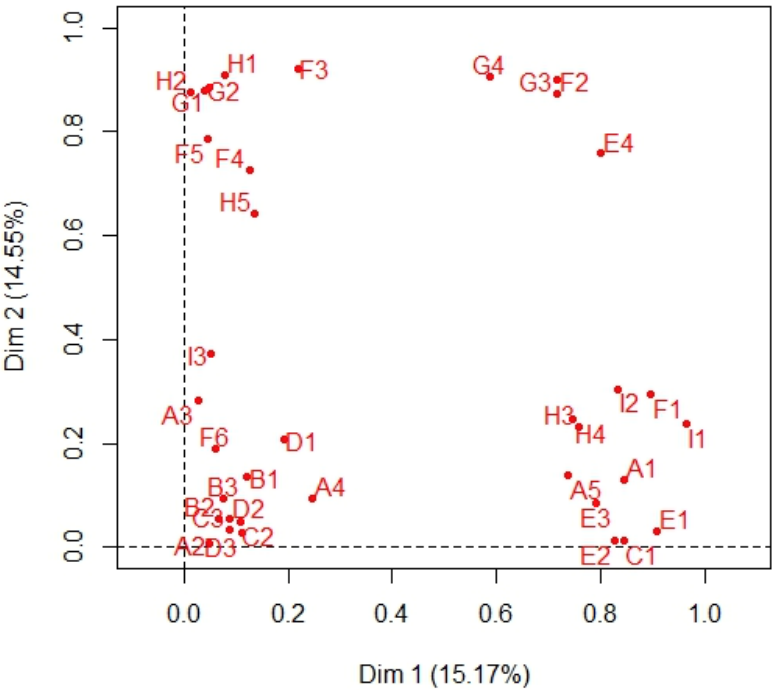


Figura 5. Representación de las categorías en el plano factorial.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2, se representa el primer plano factorial obtenido a partir de las treinta y seis (36) variables, de allí se observan cuatro grandes grupos de variables. El primero, corresponde a las preguntas F3, F4, F5, G1, G2, H1, H2, H5 las cuáles hacen referencia a las variables de uso interactivo, innovación y aprendizaje organizacional.

Al observar las frecuencias específicas de las variables que componen este grupo, se puede observar que claramente el uso dado al SCG en TC no es interactivo pues el 77,15% de los encuestados afirma tener un bajo uso de información que maneja el SCG para señalar áreas estratégicas y un 94,29% para el fomento nuevas ideas (F3, F4). Tampoco se determina un alto involucramiento de los subordinados con SCG (F5) pues el 94% lo califica como bajo.

Dado el alto porcentaje de los encuestados que no perciben que se generen o modifiquen productos y servicios a partir del SCG (97,14%), se podría pensar que por hecho de dar un bajo uso interactivo al SCG, en TC no hay indicios de procesos de innovación.

Caso similar con el recurso y capacidad del aprendizaje organizacional. Un 74,29% de los encuestados no está de acuerdo en que existan programas de seguimiento a incidentes dentro de la organización, ni que el SCG se modifique a partir de incidentes o lecciones aprendidas. Igualmente se podría pensar que por hecho de dar un bajo uso interactivo al SCG, en TC no hay indicios de procesos de aprendizaje organizacional.

En el segundo grupo, se relacionan las variables G3, G4, F2 y E4 que hacen referencia a las variables de innovación, uso interactivo y uso diagnóstico, reafirmando así la conclusión anterior, donde el uso del SCG tiene una posible relación con el recurso de innovación.

De igual manera, se presenta la misma situación descrita en el grupo anterior, en donde se observan altos porcentajes para calificar el bajo uso interactivo del SCG

cuando se indagó si la información era usada para motivar la definición de nuevos objetivos; el 74,29% de los directivos lo calificó como bajo. A su vez, un porcentaje similar, no estuvo de acuerdo que en TC se generaran cambios en los procesos o en la organización misma a partir de los resultados del SCG (71,75%).

En el tercer grupo se relacionan A1, A5, E1, E2, E3, C1, H3, H4, F1, I1, I2. Dentro de este grupo se ve especialmente la cercanía entre el recurso Capital Humano y Uso Interactivo de los SCG. El 91,43% de los encuestados señalan estar de acuerdo con los planes de formación existentes y la concordancia de formación profesional de los empleados con sus funciones. A su vez resaltan, el uso de los SCG para discutir planes de acción (88,57%); los demás elementos tienden a posicionarse cercanos a otros que integran la misma variable o indicador, que lo único que confirma es la consistencia entre las preguntas que se incluyeron en el cuestionario para indagar cada variable.

Se destaca el alto porcentaje de personas que afirman que el uso del SCG en TC es de tipo diagnóstico. El 91,43% de los directivos afirma que el SCG se utiliza para seguimiento de objetivos y el 94,29% que lo usan para revisión de las desviaciones significativas.

Finalmente, la última agrupación de variables en el centro (origen del plano) no permite dar conclusiones claras debido a su ubicación. A partir del método utilizado, en el centro se encuentra el “promedio” o comportamiento esperado para la muestra encuestada por lo tanto no permite verificar afirmaciones concluyentes (Cabarcas y Pardo, 2001).

Luego de este análisis, se quiso verificar el comportamiento de las variables agrupándolas por ítems: Alcance (A), Oportunidad (B), Agregación (C), Integración (D), Uso Diagnóstico (E), Uso Interactivo (F), Innovación (G), Aprendizaje Organizacional (H) y Capital Humano (I).

En la Figura 3, es evidente la cercanía entre Uso Diagnóstico (E) y Capital Humano (I), con lo que se puede decir que existe una posible relación entre estas dos variables.

Por otra parte, se confirma la relación de los indicadores de Alcance, Oportunidad e Integración. Esta relación es esperada debido a que estos tres indicadores pertenecen e integran la variable diseño del SCG y en términos generales, las preguntas que los integran, apuntan al mismo objetivo.

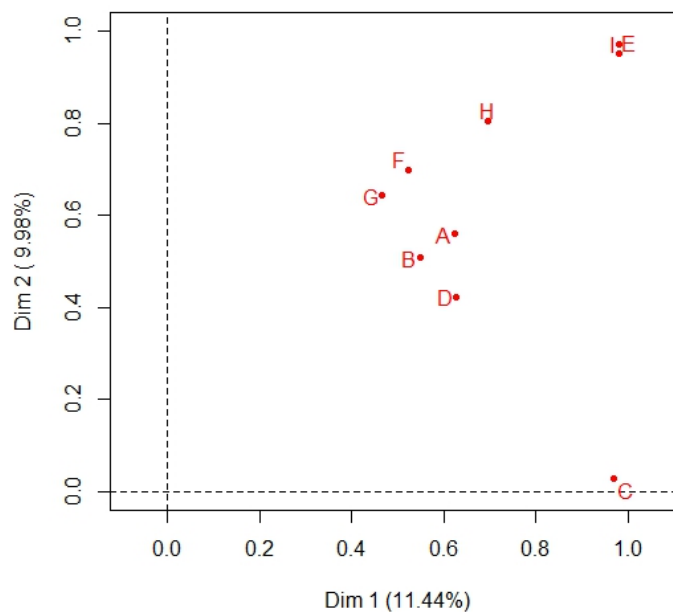


Figura 6. Representación de los indicadores agregados en el plano factorial.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se tiene cercanía entre Uso Interactivo y el recurso Innovación, volviendo a encontrar relación entre estas dos variables.

Por lo anterior, se puede concluir que en este análisis, una vez agregadas las variables iniciales, se encuentra la posible relación entre el uso del SCG y los recursos capital humano e innovación. Por el contrario, la variable diseño del SCG no muestra relación alguna con ninguno de los recursos y capacidades analizados a pesar que sus indicadores se relacionan entre sí.

Ahora bien, para describir el comportamiento de los conceptos globales que se buscaban evaluar desde un principio, se hizo un nuevo análisis, esta vez teniendo en cuenta las medidas resumen para las variables diseño del SCG, uso del SCG, innovación, aprendizaje organizacional y capital humano.

En la Figura 4, una vez más se reafirma la posible relación existente entre uso del SCG y el recurso capital humano. Por otro lado, se observa como el diseño del SCG tiene una relación posiblemente nula tanto con uso del SCG como con capital humano. Ahora, respecto a los recursos de innovación y aprendizaje no se pueden dar conclusiones claras, sin embargo se puede afirmar que posiblemente no tienen relación con las demás variables.

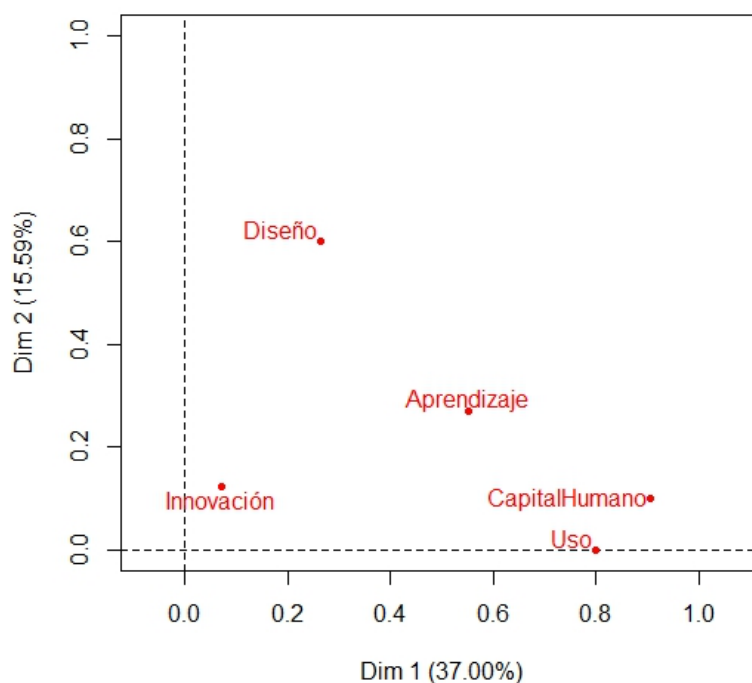


Figura 7. Representación de los indicadores globales en el plano factorial.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, se puede evidenciar que en los diferentes análisis multivariados realizados bajo distintos niveles de agregación de las variables, se encontró reiteradamente la posible relación entre uso del SCG con los recursos planteados en el estudio.

3.4. ANÁLISIS CORRELACIONAL

Para el análisis correlacional se utiliza la prueba *chi cuadrado*. Esta prueba es una de las más comunes para probar la hipótesis de independencia estadística entre dos variables categóricas (nominal u ordinal). En este contexto, se pretende probar si hay evidencia estadística que refiera algún tipo de relación entre las variables que describen los sistemas de control de gestión y aquellas que representan los recursos y capacidades, como se evidenció en el análisis de correspondencia múltiple.

A continuación se presentan las tablas de contingencia para cada una de las posibles relaciones que pudiesen existir entre las variables una vez fueron agrupadas. Los respectivos *p*-valor que resultaron de aplicar la prueba *chi cuadrado* y la interpretación del resultado de comparar con la tabla de distribución de la prueba.

3.4.1. Diseño del SCG vs Innovación

En la tabla 8 se puede ver que la percepción de la mayoría de los trabajadores se concentra en una calificación baja en el recurso de innovación junto a una percepción media en el diseño del SCG, luego parece que no hay un comportamiento claro de relación entre los constructos. En consecuencia, el *p*-valor de la prueba *chi cuadrado* es 0.6967, indicando que la hipótesis de independencia no se rechaza a un nivel de confianza del 95%. Por esta razón, se concluye que no hay evidencia estadística que sugiera relación alguna entre el diseño del SCG y el recurso y capacidad de innovación.

Tabla 10. *Tabla de contingencia: Diseño vs Innovación*

Diseño de SCG	Innovación			Total
	Bajo	Medio	Alto	
En desacuerdo	2	0	0	2
Neutro	20	6	0	26
De acuerdo	5	2	0	7
Total	27	8	0	35

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Diseño del SCG vs Aprendizaje organizacional

En la tabla 9 se puede ver que la percepción de casi todos los entrevistados es que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el desarrollo del recurso y capacidad aprendizaje organizacional. Además, la percepción de la mayoría de ellos es que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el diseño del SCG, luego parece que no hay un comportamiento claro de relación entre las variables. En consecuencia, el p -valor de la prueba *chi cuadrado* es 0.8368, indicando que la hipótesis de independencia no se rechaza a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 11. *Tabla de contingencia: Diseño vs Aprendizaje organizacional*

Diseño del SCG	Aprendizaje Organizacional			Total
	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
En desacuerdo	0	2	0	2
Neutro	1	25	0	26
De acuerdo	0	7	0	7
Total	1	34	0	35

Fuente: Elaboración propia

Por esta razón, se concluye que no hay evidencia estadística que sugiera relación alguna entre el aprendizaje organizacional y el diseño del SCG.

3.4.3. Diseño del SCG vs Capital humano

En la tabla 10 se puede ver que la percepción de la mayoría de los empleados es que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el diseño del SCG ni el capital humano; por otro lado, no hay personas que tengan percepciones contrarias respecto a ambas variables. En consecuencia, el p -valor de la prueba *chi cuadrado* es 0.0923, indicando que la hipótesis de independencia no se rechaza a un nivel de confianza del 95%; sin embargo sí se rechaza si se define un nivel de significancia del 10%. Así las cosas, se concluye que no hay evidencia estadística que sugiera relación alguna entre el capital humano y el diseño del SCG.

Tabla 12. *Tabla de contingencia: Diseño vs Capital humano*

Diseño del SCG	Capital humano			Total
	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
En desacuerdo	1	1	0	2
Neutro	1	22	3	26
De acuerdo	0	6	1	7
Total	2	29	4	35

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Uso de SCG vs Innovación

En la tabla 11 se puede ver que la percepción de la mayoría de los trabajadores se concentra en una calificación baja en innovación junto a una percepción media en el uso del SCG, luego parece que no hay un comportamiento claro de relación entre las variables. En consecuencia, el p -valor de la prueba *chi cuadrado* es 0.7894, indicando que la hipótesis de independencia no se rechaza a un nivel de confianza del 95%. Por esta razón, se concluye que no hay evidencia estadística que sugiera algún tipo de relación entre la innovación y el uso del SCG.

Tabla 13. *Tabla de contingencia: Uso vs Innovación*

Uso de SCG	Innovación			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo	3	0	0	3
Medio	24	8	0	32
Alto	0	0	0	0
Total	27	8	0	35

Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Uso de SCG vs Aprendizaje organizacional

En la tabla 12 se puede ver que la percepción de casi todos los trabajadores es que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia de aprendizaje organizacional y califican el uso del SCG como medio, luego parece que no hay un comportamiento claro de relación entre las dos variables.

Tabla 14. *Tabla de contingencia: Uso vs Aprendizaje organizacional*

Uso del SCG	Aprendizaje Organizacional			Total
	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
Bajo	1	2	0	3
Medio	0	32	0	32
Alto	0	0	0	0
Total	1	34	0	35

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, el p -valor de la prueba *chi cuadrado* es 0.1332, indicando que la hipótesis de independencia no se rechaza a un nivel de confianza del 95%. Por esta razón, se concluye que no hay evidencia estadística que sugiera algún tipo de relación entre el aprendizaje organizacional y el uso del SCG.

3.4.6. Uso del SCG vs Capital humano

En la tabla 13 se puede ver que la percepción de la mayoría de los trabajadores se concentra en una calificación media tanto para capital humano como para uso del SCG. Por otro lado, no hay personas que tengan percepciones contrarias respecto a ambas variables como una calificación media del uso del SCG y un total desacuerdo con el capital humano o viceversa. En consecuencia, el p -valor de la prueba *chi cuadrado* es 1.189e-05, indicando que la hipótesis de independencia se rechaza. Por esta razón, se concluye que hay evidencia estadística que sugiera relación entre el capital humano y el uso del SCG.

Tabla 15. *Tabla de contingencia: Uso vs Capital humano*

Uso del SCG	Capital humano			Total
	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
Bajo	2	1	0	3
Medio	0	28	4	32
Alto	0	0	0	0
Total	2	29	4	35

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del estudio y revisión de la bibliografía, se pudo identificar que a pesar de existir una gran cantidad de estudios sobre los sistemas de control de gestión, no se encontraron investigaciones enfocadas o aplicadas a la industria de Business Process Outsourcing (BPO). Para este sector, este tipo de prácticas y procedimientos no son comunes en su desarrollo y en su implementación, lo cual representa que hay mucho terreno que cubrir.

Esto se hace evidente al encontrar que en TC el sistema de control de gestión se encuentra en una fase de desarrollo, en un proceso constante de mejoramiento continuo a partir de los resultados y usando como primer método de aprendizaje la prueba y el error.

A partir de la teoría, se estableció que existen diferentes factores que pueden influir en la definición y desarrollo de un SCG o simplemente permiten describir y caracterizar las particularidades que tienen o que puede llegar a tener al interior de la organización. Sin embargo, no todos ellos eran fácilmente identificables o representaban alguna característica particular de SCG de TC. De esta manera y a partir de la experiencia del cuerpo directivo, en la fase de observación de su SCG (Fase 1), se logró determinar que los factores uso y diseño eran los más apropiados y posibilitaban la descripción del SCG de TC.

A su vez, se identificó que a través de la descripción y análisis del alcance, la oportunidad, la agregación y la integración resultaría una forma útil de observar y medir el factor diseño. Por otra parte, se constató la posible existencia de dos tipos de uso del SCG: El uso diagnóstico y el uso interactivo.

Asociados a la estrategia y a los objetivos del sistema de control de gestión, del universo de recursos y capacidades que pueden estar presentes en las organizaciones

se identificaron aquellos que constituyen elementos de impacto sobre la organización y hacen parte de la propuesta de valor de TC, siendo estos la innovación, el aprendizaje organizacional y el capital humano.

En cuanto a las limitantes del trabajo realizado, hay que mencionar que los resultados obtenidos no pueden ser representativos para todas las organizaciones ni para un sector o industria en particular. La investigación realizada es un estudio de caso, en el cual se contrastaron los relacionamientos teóricos entre el desarrollo de sistemas de control de gestión y los recursos y capacidades con la realidad de TC.

Según establece la teoría de recursos y capacidades, los sistemas de control de gestión no pueden considerarse elementos que supongan una diferenciación entre empresas y por ende, potenciales generadores de ventajas competitivas pues no son propiamente recursos escasos (Barney, 1991). A pesar que en TC hemos detectado algún tipo de relacionamiento entre su SCG y sus recursos y capacidades, no se muestra una evidencia clara y consistente que el SCG represente una ventaja competitiva para la organización por ende podría ratificarse esta teoría.

Para la segunda fase, se cubrió un espectro mayor de empleados al involucrar a otros niveles jerárquicos de la organización que intervienen en el SCG de TC, con el ánimo de garantizar que el resultado del análisis preliminar se logrará materializar en información más representativa de la realidad de la compañía. Allí, se logró encontrar algunas relaciones particulares, más no generales.

En el análisis univariado, al comparar cada variable de manera independiente y al realizar ciertas asociaciones en el comportamiento similar de 1 o más variables, se logró determinar ciertos relacionamientos como el uso diagnóstico con el capital humano y el uso interactivo con la innovación. Sin embargo, el hecho de encontrar cierta afinidad entre variables de dos factores diferentes al interior de un solo caso de estudio, no es evidencia suficiente para determinar la existencia de un relacionamiento generalizado para todas las compañías que integren un sector. Para ello resultaría

relevante para futuros estudios, tratar de aplicar la investigación actual en un mayor número de empresas que se representativo del segmento de interés de TC (ej: Empresa de BPO con operaciones en Bogotá – Colombia) y de esta manera constatar estas relaciones.

Después de realizado el estudio y contraste de la relación entre el desarrollo de SCG de TC y los recursos y capacidades relevantes para TC, a partir de una análisis multivariado y correlacional con agregación de variables, podemos concluir que en TC no existe una relación positiva entre estos dos constructos. Se analizaron seis posibles relaciones de las cuales solamente una arrojó algún tipo de relacionamiento.

De acuerdo al análisis de las relaciones diseño del SCG con innovación, diseño del SCG con aprendizaje organizacional, uso del SCG con innovación, uso del SCG con aprendizaje organizacional, se evidencia que no existe correlación entre las variables por lo que para el caso TC el desarrollo del SCG no contribuye al aprendizaje ni a la innovación. Sin embargo, a nivel desagregado de variables existe cierto comportamiento de baja frecuencia y bajo nivel en varias variables que miden de uso interactivo del SCG y los recursos y capacidades de innovación y aprendizaje organizacional. Valdría la pena que TC, dentro de sus planes de mejoramiento y desarrollo de su SCG, integre acciones encaminadas a dar un mayor uso interactivo al sistema y de esta manera medir y evaluar posteriormente si tendrían impacto significativos en la potencialización de sus recursos y capacidades.

Durante el levantamiento de información, la organización estuvo de acuerdo en un alto porcentaje con la existencia de un vínculo entre la información contenida en el SCG y la estrategia de la organización, en la misma medida en que estuvo de acuerdo que las personas representan un recurso determinante para ella misma. Con este resultado, se pudo ratificar la dependencia entre el uso interactivo del SCG con el recurso y capacidad que representa el capital humano para la organización.

Dado que los resultados señalan que el uso diagnóstico del SCG se dirige principalmente al capital humano, evidentemente por tratarse del recurso con mayor potencial en la búsqueda y sostenimiento de una ventaja competitiva. Sería interesante que TC mantenga su interés en la medición y control del capital humano, de manera que se observe y analice su comportamiento en un entorno de intervención más que un entorno de tipo diagnóstico.

Existe indiferencia en lo que puedan aportar a la organización los elementos de diseño del SCG para resaltar lo que representan las personas para la organización. A partir de ello, se pudo establecer que a pesar de encontrarse factores en común con respecto a estas dos variables, no se puede determinar una relación de dependencia que las vincule directamente.

Analizando por separado los dos usos de los SCG reconocidos por la literatura, se encuentra que en TC se tiene una mayor propensión al uso diagnóstico que interactivo.

Las organizaciones con unos recursos humanos más formados y con una mayor calificación técnica, y que además utilizan estas herramientas de gestión, cumplen en mayor medida los objetivos de rendimiento propuestos. En este sentido, disponer de información sobre tareas, tanto del propio departamento como de otros, tener datos y conocimiento sobre el entorno externo, así como involucrar a los empleados con los objetivos de la organización, proporciona mejores resultados empresariales.

Consideramos que la consistencia de la relación entre los dos constructos analizados se encuentra fuertemente influenciada por otros factores no contemplados en este estudio como la estrategia, la estructura, el entorno e incluso el proceso de implementación, lo cual está soportado por varios estudios empíricos (Norton & Kaplan, 1993). En este sentido recomendamos, para futuras investigaciones, estimar la ampliación del alcance con la realización del estudio en compañías competidoras o

que integren la cadena de valor, así como la consideración de estos factores y de variables alternativas que enriquezcan los resultados del estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Abernethy, M., y Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189 - 204.
- Abernethy, M., y Lillis, A. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management controls system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 241-258.
- Amat, J. M. (2003). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Anthony, R. (1988). The Management Control Function. *Harvard Business School Press*, 3-4.
- Argyris, C. (1977). Double Loop learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 59-72.
- Argyris, C., y Schön, D. (1996). Organizational learning II. Theory Method and practice. *Addison - Wesley Publishing Company*.
- Arias, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13-26.
- Baker, W., y Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, G. (1967). *Human capital and the personal distribution of income*. Michigan: University of Michigan Press.
- Bisbe, J., y Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709 - 737.
- Blanco, E. (2012). Cuadro de Mando Integral: los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1).

- Bowens, J. (2000). The consequences of customization on management accounting system design. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 221-241.
- Cabarcas, G., y Pardo, C.-E. (2001). Métodos estadísticos multivariados en investigación social. *Simposio de estadística*, 53-71.
- Carmeli, A., y Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391-412.
- Chandler, A. (1969). Strategy and Structure. . *Cambridge, MA: Massachuttes Institute of Technology. First MIT Press*, 11-13.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingency view of Accounting. *Accounting Organizations and Society*, 22, 189-205.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, R. H., y Lanngfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management technique and management accounting: an empirical investigatin using a system approach. *Accounting, Organizations an Society*, 23(3), 243-264.
- Chenhall, R. H., y Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61, 16-35.
- Crespo, R. F. (2000). The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method. *Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization"*, 210-218. Proceedings Latin America.
- Dávila, A. (2000). An empirical study on the drivers of manegement control systems design in ew product development. *Accountig, Organizations and Society*, 25, 383-409.
- Dávila, A., Foster, G., y Li, M. (2005). Designing managment control systems in product development: initial choices and the influence of partners. *IESE Business School*, 1-41.

- Donovan, W. M. (1996). Can technology really help small business? *Small Business Forum*, 14(2), 77-78.
- Gao, H. (2008). *Business process outsourcing industry: An innovative enterprise perspective*. Massachusetts: University of Massachusetts Lowell.
- Geroski, P., y Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovator? *Business Strategy Review*, 79-90.
- Gómez, J., López, E., Ripoll, V., y González, M. B. (2013). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación. *Spanish Accounting Review*, 16, 53-65.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas 5ta Edición.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hatch, N., y Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
- Heimdahl, L. (2010). *Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance employee engagement and improve performance*. Thesis, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529 - 558.
- Heunks, F. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10(3), 263-273.
- Hurley, R. F., y Hult, G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Hvolby, H., y Thorstenson, A. (2000). Performance measurement in small and medium-sized enterprises. *Proceedings of the third Conference on "Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises"*.

- Itami, H., y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kalleberg, A., y Moody, J. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 25, 47-73.
- Lebart, L., Piron, M., y Morineau, A. (2006). *Statistique Exploratoire Multidimensionnelle*. Dunoud.
- Liao, S. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation. *Expert system with application*, 37, 1096-1097.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study research in education. A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Naranjo-Gil, D. (2006). The effect of management style and management accounting system design on performance. *The Journal off Applied Management Accounting Research*, 4, 33-44.
- Naranjo-Gil, D., y Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 735-756.
- Nevis, E. C., y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Nogueira, D. (2002). El control de gestión: sus dimensiones y diagnóstico permanente. *Revista Ingeniería Industrial, Cuba*, 20(3), 24 - 33.
- Norton, R. S., y Kaplan, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Norton, R. S., y Kaplan, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 53.

- Norton, R. S., y Kaplan, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton, R. S., y Kaplan, D. P. (2001). Transforming de Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15, 87.
- Norton, R. S., y Kaplan, D. P. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 127-135.
- Ortega, F. (2006). *El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. U.K.: Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips, A. W. (2002). Integrating green into an existing management system: Most commonly integrated processes. *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 471-475.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 398 p. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: Free press*, 67-82.
- Saá Pérez, P., y García Falcón, J. M. (2005). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Stauss, B., y Jedrassczyk, M. (2008). Business Process Outsourcing (BPO): Value Creation through External Service Providers. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20-34.

- Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA*, 30-33.
- Teece, D., Pisano, G., y Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *In Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teleperformance. (15 de 04 de 2013). *www.teleperformance.co*. Obtenido de *www.teleperformance.co*:
<http://www.teleperformance.co/media/1358920/comunicado-3.pdf>
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE.
- Zapata, J. C., Gutiérrez, S., y Rubio, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista ciencias estratégicas*, 31-48.