

ANEXO 1. AUTORIZACIÓN USO DE INFORMACIÓN TC



Teleperformance Colombia SAS
Calle 20 No. 22 - 10, Torre A, Piso 2 Bogotá, Colombia
Código Postal: 060101 - 78
Teléfono: +57 (0) 200 0000
Fax: +57 (0) 200 7000

Bogotá, 6 de junio de 2014

Señores
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Escuela de Administración
Ciudad

Apreciados,

Yo JUAN RODRIGO HURTADO, identificado con CC 71.679.663 de Medellín, en mi calidad de representante legal de la empresa TELEPERFORMANCE COLOMBIA Y TELEDATOS ZONA FRANCA, autorizo a DANNY ANDRES TRIANA HERNANDEZ y DAVID FERNANDO MOLINA, estudiantes del programa de MAESTRIA EN DIRECCIÓN, de la Universidad del Rosario, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado INCURSIONADO EN CONTROL DE GESTIÓN – CASO TELEPERFORMANCE COLOMBIA. Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) ni información específica operativa, financiera, tecnología, recursos humanos, temas legales y calidad y estándares operativos de las Compañías TELEPERFORMANCE COLOMBIA SAS y TELEDATOS ZONA FRANCA SAS que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

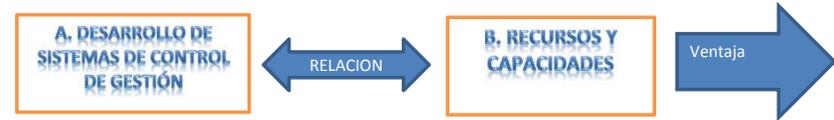
En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a TELEPERFORMACE COLOMBIA SAS y TELEDATOS ZONA FRANCA SAS, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,

JUAN RODRIGO HURTADO PENAGOS
Representante Legal

ANEXO 2. MATRIZ DE VARIABLES - COVERSHEET

First Name	DANNY	DAVID
Second Name	ANDRES	FERNANDO
First Family Name	TRIANA	MOLINA
Family Name	HERNANDEZ	CASTILLO
Email	danny.triana@gmail.com	ing.molina@gmail.com



Big Research Question

¿Existe alguna relación entre el desarrollo de SCG y el establecimiento de recursos y capacidades en la organización?

Research Objective

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

- Identificar los factores relevantes que permiten la implementación del SCG en Teleperformance.
- Comparar la experiencia de Teleperformance Colombia con su SCG y los factores relevantes que describen los planteamientos teóricos.
- Determinar si existe relación entre el SCG y los recursos y capacidades de Teleperformance Colombia

ANEXO 2. MATRIZ DE VARIABLES - FRAMEWORK

Concept	Factors	Variable/ Indicators	Questions	Measurement	Concept	Reference
Construct	Dimension	Items / indicators / elements	Preguntas	Likert, continous ...	Concepto	Source
Desarrollo de Sistema de Control de Gestión	Diseño	Alcance	¿El SCG involucra información financiera?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	Usualmente el alcance es relacionado con los sistemas tradicionales de contabilidad. Esos sistemas están limitados a proveer información que está enfocada a resultados internos y netamente financieros. Por otra parte, existe otro tipo de información, de alcance amplio, que está enfocada al entorno de la organización y orientada al futuro y a resultados no financieros.	Chenhall & Morris (1986)
			¿El SCG involucra información externa (mercado)?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿El SCG involucra información interna (procesos)?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿El SCG involucra información estadística (1 - 3 años atrás)?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿El SCG involucra información prospectiva (1 - 3 años adelante)?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
		Oportunidad	¿La información está disponible de inmediato cuando se solicita?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	Se define a partir de dos sub-dimensiones: frecuencia del reporte y velocidad del reporte. La frecuencia se refiere a que tan seguido es entregada la información a los gerentes mientras que la velocidad corresponde al tiempo que transcurre entre la solicitud de información del gerente y el momento en el que esta está disponible.	Bowens (2000)
			¿La información se obtiene automáticamente en cuanto ha sido procesada?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿Se obtienen reportes manera diaria, semanal, quincenal y mensual?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
		Agregación	¿La información obtenida corresponde a distintos periodos?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	Provee información resumida por área funcional, por periodo de tiempo a través de modelos de decisiones. La información agregada a nivel funcional aporta a los gerentes información sobre los resultados de decisiones hechas en otros departamentos. El uso de modelos de decisión requiere que cierta información sea agregada. La agregación por periodo de tiempo permite a los gerentes evaluar los resultados de sus decisiones en el tiempo.	Bowens (2000)
			¿En los procesos de análisis se incluye información cualitativa y cuantitativa?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿La información puede ser evaluable o auditable?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
		Integración	¿Se incluye información de las diversas áreas de la empresa?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	La integración se trata de información acerca de las actividades de otros departamentos de la organización, así como de información de cómo las decisiones tomadas en un departamento pueden influenciar el desempeño de otros. Esta información puede referirse a entradas, salidas, procesos operacionales y a la tecnología empleada por algunas otras áreas.	Bowens (2000)
			¿Los impactos por decisiones afectan las diversas áreas ?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
			¿Los sistemas de información están integrados?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)		
		Uso	Diagnóstico	¿La información es usada para seguimiento de objetivos?	1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)	Los controles operativos son exhaustivos, tienen una gran rigurosidad en el seguimiento de las estrategias, y se diseñan e implementan canales y flujos de comunicación elaborados y complejos. El uso diagnóstico se ajusta a las organizaciones que poseen unos procesos de control y toma de decisiones mucho más centralizados que en aquellas compañías donde existe un mayor número de miembros y áreas involucradas y participan de dichos procesos
	¿La información es usada para revisión de desviaciones significativas?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)		
	¿La información es usada para evaluar y controlar de subordinados?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)		
	¿La información es usada para alineación de mediciones con estrategia?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)		
	Interactivo		¿La información es usada para discutir planes de acción?	1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)	Motiva la participación de varios niveles de dirección y el grado de utilización es mayor en toda la organización para los procesos de monitoreo y toma de decisiones. El uso interactivo brinda la posibilidad de intercambiar información entre los distintos niveles de la organización. Este tipo de uso sirve para estimular la innovación en la organización	Simons R. (1990); Tuomela (2005)
			¿La información es usada para motivar la definición de nuevos objetivos?	1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)		
¿La información es usada para señalamiento de áreas estratégicas?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)			
¿La información es usada para el fomento de nuevas ideas?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)			
¿En el SCG se involucran los subordinados?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)			
¿En el SCG se involucran herramientas de aprendizaje?			1 - 5 (Muy bajo - Muy alto)			
Innovación	¿Se generan nuevos productos o servicios a partir las directrices del SCG?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	El cambio o mejora en los productos y procesos, los nuevos enfoques de marketing, las nuevas formas de distribución, o en la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas	Donovan (1996)		
	¿Se generan modificaciones en los productos o servicios existentes a partir las directrices del SCG?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)				
	¿A partir de la utilización del SCG, se generan cambios en los procesos de la organización?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)				
	¿Se modifica en alguna medida la organización a partir del uso del SCG?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)				
	Aprendizaje Organizacional	¿Existen programas de seguimiento a incidentes dentro de la organización?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	Permite incrementar el rendimiento, basado en la experiencia. Esta capacidad se desarrolla a todo nivel de sistemas y procesos de la organización, y requiere el apoyo a los miembros de la organización para la toma de decisiones, a través de procesos que potencien el compromiso de aprender, de mantener la mente abierta y de compartir información.	Baker & Sinkula (1999)	
		¿Se modifica el SCG a partir de lecciones aprendidas?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)			
		¿Se involucra a toda la organización dentro del proceso de revisión de lecciones aprendidas?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)			
		¿Se repiten los problemas/incidentes?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)			
		¿Los problemas/incidentes que afectan los resultados se presentan en todas las áreas de la organización?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)			
		¿Existe un plan de formación para los empleados dentro de la organización?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)			
Capital Humano	¿La formación profesional de los empleados es acorde con las funciones que deben desempeñar?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)	Es el conjunto de capacidades que un individuo logra por recolección de experiencias y conocimientos generales o específicos. Se ha considerado esta capacidad como uno de los factores primordiales que justifica las diferencias	Becker (1967); Saá Pérez & García Falcón (2005)		
	¿Con el SCG se mide y actúa frente a temas relacionados con el capital humano?	1 - 5 (En desacuerdo - Totalmente de acuerdo)				

ANEXO 3 - ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

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

Nombre: _____

Cargo: _____ Área o UEN: _____

1. INTRODUCCIÓN

Esta entrevista hace parte del proceso de levantamiento y trabajo de campo del proyecto de grado – caso de estudio “**Relación entre el desarrollo de sistemas de control de gestión y los recursos y capacidades. Caso: Teleperformance Colombia**”, que será presentado como requisito de grado en la aspiración a Magister en Dirección de la Universidad del Rosario.

2. OBJETIVO

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

3. DEFINICIONES GENERALES

- **RECURSOS Y CAPACIDADES:** La Teoría de Recursos y Capacidades define que las organizaciones buscan ventajas competitivas a través del desarrollo de capacidades internas que les permitan optimizar sus recursos y alcanzar un mayor rendimiento. Los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos operativos y administrativos denominados capacidades. Los recursos y

las capacidades esenciales orientan las estrategias. Deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar.

- **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:** El control de gestión es un proceso de la administración estratégica de la evaluación y control para el alineamiento y despliegue de la estrategia a implementar dentro de la organización.

4. ENTREVISTA

PRIMERA PARTE – IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE SCG

A. ESTRUCTURA

Contenido y Coherencia - Dado que un SCG es un proceso administrativo que permite alinear y desarrollar la estrategia de la compañía, nos gustaría indagar su percepción del mismo

1. ¿Qué perspectivas abarca el modelo de control de gestión de la compañía?
2. ¿A qué nivel de la organización es discutida la información proporcionada por los resultados del SCG?
3. ¿Conoce qué indicadores hacen parte del SCG? (fuente primaria)
4. ¿Qué hace su área en PRO de la visión de la organización?
5. ¿Identifica claramente los objetivos estratégicos de su unidad de negocio?
¿Puede mencionar algunos?
6. ¿Identifica claramente los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio y de la organización? ¿Puede mencionar algunos?

Robustez - Puede usted dar una descripción general de la función principal de su área. ¿Qué hacen? ¿Quiénes? ¿Cómo?

7. ¿Qué actividades se realizan para la revisión de la gestión dentro de su área?
8. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías al interior de su área?
9. ¿Qué tipo de recomendaciones hace la auditoría al interior del área?
10. ¿Qué acciones le ha permitido tomar el SCG en el último año?

B. METODOLOGIA DE IMPLEMENTACIÓN

11. ¿Puede indicar qué personas de su equipo han participado en la implementación del SCG?

12. Describa como fue la participación de su equipo en la implementación del SCG.
13. ¿Cómo aporta su equipo a la administración y funcionamiento del SCG?
14. ¿Qué SI soportan el SCG? (Fuente primaria)
15. ¿Cómo es la integración de las fuentes de información con el SCG? (Fuente primaria)

SEGUNDA PARTE – GENERACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Cultura Organizacional

1. ¿Qué nuevos valores han surgido dentro de la organización a partir del SCG?
¿Cuáles se han perdido?
2. ¿El SCG es percibido como un instrumento que permite la consecución de objetivos, o es visto como un elemento de instrucción con el cual se debe alinear la organización sin generar por ella pertenencia?
3. ¿Cómo reacciona la organización a partir de un resultado adverso con respecto a sus objetivos?

Estructura organizacional

4. ¿Sus procesos se cumplen tal cual como se han definido? ¿Tienen excepciones? ¿Cuáles?
5. ¿A partir de la información recibida y su interpretación, la toma de decisiones se realiza de forma colectiva o individual? Justifique
6. ¿Cómo ha cambiado la estructura organizacional de su área y de la organización en general? (Fuente primaria)

Miembros de la organización

7. ¿El comportamiento de las personas dada la concepción del SCG, fue acorde a lo esperado o contrario?
8. ¿Son los miembros de la organización capaces de desempeñar su trabajo si la supervisión de un jefe?

Conocimiento

9. ¿A qué información tienen acceso los diferentes niveles de la organización?
10. ¿El proceso de gestión del conocimiento es formal?
11. ¿Hay procesos de transferencia del conocimiento a nuevas generaciones?

GRACIAS.

ANEXO 4 – ENCUESTA

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

Nombre: _____

Cargo: _____ Área o UEN: _____

1. INTRODUCCIÓN

Esta encuesta hace parte del proceso de levantamiento y validación de información en el trabajo de campo del proyecto de grado – caso de estudio **“Relación entre el desarrollo de sistemas de control de gestión y los recursos y capacidades. Caso: Teleperformance Colombia”**, que será presentado como requisito de grado en la aspiración a Magister en Dirección de la Universidad del Rosario.

2. OBJETIVO

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

3. DEFINICIONES GENERALES

- **RECURSOS Y CAPACIDADES:** La Teoría de Recursos y Capacidades define que las organizaciones buscan ventajas competitivas a través del desarrollo de capacidades internas que les permitan optimizar sus recursos y alcanzar un mayor rendimiento. Los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos operativos y administrativos denominados capacidades. Los recursos y las capacidades esenciales orientan las estrategias. Deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar.

- **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:** El control de gestión es un proceso de la administración estratégica de la evaluación y control para el alineamiento y despliegue de la estrategia a implementar dentro de la organización.

4. ENCUESTA

PRIMERA PARTE – DESARROLLO DE CONTROL DE GESTIÓN

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con características o factores relacionados con **DISEÑO** de los sistemas de control de gestión – SCG. Necesitamos que por favor marque con una “X” en una escala de 1 a 5 (Siendo 1 = En total desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo), el grado de afinidad con el SCG que se encuentra desarrollado e implementado en TC. En caso de no encontrar ningún tipo de afinidad, conteste No sabe / No Responde (NS/NR).

Cod.	Preguntas	1	2	3	4	5	NS/NR
A1	¿El SCG involucra información financiera?						
A2	¿El SCG involucra información externa (mercado)?						
A3	¿El SCG involucra información interna (procesos)?						
A4	¿El SCG involucra información estadística (1 - 3 años atrás)?						
A5	¿El SCG involucra información prospectiva (1 - 3 años adelante)?						
B1	¿La información está disponible de inmediato cuando se solicita?						
B2	¿La información se obtiene automáticamente en cuanto ha sido procesada?						
B3	¿Se obtienen reportes manera diaria, semanal, quincenal y mensual?						
C1	¿La información obtenida corresponde a distintos periodos?						
C2	¿En los procesos de análisis se incluye información cualitativa y cuantitativa?						

Cod.	Preguntas	1	2	3	4	5	NS/NR
C3	¿La información puede ser evaluable o auditable?						
D1	¿Se incluye información de las diversas áreas de la empresa?						
D2	¿Los impactos por decisiones afectan las diversas áreas?						
D3	¿Los sistemas de información están integrados?						

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con características o factores relacionados con **USO** de los sistemas de control de gestión – SCG. Necesitamos que por favor marque con una “X” en una escala de 1 a 5 (Siendo 1 = Muy bajo y 5 = Muy alto), el grado de uso del SCG que se encuentra desarrollado e implementado en TC. En caso de no encontrar ningún tipo de afinidad, conteste No sabe / No Responde (NS/NR).

Cod.	Preguntas	1	2	3	4	5	NS/NR
E1	¿La información es usada para seguimiento de objetivos?						
E2	¿La información es usada para revisión de desviaciones significativas?						
E3	¿La información es usada para evaluar y controlar de subordinados?						
E4	¿La información es usada para alineación de mediciones con estrategia?						
F1	¿La información es usada para discutir planes de acción?						
F2	¿La información es usada para motivar la definición de nuevos objetivos?						
F3	¿La información es usada para señalamiento de áreas estratégicas?						
F4	¿La información es usada para el fomento de nuevas ideas?						
F5	¿En el SCG se involucran los subordinados?						
F6	¿En el SCG se involucran herramientas de aprendizaje?						

SEGUNDA PARTE – RECURSOS Y CAPACIDADES

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con factores relacionados con el desarrollo de RECURSOS Y CAPACIDADES a partir de los sistemas de control de gestión – SCG. Necesitamos que por favor marque con una “X” en una escala de 1 a 5 (Siendo 1 = En total desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo), el grado de afinidad con el desarrollo de recursos y capacidades en TC. En caso de no encontrar ningún tipo de afinidad, conteste No sabe / No Responde (NS/NR).

Cod	Preguntas	1	2	3	4	5	NS/NR
G1	¿Se generan nuevos productos o servicios a partir las directrices del SCG?						
G2	¿Se generan modificaciones en los productos o servicios existentes a partir las directrices del SCG?						
G3	¿A partir de la utilización del SCG, se generan cambios en los procesos de la organización?						
G4	¿Se modifica en alguna medida la organización a partir del uso del SCG?						
H1	¿Existen programas de seguimiento a incidentes dentro de la organización?						
H2	¿Se modifica el SCG a partir de lecciones aprendidas?						
H3	¿Se involucra a toda la organización dentro del proceso de revisión de lecciones aprendidas?						
H4	¿Se repiten los problemas/incidentes?						
H5	¿Los problemas/incidentes que afectan los resultados se presentan en todas las áreas de la organización?						
I1	¿Existe un plan de formación para los empleados dentro de la organización?						
I2	¿La formación profesional de los empleados es acorde con las funciones que deben desempeñar?						
I3	¿Con el SCG se mide y actúa frente a temas relacionados con el capital humano?						

GRACIAS.