

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**IMPACTO DE LOS FACTORES INTERCULTURALES EN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN EFECTIVO CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**TRABAJO DE GRADO**

**CARLOS ANDRES GONZALEZ FARIAS**

**DAVID ORLANDO RODRIGUEZ COY**

**NICOLAS ANDREY CACERES GOMEZ**

**BOGOTÁ D.C.**

**2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**IMPACTO DE LOS FACTORES INTERCULTURALES EN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN EFECTIVO CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**TRABAJO DE GRADO**

**CARLOS ANDRES GONZALEZ FARIAS**

**DAVID ORLANDO RODRIGUEZ COY**

**NICOLAS ANDREY CACERES GOMEZ**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES Y DIRECTOR**

**FRANCISCO FERNANDO ORTEGA HURTADO NELSON ALFONSO GÓMEZ CRUZ**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	9
Palabras Claves.....	9
Abstract .....	10
Key Words.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	11
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	13
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL .....	14
2.1 Management Control System .....	14
2.2 Interculturalidad y Cultura corporativa .....	16
3. MARCO METODOLÓGICO .....	19
3.1 Recolección de la literatura .....	19
3.2 Análisis de la literatura.....	20
3.3 Formulación del modelo conceptual de análisis.....	21
3.4 Análisis de los datos recolectados .....	22
3.5 Descripción de la empresa a analizar .....	22
4. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	24

4.1	Factores interculturales que afectan la implementación del managemet control system	24
4.2	Definición de las variables de la interculturalidad.....	26
4.3	Definición de interculturalidad y management control system .....	27
4.4	Identificación de las variables independientes que comprende la interculturalidad para la efectiva implementación de un management control system.....	28
4.5	Operacionalización de las variables .....	30
4.6	Muestra.....	31
4.7	Construcción del instrumento de recolección de datos .....	33
5.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	33
	Interculturalidad:.....	39
	Poder y liderazgo. ....	44
	Trabajo en equipo: .....	47
	Gestión del cambio: .....	52
	Clima organizacional .....	57
	Estructura organizacional.....	62
	Valores.....	65
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de ficha bibliográfica .....	21
Tabla 2. Descripción Agrocampo S.A.S. ....	24
Tabla 3. Identificación de las variables independientes en la literatura.....	29
Tabla 4. Operacionalización de las variables .....	31
Tabla 5. Datos de participación por país .....	33
Tabla 6. Datos variable empoderamiento .....	34
Tabla 7. Datos variable colectivismo .....	36
Tabla 8. Datos variable adaptación .....	37
Tabla 9. Resultados estadística descriptiva del constructo interculturalidad.....	38
Tabla 10. Resultados del constructo de interculturalidad .....	39
Tabla 11. Datos variable distribución del poder.....	40
Tabla 12. Datos variable decisiones .....	42
Tabla 13. Resultados estadística descriptiva poder y liderazgo.....	42
Tabla 14. Resultados del constructo poder y liderazgo .....	43
Tabla 15 - Datos variable trabajo en equipo.....	44
Tabla 16. Datos variable toma de decisiones basado en mcs .....	45
Tabla 17. Resultados estadística descriptiva trabajo en equipo.....	46
Tabla 18. Resultados del constructo trabajo en equipo .....	47

Tabla 19. Datos variable adaptación .....	48
Tabla 20. Datos variable adaptación 2 .....	49
Tabla 21. Datos variable dinamismo empresarial.....	50
Tabla 22. Resultados estadística descriptiva gestión del cambio .....	51
Tabla 23. Resultado del constructo gestión del cambio .....	52
Tabla 24. Datos variable ambiente laboral .....	53
Tabla 25. Datos variable información y comunicación.....	54
Tabla 26. Datos variable conservación del ambiente laboral .....	55
Tabla 27. Resultados estadística descriptiva del constructo clima organizacional .....	55
Tabla 28. Resultado del constructo clima organizacional .....	56
Tabla 29. Datos variable estructura organizacional.....	57
Tabla 30. Datos variable organización jerárquica .....	58
Tabla 31. Datos variable información jerárquica .....	59
Tabla 32. Resultados estadística descriptiva del constructo estructura organizacional.....	60
Tabla 33. Resultados del constructo estructura organizacional.....	61
Tabla 34. Datos variable valores personales .....	62
Tabla 35. Datos variable fortalecimiento de los valores .....	63
Tabla 36. Resultado estadística descriptiva del constructo valores.....	63
Tabla 37. Resultado del constructo valores .....	64

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de la construcción del modelo.....	27
Ilustración 2 - Cálculos para calcular el tamaño de la muestra.....	30
Ilustración 3. Grado de participación por país.....	33
Ilustración 4. Resultados de la variable empoderamiento .....	34
Ilustración 5. Resultados de la variable colectivismo.....	35
Ilustración 6. Resultados de la variable adaptación.....	37
Ilustración 7. Resultados totales constructo interculturalidad .....	39
Ilustración 8. Resultado de la variable distribución del poder.....	40
Ilustración 9. Resultados de la variable responsabilidad en las decisiones.....	41
Ilustración 10. Resultados constructo poder y liderazgo .....	43
Ilustración 11. Resultados de la variable percepción del trabajo en equipo .....	44
Ilustración 12. Datos de la variable toma de decisiones basándose en mcs.....	45
Ilustración 13. Resultados del constructo trabajo en equipo.....	47
Ilustración 14. Resultados de la variable adaptación.....	48
Ilustración 15. Resultados de la variable adaptación.....	49
Ilustración 16. Resultados de la variable dinamismo empresarial.....	50
Ilustración 17. Resultado del constructo gestión del cambio.....	51
Ilustración 18. Resultados de la variable ambiente laboral.....	52
Ilustración 19. Información y comunicación.....	53

Ilustración 20. Conservación del ambiente laboral.....	54
Ilustración 21. Resultados del constructo clima organizacional .....	56
Ilustración 22. Resultados de la variable estructura organizacional .....	57
Ilustración 23. Resultados de la variable organización jerárquica.....	58
Ilustración 24. Resultados de la variable información jerárquica.....	59
Ilustración 25. Resultados del constructo estructura organizacional .....	60
Ilustración 26. Resultados de la variable valores personales .....	61
Ilustración 27. Resultados de la variable fortalecimiento de los valores .....	62
Ilustración 28. Resultados del constructo valores.....	64

## **Resumen**

Este trabajo pretende de una manera tanto teórica como práctica, estudiar la relación que pueda existir entre la interculturalidad y el Management Control System, para ello se realiza una revisión bibliográfica de los trabajos empíricos y teóricos desarrollados hasta el momento sobre el tema. Se comienza con la revisión de los diferentes conceptos que puedan hacer alusión a la interculturalidad, y los MCS (o contemple variables cercanas en relación a este), se delimita el tema y se procede a su clasificación hasta llegar a la estructuración de la definición de los constructos que integren los conceptos de interculturalidad y MCS. De igual manera, se operacionalizan las variables para poder generar un análisis práctico utilizando estadística cuantitativa. Finalmente presentamos los resultados que demuestran el grado de importancia percibido por encuestados de filiales localizadas en diferentes países de Latino América de la empresa Agrocampo S.A.S, con el fin de presentar conclusiones que integren los dos temas de análisis.

### **Palabras Claves**

- Interculturalidad
- Sistema de control de gestión
- Variable
- Relación
- Cultura

## **Abstract**

This Project studies the theoretical and practical the possible relationship between the culture and the management control system. The project started with the bibliographic review of culture and management control system texts that are written so far was done. Next the texts selected where delimited and classified until the main concepts of both themes (culture & management control system) where discovered, where named as constructs that integrate both themes. The operationalization of the variables allowed to generate a quantitative analysis using statistical practices. Finally we present the results that demonstrate the level of importance perceived by respondents from subsidiaries located in different countries of the latin American firm Agrocampo S.A.S. in order to present findings that integrated the two themes involved in this analysis.

### **Key Words**

- Intercultural
- Managemet control system
- Variable
- Relation
- Culture.

# IMPACTO DE LOS FACTORES INTERCULTURALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN EFECTIVO CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

Según Kogut & Singh. (1988), las medianas y grandes empresas a nivel global sufren un cambio constante y una necesidad de aumentar su rentabilidad a través de la expansión a países con una distancia psíquica mucho menor. Esta afirmación también fue compartida por O'Grady y Lane (1996), y en sus trabajos previos definieron la distancia psíquica como: "el grado de incertidumbre que las empresas tienen en el mercado extranjero como consecuencia de las divergencias culturales y otras dificultades en los negocios, éstas constituyen barreras para el aprendizaje y la operatividad en el mercado".

Pero no solo basta contemplar este concepto puesto que autores diversos estudios evidencian los problemas que se pueden generar por la distancia existente entre un país y otro, dificultando las operaciones tanto logísticas como administrativas entre ambos países. Así mismo estos autores contemplan la distancia geo-cultural como las barreras creadas por la separación geográfica, disparidades culturales entre países y los problemas de comunicación resultantes de las diferencias en las perspectivas sociales, actitudes y el idioma. La revisión de estos conceptos es fundamental para generar una idea global del problema que se han planteado desde tiempo atrás, pero que no se ha abarcado en función de los MCS.

Las empresas tienden a comenzar su proceso de internacionalización en los países que son "físicamente" más cercanos. Los investigadores describen la secuencia y el modo de entrada de las empresas y sugieren que psíquicamente los países cercanos son más fáciles de entender que los que están a una distancia lejana. La cercanía ofrece un entorno operativo más familiar (O'Grady; 1996). Por otra parte, la evidencia empírica de 271 gerentes confirma mayores diferencias culturales entre los países psíquicamente más cercanos

(Lane; 1996). Estudios demuestran que solo el 22% de las empresas que se aventuran en países cercanos triunfan y consiguen su meta.

Por estas razones se planea realizar indicadores de gestión empresarial de alta gerencia que buscan satisfacer necesidades locales más no globales, para así poder determinar las deficiencias que puede presentar la empresa en el exterior. Por consiguiente se abre la incógnita de si un modelo de control de gestión específico para una empresa desempeña la misma función en el exterior donde se enfrenta a diferencias culturales, que en el interior de su entorno no evidencia la organización.

Para corroborar esta problemática es necesario encontrar las relaciones existentes entre las prácticas culturales y la implementación de los sistemas de control en la literatura y como medio de apoyo a la investigación confirmarlas a partir de un análisis de caso en la empresa Agrocampo S.A.S, la cual se acomoda a las necesidades de este proyecto en materia de: tamaño, posición geográfica en varios puntos de Latinoamérica, aplicación de MCS y disponibilidad para la recolección de datos.

## **1.2 Justificación**

La principal justificación de este proyecto es esclarecer la posible relación entre interculturalidad y la implementación de los sistemas de control de gestión, ya que en la literatura existente no se esclarece, especifica ni se desarrolla la relación de esta variable en los procesos de implementación de dichos sistemas.

Esto con el fin de esclarecer la relación de la variable intercultural y su posible relevancia dentro del análisis de la necesidad de las empresas por emprender un camino de internacionalización acompañado de la implementación de sus propios indicadores de gestión.

Esta implementación se realiza con el fin de ayudar a las empresas a crear verdaderas ventajas competitivas que así mismo puedan verse reflejadas en la perdurabilidad de estas organizaciones.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar cómo las diferencias interculturales de la organización afectan el éxito de la implementación de un modelo de control de la gestión en las empresas latinoamericanas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Indagar en la literatura correspondiente acerca de la relación entre el Management Control System e interculturalidad.
- Clasificar en relevante y no relevante la literatura según los términos previamente definidos por esta investigación.
- Identificar las variables claves dentro la literatura que cohesionan el Management Control System y la Interculturalidad.
- Formulación del modelo conceptual de análisis para acomodarlo al método impuesto.
- Aplicar el instrumento estadístico cuantitativo en los trabajadores de la empresa Agrocampo S.A.S.
- Analizar los resultados cuantitativos obtenidos con el instrumento diseñado previamente.
- Concluir si las variables identificadas afectan de manera positiva o negativa la investigación.

## **1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

Esta investigación es articulada con el proyecto de investigación de los profesores Ortega y Gomez, en el proyecto “Identificación de los requerimientos para un efectivo control de gestión en las organizaciones”. En este proyecto se busca definir cuáles son los factores determinantes para la implementación de un sistema de control de gestión en una organización, con ello se podrá desarrollar instrumentos de medición y de diagnóstico.

Uno de los factores a estudiar en su relación para la implementación es la cultura organizacional. Este trabajo de grado aborda este tema, a través de una revisión literaria, el diseño y aplicación de una evaluación para determinar esa relación.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

### **2.1 Management Control System**

El autor Ouchi, (1979), desarrolla los primeros aportes al conectar la cultura y los sistemas de control gerencial, exponiendo en su obra la existencia de tres modos de coordinación en el negocio: Las reglas, los mecanismos del mercado y los mecanismos culturales. Donde los 3 modos interactúan entre sí y dependiendo del tipo de organización, el grado de dominación hacia el sistema será en mayor proporción para cada variable. Por otro lado, autores como Flamholtz. (1983) y Pfeffer. (1983) concuerdan en que la cultura es un tipo de control en las organizaciones.

De acuerdo a Lassoued (2005), La teoría ha contemplado relaciones existentes entre el control de gestión y una serie de variables internas y externas que influyen en la organización. Dentro de estas variables se contemplan: El medio ambiente, la tecnología, el tamaño de la empresa, entre otras. Sin embargo, el autor contempla la existencia de otro tipo de variables denominadas “variables contingentes”, como las orientaciones culturales de la sociedad, que desempeñan un papel importante a la hora de elegir el correcto tipo de control de gestión que se implementa en la organización.

Un estudio realizado en la isla de Madeira por los investigadores Curado y Manica. (2010), implementado en medianas y grandes empresa con niveles de ventas de 50.000.000 millones de Euros y con un promedio de empleados de 119 aproximadamente mostró que las empresas que aplicaban el Balance Score Card en sus procesos organizacionales tendían a

sistematizarlos aplicando con mayor rigor el control en las empresas. El estudio señalaba que solo el 10% de las empresas de la zona con planes de expansión usaban el BSC.

Los dirigentes de estas organizaciones expresaban su satisfacción en el BSC debido a que les otorgaba una visión global de la empresa, permitiéndoles una mejor visión para la creación de estrategias y la toma de decisiones. Por otra parte, comprobaba que el BSC mejoraba de forma radical la comunicación interna, los estados financieros, y el aprendizaje estratégico. Sin embargo, al no ser usado en gran medida por las empresas de la isla, todavía se desconocía la verdadera viabilidad de un Balance Scored Card como formato de recompensa en los trabajadores.

Para dar otro punto de vista a la investigación, Curado y Manica. (2010) comprueban como este sistema de control gerencial no es recomendable en pequeñas empresas debido a que no es un proyecto viable por su alto costo de implementación y a que las características del “Tableux de bord” no se adaptaban por completo a sus necesidades.

La investigación también arrojó resultados de la preferencia de las empresas de la isla de Madeira por los indicadores no financieros por que aseguraban que estos trabajaban las zonas más críticas de una empresa como lo son los clientes, los procesos internos, los procesos de aprendizaje y el crecimiento organizacional, demostrando que estos tres factores afectaban directamente la supervivencia a largo plazo de la empresa con el método del BSC.

Los autores Malmi y Brown, (2008) estudian los MCS y su utilidad, demostrando que pueden afectar a toda la organización mediante 5 indicadores básicos como: Controles de planeación de la empresa, los controles cibernéticos implementados, el sistema de recompensa de la empresa, la cultura y el sistema en su totalidad. De esta forma el estudio planeaba afrontar punto por punto mostrando su importancia en una organización de tamaño mediano.

Los MCS pueden llegar a influenciar la toma de decisiones de los grandes funcionarios de una empresa. Mostrando los procesos de MCS como un paquete completo y no como una singularidad en el sistema. Las empresas deben tener las metas claras y los autores recomiendan que la perfecta herramienta para llegar a esta meta son el control, es decir, la complementación absoluta del MCS.

## 2.2 Interculturalidad y Cultura corporativa

De acuerdo con Pettigrew (1979), el sistema de valores de una empresa se muestra no solo a partir de una lógica concreta, sino que puede ser identificado a partir de una serie de prácticas y símbolos como lo son: El lenguaje, los ritos, los mitos, la arquitectura, etc. esto demuestra que estas variables pueden ser diferentes conforme al contexto demográfico.

Existen dos grupos de teorías que desarrollan el término de la cultura: un grupo intenta comprender los comportamientos, funciones y condiciones en las que está inmerso un conjunto de individuos (Evered, 1983), esto con el fin de definir el comportamiento de dichas variables a partir de los símbolos y las creencias de las organizaciones que son elementos primordiales para el orden y la estabilidad social (Ott, 1989). El otro grupo ha concordado que la cultura es un elemento ligado al cambio y al aprendizaje, ya que no todas las personas toman la cultura de la misma manera. (Gioia y Thomas, 1996).

En una organización existen diferentes comportamientos que son determinados por la cultura. Estas acciones siguen dos tipos de “lógica de comportamiento”: La cultura organizacional y la cultura demográfica. Esta clasificación sigue la lógica que posteriormente describiría d'Iribarne (1989), sobre el concepto de honor que manejaba en ese entonces la cultura francesa. Teniendo como precedente la interacción de estas lógicas se consolidó el concepto de “Cultura corporativa”

Autores como Kets de Vries y Miller (1986), han generado varias hipótesis a partir del impacto de la cultura en diferentes aspectos de la organización. Identificando la cultura como el puente entre: La personalidad ejecutiva y las orientaciones estratégicas de las empresas. Estableciendo estereotipos y costumbres ligados a la cultura y a la personalidad del gerente, influyendo tanto en la planeación como en la estrategia de organizaciones centralizadas y descentralizadas.

Es necesario tener un precedente del ¿cómo las diferentes culturas afectan los comportamientos en las organizaciones y por reacción como facilitan o desfavorecen la implementación de un sistema de control gerencial? Kotter y Heskett. (1992), responden

esta pregunta en su libro *Corporate culture and performance* donde concuerdan que las empresas con culturas fuertes obtienen un mayor rendimiento que los que tienen culturas débiles. Esto puede estar dado por la posición de una persona en un sistema social moldeando actitudes y comportamientos. Giddens (1984) y Burke (1997) aunque es una razón válida para darle desarrollo a lo que planteaban Kotter y Heskett. Estos autores creen que la cultura no es el reflejo de la estructura social, sino es un proceso social distintivo y autónomo.

Por otro lado, Andrews, Basler y Coller (2002), proponen dos tipos de perspectivas: la estructuralista y la culturalista, las cuales se pueden combinar para fines investigativos, debido a que la cultura y la estructura social informal están interconectadas. Estas están comprendidas desde el punto de vista estructural como el resultado de la estructura de un grupo de elementos que facilitan su estructura social. Para la culturalista esa estructura social moldea a los miembros de la organización en su identidad organizativa. Al final de su texto exponen que “la relación entre la estructura social y la cultura en una organización crea las condiciones en las que se desarrollan los comportamientos de los miembros” por ende se puede inferir que un modelo de gestión empresarial que hace impacto en la estructura de una organización necesariamente es afectado por la cultura en la que se esté inmersa la organización.

A partir de los resultados en la investigación de Lassoued, K. (2005), encuentra que la flexibilidad es una de las dimensiones que más afecta la cultura, siendo parecido a los hallazgos de Meschi y Al. (1993), donde su estudio muestra relaciones entre la cultura, la estructura empresarial, la innovación y el dinamismo. Las conclusiones del trabajo de Lassoued, K. (2005) arrojan que existe una relación entre la cultura y las prácticas de control de la gestión corporativa.

Es decir, en los sistemas de gestión empresarial se debe tener en cuenta la diferenciación cultural, no solo se debe mirar la cultura de la organización sino la de la región demográfica, Kotter y Heskett (1992) hablan sobre el grado de adaptabilidad que tiene la cultura, el cual se evidencia en el grado de respuesta funcional de los individuos para presiones y cambios en el entorno, y concuerdan que una organización inmersa en un entorno donde su cultura es sólida, pero no adaptativa puede generar cohesión en los miembros del grupo conduciendo a soluciones erróneas para problemas del entorno.

Estudios aplicados acerca de la relación entre la cultura y los sistemas de control como el de la profesora Xing xing Zu realizado en el 2010 el cual relacionaba específicamente la cultura organizacional y las prácticas de six sigma, estaba direccionado a responder cuales eran las ventajas y desventajas que se podían presentar al implementar el six sigma asociado con el total quality management.

Dentro de su estudio recolecto datos de 226 empresas manufactureras americanas y sus datos fueron examinados dentro de la técnica de modelación de la ecuación estructural. Las encuestas fueron realizadas a 878 empresas que fueron seleccionadas de la American Society for quality (ASQ) a las que se les enviaron por correo electrónico pero solo 226 empresas respondieron la encuesta en su totalidad, representando el 26% de encuestas satisfactoriamente diligenciadas.

Estas encuestas fueron aplicadas a empresas de diversos sectores entre los que se encuentran 5 principales: Transporte 32% – Elaboración de equipos eléctricos 16% - fabricación de metal 10%- Manufacturación de metal 10%. La metodología de la investigación consistió en realizar 2 ciclos de encuestas entre las cuales por diferentes variables como números de empleados y sector económico se compararon las respuestas de empresas que debido a los factores previamente explicados fueron encasilladas en el mismo grupo.

Los tipos de cultura en los que se clasificaron fueron:

Cultura grupal, Cultura del desarrollo, Cultura Racional y se proyectaron 10 variables que fueron debidamente cuantificadas:

Top management support, customer relationship, supplier relationship, workforce management, quality information, product/service design, process management, six sigma role structure, six sigma structured improvement procedure y six sigma focus on metrics.

Los resultados empíricos de la investigación revelaron que existe una relación entre la variable de cultura organizacional y el six sigma, el modelo muestra que el grupo de cultura esta significativamente relacionado con 7 de las 10 prácticas como son: soporte de gerencia, relación con los proveedores, diseño de nuevos productos y servicios, puesto que al tener altos puntajes en estos ítems encontramos que son tendencias que demuestran cierto tipo

de cultura organizacional que favorecen la implementación del six sigma.

Dentro de las conclusiones de este trabajo encontramos que muy pocos estudios realmente han realizado un análisis sistemático. Las implicaciones de este caso reflejan que las diferentes culturas afectan las implementaciones del six sigma, razón por la cual los gerentes deben estar conscientes del énfasis cultural de la organización. Por ejemplo será más fácil para una organización que tiene un énfasis en la cultura del desarrollo establecer el six sigma puesto que esta cultura favorecerá a la implementación puesto que sus empleados no son tan resistentes al cambio.

Sin embargo se ha logrado establecer que hay casos en los cuales hacer cierto tipo de asociaciones no es correcto puesto que las empresas son cambiantes y por medio de sus gerentes se tiene que hacer cambios estratégicos que implican hacer modificaciones estructurales a las empresas, esto representa que tienen que existir cambios culturales que no son rápidamente adaptados en la organización, pero sin embargo se convierten en una cuestión de fácil o lenta adaptación, esto también hace parte de su cultura organizacional.

Aunque existen estos estudios, Lassoued, K. (2005) plantea que se han realizado pocos análisis empíricos que comprendan la contingencia cultural del control de la gestión, debido a que se tocan temas sobre la dimensión de la cultura nacional y la cultura corporativa en las prácticas financieras y del control de la gestión. Aun así estos estudios se convierten en un punto de partida para el análisis de la cultura en los sistemas de control gerencial.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Recolección de la literatura**

La recolección de la literatura para esta investigación se realizara a partir de las bases de datos que la universidad del Rosario facilita a los estudiantes, en este caso: ISI, EBSCO

y el motor avanzado de búsqueda de la universidad del Rosario fueron las herramientas de búsqueda, recolección y análisis de la literatura contemporánea que habla específicamente sobre Management Control System, interculturalidad y Cultura. Este último concepto analizado al interior de las organizaciones.

De esta forma se realizó la búsqueda de los temas previamente mencionados así estuvieran contemplados de forma separada dentro de los documentos encontrados, después de recolectar diversos títulos investigativos y académicos se procedió a su posterior análisis con el fin de clasificar esta información por su relevancia.

### **3.2 Análisis de la literatura**

Para poder encontrar la presunta relevancia de la interculturalidad en las herramientas de control de gestión fue necesario realizar una clasificación minuciosa de la literatura referente a los sistemas de control de gestión en general. Esta clasificación se realizó por la temática desarrollada en textos sobre Management Control Systems (MCS) (incluida la cultura organizacional). Posteriormente esta literatura fue nuevamente seleccionada depurando los textos de los autores que no abordaban temas culturales dentro de sus investigaciones.

Seguido a esta selección se realizaron unas identificaciones de los textos relevantes con forma de fichas bibliográficas con el fin de establecer con claridad cuales textos contenían que tipo de variables para su posterior identificación. Las 21 fichas bibliográficas elaboradas poseen la siguiente información: Nombre del texto, autor, variable, texto citado, página y enlace web. A continuación encontrará un modelo de las fichas bibliográficas previamente mencionadas.

**Tabla 1. Ejemplo de ficha bibliográfica**

<b>NOMBRE DEL TEXTO</b>	“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS COMO ANTECEDENTE DEL BALANCED SCORECARD”
<b>AUTOR</b>	Boada-Grau Joan
<b>VARIABLE</b>	GESTIÓN DEL CAMBIO
<b>TEXTO</b>	“Debe permitir que los empleados lo acepten y perciban los cambios como una oportunidad y un reto, así la organización debe facilitar los procesos de adaptación al cambio”.
<b>PAGINA</b>	124.
<b>ENLACE ONLINE:</b>	<a href="http://eds.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&amp;sid=1af24cac-dbce-4259-9c10-7133b52f4907%40sessionmgr4004&amp;hid=4110">http://eds.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&amp;sid=1af24cac-dbce-4259-9c10-7133b52f4907%40sessionmgr4004&amp;hid=4110</a>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.3 Formulación del modelo conceptual de análisis**

Para poder formular el modelo es necesario basarse en la literatura previamente recolectada y clasificada de acuerdo a las necesidades de esta investigación, que radica en la posible influencia de la cultura en los Management Control Systems de acuerdo a los autores que trabajaron para consolidar un estado del arte de dicho tema. Según la información recolectada se debe evidenciar que los autores consultados reconocen la incidencia o la no incidencia de la cultura en los MCS, mas sin embargo al no encontrar algún autor que establezca una fuerte conexión entre ellos, se debe cruzar los conceptos que mencionan los teóricos con los conceptos que hacen parte de la interculturalidad.

A partir del cruce de información es necesario crear una lista de las variables tentativas que desglosan el concepto de “cultura” y que pueden funcionar en la construcción del modelo, clasificarlas según la importancia y su repetición (menciones y definiciones) en los textos de los autores, haciendo énfasis en cuales podrían ser las más importantes, parametrizar y modelar en una fórmula matemática simple que ayude al lector a comprender que la interculturalidad podría estar en función de estas variables encontradas. Es necesaria la acertada selección de los trabajos que hablan sobre MCS para encontrar posibles relaciones con la interculturalidad y las variables clave que puedan ayudar a dar una idea global de su impacto. Construcción y aplicación de la herramienta de análisis

Para la construcción de la herramienta de análisis es necesario operacionalizar las variables encontradas y descritas en la formula creada que modela las posibles relaciones entre la interculturalidad y los MCS, esto con el fin de cuantificar el grado de incidencia de las variables encontradas a partir de la literatura para tener un mejor enfoque de lo que se quiere preguntar en la encuesta que será diligenciada por los empleados de la empresa Agrocampo S.A.S, la cual cumple con las características interculturales (en materia de: ubicación, diferenciación cultural, distancia psíquica y geográfica) y maneja herramientas de control de gestión en su organización.

### **3.4 Análisis de los datos recolectados**

Para analizar los datos se piensan utilizar la estadística multivariada para encontrar las interrelaciones que tienen las variables entre sí y con la interculturalidad, esto con el fin de encontrar los grados de incidencia de cada variable hacia la formula. Por el otro lado para complementar el primer método, se utilizara la estadística descriptiva que podrá generar una idea estructurada y simple ayudando a entender los resultados de la encuesta realizada, de una manera más sencilla.

### **3.5 Descripción de la empresa a analizar**

Agrocampo S.A.S es una empresa Colombiana del sector veterinario- agropecuario que cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 30 años. Gracias a sus ventajas competitivas se ha convertido en el líder de un sector donde una de sus principales características es el hacinamiento estratégico. Según la gerente de Agrocampo S.A.S el objetivo principal de la empresa por la cual han trabajado arduamente y se han podido consolidar como un coloso de este sector radica principalmente en trabajar por la confiabilidad y la fidelización del cliente, que para ellos es lo más importante.

### Misión de Agrocampo S.A.S.

Somos un equipo humano que genera bienestar soportado en valores liderando el cambio hacia un mundo mejor.

### Visión de Agrocampo S.A.S.

Ser el hipermercado de productos agropecuarios preferido en Colombia destacándose por la tecnología, la mejor distribución y cubrimiento en todo el territorio nacional. Caracterizándose por la mejor calidad en productos y por el mejor servicio, gracias al recurso humano capacitado y orientado al cliente, marcando el diferencial que nos mantenga como los líderes del mercado.

Agrocampo S.A.S compra y comercializa todo tipo de insumos agropecuarios desde laboratorios de medicamentos como, Piar, Shering, Wiet, Genfar, Kyrovet, Merial, MK, Novaritis, ProVet, Zoo, BasicFarm, Bayer etc. También comercializa insumos agrónomos como Tordon, Round Up, y todo tipo de laboratorios de químicos para plantaciones y pastos en especial para el control de malezas y demás.

También compra y comercializa todo tipo de insumos de grandes empresas de concentrados como, Purina, Pedigree, Eukanuba, Royal Cannin, Nutrience, Pro Pac, Itacol, Nutra Nuggets, Soya, Nutrecan, Finca, en todas las ramas desde concentrados para gatos hasta comida para el engorde de ganado pasando por la parte de piscicultura. También se complementan todas estas áreas con insumos de ferreterías para el campo.

En la tabla 2 se encuentra sintetizada la información previamente expuesta, en donde se resume los diferentes sectores en los cuales está presente la empresa Agrocampo S.A.S, también dentro de esta tabla se encuentran las diferentes áreas que tiene la empresa, según la superintendencia de industria y comercio esta empresa es catalogada como gran empresa por el número de empleados que hacen parte de la organización y por el nivel anual de ventas.

**Tabla 2. Descripción Agrocampo S.A.S.**

<b>AGROCAMPO S.A.S</b>	
Sector al que pertenece	Comercio al Por Mayor Comercio Comercio Mayorista, Bienes No Durables Fármacos y Artículos Farmacéutico Misceláneos Al por Mayor Productos Agrícolas y Mineros
Áreas	Mercadeo, ventas, Venta Externa, Laboratorio, Bodega, Call center, Domicilios, Devoluciones, Despachos, Ingreso de mercancía, Área Contabilidad, Compra pequeños animales, Compra grandes animales, Importaciones, Costos, Auditoria, Tesorería, Suministros, Seguridad, Garantías, Logística inversa, Recursos humanos, Área administrativa, área informática.
Clasificación por número de trabajadores	Gran empresa
Años en el mercado	35
Niveles de venta anual	\$ 110.000.000.000 COP
Política de ventas	Pagos en efectivo Ventas a crédito de 30, 60 y 90 días Descuentos a partir de la tarjeta de afiliación (dinámica exclusiva para el segmento de “pequeños animales”). Maneja garantía para todos sus productos.

Fuente: Elaboración propia

## 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 4.1 Factores interculturales que afectan la implementación del managemet control system

A partir del amplio concepto de la cultura, los teóricos han enfatizado en la cultura organizacional y se ha evidenciado que existe cierta influencia en la implementación de un MCS dentro de las organizaciones, pero se ha dejado a un lado el impacto de los factores interculturales en este tipo de procesos. Es por esto que existe una incógnita relacionada con el tipo de variables que pueden estar en función de la interculturalidad y las cuales

pueden potenciar o reducir en un alto grado de significancia el éxito en su implementación en una empresa con diferentes sucursales a nivel mundial.

Por ende la esencia de esta investigación es demostrar la relación que puede existir entre cultura y MSC pero a partir desde el punto de vista Intercultural, afirmando o refutando las hipótesis planteadas sobre las variables que pueden interferir en el proceso, a partir de la realización de encuestas a una empresa que tenga sucursales a nivel internacional. Es de suponerse que la interculturalidad afecta en cierto grado el éxito de aceptación de sistemas de control en la organización y que este está influenciado por los factores interculturales. Entendemos el impacto de la interculturalidad en el MCS Dónde:

- $MCSimp$  = Impacto en los sistemas de control de gestión.
- $Interculturalidad$  = Variables de índole intercultural que afectan directamente a los MCS.
- $e$  = Variables de naturaleza operativa y estratégica contemplada por los teóricos del MCS.

Desglosando la variable intercultural podemos suponer que se puede representar de la siguiente manera:

Donde:

- $T.E$  = Trabajo en equipo.
- $V$  = Valores.
- $P\&L$  = Poder y liderazgo.
- $G.C$  = Gestión del cambio.
- $C.O$  = Clima organizacional.
- $E.O$  = Estructura organizacional (Empresa Red).

Expresada de otra forma esta función puede ser vista de la siguiente manera:

Dónde:

- $a$ = Grado de impacto de la variable “trabajo en equipo” hacia la interculturalidad.
- $b$ = Grado de impacto de la variable “valores” hacia la interculturalidad.
- $c$ = Grado de impacto de la variable “poder y liderazgo” hacia la interculturalidad.
- $d$ = Grado de impacto de la variable “gestión del cambio” hacia la interculturalidad.
- $e$ = Grado de impacto de la variable “clima organizacional” hacia la interculturalidad.
- $f$ = Grado de impacto de la variable “estructura organizacional” hacia la interculturalidad.

#### **4.2 Definición de las variables de la interculturalidad**

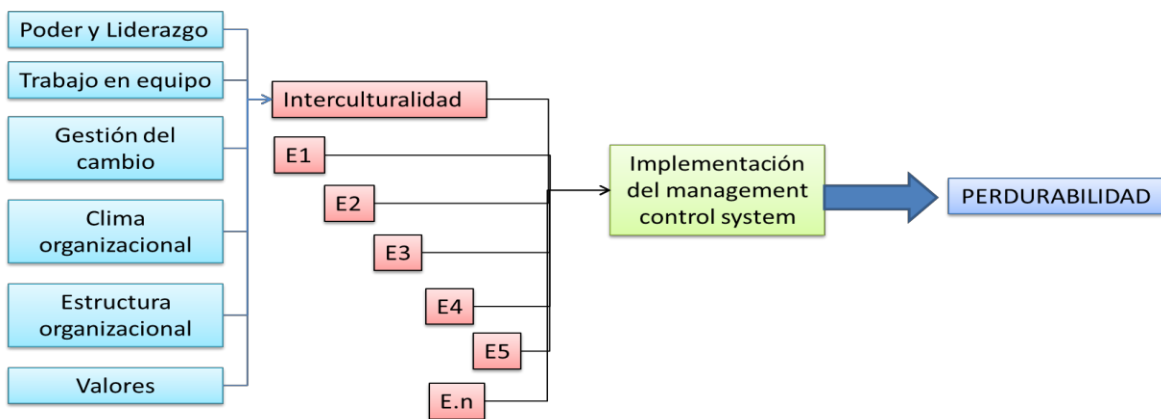
Estas variables han sido definidas desde el universo del Management Control System, y es posible que sus nombres ya hayan sido contemplados en investigaciones anteriores, es por esto que estas seis variables serán definidas desde un punto de vista intercultural, sin dejar a un lado lo que representan en los sistemas de control. Las variables más representativas son:

- Trabajo en equipo
- Valores
- Poder y liderazgo
- Gestión del cambio
- Clima organizacional
- Estructura organizacional (Empresa Red)

La relevancia de estas variables fue tomada por el número de veces que estas

aparecieron dentro de los textos consultados, los cuales pueden ser corroborados con la elaboración y posterior clasificación de las fichas bibliográficas previamente descritas en este texto.

En la ilustración 1 que se encontrará a continuación se condensa el modelamiento previamente expuesto, en el cual se desglosa la interculturalidad en 6 sub-variables que fueron reiterativamente mencionadas por los autores dentro de contextos culturales en sus textos. Así mismo la interculturalidad es una variable que compone la implementación del management control system y esta implementación permite a las organizaciones tomar decisiones y construir verdaderas ventajas competitivas y comparativas para asegurar su perdurabilidad en los mercados en las cuales estén presentes.



**Ilustración 1. Esquema de la construcción del modelo**  
*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3 Definición de interculturalidad y management control system

El Management Control System (MCS) es una herramienta revolucionaria que las empresas han venido implementando con mayor frecuencia desde el momento de su aparición, esto con el fin de enfocar y dirigir a sus trabajadores por el camino de su misión canalizando energías, habilidades y conocimientos específicos hacia el logro de metas estratégicas al largo plazo integrando las cuatro grandes categorías que se presentan en la organización: Finanzas, conocimiento de los clientes, procesos y aprendizaje-crecimiento. (Kaplan y Norton, 1996)

En el siglo XXI el fenómeno de la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones han permitido que el mundo se interconecte y el fenómeno de la interculturalidad sea más evidente en la sociedad. La interculturalidad según Walsh (2007) no se puede reducir a un simple concepto de “interrelación”, sino que esto implica una serie de diferencias en procesos de construcción de conocimientos, poder social y prácticas políticas.

Para poder relacionar estos dos conceptos tan amplios que se han desarrollado por varios autores a lo largo del tiempo y determinar cómo las diferentes prácticas culturales afectan la implementación de un sistema de control gerencial, se han identificado en la teoría siete Variables que consideramos relevantes para abarcar el tema del MCS desde el punto de vista intercultural.

#### **4.4 Identificación de las variables independientes que comprende la interculturalidad para la efectiva implementación de un management control system**

Para identificar y definir las variables de una forma estructurada y fácil de comprender, se creó una matriz donde se puede observar por cada variable una definición creada para efectos de esta investigación que relaciona los conceptos que se han hablado por separado (management control system y cultura), basándose en los textos clasificados anteriormente.

Hay que aclarar que estas definiciones fueron construidas con los criterios mencionados por los autores, las ideas principales de estos pueden ser consultados en las fichas bibliográficas realizadas en este estudio. La construcción de cada una de estas definiciones tiene como objetivo relacionar directamente el management control system y la interculturalidad.

- **Variable dependiente: Interculturalidad**

Dentro de la formulación del modelo se estableció la relación de estas 6 variables

independientes: (Trabajo en equipo valores poder y liderazgo gestión del cambio clima organizacional - estructura organizacional) en función de la interculturalidad. Esta definición fue realizada previamente en el numeral 4.3 (Definición de interculturalidad y management control system), en el cual se relaciona directamente la variable Interculturalidad en el marco del management control system.

En la tabla 3 se sintetizaron las variables independientes con el fin de entender los conceptos mencionados por diversos autores en sus textos y la relación con la cultura. Esta tabla no permite observar detalladamente como cada variable es relacionada con el management control system con la cultura y que autor los relacionó bien sea de forma directa o indirecta.

**Tabla 3. Identificación de las variables independientes en la literature**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REFERENCIAS</b>
TRABAJO EN EQUIPO.	El trabajo en equipo puede ser concebido desde el punto de vista de la interculturalidad como el grado de colectivismo que se presenta en los integrantes de la organización en su cultura específica enfocado en la toma de decisiones basadas en el Management Control System.	Basado en: Boada, J. & Gil, C (2009). Frías, Fellingner y Clarke (2010).
VALORES	Los valores pueden ser definidos como la justificación de las prácticas y comportamientos “correctos” que se presentan en la organización, deben ser estos valores compatibles con el Management Control System implementado en la empresa.	Basado en: Boada, J. & Gil, C (2009). Costaguta y Maldonado (2006).
PODER Y LIDERAZGO	El estilo de poder que se presente en los miembros de la organización (sea coercitivo, legitimo, de experto, entre otros) generando un grado de aceptación de la distribución del poder, este estilo favorece al correcto desempeño del Management Control System.	Basado en: Boada, J. & Gil, C (2009). Frías, Fellingner y Clarke (2010).

<p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	<p>La gestión del cambio está contemplada como la capacidad de adaptación que poseen los empleados de la compañía con el fin de acoplarse a nuevos entornos. Esta capacidad puede ser encontrada en 2 escenarios:</p> <p>Apoyado en los valores personales.</p> <p>Apoyado en los valores corporativos.</p>	<p>Basado en: Boada, J. &amp; Gil, C. (2009). Martínez, (2010).</p>
<p style="text-align: center;"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>El clima organizacional hace referencia al ambiente laboral percibido por el empleado donde se desempeña, el empleado considera que el ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones.</p> <p>La compañía favorece a la conservación o destrucción de este ambiente</p>	<p>Basado en: Boada, J. &amp; Gil, C. (2009).</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>La estructura organizacional hace referencia a la jerarquización de la empresa, flexibilidad en su estructura y permisividad para la toma de decisiones.</p>	<p>Basado en: Armesh, H (2010).</p>

*Fuente: Elaboración propia*

## 4.5 Operacionalización de las variables

Para llevar a cabo la Operacionalización de las variables se realizó una matriz con el fin de que el lector pueda distinguir de una manera precisa y estructurada el sentido y el porqué de la formulación de las preguntas que se pueden encontrar en el material anexo como: Encuesta 2014 Agrocampo S.A.S Interculturalidad- MCS.

En la tabla 4 se puede observar la especificación tanto de las 6 variables independientes como la variable dependiente, parametrizando las preguntas que se van a aplicar dentro del instrumento de recolección de datos. Esta parametrización cuenta con 2 tipos de opción de respuesta, escala métrica y escala no métrica. (Ver tabla 4. Operacionalización de las variables).

## 4.6 Muestra

En la ilustración 2 – Cálculos para calcular el tamaño de la muestra se puede observar la implementación del método estadístico cuantitativo, este se calcula a partir de la población total de la empresa (300 empleados), sacar una muestra representativa y para ello se ha utilizado Excel como herramienta para especificar la muestra ideal dependiendo de las necesidades de esta investigación. Estos cálculos están contenidos en la ilustración 2.

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

<b>N</b> [tamaño del universo]	<b>300</b>	<b>← Escriba aquí el tamaño del universo</b>
<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	<b>0,5</b>	<b>← Escriba aquí el valor de p</b>

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

**Formula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p*(1-p)* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 300 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	55	65	78	94	115	142	175	214	255	287
95%	73	85	100	119	141	168	200	234	267	291
97%	85	98	114	133	156	183	213	244	272	293
99%	107	122	139	159	182	207	233	258	280	295

**Ilustración 2 - Cálculos para calcular el tamaño de la muestra**

Fuente: Tomado de: Colombiamercadeo.com "calcula su muestra gratuitamente" citado el 05/05/2014

**Tabla 4. Operacionalización de las variables**

VARIABLE	CONCEPTO	ESCALA	OPERACIONALIZACIÓN
<b>Interculturalidad</b>	-Grado de empoderamiento -Colectivismo. -Adaptación toma de decisiones.	-Escala métrica 1 - 5 -Escala métrica 1 - 5 -Escala métrica 1 - 5	-1 Bajo grado - 5 Alto grado -1 Bajo colectivo - 5 colectivo -1 Fácil adaptación - 5 Difícil
<b>Poder y liderazgo</b>	-Distribución del poder. -Responsabilidad en las decisiones d la empresa.	-Escala métrica 1 - 5 -SI / NO	-1 Centralizado- 5 Descentralizado -SI (NO Responsabilidad) No (Responsabilidad)
<b>Trabajo en equipo</b>	-Percepción del trabajo en equipo. -Toma de decisiones basándose en el MCS.	-SI / NO -Escala métrica 1 - 5	-SI (Se basa en MCS) No (NO se basa en MCS) -1 Bajo uso - 5 Alto uso.
<b>Gestión del cambio</b>	-Adaptación herramientas. (2 preguntas) -Dinamismo empresarial.	-SI / NO -SI / NO -Escala métrica 1 - 5	-SI (Adaptación) No (Adaptación) -SI (Adaptación) No (Adaptación) 1 No Dinámico - 5 Dinámico
<b>Clima organizacional</b>	-Ambiente Laboral. -Información y comunicación. -Conservación del ambiente laboral.	-SI / NO -Escala métrica 1 - 5 -Escala métrica 1 - 5	-SI (Buen Ambiente) No (Mal Ambiente) -1 Mal flujo - 5 Buen flujo -1 No conservación - 5 Conservación
<b>Estructura organizacional</b>	-Estructura organizacional. -Organización Jerárquica. -Información Jerárquica.	-SI / NO -Escala métrica 1- 5 -Escala métrica 1- 5	-SI (Buen entendimiento) No (Desconocimiento) -1 Jerárquico - 5 Horizontal -1 Bajoflujo - 5 Alto flujo
<b>Valores</b>	-Valores personales -Fortalecimiento de los valores	-Escala métrica 1 - 5 -SI / NO	-1 No compatible - 5 Compatible -SI (Fortalecimiento) No(Fortalecimiento)

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7 Construcción del instrumento de recolección de datos**

Teniendo en cuenta el N de la población de Agrocampo S.A.S (N=300 personas). La muestra a recolectar (n°= 96 personas) se considera una muestra significativa por su nivel de confianza del 97% (aproximadamente) y con tan solo un error del 9%. Al seleccionar la encuesta como herramienta de recolección de datos permite facilitar la distribución, recolección y reducción de tiempo de respuesta de los encuestados dentro de la empresa Agrocampo S.A.S.

La encuesta realizada consta de 18 preguntas las cuales están divididas por constructos. Cada constructo a su vez está basado en 2 o 3 variables independientes las cuales fueron recolectadas individualmente. El tiempo que toma recolectar la información oscila entre 2 a 4 semanas, y su posterior análisis entre 1 y 2 meses.

Este cuestionario está basado en la Operacionalización de las variables independientes seleccionadas y puede consultarlo en los Anexos de este trabajo.

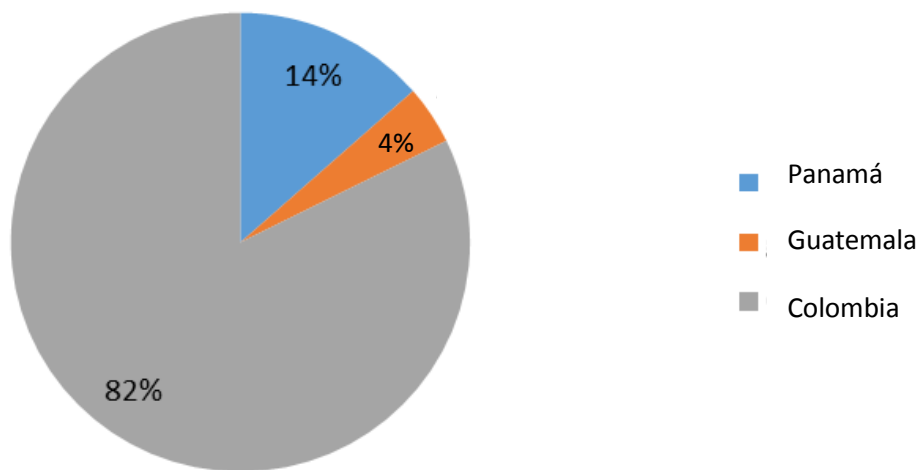
### **5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se espera obtener de forma cuantitativa la influencia de las variables interculturales más relevantes en la implementación de un Management Control System, utilizando la información de una empresa del sector veterinario colombiano, que cuenta con sucursales en los siguientes países Latinoamericanos: Colombia, Panamá y Guatemala. Al especificar la forma en que cada variable intercultural afecta la implementación del Management Control System se podrá llegar a la generación de hipótesis acerca de la relación entre la interculturalidad y el MSC.

Este impacto puede ser positivo o negativo según el resultado. Ya que no se sabe a ciencia cierta la relevancia y relación de cada variable en la empresa y la percepción de cada

empleado de la organización a la cual se le realizaran el estudio. De igual forma, se espera que exista un alto grado de correlación entre las variables.

A continuación se presentarán los resultados de la investigación por variable (pregunta específica), analizando desde los resultados particulares a los resultados globales por constructo, es necesario aclarar que la participación de encuestados por país es más alta en Colombia que en los otros países debido a que la mayor operación se presenta en la zona geográfica de la casa matriz (Colombia).



**Ilustración 3. Grado de participación por país**  
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Datos de participación por país**

País	# de personas	% de participación
Panamá	13	14
Guatemala	4	4
Colombia	79	82
<b>Total</b>	96	100

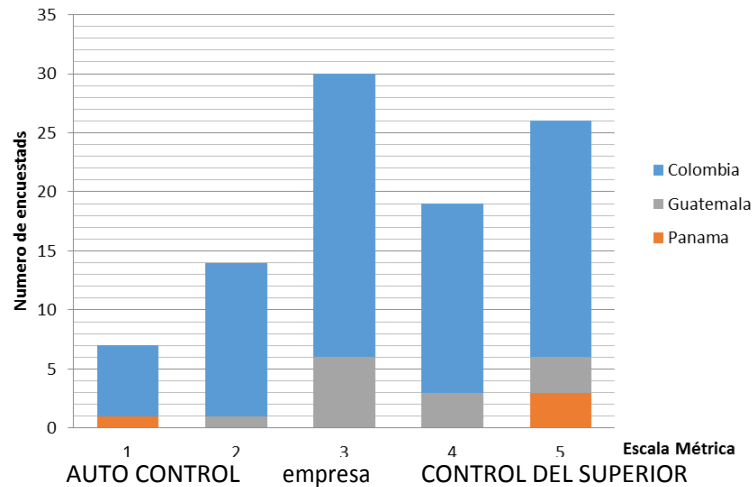
Fuente: Elaboración propia

- **Grado de empoderamiento (pregunta 1: ¿La organización le da autonomía suficiente en las decisiones que usted tome día a día, haciéndolo sentir “dueño de su propio trabajo”?)**

El empoderamiento dentro de la organización se encuentra en un nivel intermedio - alto, demostrando que el control que se ejerce en los trabajadores es un control estrictamente jerárquico. Sin embargo, los trabajadores presentan cierta libertad a la hora de

tomar decisiones respecto a sus labores cotidianas basándose en su experiencia y en su juicio administrativo. No puede ser visto como un “auto control” que es el anhelo de toda organización, debido a que necesitan un superior inmediato que avale las decisiones tomadas en su día a día.

Los resultados no son alterados por las diferencias culturales de las 3 sedes (como se puede observar en el gráfico: Ilustración 4.), demostrando que la percepción sobre el control que ejercen terceros en los trabajadores son similares en los 3 países sin verse afectadas por su ubicación geográfica. En el contexto latinoamericano existe un grado de empoderamiento uniforme a la hora de tomar decisiones, es decir, observándolo de una forma lineal se puede inferir que se encuentran en un punto medio.



**Ilustración 4. Resultados de la variable empoderamiento**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 6 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable de empoderamiento discriminada por país.

**Tabla 6. Datos variable empoderamiento**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	6	1	0
2	13	0	1
3	24	0	6
4	16	0	3
5	20	3	3
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

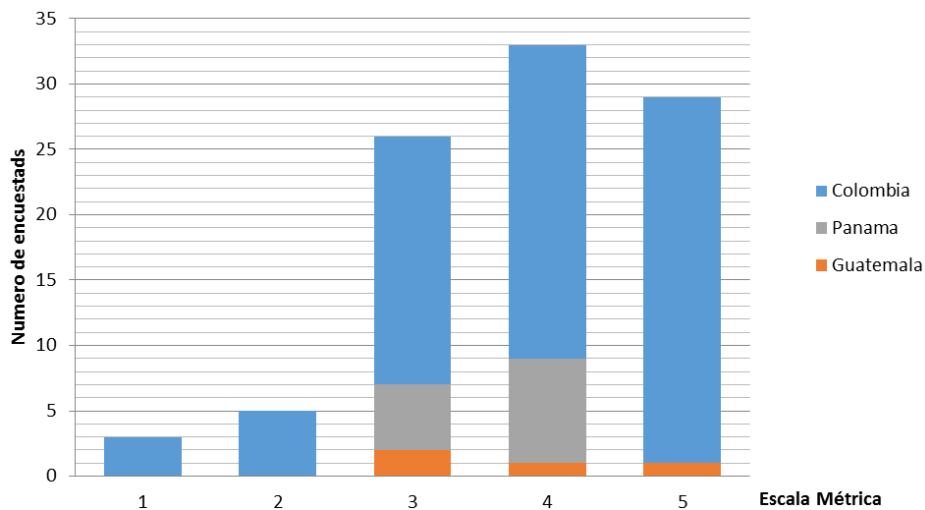
- **Grado de colectivismo (pregunta 6: ¿Considera usted que dentro de su equipo de trabajo existe el colectivismo necesario en lo que respecta al trabajo?)**

En el caso de este interrogante se quiso indagar si las personas de las tres filiales consideraban si ¿el trabajo en equipo era lo suficientemente relevante para poder alcanzar las metas administrativas? y ¿si se presentaba un alto grado de colectividad en su grupo de trabajo?

Los resultados hablan por sí solos (ver ilustración 5), la mayoría de los encuestados en los países de Colombia y Panamá creen que en la empresa existe un alto grado de compañerismo y se puede llegar a inferir que es de su agrado la manera en cómo se apoyan entre sí, convirtiéndolo en un ítem importante para la realización exitosa de sus proyectos laborales.

En el caso de Guatemala sucede lo contrario, demostrando que en esa filial pesa más el logro individual que el colectivo y no consideran importante este factor.

Comparando los resultados presentados en Guatemala contra los de Panamá y Colombia, podemos encontrar que la posible razón por la cual difieren los resultados, es que Guatemala cuenta con poco personal para ejercer su operación en el país, por lo cual su estructura organizacional es simple y no requiere de algún apoyo especializado en las fases de un proceso específico.



**Ilustración 5. Resultados de la variable colectivismo**  
*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 7 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable de colectivismo discriminado por país para su posterior análisis estadístico.

**Tabla 7. Datos variable colectivismo**

<b>Escala/País</b>	<b>Colombia</b>	<b>Guatemala</b>	<b>Panamá</b>
<b>1</b>	3	0	0
<b>2</b>	5	0	0
<b>3</b>	19	2	5
<b>4</b>	24	1	8
<b>5</b>	28	1	0
<b>Total</b>	79	4	13

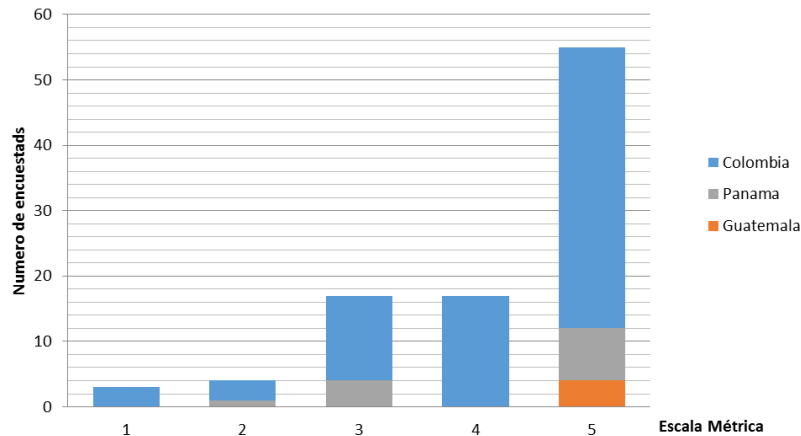
*Fuente: Elaboración propia*

- **Grado de adaptación (pregunta 7: ¿Fue para usted sencillo adaptarse al estilo de trabajo de la organización cuando usted recién se vinculó a ella?)**

Las respuestas en esta pregunta fueron variadas, se utilizaron todas las opciones de selección múltiple, lo que representa que no el 100% de la muestra está inclinado hacia una respuesta positiva del constructo, aunque para la mayoría de los encuestados fue fácil adaptarse a las reglas implícitas y explícitas de la organización, se puede constatar que los procesos de aprendizaje de los trabajadores son diferentes los unos de los otros.

Aunque la cultura Latino Americana es conservadora y refleja cierto grado de aversión al cambio, la cultura organizacional en este caso ha sido más fuerte que la cultura local. Demostrando que la costumbre de ciertas prácticas en el trabajo anterior no fue un problema grave a la hora de cambiar de empleo e ingresar a una institución con reglas completamente diferentes a las anteriores experimentadas.

Esta afirmación puede llevarnos a concluir que los procesos de adaptación a la hora de implementar un nuevo mecanismo de control, con su debida capacitación y tiempo de introducción en la organización puede tener un efecto satisfactorio a la hora de ver resultados.



**Ilustración 6. Resultados de la variable adaptación**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 8 se encuentra la tabulación de los datos recolectados en esta variable de adaptación, nuevamente discriminado por países.

**Tabla 8. Datos variable adaptación**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>1</b>	3	0	0
<b>2</b>	3	0	1
<b>3</b>	13	0	4
<b>4</b>	17	0	0
<b>5</b>	43	4	8
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interculturalidad:**

Para poder analizar los resultados de la interculturalidad se debe totalizar los resultados de las preguntas 1, 6 y 7 del cuestionario, esto con el fin de llegar a una idea general de la percepción de los encuestados.

Podemos encontrar que el promedio de las respuestas totales (es decir de las preguntas 1,6 y 7) es de 3.83 es decir los encuestados están en su mayoría de acuerdo que la adaptación, el trabajo en equipo y el empoderamiento son factores que influyen a la hora de ejercer cierta actividad en la empresa (incluyendo controlar sus procesos administrativos). Por otro lado, la moda (5) nos puede confirmar este resultado de favorabilidad hacia la interculturalidad, todos estos datos pueden ser vistos en la Tabla 9.

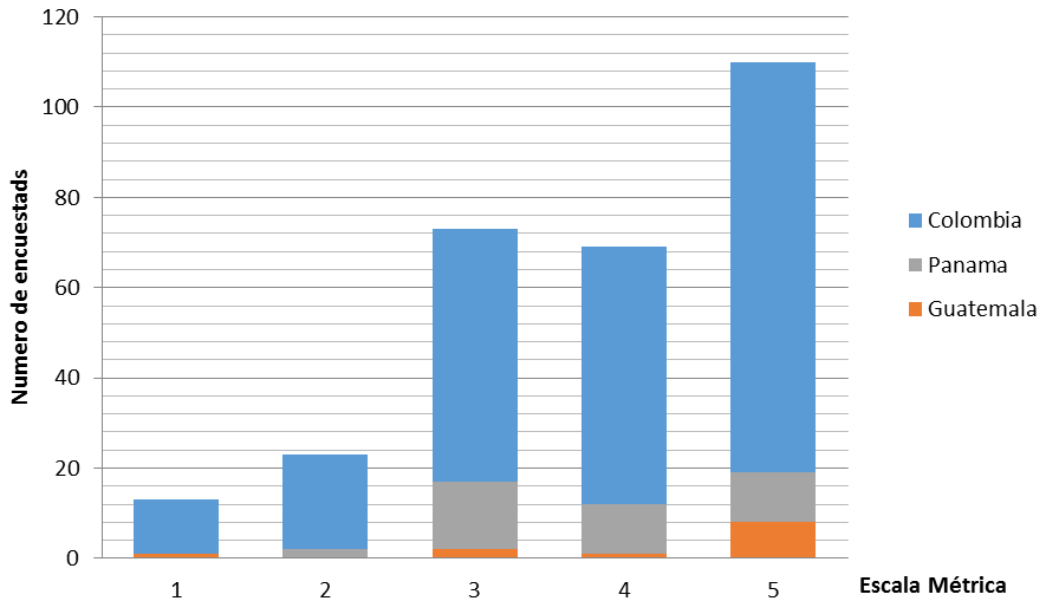
**Tabla 9. Resultados estadística descriptiva del constructo interculturalidad**

<i>Interculturalidad</i>	
Media	3,83333333
Error típico	0,06892347
Mediana	4
Moda	5
Desviación estándar	1,1696701
Varianza de la muestra	1,36812815
Curtosis	-0,28850642
Coefficiente de asimetría	-0,6197978
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1106
Cuenta	288
Nivel de confianza(95,0%)	0,1356596

*Fuente: Elaboración propia*

Es decir, el entorno cultural que rodea a los trabajadores de las diferentes filiales ayuda a que exista un patrón de comportamiento parecido a la hora de percibir los procesos de control y los administrativos.

Es por este motivo que las respuestas se inclinan hacia la favorabilidad de los constructos en la aceptación del cambio (que aunque la zona latinoamericana está caracterizada por tener un grado de conservatismo relativamente alto y en este caso en particular la cultura organizacional sobresalió en este sentido), la idea del empoderamiento de las decisiones diarias y el alto grado de colectividad que siempre se ha presentado en esta región del mundo, fomentan a que la interculturalidad tenga un punto a favor a la hora de considerar los factores que puedan interferir en la implementación de un MCS. La ilustración 7 puede mostrar de una manera más sencilla la inclinación a favor de las encuestas realizadas.



**Ilustración 7. Resultados totales constructo interculturalidad**

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 10 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en este constructo de interculturalidad discriminado por país.

**Tabla 10. Resultados del constructo de interculturalidad**

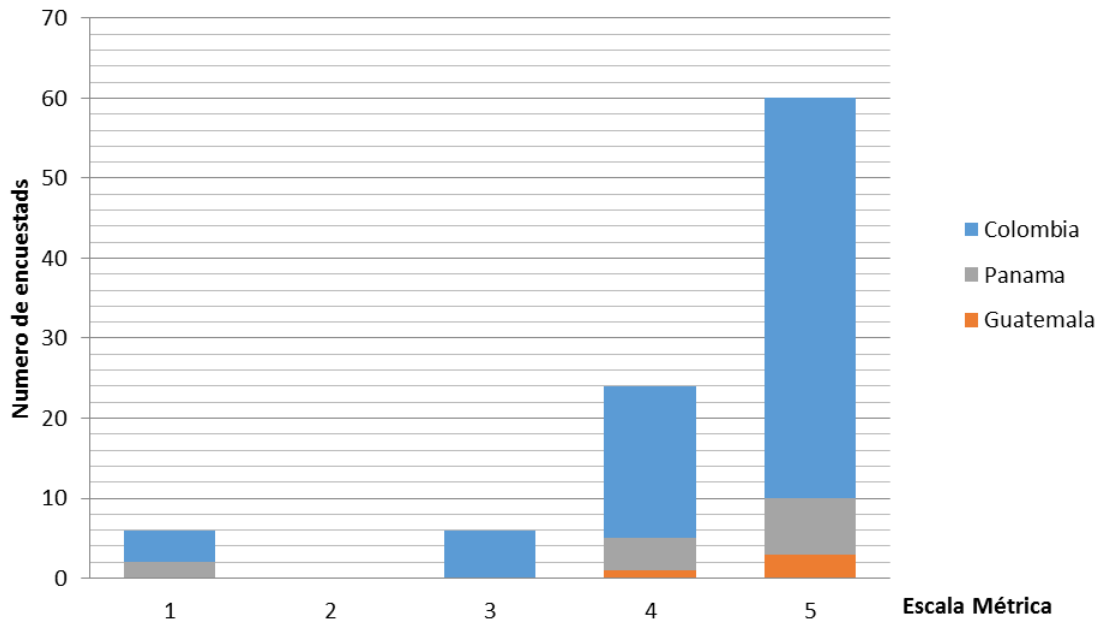
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	12	1	0
2	21	0	2
3	56	2	15
4	57	1	11
5	91	8	11

*Fuente: Elaboración propia*

- **Distribución del poder (pregunta 2: ¿Considera usted que las decisiones que le fueron delegadas son importantes para el buen funcionamiento de la compañía?)**

Una persona que se siente a gusto en su zona de trabajo y sobre todo percibe que para la organización es importante el rol que desempeña en su área, es un gran indicio de que existe el empoderamiento en la empresa (confirmando la variable anteriormente mencionada) y por ende las personas sienten que sus acciones pueden afectar directamente en los rendimientos de cada mes.

En los tres países predomina una tendencia hacia la descentralización del poder (como se puede observar en la ilustración número 8), es decir no solo depende de los gerentes de área la toma de decisiones, sino que los integrantes del grupo de trabajo interfieren en el éxito o en el fracaso de un nuevo proyecto pensado para la empresa. Demostrando que existe un apoyo entre los niveles de la organización.



**Ilustración 8. Resultado de la variable distribución del poder**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 11 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable de distribución del poder discriminado por país. Estos datos hacen parte de un nuevo constructo.

**Tabla 11. Datos variable distribución del poder**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	4	0	2
2	0	0	0
3	6	0	0
4	19	1	4
5	50	3	7
<b>Total</b>	79	4	13

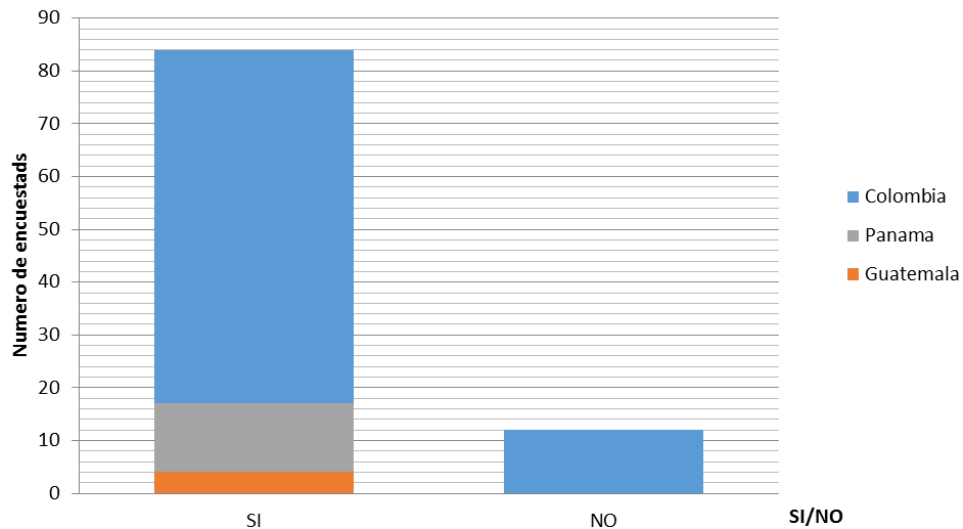
*Fuente: Elaboración propia*

- **Responsabilidad en las decisiones (pregunta 3: ¿Las decisiones que son tomadas por usted deben ser primero revisadas y avaladas por su jefe inmediato?)**

Este resultado puede considerarse como anómalo debido a que anteriormente los encuestados afirmaban percibir un poder descentralizado y sentían un alto grado de empoderamiento en sus responsabilidades y actividades laborales. ¿Qué puede significar este resultado?, ¿Puede existir incongruencia en las percepciones de los encuestados?

A primera vista se podría considerar que si existe incongruencias, pero desde el punto de vista cultural puede encontrarse una respuesta válida a estas incógnitas.

Las empresas grandes tienden a burocratizar sus procesos y sus responsabilidades jerarquizando su estructura organizacional, así la persona sienta un grado de libertad a la hora de tomar decisiones que respectan a su trabajo tienden a pasar por un filtro (que en este caso es el jefe directo) aprobando o no la decisión tomada. Existen empresas más flexibles en este punto y sobretodo los cargos gerenciales (de área) tienen más libertad a la hora de tomar decisiones. Esta respuesta confirma que la empresa tiende al control de un tercero pero aun así, sigue sin estar tan alejado del auto control.



**Ilustración 9. Resultados de la variable responsabilidad en las decisiones**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla número 12 se encuentra la tabulación de los datos recolectados en esta variable denominada responsabilidad de las decisiones.

**Tabla 12. Datos variable decisiones**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
SI	67	4	13
NO	12	0	0
<b>Total</b>	79	4	13

Fuente: Elaboración propia

### **Poder y liderazgo.**

Totalizando las respuestas obtenidas de las dos variables que hacen referencia a este constructo podemos encontrar con el análisis estadístico descriptivo que se encuentra a continuación en la tabla 13.

**Tabla 13. Resultados estadística descriptiva poder y liderazgo**

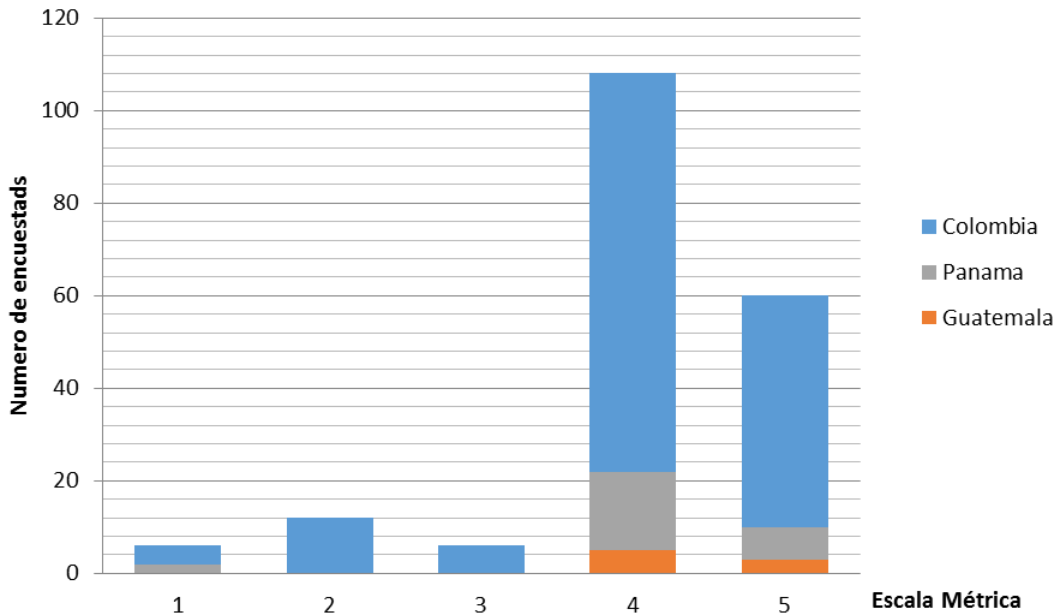
<i>Poder de Liderazgo</i>	
Media	4,0625
Error típico	0,067532957
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0,9357641
Varianza de la muestra	0,87565445
Curtosis	2,581569952
Coeficiente de asimetría	-1,519963331
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	780
Cuenta	192
Nivel de confianza(95,0%)	0,13320619

Fuente: Elaboración propia

El promedio de respuesta de los encuestados fue de (4.06) mostrando que el poder y el liderazgo que perciben los empleados en la organización tienen un grado de participación importante a la hora de implementar procesos de control o desarrollar actividades que precisen de un criterio de evaluación.

La moda (4) muestra que los trabajadores están de acuerdo que aunque las decisiones importantes deben pasar por el filtro del jefe inmediato la toma de decisiones no la Perciben como “centralizada” sino que sienten libertad en su trabajo diario. En la ilustración 10, puede encontrar los datos resumidos en la tabla de la estadística descriptiva

y se puede ver de una forma sencilla la inclinación hacia la afirmación de estas respuestas



**Ilustración 10. Resultados constructo poder y liderazgo**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 14 encontraremos la tabulación de los datos recolectados del constructo del poder y liderazgo, discriminado por país.

**Tabla 14. Resultados del constructo poder y liderazgo**

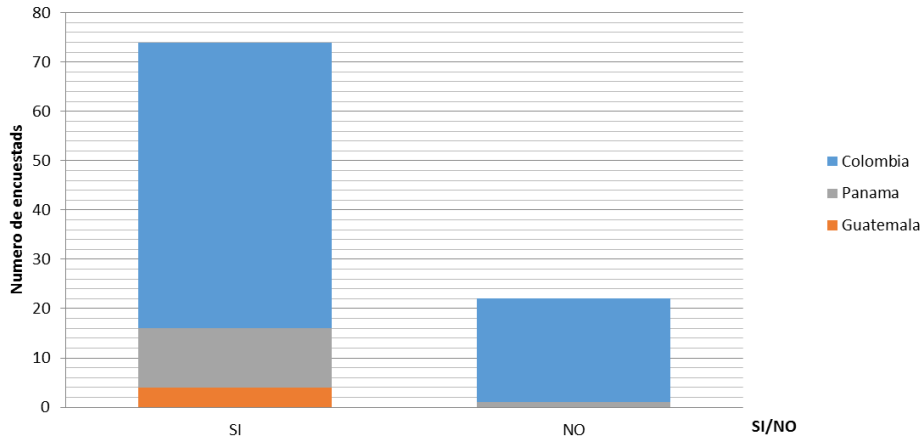
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>1</b>	4	0	2
<b>2</b>	12	0	0
<b>3</b>	6	0	0
<b>4</b>	86	5	17
<b>5</b>	50	3	7

*Fuente: Elaboración propia*

- **Percepción del trabajo en equipo (¿Considera usted que su análisis y criterio de la herramienta de gestión son realmente tenidos en cuenta dentro de su equipo de trabajo?)**

Los resultados arrojados en esta pregunta proporcionan una idea de cómo consideran los resultados arrojados por los MCS a la hora de tomar decisiones en conjunto. La mayoría de los encuestados consideran que es importante la guía de los sistemas de control para tomar decisiones y más cuando interfieren varias áreas en este proceso.

Pero un tercio de la muestra no está de acuerdo que estas herramientas interfieran en gran medida en la hora de tomar decisiones, esto puede ser por causa del tipo de actividad que desempeña en la organización, o por el grado de poder que maneje en su área. Estos resultados se encuentran graficados en la ilustración 11.



**Ilustración 11. Resultados de la variable percepción del trabajo en equipo**

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 15 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable (percepción del trabajo en equipo, discriminado por país.

**Tabla 15 - Datos variable trabajo en equipo**

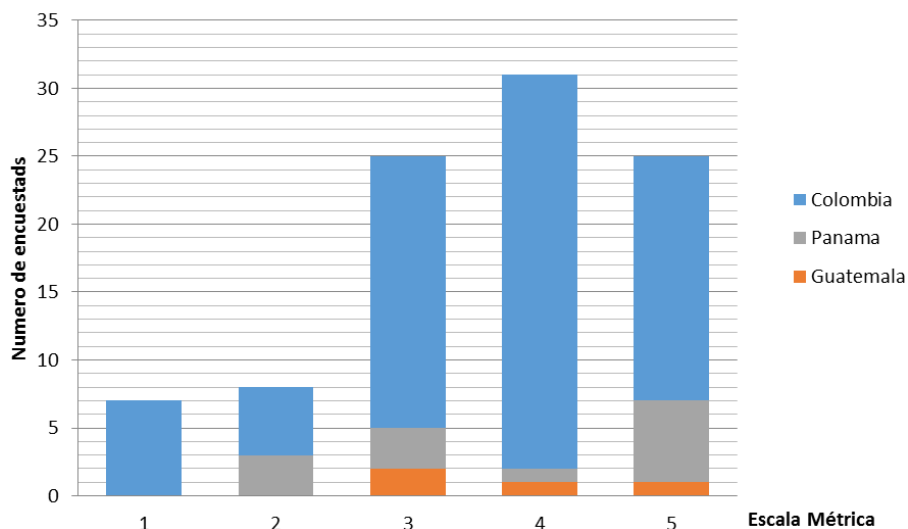
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
SI	58	4	12
NO	21	0	1
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

- **Toma de decisiones basado en MCS (Pregunta 5: ¿Considera usted que su equipo de trabajo tiene en cuenta las herramientas de gestión para la toma de decisiones?)**

Las personas confirman la información recolectada en la pregunta 4, donde afirman que a la hora de basarse en MCS para tomar decisiones en equipo sus aportes son significantes para llegar a consensos. Esta pregunta también nos muestra la frecuencia del uso de las herramientas de control en la toma de decisiones. Observando la gráfica de la ilustración 12 encontramos que las personas aun cuando valoran los soportes que puede dar un MCS en sus procesos decisorios no lo usan en todas las decisiones empresariales, encontrando respuestas

entre 1 y 2 y un alto nivel en el 3. Las personas que están en el rango de 4 a 5 normalmente están en puestos administrativos altos donde es primordial usar estas herramientas.



**Ilustración 12. Datos de la variable toma de decisiones basándose en mcs**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 16 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable que indaga por las decisiones de los empleados basándose en el management control system, discriminado por país.

**Tabla 16. Datos variable toma de decisiones basado en mcs**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>1</b>	7	0	0
<b>2</b>	5	0	3
<b>3</b>	20	2	3
<b>4</b>	29	1	1
<b>5</b>	18	1	6
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

### **Trabajo en equipo:**

El total de las preguntas 4 y 5 nos dan una idea más clara de la relación entre los MCS y el trabajo en equipo. Los resultados de la estadística descriptiva de este constructo se puede visualizar en la tabla 17.

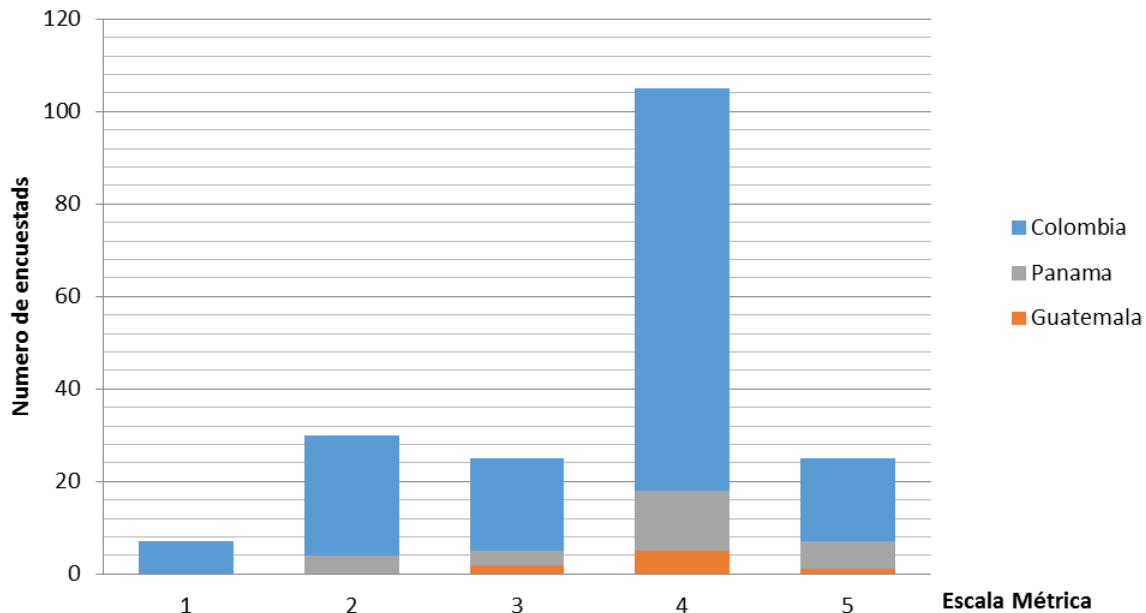
**Tabla 17. Resultados estadística descriptiva trabajo en equipo**

<i>Trabajo en Equipo</i>	
Media	3,578125
Error típico	0,07363285
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	1,0202867
Varianza de la muestra	1,04098495
Curtosis	-0,03821665
Coefficiente de asimetría	-0,81167159
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	687
Cuenta	192
Nivel de confianza(95,0%)	0,145238

*Fuente: Elaboración propia.*

El promedio de respuesta (3.57) ha sido un resultado regular a la hora de encontrar una relación fuerte entre los MCS y el trabajo en equipo, es decir los encuestados observan que los sistemas de control gerencial son necesarios en una proporción mayor en los resultados individuales, pero a la hora de trabajar en equipo con las herramientas necesarias que evalúen sus indicadores facilitan la toma de decisiones y ayuda a una comprensión mayor del panorama global del área y/o empresa.

Para tener una idea mejor de lo representado en la tabla de análisis descriptivo, la gráfica de la ilustración 13 nos muestra que aunque la mayoría de personas lo creen importante en el trabajo de equipo las personas que no lo ven necesario o no lo creen tan relevante reduce el promedio significativo de este resultado.



**Ilustración 13. Resultados del constructo trabajo en equipo**

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 18 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en este constructo que indaga por las habilidades de los empleados para trabajar en equipo discriminado por país.

**Tabla 18. Resultados del constructo trabajo en equipo**

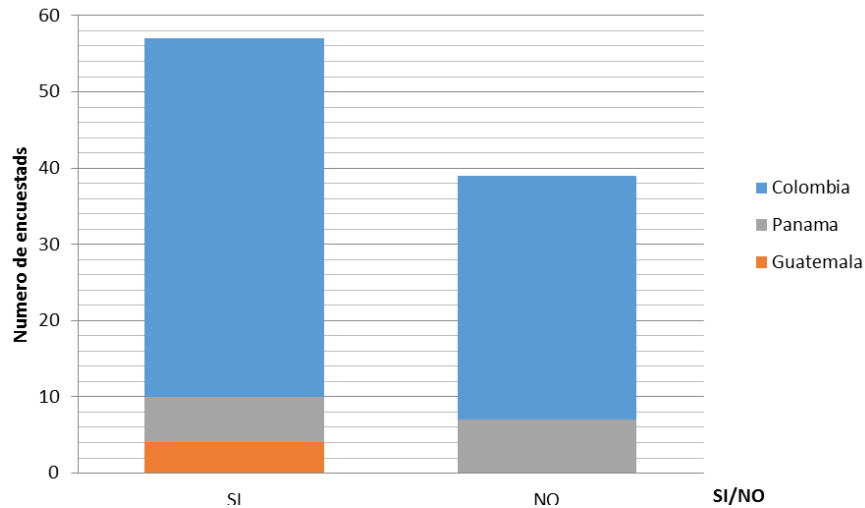
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	7	0	0
2	26	0	4
3	20	2	3
4	87	5	13
5	18	1	6

*Fuente: Elaboración propia*

- **Adaptación (Pregunta 8 (1 de 2 preguntas) ¿Ha sido usted testigo de grandes cambios dentro de la organización que le implicaron readaptarse al proceso de toma de decisiones?)**

La pregunta 8 nos muestra que más del 50% de la muestra encuestada ya ha tenido que lidiar con cambios grandes que afecten y renueven su proceso de aprendizaje. Esta variable se puede considerar de gran importancia debido a que la adaptación a nuevas prácticas (en este caso a MCS) y a nuevos procesos de aprendizaje son clave a la hora de implementar nuevos controles y sistemas de interacción entre los individuos que conforman la

organización.



**Ilustración 14. Resultados de la variable adaptación**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 19 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable adaptación, discriminado por país.

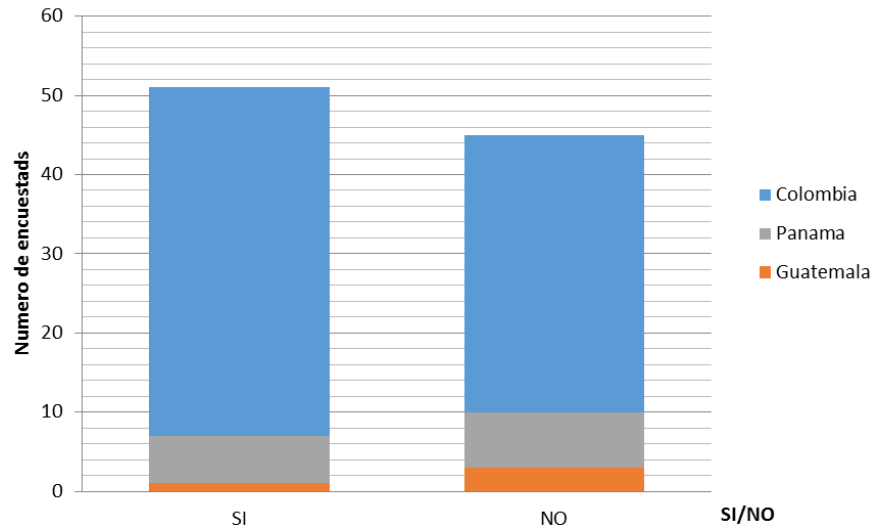
**Tabla 19. Datos variable adaptación**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>SI</b>	47	4	6
<b>NO</b>	32	0	7
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

- **Adaptación (Pregunta 8 (1 de 2 preguntas) ¿Ha sido usted testigo de grandes cambios dentro de la organización que le implicaron readaptarse a las herramientas tenidas en cuenta en la toma de decisiones?)**

Estos resultados nos ayudan a indagar con mayor profundidad la pregunta número 8, para poder relacionarlo directamente con los sistemas de control, y las respuestas son muy equitativas: un poco más del 50% de la población se ha visto en la necesidad de readaptarse y aprender sobre nuevas herramientas que facilitan la toma de decisiones, pero el otro porcentaje no se ha visto en la necesidad de adaptar sus prácticas anteriores en materia de sistemas de control, por el simple hecho de creer que para sus funciones diarias no necesitan de estas herramientas.



**Ilustración 15. Resultados de la variable adaptación**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable adaptación 2, discriminado por país.

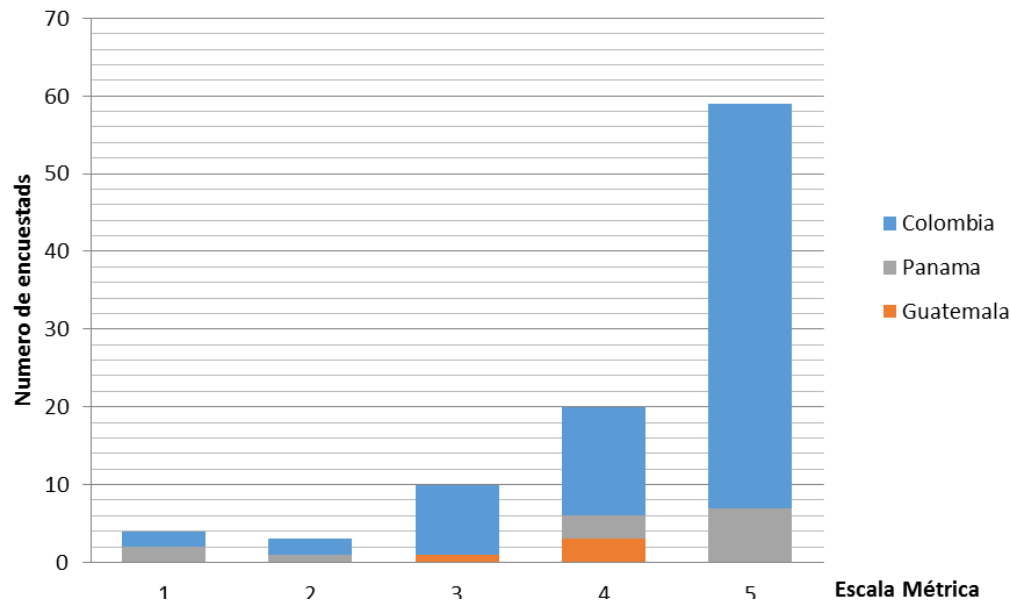
**Tabla 20. Datos variable adaptación 2**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
SI	44	1	6
NO	35	3	7
<b>Total</b>	79	4	13

Fuente: Elaboración propia

- **Grado de dinamismo (Pregunta 10: ¿Considera usted que la empresa es lo suficientemente dinámica dentro del mercado actual?)**

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la empresa es dinámica para competir en el mercado actual, esto para fines de análisis concretos puede significar una cosa: No solo incide el grado de adaptación de los trabajadores (sea de X cultura), sino que también la empresa necesita ser dinámica para que los procesos internos estén en completa armonía con las variaciones del mercado, es decir la empresa se debe adaptar a la misma velocidad que sus empleados en el entendimiento y uso de las herramientas de control gerencial. Los resultados de esta pregunta están en la ilustración 16.



**Ilustración 16. Resultados de la variable dinamismo empresarial**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 21 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable de dinamismo empresarial discriminado por país.

**Tabla 21. Datos variable dinamismo empresarial**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>1</b>	2	0	2
<b>2</b>	2	0	1
<b>3</b>	9	1	0
<b>4</b>	14	3	3
<b>5</b>	52	0	7
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

### **Gestión del cambio:**

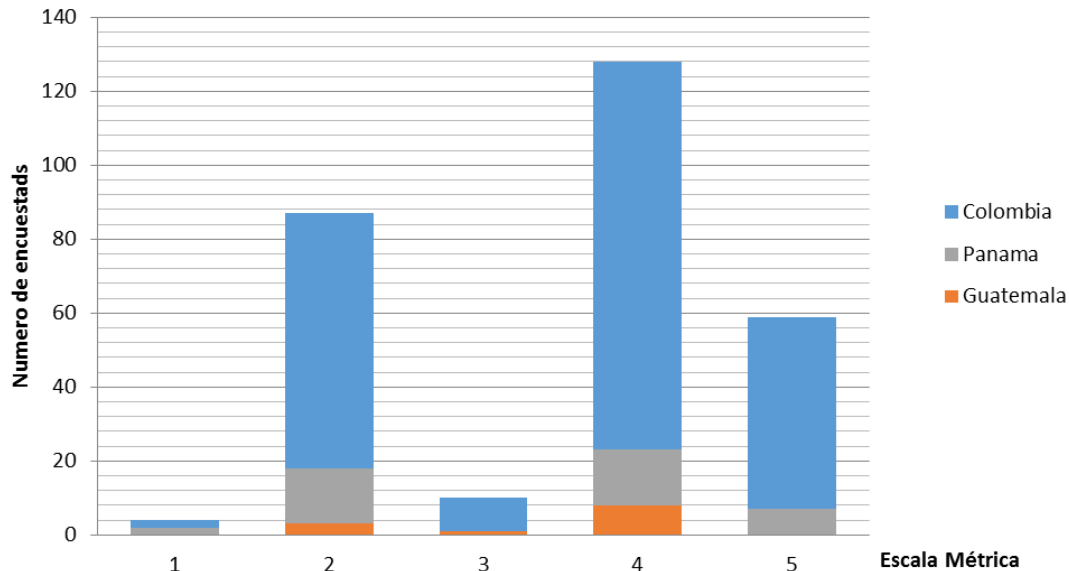
Los datos que arroja el total de encuestados da una respuesta intermedio – alto, aunque los valores reales pueden ser más altos a los que muestra la media de la tabla (3.52) debido a la operacionalización (si y no) de dos de las tres preguntas del total. Pero aun así sigue mostrando que las personas están inclinadas a pensar que los procesos adaptativos son importantes para la implementación de herramientas de control gerencial. Los resultados de la estadística descriptiva de este constructo se encuentran en la tabla 22.

**Tabla 22. Resultados estadística descriptiva gestión del cambio**

<i>Gestion del cambio</i>	
Media	3,52430556
Error típico	0,06849887
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	1,16246443
Varianza de la muestra	1,35132356
Curtosis	-1,24063404
Coeficiente de asimetría	-0,38090351
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1015
Cuenta	288
Nivel de confianza(95,0%)	0,13482387

Fuente: Elaboración propia.

Para una visión más acorde a la realidad de los datos arrojados de la gestión del cambio, la ilustración 17 presentada a continuación muestra de una manera más sencilla la dimensión de lo encuestado.



**Ilustración 17. Resultado del constructo gestión del cambio**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en este constructo de gestión del cambio discriminado por país.

**Tabla 23. Resultado del constructo gestión del cambio**

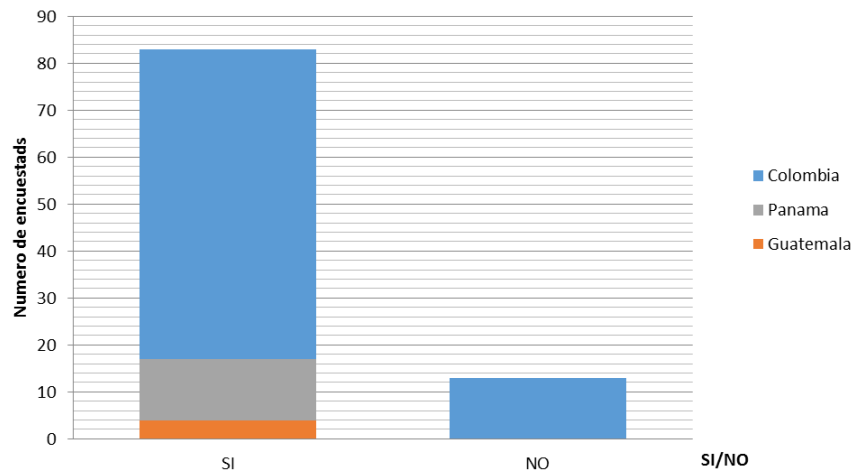
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	2	0	2
2	69	3	15
3	9	1	0
4	105	8	15
5	52	0	7

Fuente: Elaboración propia

Las personas se inclinan en mayor proporción a afirmar que la gestión del cambio es necesaria para la implementación de nuevas actividades y sistemas de control gerencial, cabe aclarar que esta variable debe ir de la mano con el dinamismo ya que este puede ser la respuesta a los cambios que da el mercado.

- **Ambiente laboral (Pregunta 11: ¿Considera usted que en su área hay un ambiente propicio para el trabajo?)**

La tendencia es clara en la percepción de los empleados de Agrocampo S.A.S sobre esta variable: más del 80% de la muestra está de acuerdo que tanto en su puesto de trabajo como las relaciones interpersonales en su área son agradables y óptimas. Esto puede considerarse un factor importante a la hora de implementar nuevos procesos y sistemas de control, ya que la comunicación en un área con estas características puede ser más clara y asertiva que en una donde las condiciones laborales y sus respectivas relaciones no sean las más adecuadas. Los resultados de esta variable se pueden observar en la ilustración 18.



**Ilustración 18. Resultados de la variable ambiente laboral**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en esta variable ambiente laboral discriminado por país.

**Tabla 24. Datos variable ambiente laboral**

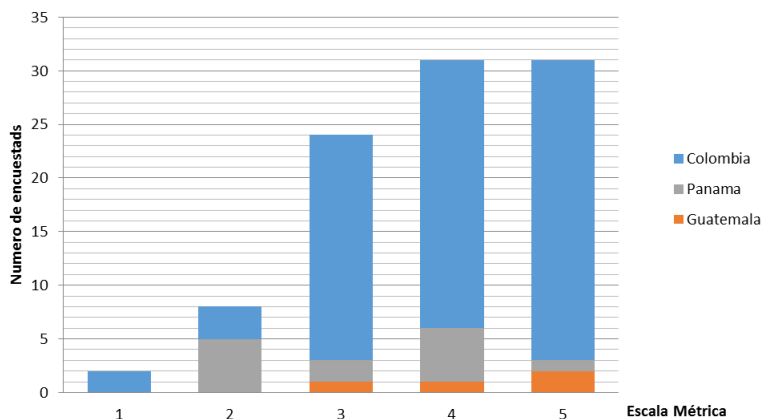
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
SI	66	4	13
NO	13	0	0
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

- **Información y comunicación (Pregunta 12: ¿Considera usted que la herramienta de control de gestión permite un buen flujo de información mejorando la comunicación dentro de la empresa?)**

Los resultados tienden a inclinarse a la idea de que las herramientas de control de gestión permiten un buen flujo de la información y esta a su vez mejora la comunicación interna de la compañía. Es decir, los MCS en vez de desacelerar el proceso de aprendizaje y de comunicación interna, produce un incremento en la velocidad de respuesta de cada proceso para agilizar el flujo.

Esto nos permite identificar que tanto en Guatemala como Colombia los procesos de control han incrementado la velocidad del flujo (Mirar la ilustración que encuentra enseguida), mientras que en la filial de Panamá se presenta una división entre los que están a favor frente a los que están en contra, esto puede deberse por las condiciones laborales y sociales en los que se ven inmersos en la filial. Estos resultados están resumidos gráficamente en la ilustración 19.



**Ilustración 19. Información y comunicación**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información y comunicación discriminado por país.

**Tabla 25. Datos variable información y comunicación**

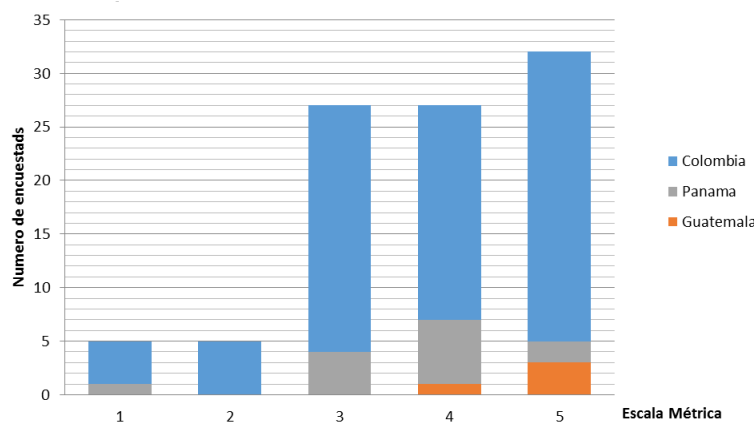
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	2	0	0
2	3	0	5
3	21	1	2
4	25	1	5
5	28	2	1
<b>Total</b>	79	4	13

Fuente: Elaboración propia

- **Conservación del ambiente (pregunta 13: ¿Considera usted que la empresa favorece a la conservación o la mejora del ambiente trabajo?)**

Uno de los puntos clave para la perdurabilidad empresarial y la sostenibilidad en las empresas es el cuidado que esta tenga frente al tema del medio ambiente, es por esto que hoy en día más empresas se suman en la búsqueda de reducir las emisiones de gas metano y en general la contaminación que sus procesos productivos dejan al ser finalizados

La percepción es buena en este caso, ya que más del 80% de los encuestados tanto en Colombia, como Panamá y Guatemala creen que la empresa cuida el medio ambiente y fomenta la reducción de la contaminación. Esto puede ser visto como un resultado de la labor de los sistemas de control sobre los procesos organizacionales.



**Ilustración 20. Conservación del ambiente laboral**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información y comunicación discriminado por país.

**Tabla 26. Datos variable conservación del ambiente laboral**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	4	0	1
2	5	0	0
3	23	0	4
4	20	1	6
5	27	3	2
<b>Total</b>	79	4	13

Fuente: Elaboración propia

### Clima organizacional

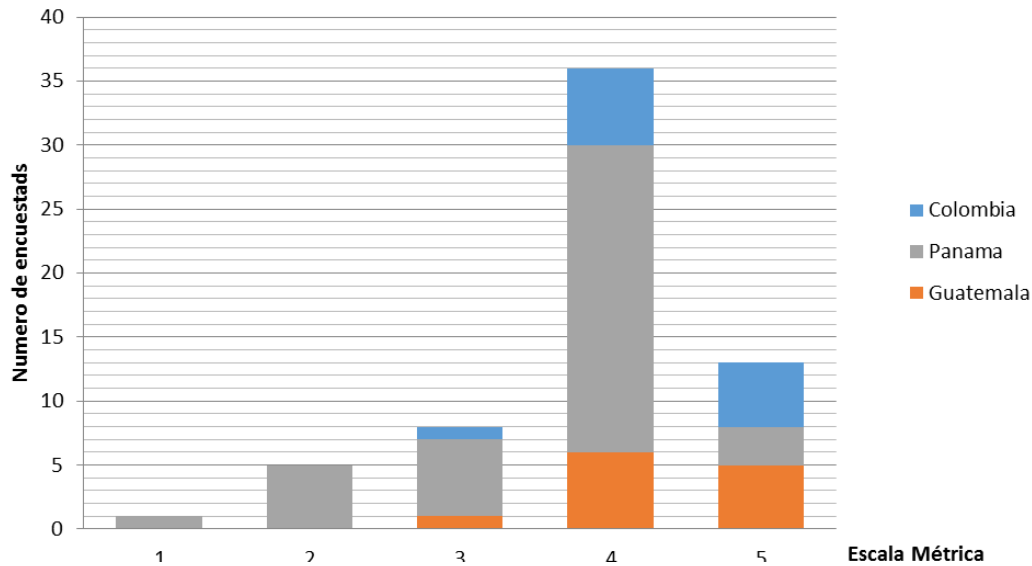
La percepción de la relación entre el clima organizacional y los MCS es alta, el promedio de favorabilidad hacia este constructo registra uno de los más altos promedios en la investigación y el valor más repetido (4) hace referencia a estar de acuerdo hacia las concepciones de este constructo. El clima organizacional a la hora de ser investigado en la práctica toma un roll importante en la implementación de MCS y en general del buen funcionamiento de una organización. Los resultados estadísticos de este constructo se encuentran en la tabla 27 presentada a continuación.

**Tabla 27. Resultados estadística descriptiva del constructo clima organizacional**

<i>Clima Organizacional</i>	
Media	3,79513889
Error típico	0,0566128
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0,960751
Varianza de la muestra	0,92304249
Curtosis	0,47742003
Coficiente de asimetría	-0,83764273
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1093
Cuenta	288
Nivel de confianza(95,0%)	0,11142893

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 21 muestra claramente la tendencia de estar en una proporción mayor a favor de las variables que integran el constructo del clima organizacional, comparado este constructo con los analizados anteriormente, se evidencia una tendencia más clara hacia su aprobación. En los tres países que se realizó la encuesta encontramos una simetría en las respuestas, sin ninguna particularidad que pudiera ser analizada.



**Ilustración 21. Resultados del constructo clima organizacional**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 28 encontraremos la tabulación de los datos recolectados del constructo de clima organizacional discriminada por país.

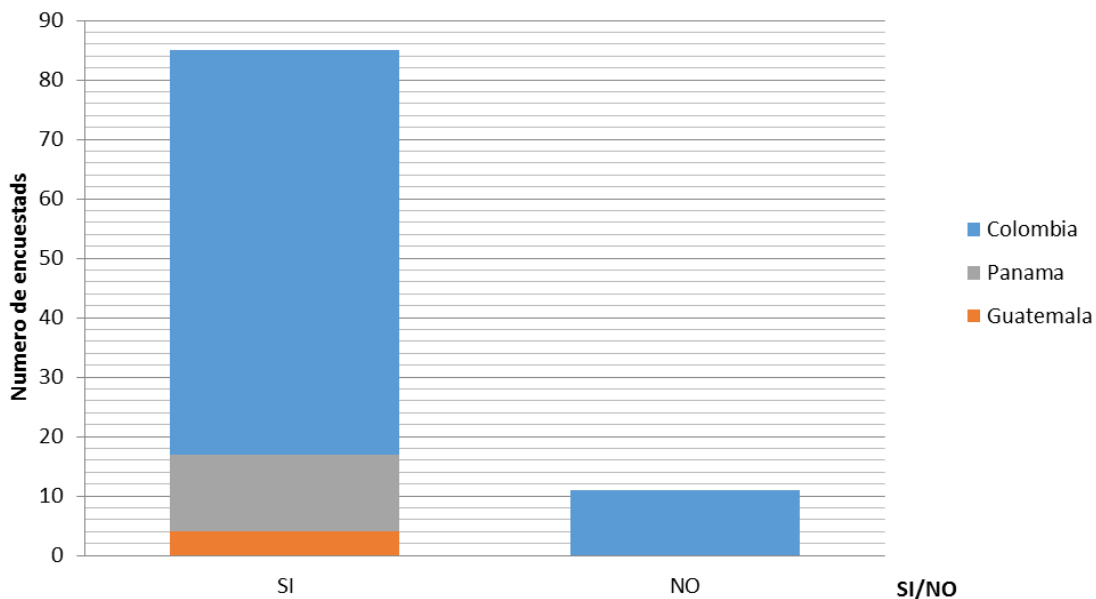
**Tabla 28. Resultado del constructo clima organizacional**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	6	0	1
2	21	0	5
3	44	1	6
4	111	6	24
5	55	5	3

*Fuente: Elaboración propia*

- **Estructura organizacional (Pregunta 14: ¿Es clara para usted la estructura organizacional de la empresa?)**

Esto es un punto importante de partida a la hora de analizar la organización, debido a que los empleados al ser uno de los factores principales de éxito para su buen funcionamiento necesitan conocer ¿cómo es? y ¿cómo funciona? su empresa, es necesario que el total de sus empleados, o no menos del 90% entienda la estructura de la organización, sus leyes implícitas y explícitas y su esquema jerárquico. Por esto sin importar el país en este caso, se demuestra que una alta cantidad de encuestados conocen bien su organización. El resultado de esta variable puede ser consultado en la ilustración 22.



**Ilustración 22. Resultados de la variable estructura organizacional**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 29 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de clima organizacional discriminada por país.

**Tabla 29. Datos variable estructura organizacional**

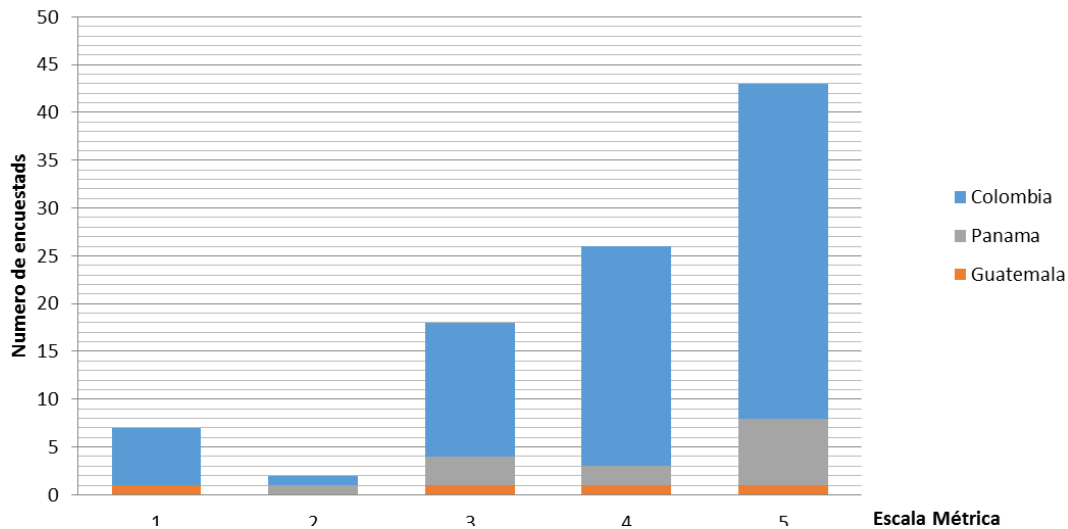
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>SI</b>	68	4	13
<b>NO</b>	11	0	0
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

- **Organización jerárquica (Pregunta 15: ¿Catalogaría usted a la organización como una estructura rígida y jerárquica?)**

Esta variable demuestra como las organizaciones dinámicas y horizontales tienden a implementar de una mejor manera nuevos sistemas de control gerencial, al ser una organización flexible argumenta el empoderamiento y la libertad que tienen sus empleados a la hora de tomar decisiones. Por otro lado demuestra que la diferencia jerárquica entre el jefe y el empleado no es tan amplia y esto fomenta que los lazos se estrechen haciendo que la comunicación sea efectiva entre los niveles de la organización.

En el caso concreto para los empleados de Agrocampo S.A.S comprueba los resultados favorables identificados anteriormente. Muy pocas personas creen que la empresa es estrictamente jerarquizada y rígida en este aspecto, pero normalmente se debe al ambiente y/o funciones específicas que ejerce en la organización.



**Ilustración 23. Resultados de la variable organización jerárquica**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 30 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de organización jerárquica discriminada por país.

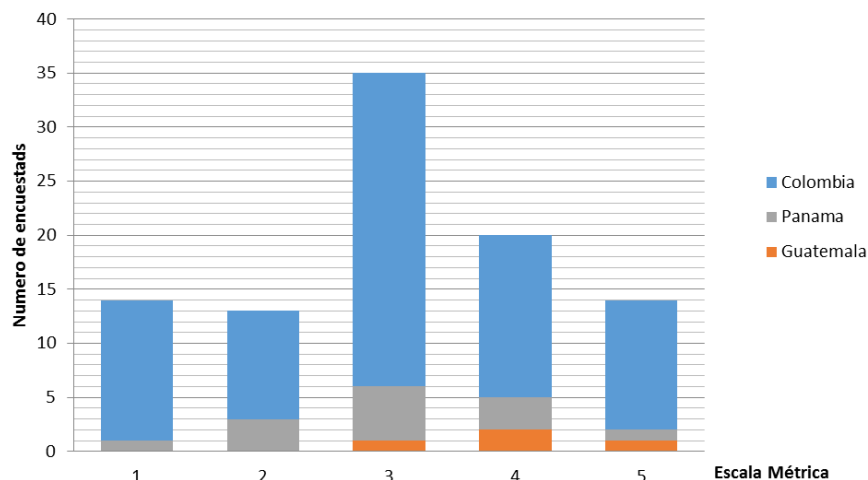
**Tabla 30. Datos variable organización jerárquica**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	6	1	0
2	1	0	1
3	14	1	3
4	23	1	2
5	35	1	7
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

- **Información jerárquica (Pregunta 16: ¿Sabe usted que información de la herramienta de gestión utilizan en cada área de la organización?)**

Como se presenta en la variable de “organización jerárquica” Agrocampo S.A.S al ser una empresa relativamente flexible en su estructura organizacional y su información entre áreas y niveles jerárquicos es más certera, pone en evidencia que el conocimiento de sus empleados no se limita a su área y su puesto de trabajo. Este conocimiento (en este caso de las herramientas de gestión utilizadas en otras áreas), demuestra que los componentes de este sistema necesitan saber sus conexiones entre sí para que no sus procesos sean exitosos y para que los nuevos procesos que se piensen implementar puedan ser entendidos en su entorno global (organización) y no local (área). La información anterior se puede corroborar con la ilustración 24.



**Ilustración 24. Resultados de la variable información jerárquica**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 31 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información jerárquica discriminada por país.

**Tabla 31. Datos variable información jerárquica**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>1</b>	13	0	1
<b>2</b>	10	0	3
<b>3</b>	29	1	5
<b>4</b>	15	2	3
<b>5</b>	12	1	1
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

## Estructura organizacional

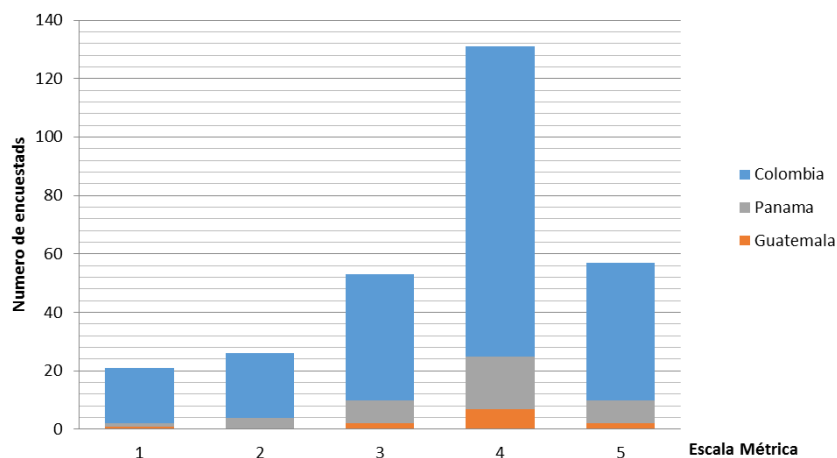
La estructura organizacional en general también obtiene un promedio medio-alto (3,61) a la hora de analizarlo en los tres países. Esto nos muestra, como anteriormente se había descrito que en las organizaciones dinámicas y flexibles los procesos de implementación son más fáciles de asimilar sin importar la cultura en la que se encuentra inmersa. En este caso se puede llegar a pensar que la cultura de la empresa puede ser más fuerte que la cultura local, y sus empleados crecen conforme la organización lo hace.

**Tabla 32. Resultados estadística descriptiva del constructo estructura organizacional**

Estructura Organizacional	
Media	3,614583333
Error típico	0,066015507
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	1,120320309
Varianza de la muestra	1,255117596
Curtosis	0,081775328
Coefficiente de asimetría	-0,843423128
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1041
Cuenta	288
Nivel de confianza(95,0%)	0,129935954

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en la ilustración las afirmaciones anteriores reflejadas, encontrando que en los tres países la tendencia a pensar en una relación entre estructura organizacional y MCS puede ser importante a la hora de implementar controles en la organización.



**Ilustración 25. Resultados del constructo estructura organizacional**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 33 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información jerárquica discriminada por país.

**Tabla 33. Resultados del constructo estructura organizacional**

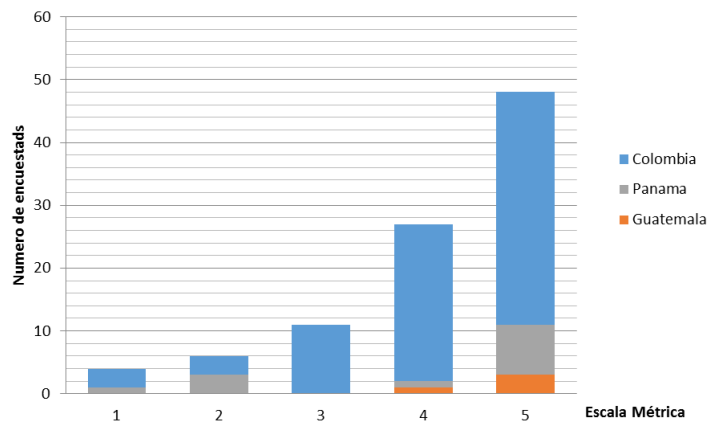
Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	19	1	1
2	22	0	4
3	43	2	8
4	106	7	18
5	47	2	8

Fuente: Elaboración propia

- **Valores personales (Pregunta 17: ¿Cree usted que sus valores personales son compatibles a los de la organización?)**

Esta variable es muy subjetiva debido a la percepción diferenciada de cada persona sobre lo considerado “correcto” e “incorrecto”, pero es necesario analizarla ya que las personas al ser un componente clave de la organización, su percepción de responsabilidad y su deseo de apersonarse a cada situación, pueden generar un efecto positivo en la implementación de nuevos sistemas de control.

La cultura Latino Americana al ser tan conservadora y cálida a la hora de fraternizar con los comportamientos sociales, nos puede dar una respuesta del ¿por qué? De los resultados de esta variable que se inclinan a pensar que los valores de cada uno se acopla a las prácticas y valores organizacionales.



**Ilustración 26. Resultados de la variable valores personales**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información jerárquica discriminada por país.

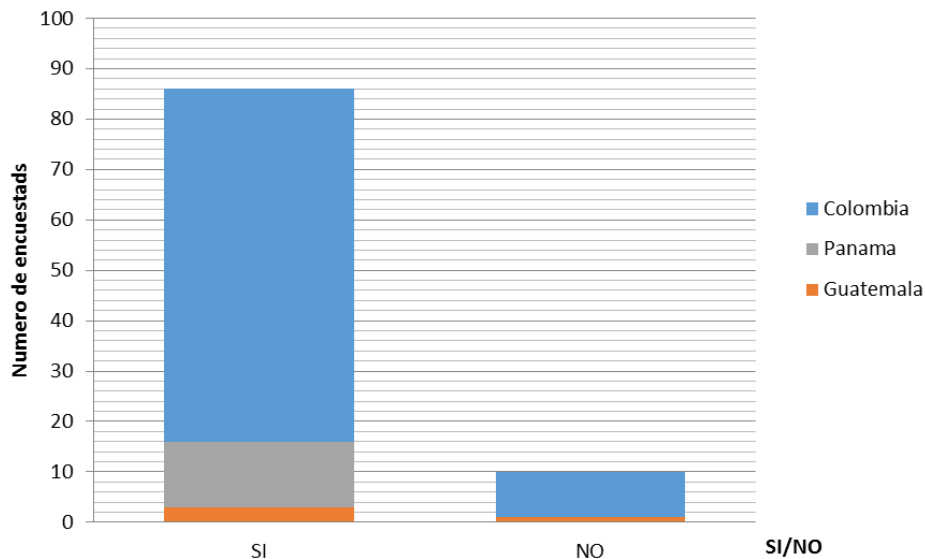
**Tabla 34. Datos variable valores personales**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	3	0	1
2	3	0	3
3	11	0	0
4	25	1	1
5	37	3	8
<b>Total</b>	79	4	13

Fuente: Elaboración propia

- **Fortalecimiento de los valores (Pregunta 18: ¿Siente que usted ha fortalecido sus valores personales desde que trabaja en la organización?)**

Más del 90% de los encuestados creen que han crecido conforme a la organización lo ha hecho. Ya que sienten que sus valores tanto personales como colectivos se han afianzado más al pertenecer a esa organización. Esto genera que el grado de pertenencia sea mayor y por ende la implementación de nuevas herramientas de control puedan ser tomadas y afianzadas de una mejor manera.



**Ilustración 27. Resultados de la variable fortalecimiento de los valores**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 35 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de fortalecimiento de los valores discriminada por país.

**Tabla 35. Datos variable fortalecimiento de los valores**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
<b>SI</b>	70	3	13
<b>NO</b>	9	1	0
<b>Total</b>	79	4	13

*Fuente: Elaboración propia*

## Valores

Los valores son considerados uno de los constructos con mayor promedio de calificación de los encuestados anteriormente (3.96), esto se debe al contexto de la cultura Latinoamericana que está arraigada en gran medida a las tradiciones culturales familiares. Situando en un alto nivel de importancia los valores familiares y el respeto a la autoridad. Aunque algunos encuestados creen que no han fortalecido sus valores, no significa que sea negativo ya que puede ser que esas personas sientan un alto grado de moralidad en sus acciones y no crean que por estar en una organización cambien esos conceptos de lo “bueno” y lo “malo” y fortalezcan lo que “ya está fortalecido”.

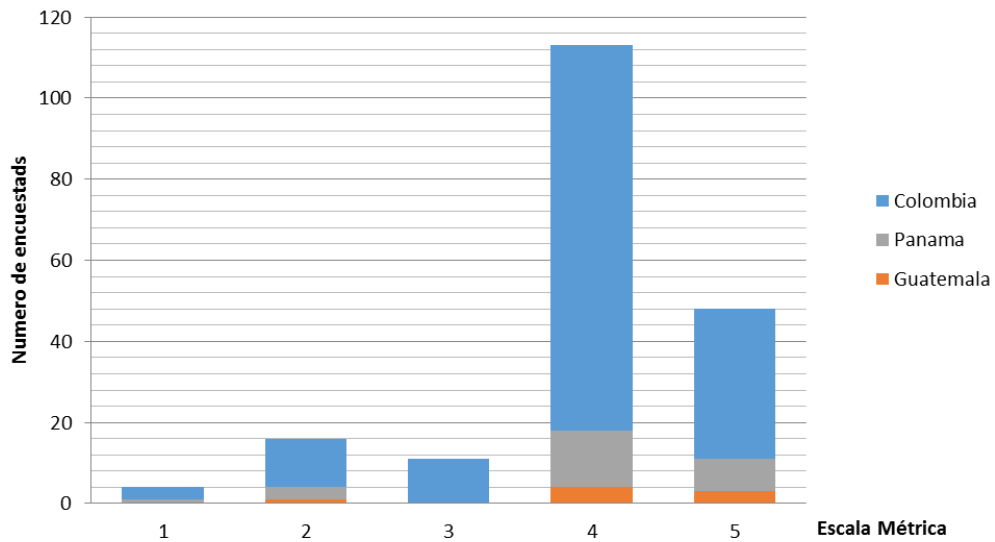
**Tabla 36. Resultado estadística descriptiva del constructo valores**

Valores	
Media	3,96354167
Error típico	0,06579342
Mediana	4
Moda	4
Desviación estandar	0,91166033
Varianza	0,83112456
Curtosis	1,73302186
Coficiente	-1,26822949
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	761
Cuenta	192
Nivel de confianza	0,12977501

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se puede observar de una manera más detallada los resultados totales del último constructo donde en las tres filiales predomina la afirmación de esta respuesta,

esto se puede observar totalizado en la ilustración 28.



**Ilustración 28. Resultados del constructo valores**

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 37 encontraremos la tabulación de los datos recolectados en la variable de información jerárquica discriminada por país.

**Tabla 37. Resultado del constructo valores**

Escala/País	Colombia	Guatemala	Panamá
1	3	0	1
2	12	1	3
3	11	0	0
4	95	4	14
5	37	3	8

*Fuente: Elaboración propia*

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo se ha podido evidenciar un gran esfuerzo en estructurar, construir y comprobar la hipótesis de la relación entre la interculturalidad y el Management Control System (MCS), ya que no solo se consideró la teoría que aunque no relacionaban directamente estos dos conceptos, arrojaba ideas las cuales tenían que asimilarse para construir las variables que se debían analizar con la lectura de diferentes autores y el trabajo práctico, que se convierte en el comprobante más eficaz de lo investigado, demostrando que la interculturalidad y el MCS sí tienen una relación importante y las empresas deben contemplar las diferencias culturales para que la implementación de un sistema de control gerencial sea exitoso.

Al analizar en conjunto los siete constructos en el cual se basa el modelo, podemos observar que todos tienen un grado de relevancia (sea mayor o menor) a la hora de implementar un nuevo sistema de control, es por eso que constructos como: los valores, el trabajo en equipo, el clima organizacional y la interculturalidad (los de mayor calificación promedio del ejercicio) toman un peso importante a la hora de tomar decisiones de creación de nuevos procesos en la organización.

Las diferencias culturales juegan un papel importante a la hora de pensar en implementar o no un MCS, debido a que no todas las culturas se comportan de la misma manera, y por ende sus individuos actúan del mismo modo. Es decir, los resultados que puede arrojar una implementación en países latinoamericanos podrían ser diferentes a los resultados que se presentarían en filiales europeas. Aunque anteriormente se comentaba que en algunos resultados la cultura organizacional predominaba las diferencias culturales, es importante tener en cuenta que para el éxito de la implementación de un sistema de control gerencial no solo depende del éxito de uno de sus factores.

- Recomendaciones futuras.

Este trabajo puede ser la base para que futuros interesados en el tema continúen con la validación o con la creación de antítesis utilizando otros casos de estudio que contemplen países con características diferentes a las que se presenta en Latinoamérica, evidenciando diferencias en el comportamiento de estas variables.

La utilización de herramientas estadísticas más avanzadas como la estadística multivariable, podría especificar los grados de impacto que tiene cada variable respecto a su constructo, y éste a su vez en función de la implementación de MCS. Fomentando así un estudio cada vez más robusto, y sobre todo una hipótesis más sólida.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almodóvar, P., Navas, J. & Huerta, P. (2008). La distancia cultural y el riesgo país ¿Cómo influyen en la inversión directa en el extranjero? *Horizontes Empresariales*, 7(1), (27-39).
- Andrews, S., Basler, C. & Coller, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, 97, 31-56.
- Armesh, H., Salarzahi, H. & Kord, B (2010) Management control system. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(6), 193-206.
- Boada, J. & Gil, C. (2009). Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del balanced score card. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25(2), 123-134.
- Burke, P. & Cast, A. (1997). Stability and change in the gender identities of newly married couples. *Social Psychology Quarterly*, 60(4), 277–290.
- Cañas, J., Atehortúa, M. & Orrego, M. (2005). Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad. (Monografía de especialización en alta gerencia). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Costaguta, R. & Maldonado, M. (2006). Rasgos culturales compartidos por usuarios de

- sistemas informáticos. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3(1), 53-66.
- Curado, C. & Manica, J. (2010). Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the balanced scorecard usage, *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 652-670.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, París, Francia: éditions du Seuil.
- Evered, R. (1983). The language of organizations: the case of the navy. En Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, 125-143. Greenwich: JAI Press.
- Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. 8(2,3), 153-169
- Frías, R., Fellingner, E. & Clarke, D. (2010). Las variables culturales en el comportamiento organizativo global. (1-13)
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3ra edición). New York: McGraw Hill.
- Kaplan, R & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Kogut, B. & Singh, H. (1998). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press
- Lassoued, Kaïs, (2005). Relation culture d'entreprise contrôle de gestion. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 216(6), 129-143.
- Macedo, S. (4 de agosto de 2010). Evolución de los modelos de gestión [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://spmtalentohumano.blogspot.com/2010/07/evolucion-de-los-modelos-de-gestion.html>
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Markus, M. & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2,3), 205-218.

- Meschi, P., Arliaud, C. & Roger, A. (1993). *Contribution l'analyse de la relation structure-culture: le cas d'une entreprise de transport maritime*. Marseille, Francia: Centre d'étude et de recherché sur les organisations et la gestion.
- O'grady, S & Lane, H. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of international business*, 27(2), 309-333.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Ott, J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publising Company
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechinisms. *Management science*. 25(9), 833-848.
- Pettigrew, A. (1979). On studying Organizational Culture. *Administration science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, Francia: Les Éditions d'Organisations.
- Walsh, C. (2005). *La Interculturalidad en la Educación*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Xingxing, Z., Robbins, T. & Fredendall, L. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and tqm/ six sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86-106.