UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS



REVISTA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y JURÍDICOS

Vol 2 | No. 2

EQUIPO EDITORIAL

Director de la revista: Fabio Campuzano Henao
Editor: Flor Ontiveros Ramírez
Editores asociados: Omar Flores Laguna y Juan Carlos Niño de Guzmán
Asistentes editoriales
Secretaria: Iraide Mesquita
Asesor editorial: Jorge Hilt
Revisor de gramática y redacción: Elizabeth Castañeda Loredo
Comité académico científico: Karla Basurto Gutiérrez, Adriana Ruíz Berrío, Pedro Gonzáles Urbina, Lorena Martínez Soto, Nelly Moreno Leyva, Maribel Paredes Saavedra, Gudiel Roblero Mazariegos, Ana Cristina Zuñiga Zapata, Felícitas Ortíz García, Edilgardo Loaiza Betancur, Raúl Rodríguez Antonio, Marcos Flores González, Jair del Valle López, María Humberta Tolentino Hernández, Stephen Pilgrim, Karina Elizabeth Paredes Abanto, Luis Eddie Cotacallapa Subia.
Comité editorial: Es compuesto por el director de la revista, el editor y los editores asociados.
Asesor técnico: Jeshua Moreno Valladares
Diseño: UMedia
Correo electrónico: reej@um.edu.mx
Sitio web: reej.um.edu.mx

Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos, año 2, No. 2, julio-diciembre 2024, es una publicación semestral editada por la Universidad de Montemorelos, Avenida Libertad, 1300 pte., Barrio Matamoros, Montemorelos, Nuevo León, C.P. 67510. Tel (826)2630900 Ext. 2000, www.um.edu.mx, reej@um.edu.mx Editor responsable: Flor Ontiveros Ramírez. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-2023-042415193500-102, ISSN: 2992-8311, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número, Director. Fabio Campuzano Henao, Avenida Libertad, No. 1300, Montemorelos, Nuevo León, C.P. 67510, fecha de la última modificación, 29 de noviembre de 2024.

INDICE

	pág.
La gestión del riesgo operacional como predictor del desempeño financiero en organizaciones sin fines de lucro	1
Capacitación laboral como predictor del desempeño laboral percibido por administradores del corporativo adventista en el norte de Guatemala	14
La cultura organizacional como predictora de la productividad laboral de una clínica oftalmológica en México	29
Liderazgo servidor y planeación prospectiva con enfoque humano: Iglesia Adventista de Colombia, Unión del Norte	43
Recaudación de fondos: la clave para impulsar el desarrollo universitario en América Latina.	67

Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 2(2), 1-13
https://doi.org/10.37354/reej.2024.2.2.001

La gestión del riesgo operacional como predictor del desempeño financiero en organizaciones sin fines de lucro

Operational Risk Management as a predictor of Financial Performance in non-profit organizations

Josué Ariel Cruz Casas[1*], Pedro Gonzales Urbina[2]

Resumen

El objetivo de esta investigación es evaluar si el grado de la gestión del riesgo operacional es un predictor significativo del grado de desempeño financiero percibido por los empleados financieros de las instituciones de la Unión Mexicana de Chiapas de los Adventistas del Séptimo Día. Este estudio fue cuantitativo, transversal, descriptivo y predictivo. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia. La población que se utilizó en el estudio fue de 150 empleados financieros y la muestra fue de 107 sujetos, que representa el 71.33% de la población. Se encontró que el grado de gestión del riesgo operacional explicó el 80.3% de la varianza de la variable criterio nivel de desempeño financiero. El valor de R^2 corregida fue igual a .803, el valor de *F* igual a 432.629 y el valor de p igual a .001, que permitió determinar una influencia lineal positiva *alta*.

Código JEL: D81, G20, G32

Palabras clave: gestión del riesgo operacional, desempeño financiero, organizaciones sin fines de lucro

Abstract

The objective of this research is to evaluate whether the degree of operational risk management is a significant predictor of the degree of financial performance perceived by the financial employees of the Mexican Union of Seventh-day Adventists institutions in Chiapas. This study was quantitative, cross-sectional, descriptive and predictive. The type of sampling was non-probabilistic by convenience. The population used in the study was 150 financial employees and the sample was 107 subjects, representing 71.33% of the population. It was found that the degree of operational risk management explained 80.3% of the variance of the financial performance level criterion variable. The corrected R^2 value was equal

*Autor por correspondencia

[1]*Josué Ariel Cruz Casas, Subtesorero de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, Unión de Chiapas, Jacc0911@gmail.com*, Orcid: https://orcid.org/0009-0005-3751-144X

[2]*Pedro Gonzales Urbina, Coordinador del Posgrado de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas, Universidad de Montemorelos, pedrog@um.edu.mx*, Orcid: https://orcid.org/0000-0002-5975-0901

to .803, the *F* value equal to 432.629 and the p value equal to .001, which allowed determining a *high* positive linear influence.

JEL Code: D81, G20, G32
Keywords: operational risk management, financial performance, non-profit organizations

Introducción

La conexión entre la gestión de riesgo operacional y el desempeño financiero es un elemento fundamental dentro del ámbito organizacional. La significativa relación entre estas variables cobra especial importancia para configurar la estabilidad financiera de las entidades. En este sentido, Alfonso y Berggrun (2015) señalan que el riesgo operativo es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, modelos o personas que manejan dichos sistemas.

Guerrero-Aguiar et al. (2020) afirman que "la gestión de riesgos ocupa un rol importante a nivel organizacional; su administración contribuye al enfoque de procesos, el mejor uso de recursos, la minimización de los costos y evidencia una cultura enfocada al establecimiento del control interno" (p. 19).

Algunos autores (Bolaño-Rodríguez et al., 2011; Hernández-Díaz et al., 2013), señalan que todo tipo de actividades, por simples que sean, conllevan riesgos. Para lograr este objetivo, es necesario establecer mecanismos de control para gestionarlo adecuadamente. En este contexto, la gestión de riesgos se incorpora a la planificación estratégica como una buena práctica y como una de las fases del ciclo de planificación.

Con respecto al desempeño financiero, Partida Puente y Badii (2011) comentan que es el logro de resultados a través de estrategias propuestas, proyectos de trabajo interdisciplinarios y soluciones innovadoras basadas en los objetivos generales de la empresa.

Un indicador valioso del desempeño financiero es el costo de la calidad, el cual los directivos emplean para priorizar proyectos de mejora y evaluar la efectividad de los esfuerzos en calidad total. Rivera Godoy y Ruiz Acero (2011) sostienen que existe una amplia gama de indicadores de desempeño financiero derivados de la información contable, siendo los más prominentes en el ámbito económico aquellos relacionados con el crecimiento, la eficiencia, la eficacia y la productividad (medidos a través del rendimiento del activo y del rendimiento del patrimonio).

El objetivo de este estudio es conocer el grado de influencia que tiene la gestión del riesgo operacional sobre el desempeño financiero percibido por los empleados que laboran en el área financiera de las instituciones de la Unión Mexicana de los Adventistas del Séptimo Día de Chiapas.

Marco teórico

Riesgo operacional

Según Lara Haro (2013), el riesgo operacional es la pérdida causada por desastres físicos, accidentes laborales, fallas técnicas y/o errores humanos en las operaciones de la empresa, tales como fraudes, mala gestión y fallas en los procesos. Aunado a esto, Boronat Ombuena et al. (2019) señalan que el riesgo empresarial es un componente intrínseco de la propia actividad, imponiendo a los empresarios la necesidad y obligación de identificarlo, medirlo y gestionarlo.

Por su parte, Fernández-Laviada (2007) considera que en poco tiempo la gestión del riesgo operacional se ha convertido en un campo nuevo, en constante evolución, con un gran potencial para que las empresas lo desarrollen adecuadamente. En tal sentido, Soler González et al. (2018) afirmaron que es claro que los riesgos son inherentes a casi todas las actividades empresariales y que los profesionales necesitan aprender a identificarlos, evaluarlos y cubrirlos de la mejor manera posible.

Por otro lado, Herrero Brañas (2012) y Velásquez Cahuaqui (2003) hacen referencia a los principales factores de riesgo operacional que afectan a toda la organización, los cuales son: el proceso, las personas, la tecnología, los eventos externos, el riesgo inherente, el riesgo de control, el riesgo de detección y la rentabilidad.

Desempeño financiero

El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución en términos de su rentabilidad según Mendiola (2015). Por su parte, Horngren et al. (2000) afirman que un buen desempeño financiero requiere un equilibrio de la deuda y del financiamiento por venta de participación. Hax y Majluf (2004) aluden que las medidas cuantitativas del desempeño financiero están relacionadas con el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, los mercados de capitales y la variedad de otras variables financieras.

Las mediciones cuantitativas desempeñan un papel crucial al abordar metas esenciales para la viabilidad a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa, siendo fundamentales para su bienestar y desarrollo. Moyer et al. (2005) mencionan que la evaluación del desempeño financiero supone una serie de técnicas que se utilizan para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Las métricas financieras que se apoyan en la información proporcionada por el balance general, el estado de resultados y los flujos de efectivo de una entidad, junto con datos de mercado pertinentes, son habitualmente utilizadas para la evaluación del rendimiento financiero de una organización.

Según Hitt et al. (2006), la evaluación del rendimiento financiero puede adoptar diversas formas, ya sea mediante la medición de las utilidades en relación con las ventas o en relación con las acciones. Evans y Lindsay (2015) hacen referencia que entre los indicadores del desempeño financiero pueden incluirse ingresos, recuperación del capital, recuperación de la inversión, utilidades de operación, margen de utilidades antes de impuesto, uso de activos, utilidades por acción y otros indicadores de liquidez.

Relación entre las variables

En un estudio, Sereno Aguirre (2017) buscó la relación entre la gestión empresarial y el riesgo financiero, según la percepción de los directivos y contadores o administradores de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Fue un estudio cuantitativo, correlacional y transversal. El estudio contó con una muestra de 61 individuos seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se empleó un instrumento compuesto por 38 ítems diseñados para la evaluación de las variables de gestión empresarial y riesgo financiero. Se aplicó la prueba estadística r de Pearson y se encontró relación de alta importancia entre gestión empresarial y el riesgo financiero (p = .001, r = .949).

Por su parte, Trejos (2018) analizó si la planeación financiera y la toma de decisiones son predictores del nivel de desempeño financiero de las PYMEs del municipio de Medellín, Colombia. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, transversal y explicativo. La población de estudio consistió en 80 empresas pertenecientes a diversos sectores económicos. Se encontró que la planeación financiera y la toma de decisiones explican el 41.9% de la variabilidad en el desempeño financiero (R^2 = .419, p = .000). El análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión con dos variables indicó que es el más adecuado para predecir la variable dependiente (F (2,76) = 27.376, p = .000). Se concluye que las variables de planeación financiera y toma de decisiones financieras tienen un impacto significativo en el nivel de desempeño financiero.

Diseño y métodos

Diseño y área de estudio

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, transversal, descriptivo y predictivo. Se aplicaron dos instrumentos a los empleados financieros de las instituciones de la Unión Mexicana de los Adventistas del Séptimo Día de Chiapas, a partir de su gestión de riesgos. Después de obtener los datos a través de las encuestas, se desarrolló una base de datos en Excel para realizar análisis relacionados.

Población y muestra

La población que se utilizó en el estudio fue de 150 empleados financieros y la muestra fue de 107 sujetos, que representa el 71.33% de la población. Se empleó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia al seleccionar a los empleados financieros de las instituciones pertenecientes a la Unión Mexicana de Chiapas de los Adventistas del Séptimo Día. Según lo indicado por Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo facilita la selección de casos disponibles que estén dispuestos a participar en el estudio.

Variables e instrumentos

En esta investigación se emplearon las siguientes variables: la gestión del riesgo operacional como variable independiente y el desempeño financiero como variable dependiente. Se utilizó el instrumento

desarrollado por Gonzales Urbina y Leguía Meza (2015), el cual fue elaborado durante una investigación sobre gestión institucional y su relación con el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos, realizada entre los años 2014 y 2015. Este instrumento consta de cinco opciones de respuesta tipo Likert (1. *totalmente en desacuerdo* a 5. *totalmente de acuerdo*). Para medir la variable de desempeño financiero, se aplicó la Escala de Desempeño Financiero desarrollada por Báez Supelano (2018a), la cual también utiliza una escala Likert de cinco puntos (1. *totalmente en desacuerdo* a 5. *totalmente de acuerdo*). Además de estas variables, se incluyeron algunas variables demográficas como el sexo, la edad, el nivel académico, los años de servicio en la empresa y el tipo de empresa.

Procedimientos

Para la recolección de datos, se preparó un formulario de Google, luego se envió la liga por la aplicación WhatsApp para ser contestada por los empleados financieros de las instituciones de la Unión Mexicana de Chiapas de los Adventistas del Séptimo Día.

La confiabilidad de los 33 criterios de la gestión del riesgo operacional se hizo mediante el alfa de Cronbach, resultando una consistencia interna de .974 y para la variable desempeño económico con los 15 criterios resultó una consistencia interna de .924.

Análisis estadísticos

Para el análisis de los resultados, los datos fueron arrojados en Excel de manera automática a través de la plataforma de Google, para ser analizados en un programa estadístico. Se procedió a revisar la base de datos, detectar de captura, los datos extremos y atípicos. Se realizaron análisis básicos de frecuencias, descriptivos de los constructos y sus criterios, además, se describen los supuestos de regresión y la prueba de hipótesis.

Aspectos éticos

Se garantizó el consentimiento informado de todos los participantes para llevar a cabo este estudio y salvaguardar la confidencialidad de su información personal. La investigación recibió la aprobación del Comité de Ética de la universidad. Los datos proporcionados por los participantes son tratados de manera confidencial y únicamente serán utilizados por el equipo de investigación, sin posibilidad de ser empleados para otros fines. Cada participante fue asignado con un número único y no se utilizaron nombres, asegurando así el anonimato de los individuos.

Resultados

La descripción demográfica de la muestra se detalla de la siguiente manera: en cuanto al género, la mayoría de los participantes son hombres, representando el 72% del total. El 71% de los participantes desempeñan roles relacionados con la contabilidad, asistencia o cajero. La franja de edad más comúnmente

observada está entre los 31 y 50 años, abarcando el 58.9% de la muestra. Un 64.5% de los participantes cuentan con una licenciatura, mientras que el 50.5% posee una experiencia laboral de 10 años o más.

Respecto al tamaño de la organización, el 57% de los participantes trabajan en instituciones con 21 o más empleados.

En relación con los constructos de gestión de riesgos y desempeño financiero, se evidenció que la media aritmética de la variable de gestión del riesgo operacional fue de 3.73, con una desviación estándar de 0.653. Según la escala de medición utilizada, los empleados financieros muestran un nivel de autopercepción de la gestión del riesgo operacional en las instituciones donde trabajan, que se sitúa entre *medio y alto*, representando el 68.25% de los casos.

En cuanto al desempeño financiero, la media aritmética fue de 3.62, con una desviación estándar de 0.558, lo que indica un nivel de percepción del desempeño financiero también entre medio y alto, abarcando el 65.5% de los casos (ver Tabla 1 y Tabla 2).

En la Tabla 1 se observa que los criterios con las medias aritméticas más altas de la gestión del riesgo operacional fueron: "G30 Gestión eficaz en pago a proveedores" (*M* = 4.26), "G27 Control adecuado y ordenado de ingresos y gastos" (*M*=4.16) y "G10 Generación de datos confiables para la toma de decisiones". Mientras que los criterios con la media aritmética más baja fueron: "G18 Niveles de calidad certificados y evaluados periódicamente" (*M*=3.29), "G17 Inversión en investigación y desarrollo para mantener competitividad" (*M* = 3.31) y "G4 Uso de estudios de viabilidad para evaluar nuevos proyectos" (*M*=3.35).

En la Tabla 2 se observa que los criterios con la media aritmética más alta del desempeño financiero fueron: "DF12 El nivel competitivo de su organización" (*M* = 3.85), "DF2 Los ingresos / donativos económicos de su organización" (*M*=3.84) y "DF11 La calidad de los programas /servicios/ productos" (*M*=3.83). Los criterios con las medias aritméticas más bajas fueron: "DE4 El número de trabajadores que ingresaron" (*M* = 3.17), "DF7 La generación de nuevos programas/ servicios/productos" (*M*=3.32) y "DF8 La inversión en innovación y desarrollo de su institución" (*M*=3.35).

Supuestos de regresión

De acuerdo con Hair et al. (1999), la regresión lineal debe cumplir con una serie de supuestos que puedan garantizar su correcta aplicación. En el caso de la regresión lineal simple, esta debe cumplir con tres supuestos, los cuales son los siguientes: (a) la normalidad de residuos estandarizados, (b) la independencia de los términos de error y (c) la varianza constante del término de error (homocedasticidad).

Tabla 1

Media aritmética y desviación estándar de los criterios de gestión del riesgo operacional

Criterios	*M*	*DE*
G1 Asignación óptima de recursos para ejecutar el plan de la organización.	3.80	.77
G2 Conciencia de los riesgos existentes en las prácticas institucionales.	3.68	.84
G3 Elaboración periódica de estrategias, planes y objetivos institucionales.	3.73	.98
G4 Uso de estudios de viabilidad para evaluar nuevos proyectos.	3.35	.97
G5 Uso de herramientas innovadoras en la gestión institucional.	3.52	.91
G6 Compromiso empresarial para lograr los objetivos propuestos.	3.87	.92
G7 Discusión abierta de nuevas ideas para mejorar la gestión institucional.	3.58	.95
G8 Evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos basados en los planes institucionales y presupuestos.	3.84	.93
G9 Evaluación y análisis periódico de la rentabilidad de la organización.	3.89	.88
G10 Generación de datos confiables para la toma de decisiones.	4.07	.74
G11 Capacidad empresarial para atraer y retener a personal de calidad.	3.61	.96
G12 Evaluación periódica del desempeño del personal.	3.61	.97
G13 Existencia de la descripción clara de tareas y competencias para cada puesto de trabajo.	3.73	.95
G14 Existencia de un clima laboral adecuado.	3.88	.86
G15 Planificación y ejecución de programas de capacitación para el personal.	3.55	1.00
G16 Control eficaz de costos en los procesos internos.	3.71	.90
G17 Inversión en investigación y desarrollo para mantener competitividad.	3.31	1.02
G18 Niveles de calidad certificados y evaluados periódicamente.	3.29	1.00
G19 Procesos operativos al nivel de los competidores más fuertes.	3.37	.60
G20 Productos y/o servicios competitivos.	3.61	.98
G21 Capacidad de las instalaciones suficiente para la operación de la organización.	3.71	.88
G22 Funcionamiento correcto de sistemas de información y comunicación.	3.81	.80
G23 Instalaciones de calidad para los usuarios.	3.66	.96
G24 Inversiones en activos fijos y tecnologías vanguardistas.	3.55	1.01
G25 Mantenimiento adecuado de los equipos.	3.55	.97
G26 Buen desempeño del sistema de contabilidad.	4.12	.71
G27 Control adecuado y ordenado de ingresos y gastos.	4.16	.62

Criterios	*M*	*DE*
G28 Generación de flujos de efectivo que permitan una gestión eficiente de la liquidez.	4.06	.68
G29 Gestión eficaz en cobro a clientes.	4.03	.66
G30 Gestión eficaz en pago a proveedores.	4.26	.65
G31 Manejo óptimo de la inversión.	3.91	.78
G32 Manejo óptimo del financiamiento.	3.90	.80
G33 Prolongación de créditos a clientes, necesarios para sostener las ventas.	3.47	.89
Gestión de riesgo operacional	3.73	.65

Tabla 2

Media aritmética y desviación estándar de los criterios del desempeño financiero

Criterios	M	DE
DF1 La cantidad de clientes/miembros/donantes	3.70	.88
DF2 Los ingresos /donativos económicos de su organización	3.84	.79
DF3 El uso de recursos propios de su organización para proyectos	3.78	.86
DF4 El número de trabajadores que ingresaron	3.17	.91
DF5 La inversión en materiales y equipo	3.52	.89
DF6 Salarios pagados a los trabajadores	3.65	.92
DF7 La generación de nuevos programas/ servicios/productos	3.32	.94
DF8 La inversión en innovación y desarrollo de su institución	3.35	.93
DF9 El nivel de inventarios (insumos y suministros de: oficina, talleres, mantenimiento y otros)	3.45	.90
DF10 El uso de la capacidad instalada de su institución	3.73	.76
DF11 La calidad de los programas /servicios/ productos	3.83	.77
DF12 El nivel competitivo de su organización	3.85	.73
DF13 Los precios o costos de su programas/servicios de su organización	3.50	.73
DF14 La percepción de la seguridad en su institución	3.75	.68
DF15 Situación económica general de su institución	3.82	.70
Desempeño financiero	3.62	.56

En primer lugar, se hace referencia a la normalidad de los residuos, la cual es la forma en la que se distribuyen los valores numéricos de las variables. En este caso, se utilizó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov ($p > .05$). En la Figura 1 y 2 se observa que la distribución de los residuos presenta normalidad ($p = .200$).

Figura 1

Histograma de la normalidad de los datos

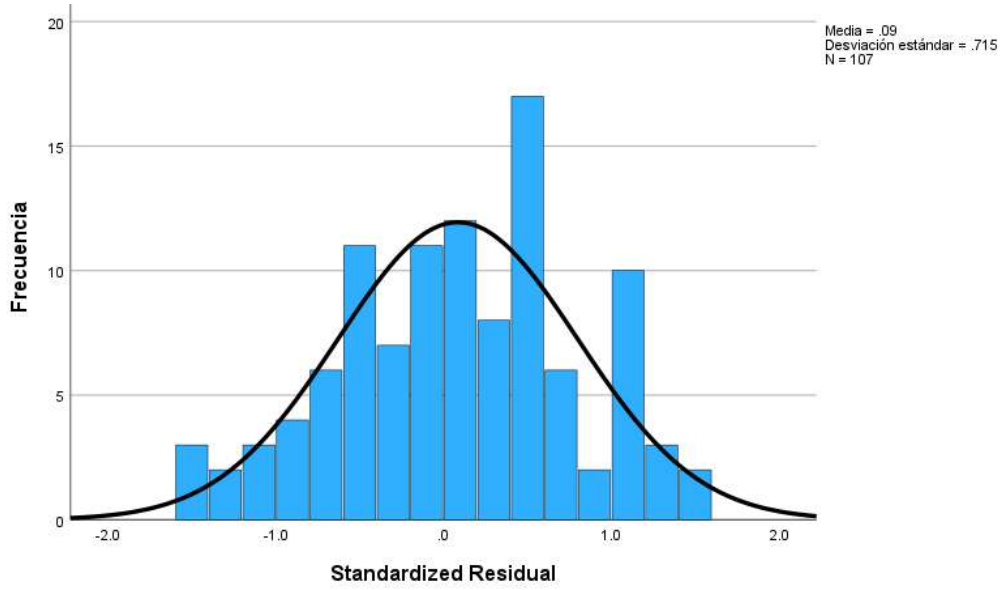
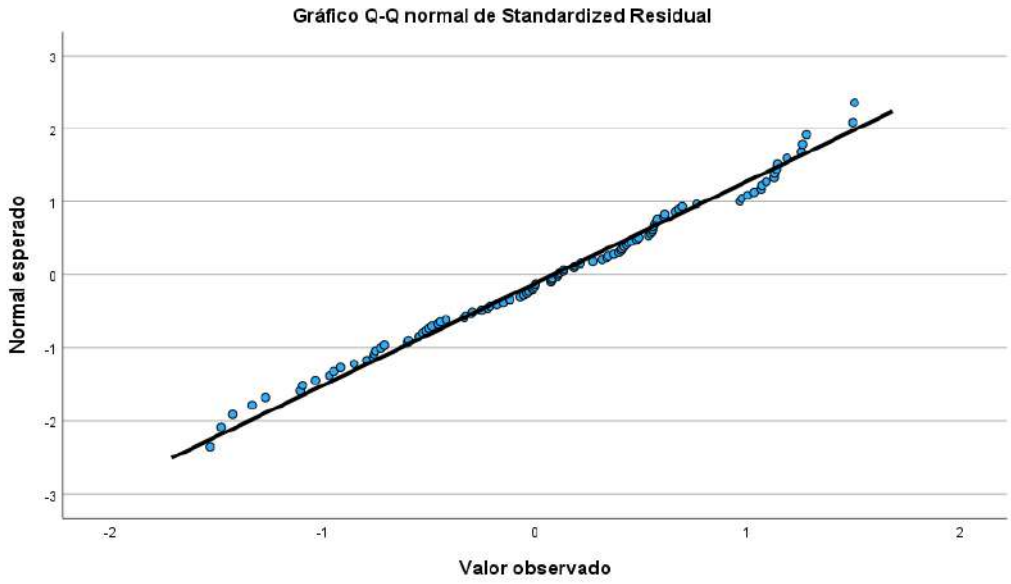


Figura 2

Representación gráfica de la normalidad de los datos



El segundo supuesto se refiere a la independencia de los términos de error. Para evaluar este criterio, se emplea la prueba de Durbin-Watson, la cual determina si existe autocorrelación en un modelo de regresión lineal. En este caso, el valor obtenido de Durbin-Watson es de 1.979. Al estar este valor muy próximo a dos, se concluye que los residuos no presentan autocorrelación (ver Tabla 3).

Tabla 3

Prueba de Durbin-Watson

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado		Erro estándar de la estimación		Durbin -Watson
FMQ	First Elder			40	3.63	.622	.0984
	Pastor			40	3.87	.441	.0698
	Treasurer			40	3.52	.529	.0837

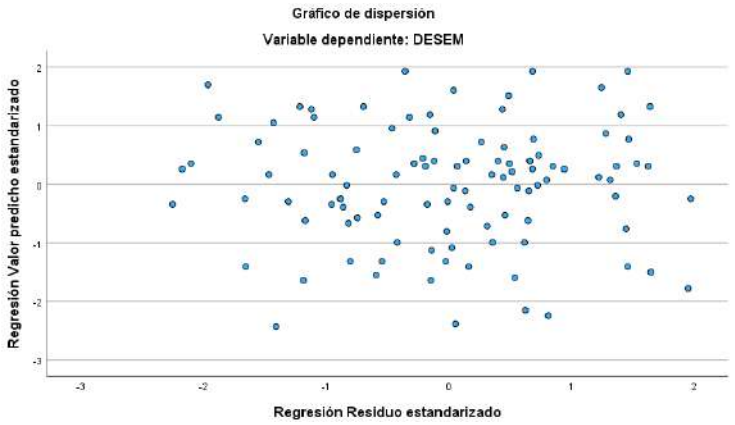
El tercer supuesto es la homocedasticidad, que se refiere a la constancia de la varianza del término de error. Para evaluar este supuesto, se emplea un gráfico del valor predicho estandarizado versus el residuo estandarizado. En la Figura 3 se puede observar que no existe una relación lineal aparente en los residuos, lo que sugiere que se cumple la igualdad de varianzas.

Prueba de hipótesis nula

La hipótesis nula planteada en este estudio es la siguiente: el nivel de gestión del riesgo operacional no es predictor significativo del nivel de desempeño económico percibido por los empleados financieros de las instituciones pertenecientes a la Unión Mexicana de Chiapas de los Adventistas del Séptimo Día. Para analizar esta hipótesis, se aplicó un análisis de regresión lineal simple donde se consideró el nivel de gestión del riesgo operacional como la variable independiente y el nivel de desempeño económico como la variable dependiente.

Figura 3

Homocedasticidad



Durante la realización de la prueba de hipótesis, se determinó que la variable independiente grado de gestión del riesgo operacional explica el 80.3% de la variabilidad presente en la variable dependiente nivel de desempeño financiero. El coeficiente de determinación ajustado (R^2 corregida) fue calculado en 0.803. Además, el valor del estadístico *F* resultó en 432.629, con un valor p asociado de 0.001, indicando así una significancia estadística alta. Estos resultados sugieren la presencia de una influencia lineal positiva considerable entre las variables analizadas.

El análisis de regresión simple proporcionó los siguientes valores para los coeficientes no estandarizados: B_0 = 0.652 y B_1 = 0.794. Estos valores permitieron construir la siguiente ecuación de regresión utilizando el método de mínimos cuadrados: Desempeño financiero = .652 + .794 (gestión del riesgo operacional).

Los resultados estadísticos obtenidos revelan que la gestión del riesgo operacional tiene un impacto considerable en el desempeño financiero percibido por los empleados financieros de las instituciones de la Unión Mexicana de los Adventistas del Séptimo Día de Chiapas. Se calculó el tamaño del efecto, obteniendo un valor de 4.07. Este valor se considera como una medida de un efecto *alto* ($f^2 > .35$).

Discusión

Con el análisis de la prueba de hipótesis mediante la regresión lineal simple, se encontró que el nivel de gestión del riesgo operacional es un predictor significativo del nivel de desempeño financiero percibido por los empleados del área financiero de las instituciones de la Unión Mexicana de los Adventistas del Séptimo Día de Chiapas, que contestaron los instrumentos.

Estos resultados concuerdan con autores citados anteriormente. Tal es el caso de algunos especialistas en el área (Bolaño-Rodríguez et al., 2011; Hernández-Díaz et al., 2013), quienes destacan que todo tipo de actividades, por simples que sean, conllevan riesgos. Por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de control para gestionarlo adecuadamente. En este contexto, la gestión de riesgos se incorpora a la planificación estratégica como una buena práctica, lo que lleva a evitar riesgos y orienta a un mejor desempeño financiero.

En este mismo sentido, Lara Haro (2013) afirma que el riesgo operacional se relaciona con las pérdidas ocasionadas por desastres físicos, accidentes laborales, fallas técnicas y/o errores humanos en las operaciones corporativas, tales como fraudes, mala gestión y fallas en los procesos, que al final de cuentas, afecta el desempeño financiero de las organizaciones. Por su parte, Fernández-Laviada (2007) considera que en poco tiempo la gestión del riesgo operacional se ha convertido en un campo nuevo, en constante evolución, con un gran potencial para que las empresas tengan un desarrollo económico adecuado.

En este mismo contexto, Báez Supelano (2018b) realizó una investigación sobre la influencia de la gestión financiera en el desempeño económico de las PYMES. Los resultados mostraron que la gestión del riesgo financiero se relaciona positivamente en media importancia con el desempeño económico.

En otro estudio, Sereno Aguirre (2017) en un estudio cuantitativo, correlacional y transversal, encontró una relación alta significativa entre la gestión empresarial y el riesgo financiero, según la percepción de los directivos y contadores o administradores. Por su parte, Trejos (2018) analizó si la planeación financiera y la toma de decisiones, son predictores del nivel de desempeño financiero. La investigación fue cuantitativa, transversal y explicativa. El resultado mostró que las variables planeación financiera y toma de decisiones financieras predicen de una manera significativa el nivel de desempeño financiero.

Conclusiones

El nivel de gestión del riesgo operacional fue un predictor significativo importante del desempeño financiero, según lo percibido por los empleados del área financiera de las instituciones de la Unión Mexicana de los Adventistas del Séptimo Día de Chiapas. En la medida en que se gestione adecuadamente los riesgos a los que se exponen estas organizaciones, mejorará el desempeño financiero de las mismas.

Referencias

Alfonso, J. C. y Berggrun, L. (2015). *Introducción al análisis de riesgos financiero* (3a. ed.). Ecoe Ediciones.

Báez Supelano, I. R. (2018a). *La gestión de la calidad como predictor del desempeño económico de las pymes de las ciudades de Montemorelos y Monterrey, Nuevo León, México* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/169

Báez Supelano, I. R. (2018b). *La influencia de la gestión financiera en el desempeño económico de las pymes en las ciudades de Medellín, Colombia, y Monterrey, México* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/170

Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Ramírez-Moro, A. y Hernández-Rodríguez, A. A. (2011). Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industrial, 32*(2), 162-169. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433576011.pdf

Boronat Ombuena, G. J., Leotescu, R., Jiménez, S. y Pérez, C. (2019). La gestión del mapa de riesgos. *Técnica Contable y Financiera, 15*, 84-95. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6786950

Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.

Fernández-Laviada, A. (ed.). (2007). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación* (Vol. 39). Ediciones Cantabria.

Gonzales Urbina, P. y Leguía Meza, I. (2015). Gestión institucional y su relación con el riesgo financiero Caso: Universidad de Montemorelos. *Revista de Investigación Valor Contable, 2*(1), 93-106. https://doi.org/10.17162/rivc.v2i1.828

Guerrero-Aguiar, M., Medina-León, A. y Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial, 41*(1)- 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000100002&script=sci_arttext

Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5a. ed.). Prentice Hall.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.

Hernández-Díaz, N., Yelandy-Leyva, M. y Cuza-García, B. (2013). Modelos causales para la gestión de riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 7*(4), 58-74. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992013000400005&script=sci_abstract

Herrero Brañas, A. B. (2012). *Fundación Mapfre*. http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/csseguro/libros/Riesgo-operacional-en-el-marco-de-Solvencia-ii.pdf

Hitt, M.A., Blierman, L., Uhlenbruck, K. y Shimizu, K. (2006) The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal, 49*, 1137-1157. http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478217

Horngren, C. T., Sundem, G. L. y Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación.

Lara Haro, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. LID.

Mendiola, A. (2015), *Portal FinDev*. https://www.findevgateway.org/es/ temas/desempe%C3%B1o-financiero

Moyer, R. C., McGuigan, J. R. y Kretlow, W. J. (2005). *Administración financiera contemporánea* (9a. ed.). Thomson.

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227-232. https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Partida Puente, A. y Badii, M. H. (2011). Valor del conocimiento como detonante de la competitividad y el desempeño económico en las empresas pymes de servicios del área metropolitana de Monterrey: prueba piloto. *International Journal of Good Conscience, 6*(1), 120-133. http://eprints.uanl.mx/3120/

Rivera Godoy, J. A. y Ruiz Acero, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión, 31*, 109-136. https://www.redalyc.org/pdf/646/64620759006.pdf

Sereno Aguirre, O. J. (2017). *Gestión empresarial y su relación con el riesgo financiero percibido en las pymes de la región citrícola y la zona metropolitana de Monterrey* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. https://www.proquest.com/openview/2cf874741135b3b85a10ed7ef2655c2b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y

Soler González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A. y Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia Unemi, 11*(26), 51-62. https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257005/

Trejos, A. J. (2018). *La planeación financiera y la toma de decisiones como predictores del desempeño financiero de las pymes del municipio de Medellín, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/167

Velásquez Cahuaqui, J. (2003). *Gestión del riesgo operativo del departamento del servicio de rentas internas Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador]. Repositorio Institucional. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3778

Recibido el 29 de febrero de 2024; aceptado el 3 de mayo de 2024.
Disponible en internet: 29 de noviembre de 2024.

Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 2(2), 14-28
https://doi.org/10.37354/reej.2024.2.2.002

Capacitación laboral como predictor del desempeño laboral percibido por administradores del corporativo adventista en el norte de Guatemala

Job training as a predictor of job performance perceived by administrators at the Adventist corporate headquarters in northern Guatemala

Rudy Ambrosio Calderón[1], Karla Saraí Basurto Gutiérrez[2*]

Resumen

El objetivo de este estudio es conocer si el nivel de la capacitación es predictor del nivel de desempeño laboral de los administradores de las iglesias del Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala. Este estudio fue no experimental, cuantitativo, transversal y predictivo explicativo. El muestreo utilizado fue el no probabilístico por conveniencia. La muestra considerada fueron 110 corporativos registrados en el Directorio FIOS de Misión Norte de Guatemala durante el año 2022. La técnica estadística para analizar la hipótesis propuesta fue la regresión lineal simple. En los resultados se encontró que la variable capacitación laboral, explicó el 44.9% de la varianza de la variable dependiente desempeño laboral. También se calcula el tamaño del efecto y resultó ser grande. En conclusión, el nivel de capacitación desempeña un papel significativo como predictor del desempeño laboral de los administradores del Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala.

Código JEL: M53, P17, P46

Palabras clave: *capacitación laboral, desempeño laboral, corporativo adventista, gestión organizacional.*

Abstract

The objective of this study is to determine if the level of training is a predictor of the job performance level of the administrators of the churches of the Adventist Corporate Mission in North Guatemala. This study was non-experimental, quantitative, cross-sectional, and predictive explanatory. The sampling used was non-probabilistic convenience sampling. The sample considered was 110 corporations registered in the FIOS Directory of the North Mission of Guatemala during 2022. The statistical technique used to analyze the proposed hypothesis was simple linear regression. The results showed that the job training

*Autor por correspondencia

[1]*Rudy Ambrosio Calderón, Auditor en la Misión del Sur de Guatemala de los Adventistas del Séptimo Día, ruddyadeo@gmail.com*, Orcid: https://orcid.org/0009-0009-1323-1610

[2]*Karla Saraí Basurto Gutiérrez*, Profesor investigador, Andrews University, basurtog@andrews.edu*, Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4484-3582

variable explained 44.9% of the variance of the dependent variable job performance. The effect size was also calculated and found to be large. In conclusion, the level of training plays a significant role as a predictor of job performance for the administrators of the Adventist Corporate Mission in North Guatemala.

JEL Code: M53, P17, P46
Keywords: Job training, job performance, Adventist corporate, organizational management

Introducción

A diario, los líderes al frente de organizaciones sin fines de lucro dedican esfuerzos inagotables para fortalecer sus liderazgos y proporcionar formación continua a sus colaboradores, con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral. En este contexto, Honores et al. (2020) subrayan que la capacitación es una herramienta esencial para evaluar el desempeño de empleados y directivos en las empresas de Guatemala.

Además, Cionza Villalva et al. (2019) señalan que existen carencias en la capacitación proporcionada al personal de las instituciones. La causa de estas deficiencias radica en la falta de conocimiento que se tiene sobre los resultados de las investigaciones acerca de los motivos detrás de dicha carencia (Panizo et al., 2019). En este contexto, Delgado Bardales y Vallejos Monja (2020) afirman que la ausencia de un sólido sistema de gestión es la razón subyacente de la capacitación deficiente.

En relación con el desempeño laboral, este concepto abarca la manera en que un individuo ejecuta sus responsabilidades dentro del ámbito laboral, destacando tanto su eficacia como su eficiencia. En este contexto, Mateo Eufracio (2018) destaca que el desempeño de los empleados en cualquier organización guarda una relación directa con los niveles de productividad alcanzados. Asimismo, Bolzan (2018) subraya que el logro de metas y objetivos organizativos se vincula estrechamente con el desempeño de los trabajadores en sus respectivos roles laborales. En este sentido, resulta evidente que el desempeño laboral emerge como un factor clave para alcanzar el éxito y cumplir con las metas establecidas por las organizaciones.

Por lo tanto, el presente estudio buscó conocer si el nivel de la capacitación laboral (CL) es predictor del nivel de desempeño laboral (DL) percibido por los administradores de las iglesias del Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala.

Marco teórico

A continuación, se definirán las variables en estudio.

Capacitación laboral

Pérez Triguero y Hernández Machín (2016) explican que la capacitación, como proceso de desarrollo, implica informar y actualizar el conocimiento, al mismo tiempo que promueve mejoras en las actitudes del capital humano. En esta misma línea, Machín Hernández et al. (2015) indican que la capacitación se presenta como la vía adecuada para abordar problemas o deficiencias laborales entre el personal de la entidad.

Dessler (2011), por su parte, señala que capacitar es transmitir a los colaboradores, tanto nuevos como antiguos, las habilidades necesarias para ejercer su trabajo. En concordancia, Estrada Molina et al. (2015) sostienen que las áreas de capacitación contribuyen a descubrir nuevos talentos humanos con habilidades técnicas más eficaces, al mismo tiempo que promueven un desarrollo humano integral para trabajar efectivamente en equipo.

De acuerdo con Orozco Francia (2018), formar líderes con la capacidad de generar cambios positivos en las personas a su cargo es crucial, lo cual impulsa significativamente a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Mondy y Noe (2005) exponen que la capacitación es el eje del esfuerzo constante planeado para potenciar las competencias de las personas y su desempeño en la organización.

En relación con esto, Vallejo (2015) destaca que la capacitación es el ciclo mediante el cual los individuos despliegan sus capacidades, haciéndolos más productivos y contribuyendo así a la obtención de los objetivos de la entidad. La finalidad de capacitar, según Vallejos, es incidir en la conducta de las personas para aumentar su desempeño y, por ende, su productividad.

Werther y Davis (2008) agregan que la capacitación facilita a los integrantes de una empresa realizar su labor y sus beneficios son fructíferos a lo largo de toda su vida laboral, contribuyendo al progreso de la persona para asumir futuros retos. En resumen, la capacitación emerge como un elemento central para el desarrollo y desempeño efectivo en el ámbito laboral.

Desempeño laboral

Según Argoti (2020), el desempeño laboral se refiere al valor que un individuo agrega a la empresa de diversas maneras durante un periodo específico, con el objetivo de alcanzar metas predefinidas. En este sentido, Vásquez Jara (2015) sostiene que el logro efectivo de objetivos requiere un desempeño destacado de los colaboradores en posiciones de liderazgo, ya que ejercen una influencia crucial a través de su capacidad. Además, Velásquez-Durán (2017) destaca que la implementación de herramientas de capacitación en el desempeño laboral provoca cambios en las operaciones empresariales, alterando los enfoques de estudio en este ámbito.

En esta misma idea, Robbins y Timonthy (2013) explican que el desempeño en el trabajo es el proceso mediante el cual un empleado realiza eficazmente sus tareas, beneficiando así a la empresa en la consecución de sus objetivos, y generando motivación y bienestar en el trabajador. En línea con

esto, Sala Perea et al. (2012) resaltan la importancia de la evaluación del desempeño, enfocándose en el cumplimiento de funciones y reflejando tanto habilidades como deficiencias en relación con el cargo ocupado.

Pérez Montejo (2009) define el desempeño laboral como las tareas o conductas relevantes para los objetivos de la empresa, medibles mediante técnicas que evalúan las capacidades y contribuciones de cada persona. Por su parte, Koopmans et al (2011) agregan que se denomina desempeño laboral al conjunto de acciones observadas por el empleado. En resumen, estos enfoques convergen en la importancia de comprender y evaluar el desempeño laboral para lograr objetivos y asegurar un desarrollo continuo en el ámbito laboral. Además, Chiavenato (2000) señala que la evaluación del desempeño es una valoración metodológica de la práctica individual en el puesto, o de la capacidad para un progreso exitoso en el futuro

Relación entre variables

Tenorio Suarez y Vargas Chávez (2023) llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de una empresa. El estudio fue descriptivo-correlacional, no experimental y transversal. La muestra fue de 15 empleados del departamento de producción. Se identificó una relación positiva significativa alta (r^2 = 0.561, p = 0.001). Esto indica que a medida que aumenta el nivel de capacitación, se observa un incremento en el desempeño laboral del personal que participó en el estudio.

En este mismo sentido, Abeh y Muñoz Palomeque (2021), en un estudio cuantitativo, transversal y predictivo-explicativo buscaron conocer si el nivel de capacitación laboral es predictor significativo del nivel de desempeño laboral de un grupo de docentes. Se encontró que la capacitación laboral es un predictor importante del desempeño laboral (ß = 0.623, p = 0.001).

Aunado a lo anterior, Sánchez Pacheco y Muñoz Palomeque (2023) desarrollaron una investigación para conocer el grado de predicción entre la capacitación y el desempeño laboral. La muestra fue de 145 docentes. Se encontró que la capacitación fue un predictor del desempeño laboral (ß = 0.293, p = 0.001). En la medida en que se reciban un mayor grado de capacitación, mejorará la calidad de su desempeño laboral.

Por su parte, Castagnola Sanchez et al. (2020) en un estudio cuantitativo, transversal y correlacional con una muestra de 86 enfermeras, donde se aplicó la técnica de la encuesta, se encontró que el nivel de capacitación se relacionó significativamente alto con el desempeño laboral de las enfermeras encuestadas (r^2= 0.620, p = 0. 001).

En otro estudio, Huamachuco Ramos (2020) buscó determinar el grado de relación entre la capacitación y el desempeño laboral docente en una institución educativa. Fue un estudio cuantitativo, transversal y correlacional. Se aplicó un instrumento a 25 docentes. Se encontró relación significativa

alta entre las variables capacitación y el desempeño laboral (r^2 = 0,695, p = 0.001).

Rupay Castro (2021) busco conocer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa. El estudio fue no experimental transversal y descriptivo-correlacional. La muestra fue censal conformada por 25 colaboradores del área de caja de la empresa. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa entre variables (r^2 = 0.808, p = 0.001.

Tenorio Suarez y Vargas Chávez (2023) llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de una empresa. El estudio fue descriptivo-correlacional, no experimental y transversal. La muestra fue de 15 empleados del departamento de producción. Se identificó una relación positiva significativa alta con un coeficiente de Pearson de 0.749 (p = 0.001). Esto indica que a medida que aumenta el nivel de capacitación, se observa un incremento en el desempeño laboral del personal que participó en el estudio.

En este mismo sentido, Abeh y Muñoz Palomeque (2021), en un estudio cuantitativo, transversal y predictivo- explicativo, buscaron conocer si el nivel de capacitación laboral es predictor significativo del nivel de desempeño laboral de un grupo de docentes. Se encontró que la capacitación laboral es un predictor importante del desempeño laboral (ß = .623, p = .001).

Aunado a lo anterior, Sánchez Pacheco y Muñoz Palomeque (2023) desarrollaron una investigación para conocer el grado de predicción entre la capacitación y el desempeño laboral. La muestra fue de 145 docentes. Se encontró que la capacitación fue un predictor del desempeño laboral (ß = .293, p = .001). En la medida en que se reciban un mayor grado de capacitación, mejorará la calidad de su desempeño laboral.

Por su parte, Castagnola Sánchez et al. (2020), en un estudio cuantitativo, transversal y correlacional con una muestra de 86 enfermeras donde se aplicó la técnica de la encuesta, se encontró que el nivel de capacitación se relacionó significativamente alto con el desempeño laboral de las enfermeras encuestadas (Rho de Spearman de 0.788).

En otro estudio, Huamachuco Ramos (2020) buscó determinar el grado de relación entre la capacitación y el desempeño laboral en docente en una institución educativa. Fue un estudio cuantitativo, transversal y correlacional. Se aplicó un instrumento a 25 docentes. Se encontró relación significativa alta entre las variables capacitación y desempeño laboral. Para probar la hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r = 0,834, p = .001).

Rupay Castro (2021) busco conocer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa. El estudio fue no experimental transversal y descriptivo-correlacional. La muestra fue censal conformada por 25 colaboradores del área de caja de la empresa. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa entre variables con una Rho de Spearman de 0,899, con un nivel de significancia de 0,000.

Diseño y métodos

Población y muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico y por conveniencia. La población utilizada en esta investigación fue de 150 corporativos registrados en el Directorio FIOS de Misión Norte de Guatemala durante el año 2022. La muestra final estuvo compuesta por 110 administradores, representando el 59.46% de la población total.

Variables e instrumentos

Para evaluar la capacitación laboral, se usó una escala creada por Rengifo Maco (2018), compuesto por 30 declaraciones, con una escala tipo Likert con cinco categorías donde representan: 1. *nunca*, 2. *casi nunca*, 3. *a veces*, 4. *casi siempre* y 5. *siempre*. La encuesta está distribuida en tres dimensiones: 10 preguntas para necesidades de capacitación, 9 preguntas para plan de desarrollo de las personas y 11 para acciones de capacitación.

Para medir el desempeño laboral se utilizó el instrumento elaborado por Alcántara García (2016), el cual consta de 22 reactivos utilizando una escala tipo Likert con los siguientes cinco puntos: 1. *pésimo*, 2. *malo*, 3. *regular*, 4. *bueno* y 5. *excelente*. La encuesta está distribuida en cinco dimensiones: nueve preguntas para responsabilidad, siete para relaciones interpersonales, cuatro para planeación, dirección y ejecución, tres para productividad y dos para control.

La confiabilidad de los instrumentos fue medida con el coeficiente de alfa de Cronbach. La confiabilidad de la variable capacitación laboral fue de .931 y la confiabilidad de desempeño laboral fue de .874, estos valores fueron considerados como aceptables.

Procedimientos

Se preparó un formulario de Google Forms para la recolección de datos. Se envió un enlace a través de la aplicación de WhatsApp a todos los administradores financieros de la Misión Norte de Guatemala de los Adventistas del Séptimo día.

Análisis estadísticos

Para analizar los resultados, los datos se ingresaron automáticamente en Excel a través de la plataforma de Google Forms y posteriormente se ingresaron en un programa estadístico SPSS. Se limpió la base de datos con el fin de encontrar errores de captura y datos atípicos (quedaron 108 datos válidos). Se realizaron análisis básicos de frecuencia, descriptivos de los componentes y sus criterios. Para el análisis de la hipótesis de investigación, se probaron los supuestos de regresión y se llevó a cabo el análisis de regresión simple.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la regresión lineal debe cumplir con una serie de supuestos que puedan garantizar su correcta aplicación. La regresión lineal simple requiere cuatro suposiciones para ser correcta, los cuales se mencionan a continuación: (a) linealidad del fenómeno, se espera que las variables tengan una relación lineal y esto se observa en el gráfico de dispersión; (b) normalidad de residuos estandarizados (p>.05); (c) independencia de los términos de error, se mide a través del estadístico de Durbin Watson, el cual debe estar próximo a dos (siendo un valor aceptable entre 1.5 y 2.5) y (d) varianza constante del término de error (homocedasticidad), se observa a través del gráfico de los residuales.

Cárdenas Castro y Arancibia Martini (2014) mencionan la fórmula para el cálculo del tamaño del efecto en regresión ($f^2 = \frac{R^2}{1-R^2}$), los valores de referencia para f^2 son los siguientes: (a) si f^2 es mayor o igual a .02 el tamaño del efecto es pequeño, (b) si f^2 es mayor o igual a .05 es un tamaño el efecto mediano y (c) si f^2 es mayor o igual a .35 el tamaño del efecto es grande.

Resultados

En esta sección se describen los resultados de esta investigación. En primer lugar, se describen las variables demográficas, las medias aritméticas, la desviación estándar y el alfa de Cronbach, además, se analizan la prueba de hipótesis nula y el tamaño del efecto.

Variables demográficas

Mediante el análisis de las respuestas provistas por 110 administradores, respecto del género, el 40.7% son hombres y el 59.3% a mujeres; en relación con los años de servicio en la organización, el 18.5% tienen de 0 a 1 año de servicio, el 25.0% tiene entre 2 y 3 años, el 18.5% cuenta con 4 a 5 años de servicio y el 38.0% acumula más de 5 años de servicio.

Medias aritméticas y desviación estándar

Para capacitación laboral se obtuvo una media aritmética de 3.89 y una desviación estándar de .642 y para la variable desempeño laboral una media aritmética de 3.83 y desviación estándar de .507. En la Tabla 1 se observa que el criterio mejor evaluado de la capacitación laboral fue: “Su tesorero de campo local coordina sus necesidades de capacitación.” (*M* = 4.47; *DE* =.603) y el criterio menor evaluado fue “La toma de decisiones del departamento de compras es siempre la más adecuada” (*M* = 4.06; *DE* = .968).

Tabla 1

Media aritmética y deviación estándar de los criterios de capacitación laboral

Criterios	*M*	*DE*
Las necesidades de capacitación son tomadas en cuenta en las decisiones de la institución	4.02	.880
El tesorero de campo local coordina sus necesidades de capacitación	4.47	.603
Los Directivos conocen las necesidades de capacitación de los tesoreros	3.70	.929
Para lograr sus metas requiere capacitación personalizada	3.38	1.236
La necesidad de capacitación identificadas por usted mejoraría su desempeño	3.50	1.009
Los tesoreros de iglesia deben de participar en la planificación de las capacitaciones	3.90	.932
Un tesorero mejor capacitado realizara mejor sus tareas asignadas	4.35	.714
Los tesoreros requieran de solicitar capacitaciones	4.36	.729
La administración no quiera capacitar a sus colaboradores	4.58	.613
No todos los tesoreros están siendo capacitados de forma eficiente	4.22	.969
El plan de capacitación del campo local refleja las necesidades de capacitación	4.25	.728
El plan de programación de capacitaciones es adecuado en las fechas, horas y lugar	4.45	.741
La información a través de los medios formales y oficiales	3.54	1.138
La comunicación recibida por el campo local es clara y llega oportunamente a usted	4.05	.935
Plan profesional para capacitar desempeño	3.35	1.016
El campo local cuenta con un plan profesional para sus tesoreros	4.25	.762
Las capacitaciones recibidas mejoraran su calidad de desempeño	3.62	1.098
Los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño	3.48	.980
El buen cumplimiento de su labor es consecuencia de las capacitaciones	3.38	1.174
Sus compañeros se benefician más con capacitaciones que usted	3.31	1.351
La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad	3.30	1.278
No hay cursos adecuados para capacitarse	3.01	1.191

En la Tabla 2 se observa que el criterio mejor evaluado del desempeño laboral fue: “El desempeño de tesoreros no refleja su productividad” (*M* = 4.75; *DE* = .577) y el criterio menor evaluado fue “Los tesoreros se preocupan por cumplir los valores que nos identifican” (*M* = 3.34; *DE* = 1.193). Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que la capacitación laboral está alrededor del 72.25% (*M* = 3.89) y el desempeño laboral alrededor del 70.75% (*M* = 3.83), de manera general.

Tabla 2

Media aritmética y deviación estándar de los criterios del desempeño laboral

Criterios	*M*	*DE*
Los conocimientos de los demás tesoreros son satisfactorios	3.77	1.035
Los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el cargo	3.74	1.026
Existen tesoreros que deben ser capacitados en temas especifico	3.88	1.035
Sus compañeros cuentan con experiencia en el cargo de tesorero (a)	4.29	.959
La entidad ha preparado cursos que permiten mejorar su desempeño	4.48	.648
Existen compañeros que no deberían de tener el cargo por desempeño deficiente	4.30	.951
El desempeño de tesoreros no refleja su productividad	4.75	.577
El desempeño de sus compañeros en el cargo refleja su grado de identidad institucional	4.25	.857
Los tesoreros se preocupan por cumplir los valores que nos identifican	3.34	1.193
Los niveles jerárquicos requieren capacitación	3.65	1.103
Las buenas relaciones favorecen a la institución	3.75	1.021
La ausencia de buenas relaciones pone en riesgo el desempeño de cada compañero tesorero(a)	3.71	1.094
La dinámica interna permite fortalecer el desempeño	3.89	1.031
Sus compañeros bien capacitados superan las metas previstas en cuanto al control interno	3.75	1.118
Recibe estímulos para mejorar su desempeño	3.56	1.129
Las capacitaciones recibidas son estimulantes para su desempeño en el cargo	4.30	.836
Sus compañeros(as) son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de uso de control interno	4.49	.690
La institución debe mejorar en cuanto a los estímulos para fortalecer el desempeño en sus cargos	3.91	1.068
Cuentan con adecuada motivación que les impulse a realizar eficientemente su cargo	3.49	1.063
La motivación del personal no se manifiesta por falta de no rendir en su cargo	3.44	1.130
La administración cumple de motivar de manera eficiente a cada tesorero(a)	3.37	1.082
Los conocimientos de los demás tesoreros son satisfactorios	3.77	1.035

Pruebas de hipótesis nula

Ho: el nivel de la capacitación laboral (CL) es predictor del nivel de desempeño laboral (DL) percibido por los administradores de las iglesias del Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple; se consideró como variable independiente el nivel de capacitación laboral y el nivel de desempeño laboral, como variable dependiente.

El modelo se expresa de la siguiente manera:

$y = ß0 + ß1\ x1 + Ɛ1$

$DL = ß0 + ß1\ (CL)$

Donde:

y = desempeño laboral

x1= capacitación laboral error

Ɛ1= error

Supuestos de regresión

El primer criterio que se probó fue la normalidad de los errores utilizando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov ($p > .05$); se eliminaron dos datos atípicos y se probó que la distribución de los residuos es normal ($p = .200$) (ver Tabla 3). En el segundo criterio se probó la independencia de los errores, utilizando la prueba de Durbin-Watson cuyo valor fue de DW = 2.154 el cual está muy próximo a dos; esto indica que los errores no están correlacionados y son independientes (ver Tabla 4). Se emplea el criterio de homocedasticidad para analizar un conjunto de datos, cuando la variabilidad del modelo con respecto a las variables explicativas o independientes se mantiene constante. En la Figura 1, se puede observar que no existe una relación lineal entre los residuos y los errores.

Tabla 3

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	**dif**	**Sig.**	**Statistic**	**dif**	**Sig.**
Standardized residual	.057	108	.200*	.989	108	.563

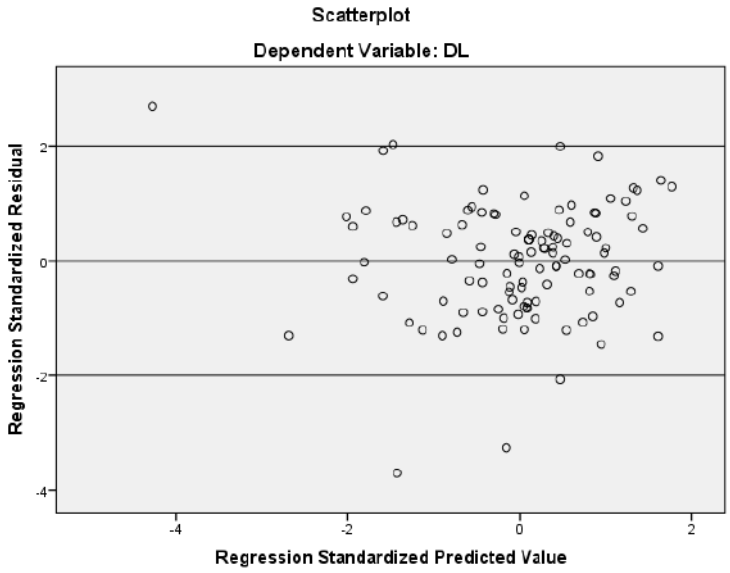
Tabla 4

Prueba Durbin- Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.674a	.454	.444	.37839	2.154

Figura 1

Gráfico de dispersión



Al realizar el análisis de regresión por introducción, se encontró que la variable capacitación laboral explicó el 44.9% de la varianza de la variable dependiente desempeño laboral (ver Tabla 5). El valor de R2 corregida fue igual a .449. El valor F igual a 88.245 y el valor p igual a .000. Como el nivel de significación es menor a .05, se indica que existe una relación lineal positiva y significativa. Con base en lo anterior, se rechaza la hipótesis nula. En la Figura 2 se muestra el coeficiente estandarizado para capacitación laboral (ß = .674).

Tabla 5

Resultados del análisis de regresión

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.674a	.454	.449	.37662	2.157

Los valores del coeficiente no estandarizado Bk, obtenidos mediante la técnica estadística de regresión, fueron los siguientes: B0 igual a 1.763 y B1 igual a .532. Con dichos valores se pudo construir la siguiente ecuación de regresión, utilizando el método de mínimos cuadrados:

DL = 1.763+.532 (CL)

Figura 2

Modelo calculado



La variable independiente nivel de capacitación laboral es un predictor significativo de alta importancia del nivel de desempeño laboral en los administradores de organizaciones adventistas en la Misión Norte de Guatemala. En el estudio, se encontró un tamaño del efecto grande ($f^2 > .83$). Este valor indica que hay un tamaño de efecto grande en la relación entre las variables capacitación laboral y el desempeño laboral.

Discusión

La capacitación laboral está directamente vinculada al desempeño laboral, ya que proporciona a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva. En el presente estudio, se encontró que el nivel de capacitación tiene un efecto significativo sobre el nivel de desempeño laboral de los administradores de las iglesias pertenecientes al Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas. Por ejemplo, Tenorio Suarez y Vargas Chávez (2023) identificaron una relación positiva y significativa entre el nivel de capacitación laboral y el desempeño en el trabajo, respaldando así los resultados de este estudio.

A su vez, Abeh y Muñoz Palomeque (2021) también respaldan esta conexión al encontrar que el nivel de capacitación laboral funciona como un predictor significativo del rendimiento laboral. Al igual, Sánchez Pacheco y Muñoz Palomeque (2023) llevaron a cabo otro estudio que refuerza la idea de que la capacitación se erige como un predictor significativo del desempeño laboral. Además, Castagnola Sanchez et al. (2020), en una investigación cuantitativa, transversal y correlacional, establecieron una conexión significativa entre el nivel de capacitación y el desempeño laboral.

Asimismo, Huamachuco Ramos (2020) descubrió una relación significativa y elevada entre las variables de capacitación y el rendimiento laboral, coincidiendo con los resultados obtenidos en este estudio. Rupay Castro (2021) también aporta respaldo a estos hallazgos al identificar una correlación altamente significativa entre las variables de capacitación laboral y desempeño laboral en su investigación.

Conclusión

En resumen, el estudio revela que existe una relación significativa entre el nivel de capacitación y el desempeño laboral de los administradores de las iglesias afiliadas al Corporativo Adventista de la Misión Norte de Guatemala. Esto sugiere que una mayor formación y preparación de los administradores puede influir positivamente en su desempeño en las responsabilidades relacionadas con la gestión administrativa en este contexto específico.

Debido a la complejidad inherente, no fue posible obtener una muestra aleatoria de los corporativos afiliados a Misión Norte de Guatemala. En consecuencia, el cuestionario se administró exclusivamente a aquellos administradores que estuvieron dispuestos a participar en el estudio. Otra limitante que afecta la investigación es la escasez de estudios en relación con los corporativos adventistas en el Norte de Guatemala, específicamente en lo que respecta a las variables abordadas en este estudio. Cabe destacar que estas variables han sido objeto de análisis de manera regular en empresas de carácter nacional.

En el marco de investigaciones futuras, se sugiere llevar a cabo un estudio cuantitativo cuasi experimental, utilizando las variables empleadas en el presente análisis. Se propone la implementación de un pretest y pestes con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Recomendaciones para futuras investigaciones

A la luz de los descubrimientos obtenidos en este estudio, se recomienda que investigaciones futuras amplíen el alcance de la muestra, incluyendo diferentes sectores y contextos geográficos para validar la universalidad de estos resultados. Sería también provechoso explorar otros factores intervinientes o moderadores que podrían influir en la relación entre la capacitación laboral y el desempeño laboral como la cultura organizacional, la satisfacción laboral o el liderazgo dentro de las empresas. Además, dada la rápida evolución del ambiente corporativo, estudios longitudinales pueden ofrecer información sobre cómo las fluctuaciones del mercado y los cambios internos afectan esta correlación a lo largo del tiempo.

Finalmente, se sugiere un enfoque en estrategias específicas que las organizaciones pueden emplear para fortalecer su capacitación laboral y, por ende, mejorar el desempeño laboral, proporcionando así una hoja de ruta práctica para la implementación efectiva y la mejora continua en el ámbito organizacional.

Referencias

Abeh, P. y Muñoz Palomeque, M. (2021). Factores predictores del desempeño de un grupo de docentes universitarios. *Revista Internacional de Estudios en Educación, 21*(1), 21-30. https://doi.org/10.37354/riee.2021.209

Alcántara García, B. L. (2016). *Modelo de factores determinantes del desempeño y compromiso laboral validado con empleados de instituciones de la unión dominicana* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México]. Repositorio Institucional. https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/192

Argoti, E. (2020). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud, 3*(11), 41-46. *http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505*

Bolzan, C. (2018). Valores personales, valores organizacionales y medio ambiente: una revisión teórica. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, 7*(2), 75-86. *https://doi.org/10.18316/desenv.v7i2.4415*

Cárdenas Castro, J. M. y Arancibia Martini H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en g*power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Salud & sociedad, 5*(2), 210-224. *http://doi.org/10.22199/S07187475.2014.0002.00006*

Castagnola Sánchez, V. R., Castagnola Rossini, G. M., Castagnola Rossini, A. C. y Castagnola Sanchez, C. G. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies, 4*(3), 188-198. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887983

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a. ed.) McGraw-Hill.

Cionza Villalba, E. L., Davis Blanco, D. y Labrador Machín, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo, 7*(2), 195-211. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200195&script=sci_arttext&tlng=en

Delgado Bardales, J. M. D. y Vallejos Monja, V. M. (2020). Sistema de gestión de calidad para procesos de capacitación docente universitaria basada en ISO 9001: 2015. *UCV Hacer, 9*(4), 85-92. https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v9i4.2684

Dessler, G (2011). *Administración de recursos humanos* (11a. ed.) Pearson Educación.

Estrada Molina, O., Pérez Pino, M. T. y Blanco Hernández, S. M. (2015). Instrumento para determinar los niveles de efectividad de una capacitación en el contexto universidad-Industria (Software). *Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 9*(3), 75-98. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992015000300006&script=sci_arttext

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). McGraw-Hill.

Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C. y Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT, 5*(6), 398-409. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679

Huamachuco Ramos, M. A. (2020). *Relación entre la capacitación y el desempeño laboral docente en una institución educativa del nivel secundaria de la ciudad de Arequipa, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental, Arequipa, Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9053

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W. y Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Machín Hernández, O., Gato Armas, C. A. y Pérez Triguero, J. (2015). La capacitación para el desempeño profesional de especialistas en gestión de los recursos humanos de la dirección de trabajo en Pinar del Río. *Mendive. Revista de Educación, 13*(4), 508-515. http://mendive.upr.edu.cu/index.php/mendiveupr/article/view/787

Mateo Eufracio, B. (2018). *Desempeño laboral y satisfacción del usuario en la empresa veterinaria San Mateo SAC distrito de Carabayllo, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15208

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a. ed.). Pearson educación.

Orozco Francia, A. (2018). *El impacto de la capacitación.* Digital UNID.

Panizo, M. M., Ferrara, G., de Franca, J., Viloria, D., Márquez, A. Y. y Ortiz, L. (2019). Caracterización de la gestión del conocimiento en organizaciones orientadas a la producción de bienes y servicios como área de investigación. *Tekhné, 22*(2), 1-29. https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4047

Pérez Triguero, J. y Hernández Machín, O. (2016). La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en gestión de los recursos humanos de las organizaciones empresariales. *Mendive. Revista de Educación, 14*(3), 213-219. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962016000300002&script=sci_arttext&tlng=en

Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA, 17*(7), 50-61. https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3 %B1o_Laboral

Rengifo Maco, R. M. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16316

Robbins, S. y Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.) Pearson.

Rupay Castro, M. C. (2021). *Capacitación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Tiendas del mejoramiento del hogar SA Chorrillos-2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1469

Salas Perea, R. S., Díaz Hernández, L. y Pérez Hoz, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Media Superior, 26*(4), 604-617. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000400013&script=sci_abstract

Sánchez Pacheco, P. y Muñoz Palomeque, M. (2023). Factores predictores del desempeño laboral en un grupo de docentes de escuelas mexicanas privadas. *Revista Internacional de Estudios en Educación, 23*(2), 102-113. https://doi.org/10.37354/riee.2023.233.233

Tenorio Suarez, K. R. y Vargas Chávez, F. T. (2023). *Capacitación y desempeño laboral del personal del área de producción en la empresa Envases San Nicolás SAC, Chiclayo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Deñor de Sipán, Pimentel, Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11445

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola.

Vásquez Jara, L. I. (2015). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/863

Velásquez-Durán, A. (2017). ETraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society (EKS), 18*(4), 53–73. https://doi.org/10.14201/eks20171845373

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (6a. ed.). McGraw Hill Interamericana.

Recibido el 24 de noviembre de 2023; aceptado el 25 de abril de 2024.
Disponible en internet: 29 de noviembre de 2024.

Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 2(2), 29-42
https://doi.org/10.37354/reej. 2024.2.2.003

La cultura organizacional como predictora de la productividad laboral de una clínica oftalmológica en México

Organizational Culture as a predictor of the Job Productivity of an ophthalmology clinic in México

Flor Ontiveros- Ramírez*[1], Raúl Rodríguez Antonio[2], Adriana Lucía Leuro Hernández[3]

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si el grado de cultura organizacional percibida es un predictor significativo de la autopercepción de la productividad laboral de los empleados en una clínica oftalmológica. Este estudio fue cuantitativo, transversal, descriptivo y predictivo. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 74 empleados administrativos de tiempo completo de una clínica oftalmológica ubicada en el estado de Nuevo León, México. Un análisis de regresión lineal simple mostró que el grado de cultura organizacional percibida es un predictor significativo de la autopercepción de la productividad laboral ($F_{(1, 71)}$ = 4.57 , p = .04). Adicionalmente, por medio de un análisis de varianza de dos factores se encontró evidencia que sugiere que el sexo ($F_{(1, 65)}$ = 4.616, p = .035) y la interacción del sexo con el grupo etario ($F_{(3, 65)}$ = 3.129, p = .032), tienen un efecto significativo sobre la productividad laboral auto percibida. Por otra parte, se encontró evidencia que sugiere que el sexo ($F_{(1, 65)}$ = 4.146, p = .046) y el grupo etario ($F_{(3, 65)}$ = 3.694, p = .016) tienen un efecto significativo sobre la cultura organizacional percibida, no así la interacción del sexo con el grupo etario ($F(3, 65)$ = 1.915, p = .136).

Código JEL: E24, J24, M14

Palabras clave: *: clínica oftalmológica; cultura organizacional; regresión lineal; productividad laboral*

Abstract

The objective of this research was to determine if the degree of perceived organizational culture is a significant predictor of the self-perception of work productivity of employees in an ophthalmology clinic. This study was quantitative, cross-sectional, descriptive and predictive. A non-probabilistic and

*Autor por correspondencia

[1] *Flor Ontiveros-Ramírez*, Catedrática de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas en la Universidad de Montemorelos, Montemorelos, N. L., México. flor.ontiveros@um.edu.mx,* Orcid: https://orcid.org/0000-0001-9167-7823

[2] *Raúl Rodríguez Antonio, Catedrático de la Facultad de Educación en la Universidad de Montemorelos. rrodriguez@um.edu.mx,* Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6766-4133

[3] *Adriana Leuro Hernández, Investigadora independiente. aleuro74@uan.edu.co* Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6364-6309

convenience sample of 74 full-time administrative employees was selected of an ophthalmology clinic located in the state of Nuevo León, Mexico. A simple linear regression analysis showed that the degree of perceived organizational culture is a significant predictor of self-perceived labor productivity ($F_{(1,71)}$ = 4.57, p= .04). Additionally, through a two-factor Analysis of Variance, evidence was found suggesting that gender ($F_{(1, 65)}$= 4.616, p = .035) and the interaction of gender with age group ($F_{(3, 65)}$ = 3.129, p = .032), have a significant effect on self-perceived labor productivity. On the other hand, evidence was found that suggests that sex ($F_{(1, 65)}$ = 4.146, p = .046) and age group ($F_{(3, 65)}$ = 3.694, p = .016) have a significant effect on the perceived organizational culture, but not its interaction of sex with age group ($F_{(3, 65)}$ = 1.915, p = .136).

JEL Code: E24, J24, M14
Keywords: ophthalmology clinic; organizational culture; job productivity; lineal regression

Introducción

Los estudios donde se relaciona a la cultura organizacional con la productividad laboral cada vez cobran mayor relevancia evidenciando un incremento en investigaciones que abordan esta relación, como las realizadas por diversos investigadores (Kadir, 2022; Gacheri, 2020; Mohammadi, 2020; Navarro y Crisaldo, 2019; Olynick y Li, 2020).

El interés creciente por estudiar la productividad desde un enfoque humanístico y no solamente económico o tecnológico es manifestado por Barahona Trejos et al. (2021), quienes señalan que, pese a la cantidad importante de investigaciones que la abordan, aun es necesario enfatizar que el ser humano es el elemento generador de la productividad, siendo el líder la pieza clave de la organización en quien recae la responsabilidad de generar una cultura organizacional que ponga en relieve la labor transcendental del ser humano como fundamento de la competitividad organizacional.

Por consiguiente, el estudio de estas variables es fundamental para las organizaciones hoy en día, ya que de acuerdo con Nzuva y Kimanzi (2022) una cultura organizacional débil pone en peligro la capacidad de los líderes para instituir reglas funcionales y regulaciones para dirigir la productividad de sus colaboradores.

Con base en lo anterior, se propusieron como objetivos de esta investigación los siguientes: (a) determinar si la cultura organizacional puede ser considerada como una variable predictora de la productividad laboral de los empleados de una clínica oftalmológica en México y (b) evaluar el efecto del sexo y el grupo etario de los participantes sobre la autopercepción de la productividad laboral y percepción de la cultura organizacional. Para ello se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: El grado de cultura organizacional percibido es predictor significativo del grado de productividad

laboral auto percibido por los empleados de una clínica oftalmológica del noreste de México.

H2: Existe un efecto significativo del sexo y el grupo etario de los participantes sobre el grado de productividad laboral auto percibido.

H3: Existe un efecto significativo del sexo y el grupo etario de los participantes sobre el grado cultura organizacional percibido.

Marco teórico

Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada como un conjunto de supuestos y significados colectivos que fijan el rumbo de una organización fundamentadas en creencias, experiencias y expectativas personales que se conjuntan en el lugar de trabajo a través de un proceso de integración, en el cual se involucra la socialización y el compañerismo desde la enseñanza del líder, lo que transmite y establece como ciertas normas y comportamientos que responderán a las demandas y los conflictos de la organización, determinando la productividad, la competitividad y la calidad de vida de los sujetos que la conforman (Ramírez Lira y Dávila Ibarra, 2018).

De acuerdo con Robbins (1999), la cultura organizacional es la que designa un sistema con significado común entre los miembros, distinguiendo una organización de otra. Este sistema es el resultado de un análisis de las características conjuntas en una organización. En relación con lo anterior, Ibarra-Michel et al. (2019) argumentan que la cultura organizacional es el conjunto de supuestos y valores aceptados por sus integrantes que determinarán en gran medida su comportamiento ante eventos y situaciones de cualquier tipo ya sean de carácter interno o externo. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional es la base de las afirmaciones y expectativas que se comparten con los miembros de una organización, lo que a su vez puede llegar a representar una ventaja competitiva (Cújar Vertel et al., 2013).

Por otra parte, Denison y Mishra (1995) sostienen que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles a ser medidos y comparados. Esta teoría se desarrolla con base en un modelo que posee elementos del comportamiento humano como: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Los autores consideran que estas características están presentes en las diferentes culturas organizacionales y que se encuentran positivamente relacionadas con las percepciones del desempeño, que se miden, a su vez, sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación donde la relación entre cultura y efectividad es significativa. En esta teoría, los autores definen el involucramiento o implicación como el empoderamiento de las personas y su oportunidad de desarrollo, que favorece un crecimiento en equipo y la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. A su vez, la consistencia y compromiso la refieren como el comportamiento de las personas, que se fundamenta en un conjunto de valores centrales. En cuanto a la adaptabilidad,

los autores sugieren que ésta permite a la organización responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado y a las nuevas exigencias de los clientes. Por último, la misión, la describen como el sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales, es decir, el rumbo y los objetivos estratégicos.

Productividad laboral

En cuanto al concepto de productividad laboral, es definido como la "capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero en beneficio de todos al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida" (Fernández García, 2010, p. 21).

Desde la perspectiva de la psicología industrial, se enfatizan los aspectos de productividad que controla el individuo, trabajando bajo la idea de que el cambio en el comportamiento de los empleados produce cambios en la productividad (Pritchard, 1990). Desde una perspectiva holística, la productividad o desempeño empresarial es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa (Mercado Ramírez, 1997).

Por su parte, Gaither y Frazier (2000) definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. A su vez, García Gallego y Sierra Trujillo (2020) mencionan que la productividad consta de tres dimensiones como: la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Koontz et al. (2012) señalan que la eficacia es la relación entre metas que se fija una organización y los resultados que consigue, mientras que para Juez (1995), la efectividad es el logro de un objetivo propuesto en condiciones habituales. Por lo tanto, se puede formular como la relación entre los resultados obtenidos en situaciones reales, y los objetivos pretendidos.

Las organizaciones tienen como premisa ser exitosas y competitivas en el campo laboral para alcanzar un desarrollo óptimo. Estrada Bárcenas et al. (2009) sostienen que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee, teniendo en cuenta factores internos como recursos humanos (formación profesional y experiencia), planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad. Por lo que, el aumento de la productividad es el camino que siguen las empresas para lograr un crecimiento sostenible que favorezca el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados.

Relación entre las variables

Por otra parte, la productividad está estrechamente relacionada con la cultura organizacional como lo menciona Piepp Castaños y Ruiz Vicente (2019) en su investigación, determinando que existe una relación positiva y significativa entre las variables cultura organizacional y productividad laboral

donde se observó que existe correlación directa muy fuerte (Rho = .991, *p* = .001) entre dichas variables, con el tamaño del efecto de .98, concluyendo que a mayor cultura organizacional, mayor productividad laboral. De igual forma, Atafar et al. (2013) investigaron las variables mencionadas encontrando que existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la productividad. Asimismo, se encontró evidencia de que existe relación lineal significativa (*r* = 0.635, *p* = .001).

Diseño y métodos

Diseño

Dado que este estudio tiene como finalidad "conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 93), para su abordaje se utilizó un enfoque cuantitativo de corte transversal descriptivo con diseño no experimental y con alcance predictivo.

Instrumentos

Los constructos estudiados en esta investigación, cultura organizacional y productividad laboral fueron operacionalizados con base en el grado percibido de cada constructo. Para la evaluación de la percepción de la cultura organizacional, se utilizó la media aritmética de los 24 ítems del instrumento elaborado por Domínguez (2016), para el cual calculó una confiabilidad de α = .97. Por otro lado, para la evaluación de la autopercepción de la productividad laboral se utilizó la media aritmética de los 19 ítems del instrumento adaptado por Deza Matías (2017), el cual calculó una confiabilidad de α = .81. En ambos instrumentos, se utilizó una escala tipo Likert de cinco niveles (1. *totalmente en desacuerdo*, 2. *en desacuerdo*, 3. *indeciso*, 4. *de acuerdo* y 5. *totalmente de acuerdo*) donde su definición operacional para la variable productividad laboral fue 1. *baja*, 2. *moderada*, 3. *media*, 4. *alta* y 5. *muy alta*. En cuanto a la variable cultura organizacional su definición operacional fue 1. *muy pobre*, 2. *pobre*, 3. *aceptable*, 4. *buena* y 5. *muy buena*.

Procedimientos

Se solicitó la aprobación de la gerencia de la clínica para la aplicación de los instrumentos de forma personal a cada uno de los participantes en el periodo de tiempo de enero a junio de 2021. La clínica oftalmológica sujeto de este estudio forma parte de un hospital privado con capacidad de atención de segundo nivel, que goza de amplio reconocimiento en el noreste de la República Mexicana.. Después de obtener los datos a través de las encuestas, se desarrolló una base de datos en Excel para realizar análisis relacionados. Se descartaron los cuestionarios que no fueron contestados en el plazo que se determinó para recoger la información, así como aquellos que mostraron datos faltantes.

Población y muestra

Se recolectó la información de 77 empleados de tiempo completo del área administrativa de una clínica oftalmológica ubicada en el noreste de México mediante un esquema de muestreo no probabilístico por conveniencia. Los empleados del área administrativa se agruparon en personal de oficina y atención al paciente.

Análisis estadísticos

Previo al contraste de las hipótesis, se evaluó la consistencia interna del instrumento con datos de la muestra, por medio del coeficiente alfa de Cronbach. Para el contraste de la hipótesis de predicción, se utilizó regresión lineal simple, en tanto que para las hipótesis de efectos se utilizó ANOVA de dos factores. Para el análisis de datos, se utilizó el software libre JASP versión 0.14.1. El nivel de significación estadística se fijó en .05.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las pruebas estadísticas de este estudio.

De esta muestra obtenida (*n* = 74) se describen las variables demográficas, resultando que el 32% eran hombres y el 68% mujeres, de los cuales el 31% correspondió al grupo etario de 20 a 30 años, 35% al grupo de 31 a 40 años, 28% al grupo de 41 a 50 años y 6% al grupo de 51 años o más. La mayoría de los participantes (74%) manifestó tener una antigüedad laboral menor o igual a 10 años.

Para la variable grado de cultura organizacional percibida, se obtuvo un promedio de 3.48 (*DE*= 0.64) en el caso de los hombres y de 3.72 (*DE* = 0.51) en el caso de las mujeres. Por grupo etario, se obtuvieron los siguientes promedios del grado de cultura organizacional percibida: 3.85 (*DE*= 0.56) para empleados entre 20 y 30 años de edad, 3.66 (*DE* = 0,46) entre 31 y 40 años, 3.59 (*DE*= 0.50) entre 41 y 50 años y 3.30 (*DE* = 0.72) entre 51 años o más.

Para la variable productividad laboral en los hombres, se obtuvo un promedio de 4.26 (*DE*= 0.33) y de las mujeres 4.37 (*DE*= 0.34). Por grupo etario, se obtuvieron los siguientes promedios del grado de productividad autopercibido: 4.45 (*DE* = 0.32) para empleados de 20 a 30 años, 4.29 (*DE* = 0.39) para el rango etario de 31 a 40 años, 4.38 *DE* = 0.26) para el rango etario de 41 a 50 años y 4.34 (*DE* = 0,43) para el rango etario de 51 años o más.

Contraste de la H_{01}

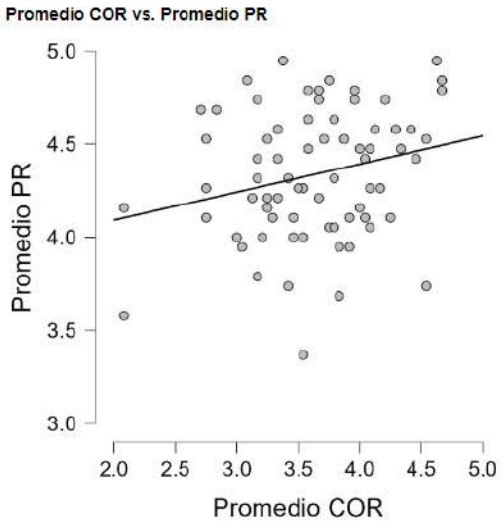
H_{01}: El grado de cultura organizacional percibido no es predictor significativo del grado de productividad laboral autopercibido por los empleados de una clínica oftalmológica del noreste de México.

Para la validación de la hipótesis H_{01}, en una primera instancia, se utilizó la prueba de correlación

de Pearson. Para esta prueba no se encontró evidencia de violación del supuesto de normalidad bivariada. Se encontró evidencia de que existe relación lineal significativa (r = .246, p = .036). Después se desarrolló un análisis de regresión lineal simple, el cual mostró evidencia de que el grado de cultura organizacional percibida es un predictor significativo de la autopercepción de la productividad laboral en una clínica oftalmológica del noreste de México ($F_{(1, 71)}$ = 4.57 , p = .04). Sin embargo, como se observa en el gráfico de dispersión (ver Figura 1), con base en el coeficiente de determinación (R^2 = .06), se infiere que la inclusión de otras variables de regresión en el modelo podría reducir la variabilidad observada.

Figura 1

Gráfico de dispersión para el diagnóstico visual de la asociación lineal



Contraste de la H_{02}

H_{02}: No existe un efecto significativo del sexo y el grupo etario de los participantes sobre el grado de productividad laboral auto percibido.

Para la validación de la segunda hipótesis de este estudio (H_{02}), se realizó un análisis de varianza de dos factores. Tal como se muestra en la Tabla 1, se encontró evidencia de que el sexo del participante tiene un efecto significativo sobre el grado de autopercepción de la productividad laboral ($F_{(1, 65)}$ = 4.616, p = .035), con un tamaño de efecto moderado (η^2 = .058), de acuerdo con los criterios de tamaño del efecto de Cohen (1992). El efecto del grupo etario sobre la autopercepción de la productividad laboral no fue significativo ($F_{(1, 65)}$ = 0.397, p = .756), sin embargo, el efecto de la interacción del sexo con el grupo etario del participante sobre la autopercepción de la productividad laboral resultó significativo (F(3, 65) = 3.129, p = .032) con un tamaño de efecto entre moderado y grande (η^2 = .117). Las medidas descriptivas muestran que las mujeres perciben un grado de productividad mayor (M=4.38, DE= 0.35). Por otro lado, los hombres perciben un grado de productividad menor (M=4.30 , DE= 0.37).

Tabla 1

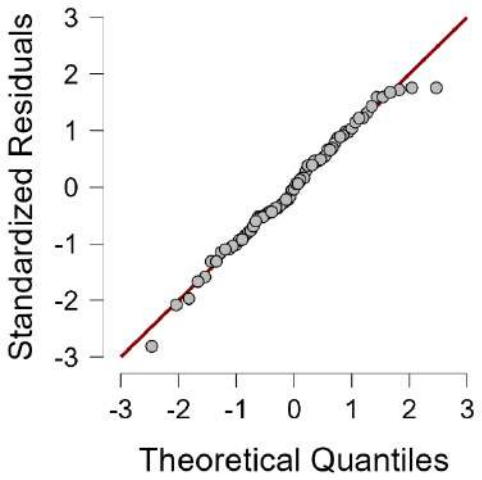
Análisis de varianza para la productividad laboral

Origen	Suma de cuadros	g.l.	Cuadrado medio	*F*	*p*	η^2
Sexo	0.511	1	0.511	4.616	.035	.058
Grupo etario	0.132	3	0.044	0.397	.756	.015
Sexo * Grupo etario	1.038	3	0.346	3.129	.032	.117
Residuals	7.190	65	0.111			

En cuanto a la validación de los supuestos del modelo ANOVA se elaboró mediante un análisis de residuales. Por medio de la prueba de Levene no se encontró evidencia de violación del supuesto de homogeneidad de la varianza (F = 1.05, p = .41). La validación del supuesto de normalidad se realizó utilizando gráficos cuantil-cuantil (ver Figura 2).

Figura 2

Gráfico QQ- plot para el diagnóstico de diferencias de distribución productividad laboral



Contraste de la H_{03}

H_{03}: No existe un efecto significativo del sexo y el grupo etario de los participantes sobre el grado cultura organizacional percibido.

Mediante un ANOVA de dos factores, tal como se muestra en la Tabla 2, se encontró evidencia de que el sexo del participante ($F_{(1, 65)}$ = 4.146, p = .046) y el grupo etario ($F(3, 65)$ = 3.694, p = .016) tienen un efecto significativo sobre el grado de cultura organizacional percibido. No se encontró un efecto significativo de la interacción entre los factores sexo y grupo etario ($F_{(3, 65)}$ = 1.915, p = .136). Así también, se observó que el grupo etario tiene un gran efecto sobre la percepción del grado cultura

organizacional (η^2 = .129), en tanto que el sexo mostró un tamaño de efecto entre pequeño y moderado (η^2 = .048). De igual manera que para la validación de la H_{02}, se validaron los supuestos del modelo ANOVA mediante un análisis de residuales. Las medidas descriptivas sugieren que las mujeres perciben un mayor grado de cultura organizacional (*M* = 3.722, *DE* = 0.511) que los hombres (*M* = 3.483, *DE* = 0.64).

Tabla 2

Análisis de varianza para la cultura organizacional

Origen	Suma de cuadros	g.l.	Cuadrado medio	*F*	*p*	η^2
Sexo	1.167	1	1.167	4.146	0.046	0.048
Grupo etario	3.120	3	1.040	3.694	0.016	0.129
Sexo * Grupo etario	1.618	3	0.539	1.915	0.136	0.067
Residuals	18.301	65	0282			

Discusión

En este estudio se pretendió encontrar si la cultura organizacional puede ser considerada como una variable predictora de la productividad laboral de los empleados de una clínica oftalmológica de México. Los resultados mostraron que la cultura organizacional es predictora de la productividad laboral encontrando evidencia de que el grado de cultura organizacional percibida es un predictor significativo de la autopercepción de la productividad laboral en una clínica oftalmológica del noreste de México ($F_{(1, 71)}$ = 4.57 , *p* = .04), donde, de acuerdo con el coeficiente de correlación de r de Pearson se encontró evidencia de que existe relación lineal significativa (*r* = .246, *p* = .036) entre la cultura organizacional y la productividad laboral en el contexto de una clínica oftalmológica. Sin embargo, el ajuste del modelo de regresión fue pobre, lo que sugiere que posiblemente existen otros factores como lo sugiere Jaimes et al. (2018) mencionando que el comportamiento grupal y el ambiente social de trabajo afectan al nivel de autopercepción de la productividad laboral que no fueron considerados en este estudio. Este resultado concuerda con lo reportado por Guizado y Sánchez (2020) donde investigaron las variables estudiadas en esta misma investigación y en contextos similares, es decir, en el servicio de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Naval-Lima, encontrando que existe evidencia significativa y señalando una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la productividad laboral de esa institución, con resultados que muestran un coeficiente de correlación del Rho Spearman de ***Rho*** = 0.619 y *p* = 0.000.

El resultado de esta investigación está alineado con lo reportado por Alonso Reyes y Marín Villanueva (2020), quienes investigaron las variables estudiadas en esta investigación, donde el resultado

de correlación de Pearson evidenció que existe una relación positiva directa entre las variables de estudio de $r = 0.894$, $p = 0.01$, el cual revela que la cultura organizacional influye directamente en la productividad laboral de los trabajadores.

Otro estudio realizado por Atafar et al. (2013) presenta resultados similares con esta investigación, donde analizaron las variables utilizadas en este estudio, reportando resultados que indicaban una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la productividad con una correlación de Pearson de $r = 0.635$, $\mathbf{p} = 0.01$.

En cuanto a las diferencias entre los grupos, con respecto al sexo del participante, en esta investigación se encontró que existe diferencia significativa moderada frente a la autopercepción de la productividad laboral en la variable sexo, donde el sexo femenino se autopercibe más productivo que el sexo masculino. Este resultado coincide con los hallazgos de una investigación llevada a cabo por Todaro et al. (2002) donde concluyen que las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral y son ligeramente más productivas que ellos. En la encuesta aplicada a empresarios y ejecutivos en dicho estudio, se incluyeron una serie de afirmaciones que introducían diferenciaciones entre hombres y mujeres tales como: productividad, atributos y comportamientos en el trabajo, entre otros.

Continuando con el factor grupo etario, en esta investigación se encontró que existe diferencia en la autopercepción de la productividad laboral entre los diferentes grupos de edad, con un tamaño de efecto moderado. De acuerdo con De Sivatte et al. (2018), los empleados de más edad con nivel de formación más alto son claramente más productivos que los más jóvenes y con menor formación académica. Sin embargo, en esta investigación los empleados más jóvenes se consideraron más productivos y esta autopercepción presenta variaciones de disminución conforme va aumentando la edad. Esta característica de percibirse más productivos armoniza con las ideas de Saccone et al. (2016) que señala que la hoy llamada Generación Y, así se autopercibe. De igual forma, en un estudio realizado por Adobe Document Cloud titulado "The Future of Time: Redefining Productivity During Uncertainity" (2022) aplicado a 9,789 participantes en Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido, Francia, Alemana, Australia, Nueva Zelanda, Japón e India señala que el 70% de los participantes pertenecientes a la Generación Z estarían dispuestos a cambiar de trabajo para acceder a mejores herramientas que les ayuden a trabajar de manera más eficiente y productiva, lo que pone en relieve su interés por llegar a ser más productivos. Es importante considerar que, tomando como base el rango propuesto por Zemke et al. (2013), los millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2000 y están entre los 20 a 40 años de edad, sin embargo, al igual que con el resto de las generaciones, las fechas exactas de inicio y fin de esta generación varían entre los diferentes autores; principalmente, se debate sobre el límite del fin de la Generación Y y el inicio de la Generación Z o Centennials, lo que representó el grupo etario con más alta autopercepción de productividad en esta investigación. A su vez, Tagliabue y Cuesta (2011) sostienen

que los jóvenes ya no buscan estabilidad en el empleo sino buscan adquirir, poseer y gestionar para sí mismos competencias que les permitan crecer en el área profesional, ser más productivos y a adaptarse al mercado laboral cambiante.

En cuanto a las variables observadas para el constructo cultura organizacional, se identificó que las medias más bajas fueron el ítem 1 que dice "*Todo el personal participa activamente en la planeación organizacional*" y donde la media fue de x = 2,87, lo que representa una percepción de este indicador entre pobre y aceptable. De acuerdo con los autores Fierro y Villalva (2017), el liderazgo democrático facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el diálogo y, por tanto, incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos por lo que se sugiere promover el liderazgo democrático en el área de trabajo para aumentar la participación activa de los empleados. De igual forma, Abane et al. (2022) señalan que la cultura de participación contribuye a los niveles de productividad, así como a la capacidad de los empleados para adaptarse a la misión y los objetivos de la organización, lo que también influye en los niveles de productividad del personal.

El segundo indicador más bajo fue el ítem 5 "*Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales*" donde la media fue de x=2.90 ,lo que representa una percepción entre pobre y aceptable de este indicador. De acuerdo con La Madriz y Parra (2016), si se carece de ciertas habilidades personales e interpersonales, el éxito puede verse seriamente comprometido, o su costo puede ser altísimo, y no solo para el líder, también para su equipo y la empresa. Por lo que se sugiere mejorar las estrategias de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias personales en los trabajadores.

Por otra parte, en cuanto a las variables observadas para el constructo productividad laboral, el resultado más bajo fue en el ítem 18, el cual menciona "*Pienso que puedo aportar más tiempo a la organización con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales*" donde la media fue de x = 3.72, lo que representa una autopercepción de una productividad de nivel medio y alto interpretándose como mayor disposición para dedicar más tiempo al alcance de los objetivos de la empresa. Para fortalecer la productividad de la empresa y el trabajo en equipo es necesario que se identifiquen adecuadamente qué acciones son importantes y cuáles son urgentes, de manera que permitan cumplir de forma eficaz los objetivos propuestos, fortaleciendo la gestión del tiempo (Salazar, 2017).

En cuanto a las variables observadas del constructo cultura organizacional en el ítem 16 se menciona que "*Se fomenta el buen trato del personal con los clientes*" donde la media fue de $\bar{x}$ = 4.20, lo que favorece la percepción de la cultura organizacional. En el ítem 18, que señala que "El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano" con una media de $\bar{x}$ = 4.15, lo que representa una percepción buena de este indicador, interpretándose como la motivación que tiene el empleado para el aprendizaje continuo en su área de trabajo, elemento importante que incide en la productividad laboral.

Respecto a las variables observadas mejor evaluadas del constructo de productividad laboral fueron el ítem 3, el cual señala "*Empleo adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo*" con una media de $\bar{x}$ = 4.65 y el ítem 6 que menciona "Tengo claras mis responsabilidades y funciones individuales" con una media de $\bar{x}$ = 4.63, lo que representa una percepción muy buena en estos dos indicadores. Por lo tanto, se recomienda continuar fomentando las actividades implícitas en estos indicadores ya que, de acuerdo con Lorenzo Gilvonio (2017), en los hallazgos de su investigación los empleados son productivos bajo un ambiente de trabajo agradable llevando a cabo sus funciones de la mejor manera, donde el 71% de los encuestados manifestó que tal condición les permitía alcanzar los objetivos institucionales.

Conclusión

Se concluye que la cultura organizacional se relaciona significativamente con productividad laboral de una clínica oftalmológica de México, siendo el coeficiente de correlación de r de Pearson (r = .246, p = .036), demostrando evidencia de que existe relación positiva lineal significativa.

De acuerdo con la prueba de ANOVA, se determinan las diferencias entre grupos con relación a un constructo, los factores como sexo y grupo etario se relacionaron significativamente con la cultura organizacional, no resultando significativo para la interacción sexo*grupo etario. De igual forma, se puede inferir que difieren su percepción en cuanto a la variable de cultura organizacional de manera moderada. Por último, el grupo etario demuestra que, entre más edad tengan los trabajadores se va empobreciendo su percepción referente a la cultura organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional cobra relevancia puesto que ésta permite el sentido de pertenencia por parte de los empleados con relación a la organización, identificándose con la misma, con su misión y visión teniendo un objetivo compartido, lo cual, permite una productividad constante. Sin embargo, es importante tener en cuenta, que, basado en los indicadores con puntuación más baja en esta investigación, se recomienda promover la participación de los empleados y su empoderamiento, dándoles voz y proveyendo el escenario ideal para el desarrollo de la creatividad e innovación frente a los procesos, objetivos y metas lo que impactará positivamente en los niveles de productividad.

Referencias

Abane, J. A., Adamtey, R. y Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal, 8*(1). https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5

Adobe Document Cloud. (2022). *The future of time: redefining productivity during uncertainty*. Adobe Document Cloud.

Alonso Reyes, A. y Marín Villanueva, J. (2020). Cultura organizacional como un factor en la productividad laboral de los trabajadores de la Universidad Politécnica de Atlautla. *Journal CIM Revista Digital, 8*(1), 314–321. https://doi.org/10.5281/zenodo.6449832

Atafar, A., Fallahneia, M. y Shahrabi, M. (2013). A study on relationship between organizational culture and productivity. *Management Science Letters, 3*(11), 2705-2708. https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.10.009

Barahona Trejos, A. D., Bello Flores, C. V. y Conrado Ramírez, A. J. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. E-archivo. https://repositorio.unan.edu.ni/14641/

Cohen, J. (1992). A power primer. *Pshychological Bulletin, 112*, 155-159. https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155

Cújar Vertel, A. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, 29*(128), 350-355. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009

Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 201-223.

De Sivatte, I., Olmos, R., Simón, C. y Martel, M. (2018). *El efecto de la edad, la experiencia y la formación en la productividad laboral. Cuadernos de Información Económica, 263*, 13-24.

Deza Matias, A. H. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha-Castrovirreyna, Huancavelica*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. E. Archivo. https://repositorio.unan.edu.ni/14641/1/14641.pdf

Domínguez, M. (2016). *Modelo de asociación entre factores predictores del clima organizacional y el desempeño laboral validado en empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana* [Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos]. E-archivo. https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972 /201

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. y Sánchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*(46), 169-182.

Fernández García, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Club Universitario.

Fierro, I. y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal, 2*(4), 155-162. https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210

Gacheri, F. (2020). *Effect of organizational culture on productivity of oil companies in Kenya: a case of oilibya-Kenya* [Tesis de maestría, United States International University]. E-archivo. https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/6065/FRIDAH%20GACHERI%20MBA%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. International Thomson.

García Gallego, E. M. y Sierra Trujillo, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín* [Tesis Doctoral, Universidad EAFIT] E-archivo. https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16062

Guizado F. y Sánchez S. (2020). Cultura organizacional y productividad laboral en medicina física y rehabilitación del Hospital Naval – Lima en J. Martínez Garcés. *Avances en Investigación Científica 1*(2), 1419-1433.

Hernández Sampieri. R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de investigación científica*. McGraw-Hill.

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. y Santillán-Núñez, M. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas, 17*, 71-102. DOI: http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04

Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. D. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica, 29*(5), 175-186. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175

Juez, P. (1995, febrero 10). *Instrumentos de análisis de la eficacia en el Sector Sanitario*. [Ponencia]. *II Encuentro de Economía Pública*. Universidad de Salamanca.

Kadir, I. (2022). Determination of work productivity and employee performance: analysis of work discipline and organizational culture. *Dinasti International Journal of Digital Business Management, 3*(4), 601–607. https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i4.1261

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

La Madriz, J. y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales, 11*(33), 69-98. http://doi.org/10.5281/zenodo.4908772

Lorenzo Gilvonio, E. (2017). *La productividad laboral y competencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE –Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. E-archivo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23150

Mercado Ramírez, E. (1997). *Productividad: base de la competitividad*. Limusa.

Mohammadi, S. (2020). Organizational culture and its impact on organizational productivity. *International Journal of Human Capital in Urban Management, 5*(3), 267–276. https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.03.08

Navarro, G., y Crisaldo, K. (2019). *Incidencia de la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de la unidad de administración del plan Copesco Nacional*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. E-archivo. https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2521

Nzuva, S. y Kimanzi, P. (2022). The impact of organizational culture on employees' productivity: a comprehensive systematic review. *European Journal of Business and Management, 14*, 42-55. https://doi.org/10.7176/EJBM/14-4-05

Olynick, J., y Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity. *Int. J. Psychol. Stud, 12*, 14. https://doi.org/10.5539/ijps.v12n2p14

Piepp Castaños, G. y Ruiz Vicente, M. (2019). *Cultura organizacional, productividad y bienestar laboral en trabajadores de una empresa de San Juan de Lurigancho, Lima*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. E-archivo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41394/Piepp_CG.%20RUIZ_VM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pritchard, R. (1990): *Measuring and improving organizational productivity*. Praeger Publishers. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.540

Ramírez Lira, E. y Dávila Ibarra, E. (2018). Validación de la escala para la caracterización de la cultura organizacional en MIPYMES. *Psicología desde el Caribe*, 22-44. https://doi.org/ 10.14482/psdc.35.4.658.001

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

Saccone, E., Fernández, M, y Mennucci, F. (2016). Escuchando a nuestros alumnos. Revista de Adenag, 6, p.9.

Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran tour, revista de investigaciones turísticas, 15*, 26-42.

Tagliabue, R. y Cuesta, M. (2011). Una nueva generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 4*(12), 50-58.

Todaro, R., Godoy, L. y Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, 197-236. https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100008

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, gen xers, and gen yers in the workplace*. American Management Association.

Recibido el 16 de febrero de 2024; aceptado el 19 de abril de 2024.
Disponible en internet: 29 de noviembre de 2024.

CC BY NC SA

Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 2(2), 43-66
https://doi.org/10.37354/reej.2024.2.2.004

Liderazgo servidor y planeación prospectiva con enfoque humano: Iglesia Adventista de Colombia, Unión del Norte

Servant leadership and prospective planning with a human approach: Adventist church of Colombia, North Union

Jhohana Andrea Guerra Villarraga[1*], Edilgardo de Jesús Loaiza Betancur[2]

Resumen

Se identificó la percepción de actores del proceso de presupuestación, sobre estilos de liderazgo, y planeación prospectiva en la Unión del Norte de la Iglesia Adventista del Séptimo día de Colombia, mediante la caracterización sociodemográfica y ocupacional, identificando categorías de análisis, en función de los métodos y procedimientos actuales de planeación así como perfiles y políticas, que permitieron definir parámetros de articulación del liderazgo servidor con la planeación prospectiva desde un enfoque humano.

El utilizado en mixto con enfoque cualitativo, adoptándose una tipología descriptiva en un estudio de caso. Como objeto de estudio, se tomó el área administrativa, contable y financiera, aplicándose un instrumento diseñado por los investigadores a 36 funcionarios tipo (censo), de los cuales se validaron 31 respuestas, analizándose la información mediante estadísticos descriptivos y el software MICMC para análisis prospectivo.

Como resultado se refleja la necesidad de formación en liderazgo servidor, definir y documentar políticas, perfiles, competencias, manuales, procedimientos e instructivos que faciliten un trabajo colaborativo, fomentando como cultura el trabajo en equipo, modernizar tecnología de informática y diseñar estrategias de participación de todos los empleados en la construcción del presupuesto.

A manera de conclusión, es importante adoptar métodos de planeación soportados en filosofías de liderazgo servidor desde el carácter cristiano y promover el método de planeación prospectiva con enfoque humano en todas las organizaciones de la iglesia.

Código JEL: M14, M41

Palabras clave: presupuesto, planeación prospectiva, liderazgo servidor, planeación estratégica

*Autor por correspondencia

[1]Jhohana Andrea Guerra Villarraga, Especialista en Finanzas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de Colombia, Unión del Norte. jhohana.guerra@iasd.org.co*
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-5351-0560

[2]Edilgardo de Jesús Loaiza Betancur, Docente investigador en Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, eloaiza@elpoli.edu.co
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-0288-4711

Abstract

The perception of actors in the budgeting process, leadership styles, and prospective planning in the Northern Union of the Seventh-day Adventist Church of Colombia was identified through sociodemographic and occupational characterization, identifying analysis categories, based on current planning methods and procedures as well as profiles and policies, which allowed defining parameters of articulation of servant leadership with prospective planning from a human approach.

The used in a mixed with qualitative approach, adopting a descriptive typology in a case study. As an object of study, the administrative, accounting and financial area was taken, applying an instrument designed by the researchers to 36 typical officials (census), of which 31 responses were validated, analyzing the information through descriptive statistics and the MICMC software for prospective analysis.

As a result, there is a need for training in servant leadership, defining and documenting policies, profiles, competencies, manuals, procedures and instructions that facilitate collaborative work, promoting teamwork as a culture, modernizing information technology and designing strategies for the participation of all employees in the construction of the budget.

In conclusion, it is important to adopt planning methods supported by servant leadership philosophies from a Christian perspective and to promote the prospective planning method with a human focus in all church organizations.

JEL Code: M14, M41

Keywords: budget, prospective planning, servant leadership, strategic planning

---

Introducción

La Iglesia Adventista del Séptimo Día de Colombia elige a su personal administrativo por medio de la asamblea general o congreso quinquenal de la Unión Colombiana del Norte y según la actividad económica que la entidad desarrolla. La Junta Ejecutiva está conformada por Presidente, Secretario y Tesorero, y administrativamente por dos licenciados en Teología y un Administrador de Empresas o Contador Público; sin embargo se percibe que en campos como la gestión administrativa y financiera así como los estilos de relacionamiento humano muestran una oportunidad de mejora en búsqueda de la excelencia y productividad para el alcance de los objetivos. Por otro lado, al seleccionarse al tesorero por parte de la constituyente (junta seleccionada en el congreso) no existe un perfil definido basado en competencias claras que permita asegurar una buena elección de profesionales idóneos para asumir responsabilidades relacionadas con el cargo, tampoco se han estandarizado protocolos de convocatoria en el cual se evalúen los diferentes requisitos, como capacidades psicológicas y gerenciales que demanda la institución para poder tener un desarrollo integral dentro de la organización. También, al iniciar el periodo

de administración, se carece de un proceso de inducción y capacitación sobre las áreas administrativas a las cuales se van a enfrentar dichos líderes, por lo tanto una formación consciente de todo el personal administrativo sobre la filosofía del liderazgo servidor y una planeación con enfoque humano permite una planeación prospectiva que se anticipa a la obtención con éxito de los propósitos y las metas.

Estas causas hacen que los administradores utilicen un estilo de liderazgo adecuado a su criterio en cada institución, tomando diferentes estilos de mando en la dirección y desarrollo de su administración, lo que en ocasiones ha generado fisuras latentes en diferentes aspectos administrativos, financieros y humanos, por consiguiente en la formación de nuevos líderes, predomina el estilo de liderazgo que se ha tenido por décadas, con el riesgo de fortalecer una estructura autoritaria, coercitiva y poco humana, que debilita su equipo de trabajo, revelando poca interacción entre los líderes y su equipo de trabajo, generando múltiples tareas y responsabilidades, baja contratación de personal en el área financiera, presión laboral en el cumplimiento de tareas, actividades rudimentarias o manuales, recarga laboral y poca confianza en compartir conocimientos con nuevos cargos y una débil gestión de recurso humano.

La prevención de conductas contraproducentes, que surgen como resultado de la desatención a los empleados, es un evento que se puede alcanzar por medio de la inclusión y asegurando el bienestar de los empleados obteniendo mayor motivación y empoderamiento desde un compromiso ético, de confianza y justicia como lo menciona Herrero Lázaro (2017). Una de las funciones más importantes de los dirigentes es crear intencionalmente un ambiente laboral o clima organizacional idóneo, en el que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones empleando el máximo potencial posible; esto surge como resultado de un estilo de liderazgo basado en el servicio, lo cual impulsa el alcance de metas desde la mejora de algunos comportamientos laborales y que desde la construcción teórica contemporánea se denomina “Liderazgo Servidor”.

Tener un jefe que se preocupe por su equipo de trabajo, es un ideal que todo trabajador espera para fortalecer su compromiso, motivación y sentido de pertenencia, percibiendo que se tienen en cuanta sus aportes o se le vincula en la planeación y toma de decisiones; esto nos hace pensar que no basta tener un buen salario económico sino que se hace muy relevante el aspecto laboral, el concepto de salario emocional, la inclusión y articulación del equipo de trabajo desde la cultura organizacional como elemento que va generando este valor agregado que caracteriza la organización desde su entorno (Herrera Valdelamar, 2017)

De otro lado, el área financiera cuenta con un mecanismo de elaboración presupuestal tradicional centrado en datos financieros históricos, facilitando una proyección de datos con información de años anteriores comparados con el ejercicio actual, donde se indica a cada administrador, una cifra aritmética con la que cuenta para realizar sus actividades de trabajo y no se contemplan otros escenarios que puedan afectar la ejecución de este. En ocasiones las empresas cuentan con herramientas de informática que poco se utilizan o se subutilizan y algunos softwares no se integra a los demás sistemas de información

generando reprocesos o múltiples actividades manuales, creando apatía o desmotivación en los tesoreros al momento de interactuar con el sistema de información, obstaculizando el seguimiento, control y evaluación de los resultados e indicadores financieros. Por ello la definición de políticas y procedimientos claros, permite una fluida comunicación entre los actores, al momento de construir el presupuesto.

El área contable puede considerarse como un motor que provee información básica para la toma de decisiones, sin embargo este motor puede verse afectado por una notable tardanza en la preparación y entrega de estados financieros e información administrativa a los respectivos usuarios de la administración, obstaculizando el análisis oportuno que permita una interpretación proactiva y así redireccionar recursos, esfuerzos y estrategias de forma ágil y oportuna.

Dentro de la asignación de responsabilidades, se destaca la asignación de múltiples funciones o disfunción del rol, ausencia de direccionamientos y claridad en las políticas, diversidad de tareas provenientes de los distintos departamentos que integran la organización, y que afectan de manera directa el área de contable y financiera, generando jornadas extenuantes de trabajo, adaptación a nuevos cambios en las formas y sistemas de atención al público y por lo tanto, baja disposición de trabajo en equipo y como consecuencia se presenta poca claridad en línea de mando, carga laboral excesiva y presiones por entrega de informes o realización de actividades y esta situación se manifiesta en estrés, ansiedad e intención de rotación, cambio de empleo y en ocasiones retiros de la iglesia.

Una adecuada política, así como una adecuada segregación de funciones con sus respectivos manuales e instructivos ayudarían a cohesionar y direccionar estrategias de mejoras que propendan por un bienestar social en la condiciones de trabajo de los empleados que reivindicando los derechos que apunten siempre a mejorar la calidad de vida de los empleados, motivándolos de tal forma que se refleje en el alcance de lo presupuestado o planeado en la organización y para esto el bienestar de la persona debe colocarse en el centro como uno de los principales objetivos a alcanzar dentro de la organización.

Por tal razón el objetivo de esta investigación pretende identificar cual es la percepción de los contadores y administradores sobre estilos de liderazgo, que permitan una planeación prospectiva con enfoque humano en las organizaciones.

Para lograrlo se definen objetivos específicos así:

Caracterizar sociodemográfica y ocupacionalmente a los actores del proceso de planeación y presupuestación de la Unión del Norte, en la Iglesia Adventista del Séptimo Día, definiendo dimensiones propias de las actitudes y aptitudes de los mismos, de modo tal que permita la identificación de categorías de análisis, en función de los métodos y procedimientos actuales de planeación.

Identificar desde el método actual de planeación y presupuestación, los perfiles, y competencias, así como la aplicación de políticas institucionales, que rigen el actuar de los contadores y administradores en el proceso administrativo, mediante manuales, procedimientos e instructivos indagando sobre la efectividad del mismo en el logro de los objetivos funcionales.

Definir parámetros de articulación del liderazgo servidor con la planeación prospectiva desde un enfoque humano, como herramienta propuesta al mejoramiento del método de planeación y presupuestación actual en la Unión del Norte de la Iglesia Adventista del séptimo día en Colombia

En este escenario, Mora (2019) considera que, a través de la interacción que existe entre los integrantes de la organización que unen sus conocimientos, capacidades, habilidades y responsabilidades, para lograr los objetivos propuestos, es necesario un enfoque humano en la elaboración de un presupuesto, implica no solo la inclusión de saberes y personas, sino abordar los diferentes sentimientos y emociones entre el emisor y receptor gestionando adecuadamente, permitiendo validar desde la escucha y el dialogo las opiniones y aportes que por insignificantes que parezcan a veces son el inicio de grandes soluciones. Por tal motivo la retroalimentación constante, contribuye a describir el pensar, sentir y actuar de los empleados en su ambiente laboral y contexto.

Articulando lo anterior con el propósito de esta investigación, una planeación prospectiva, permite a las organizaciones, ser más proactivas, adaptativas y estar preparadas para los cambios y oportunidades emergentes, como lo describen Torres Álvarez et al., (2021).

Marco teórico

A continuación, se presentan teóricamente los conceptos epistemológicos utilizados en el desarrollo de esta investigación

Liderazgo servidor

Si se articula con el concepto de liderazgo servidor, expuesto por Wong (2017) quien establece que, los líderes de servicio pueden conquistar el compromiso y entrega de los empleados por medio de la inclusión y participación de los trabajadores, una manera de motivar al trabajador es darle a conocer que su trabajo es valorado y apreciado; siendo un eslabón necesario para el desarrollo de la misión de la organización argumento.

Varios autores han escrito y desarrollado el concepto de liderazgo servidor, entre ellos Greenleaf (2002), quien plantea la importancia de un liderazgo cuya máxima para ejercer su influencia sea la motivación de servir a los demás; este concepto confirma la relevancia de la "percepción de los contadores y administradores sobre el liderazgo servidor para la planeación prospectiva con enfoque humano". En la actualidad, la demanda se inclina hacia una gestión centrada en las personas, donde cada individuo contribuye a la sociedad a través de sus valores y principios, influyendo en la política de la empresa con la motivación y la necesidad de servir como la clave de una construcción efectiva y esto se denomina liderazgo servidor. Servir y liderar son conceptos intercambiables, según Espinosa y Esguerra (2017), ya que ser un siervo permite liderar y prestar servicio simultáneamente. Sin embargo, cumplir con estas funciones de manera natural representa un desafío, y se requiere un fuerte compromiso para fomentar la interacción respetuosa entre las personas (Martínez, 2013; Perles y Santiago, 2000).

Por consiguiente, el liderazgo de servicio incluye prácticas claves que caracterizan a las organizaciones de alto rendimiento, como la definición de una visión, el desarrollo de procedimientos estandarizados, el enfoque en el cliente y la gestión efectiva del poder (Coetzer et al., 2017). Es importante destacar que esta conceptualización del liderazgo servidor no es simplemente una teoría, sino una postura filosófica sobre la moral y la axiología de los líderes (Espinosa y Esguerra, 2017), que de paso también se relaciona con la deontología o responsabilidad social del profesional como en este caso, los profesionales contables y administrativos.

El liderazgo servidor entonces, se caracteriza por una serie de principios y valores que lo diferencian del liderazgo tradicional. Espinosa y Esguerra (2017) proponen unas condiciones conductuales que identifican a un líder servidor, entre ellos se encuentran:

La escucha activa. El líder servidor se preocupa por comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, creando un espacio donde las personas se sienten valoradas y escuchadas.

La empatía. El líder servidor se coloca en el lugar de los demás para comprender sus perspectivas y sentimientos, generando un clima de confianza y respeto.

La capacidad de recuperación. El líder servidor aprende de los errores y busca la mejora continua, fomentando una cultura de aprendizaje y resiliencia en la organización.

La conciencia: El líder servidor tiene un conocimiento profundo de sí mismo y del entorno, permitiéndole tomar decisiones más acertadas y responsables.

La persuasión. El líder servidor busca convencer a través de argumentos sólidos y no por la fuerza, creando un ambiente de colaboración y participación.

La capacidad de conceptualizar. El líder servidor visualiza el panorama general y establece estrategias a largo plazo, brindando a la organización una dirección clara y un sentido de propósito.

La prospectiva. El líder servidor toma decisiones pensando en el futuro y sus posibles consecuencias, asegurando la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

La mayordomía. El líder servidor administra con responsabilidad los recursos y vela por el bien común, promoviendo una cultura de ética y responsabilidad social.

La construcción de comunidad. El líder servidor fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, donde las personas se sienten parte de un equipo y comparten un mismo objetivo.

Asimismo, Espinosa y Esguerra (2017) establecieron seis variables fundamentales para una organización dirigida por un líder servidor, como los valores de las personas, el desarrollo de los colaboradores, la construcción de comunidad, la autenticidad, el liderazgo proactivo y las acciones de liderazgo.

El liderazgo de servicio está intrínsecamente relacionado con valores éticos y busca el bienestar integral de las personas, garantizando la sostenibilidad a largo plazo de un ambiente productivo como lo manifiesta Linuesa Langreo et al., (2014), al plantear que si bien el concepto de liderazgo servidor

fue definido por primera vez por Robert Greenleaf en 1977, donde, si bien, no llega a una definición formal del concepto, sí aporta unas premisas claras que permiten comprender la filosofía y la esencia del concepto:

- El líder es el primer servidor, comienza con el sentimiento natural de querer servir como primer objetivo.

- El líder servidor se asegura de que las necesidades de los demás se están cumpliendo. - El éxito se obtiene cuando ese servicio se hace más libre, más autónomo, incluso con más sabiduría. - Un servidor sólo puede convertirse en un líder, si el líder sigue siendo un servidor y a su vez sus seguidores se convierten en líderes servidores (Linuesa Langreo et al., 2014, p. 10).

El liderazgo servidor entonces es una filosofía que ofrece un camino hacia el bienestar integral, tanto para las organizaciones como para las personas. Su enfoque en el servicio, la empatía y el desarrollo humano genera un impacto positivo en la productividad, la motivación y la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Planeación Prospectiva

En un contexto caracterizado por cambios vertiginosos en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental, las instituciones, organizaciones y empresas se enfrentan a desafíos significativos. La incertidumbre derivada de estos cambios demanda enfoques de gestión más allá de los análisis tradicionales basados en datos históricos, requiriendo herramientas que proporcionen visiones de posibles escenarios futuros. En este escenario, la planeación prospectiva surge como una estrategia esencial, dirigida no a predecir el futuro, sino a construirlo de manera proactiva, alineando eventos para lograr resultados deseados (Campos Cifuentes et al., 2010).

Se aborda entonces la prospectiva como un proceso sistemático y participativo, asociado naturalmente a la planeación y reflexión estratégica, actuando como una aliada esencial para la toma de decisiones actuales y la materialización de acciones colectivas (Astigarraga, 2016).

La integración de la planeación prospectiva con la formulación de presupuestos se presenta como una propuesta innovadora. Este enfoque, respaldado por un liderazgo servidor y considerando el componente humano en los procesos presupuestarios, busca ofrecer una visión más completa y sostenible de la gestión estratégica en organizaciones modernas. Exploraremos entonces, cómo esta integración, utilizando la prospectiva como metodología, puede resultar en la elaboración de presupuestos íntegros, integrales e integradores con enfoque humano. Este enfoque no solo busca proyectar escenarios futuros, sino también involucrar a los actores sociales en la construcción deliberada de su propio destino (Mojica, 2006).

Asimismo, se considerará la proyección como un elemento vital en la planificación integral, destacando la importancia de contar con un sistema de información sólido respaldado por datos históricos

(Velásquez Rueda, 2012). La integración de presupuestos con un enfoque humano, liderazgo servidor y metodología prospectiva no solo aborda los desafíos actuales, sino que también busca garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los procesos estratégicos en las organizaciones modernas (Urbano Ordoñez, 2015).

En última instancia, este artículo busca ofrecer una perspectiva integral y novedosa sobre la planeación prospectiva, su aplicación en la elaboración de presupuestos y su potencial impacto en la gestión estratégica de organizaciones del siglo XXI.

Diseño y métodos

Desde el punto de vista ontológico como estudio del ser, esta investigación se adentró a una ontología relativista ya que vista desde la perspectiva administrativa y en específico del desarrollo de las actividades por parte de los actores, sus sentires y percepciones diversos se presentan en contextos que aunque sean regidos por la doctrina y principios adventistas, su epistemología es subjetiva ya que la realidad laboral existe, sin embargo es interpretada en forma diferente y asociada con los tipos de personalidad y capacidad del individuo para asumir retos. Es por esto por lo que, el estudio de caso con enfoque cualitativo permite definir categorías de análisis que contribuyen a la explicación del fenómeno de la percepción del liderazgo servidor como concepción de la vida y los valores desde el esquema propio de cada individuo (Maggiorelli, 2020).

El método es mixto con enfoque cualitativo y como estudio de caso, sin embargo se adoptó una tipología descriptiva para caracterizar la población estudiada ya que como objeto de estudio se tomó el área administrativa, contable y financiera de la Unión del Norte de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de Colombia, la cual está compuesta para efectos organizativos en Unión del Norte y Unión del Sur, y para efectos de la investigación la Unión del Norte que comprende todo el Caribe colombiano, Norte y Sur de Santander, Vichada, Chocó, Antioquia y San Andrés y Providencia.

La anterior caracterización descriptiva de la población, y con enfoque cuantitativo permite establecer desde su percepción, la categorización del sentir de los contadores, tesoreros, administradores y algunos pastores sobre el logro de los objetivos y alcance de las metas en el proceso de preparación y ejecución del presupuesto y es acá donde el enfoque cualitativo permite explicar el fenómeno ontológico relativista y la epistemología subjetivista.

López-Herrera y Salas-Harms (2019) señalan que, al reconocer que “las relaciones que surgen en las organizaciones son complejas, no sorprende que a los métodos cualitativos se les dé un lugar destacado en las investigaciones sobre las organizaciones por los estudiosos de la administración” y con base en esta investigación tiene razón debido a que la percepción como fenómeno coloca a cada uno de los individuos en un contexto interpretado subjetivamente desde su propio esquema de valores, sin embargo es posible por medio del enfoque cualitativo identificar esas categorías que permiten explicar este fenómeno.

Los hallazgos se cotejaron a manera de triangulación, con teorías administrativas basadas en la gestión humana integral y para tal efecto se toman los conceptos de liderazgo servidor como guía, de modo tal que se permita proponer un estilo de liderazgo que conjuntamente con el equipo de trabajo, se logre una planeación administrativa y financiera vinculando la prospectiva con enfoque humano, de modo tal que dé cuenta de los diferentes escenarios de tipo económico, social y espiritual que se puedan presentar y las formas de afrontarlos, buscando siempre el logro de los propósitos misionales de la Iglesia y de la organización.

La incorporación de la planeación prospectiva con enfoque humano en el contexto de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Unión del Norte de Colombia se fundamenta en la necesidad de anticiparse de manera estratégica a los cambios y desafíos que puedan surgir en los ámbitos económico, social y espiritual. Esta metodología no se limita a proyectar el futuro, sino que busca construirlo de manera deliberada y participativa, permitiendo al equipo de trabajo generar respuestas proactivas a las incertidumbres inherentes en la gestión administrativa de la organización. El propósito primordial de la planeación prospectiva en este contexto es proporcionar una visión a largo plazo que sirva como guía para la toma de decisiones actuales. Se busca entonces explorar posibles escenarios futuros, identificar tendencias relevantes y analizar el impacto potencial de factores económicos, sociales y espirituales en la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

En resumen, la propuesta de planeación prospectiva busca brindar a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Unión del Norte una herramienta estratégica y participativa que permita enfrentar el futuro con resiliencia, adaptabilidad y alineación con sus valores fundamentales desde una perspectiva íntegra, integral e integradora.

Tipología descriptiva en el estudio

El tipo de estudio descriptivo consiste en "la caracterización de un hecho, o fenómeno con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables o categorías de análisis, y aun cuando no se formulen hipótesis las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación, permitiendo caracterizar el objeto de estudio, rasgos fundamentales del fenómeno, objeto o caso. Como una guía, cuando se aborda un fenómeno en forma descriptiva dentro del estudio, se pretende responder a preguntas como: ¿en qué consiste?, ¿qué elementos lo integran?, ¿cómo surgió?, ¿qué situación presenta actualmente?" entre otras según el contexto y el tipo de estudio (Guffante et al., 2016).

Se aborda como enfoque, un tipo de estudio deductivo, ya que parte de situaciones generales en el contexto del estudio, busca identificar explicaciones particulares contenidas en las experiencias narradas por los entrevistados. Newman (2006, p. 185) lo expresa de la siguiente forma "Las conclusiones deductivas son necesariamente inferencias hechas a partir de un conocimiento que ya existía, en

consecuencia, la indagación científica no puede efectuarse sólo por medio del razonamiento deductivo, pues es difícil establecer la verdad universal de muchos enunciados que tratan de fenómenos científicos".

Este estudio tiene características mixtas, con preponderancia cualitativa, ya que combina variables y categorías de análisis, sin embargo el predominio cualitativo como éste, lo explica Durán (2012) desde la importancia en el desarrollo de las ciencias sociales, y dado que la contabilidad está categorizada dentro de este ámbito, se concibe una articulación de eventos que se relacionan con un tipo de investigación empírica y toma como foco un fenómeno contemporáneo constituyéndose en una guía metódica de esta investigación. Es de notar que el método empírico, implica una toma de datos y el fenómeno no es de laboratorio sino del mundo real (Codina, 2021).

Población y muestra

La población está definida en 36 funcionarios entre Administradores, Contadores y Tesoreros de la Unión del Norte en Colombia y se aplicó el instrumento a toda la población con características de Censo de los cuales respondieron 31 personas.

Métodos y técnicas de recolección de la información

Tomando como guía metodológica para la recolección de información y su tratamiento según los objetivos general y específicos, se definió el caso y se transcribieron en el objetivo general, cuyos objetivos específicos se construyeron desde la percepción de necesidades al momento de tener un primer contacto con el personal administrativo de la iglesia y apoyados en la literatura relacionada con conceptos de liderazgo servidor y planeación prospectiva con enfoque humano, se definió una matriz que cruza los objetivos, las dimensiones a estudiar, las variables y categorías de análisis y en otras tablas se cotejan con los hallazgos o resultados significativos. Esto se logra mediante los protocolos que permiten obtener la información primaria mediante la diligencia de un instrumento creado por los investigadores y el cual está compuesto por 40 preguntas, distribuidas en cuatro dimensiones y una pregunta abierta para opiniones y sugerencias: (a) dimensión sociodemográfica, 6 preguntas; (b) dimensión ocupacional, 6 preguntas; (c) dimensión de planeación prospectiva: 19 preguntas, (d) dimensión de liderazgo servidor con enfoque humano: 9 preguntas y (e) opiniones y sugerencias: 1 pregunta.

La Tabla 1 muestra cómo se diseñó la estructura de dimensiones, objetivos y categorías de análisis que permitieron la construcción del instrumento aplicado a la población objeto de estudio.

Tabla 1

Identificación de categorías de análisis por objetivo

Objetivo	Descripción	Categoría de análisis
1	Caracterizar sociodemográfica y ocupacionalmente a los actores del proceso de planeación y presupuestación de la Unión del Norte, en la Iglesia Adventista del Séptimo Día, definiendo dimensiones propias de las actitudes y aptitudes de estos, de modo tal que permita la identificación de categorías de análisis, en función de los métodos y procedimientos actuales de planeación.	Estilo de liderazgo conservador Planeación actual Segregación de funciones Protocolo de ingreso y entrenamiento Formación y capacitación Relacionamiento Socialización de la información Motivación al logro Trabajo colaborativo Gestión humana y calidad de vida Comunicación asertiva Tecnología y conectividad Ambiente Laboral Inclusión en opiniones y decisiones
2	Identificar desde el método actual de planeación y presupuestación, los perfiles, y competencias, así como la aplicación de políticas institucionales, que rigen el actuar de los contadores y administradores en el proceso administrativo, mediante manuales, procedimientos e instructivos indagando sobre la efectividad de este en el logro de los objetivos funcionales	Perfil y competencias Administración del riesgo Políticas, funciones, procedimientos e instructivos
3	Definir parámetros de articulación del liderazgo servidor con la planeación prospectiva desde un enfoque humano, como herramienta propuesta al mejoramiento del método de planeación y presupuestación actual en la Unión del Norte de la Iglesia Adventista del séptimo día en Colombia.	Ambiente administrativo desde el liderazgo servidor Análisis prospectivo de escenarios futuros Planeación con enfoque humano

Tratamiento y análisis de la información recolectada

A la información recolectada se le dio tratamiento mediante estadístico descriptivo arrojado por *Google forms* y luego se organizaron en Excel, resumiendo para cada pregunta las modas más representativas expresadas en porcentaje y número de personas, además de la utilización del software MICMAC, el cual según Ortiz y Elorza (2019), contribuye a describir y relacionar los componentes del proceso de elaboración del presupuesto con enfoque humano como en este caso, mediante una matriz que contiene el panorama arrojado por la aplicación del instrumento y que dentro de la metodología mixta permitió cotejar y triangular la información recolectada.

Una vez se obtuvo todo el panorama descriptivo de la estructura o tema de estudio, mediante el software Micmac, se clasificaron las categorías de análisis y sus resultados en aquellas de mayor influencia en el proceso de presupuestación, sobre aquellas con características dependientes, arrojando como resultado las dimensiones de mayor impacto que se deben abordar prospectivamente en los diferentes escenarios posibles en el proceso de planeación prospectiva con enfoque humano en la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Se complementó la información recolectada, mediante tablas de Excel, cuadros en Word, mapas conceptuales y técnicas de redacción del constructo resultante de la investigación conservando el formato IMRyD, el cual consiste en redactar de modo científico con los componentes Introducción, Métodos, Resultados y Discusión.

Con base en los resultados arrojados por el instrumento aplicado a 36 funcionarios según los criterios de inclusión definidos en la metodología, y de los cuales contestaron 31, se obtuvieron las "variables" que para este estudio se denominan "categorías de análisis" dada las características de preponderancia cualitativa de la investigación, determinándose cuales son aquellas de mayor influencia y que según la formulación del problema es necesario analizarlas mediante el software MICMAC (Matriz de implicación cruzada multiplicada por la clasificación).

La herramienta MICMAC (Matriz de implicación cruzada multiplicada por la clasificación) se ha utilizado ampliamente en el ámbito empresarial para identificar y analizar las relaciones de influencia entre diferentes variables, proporcionando una visión integral de los factores que impactan en el rendimiento y la eficiencia organizacional.

En el contexto de este estudio, se ha aplicado la herramienta MICMAC para analizar las categorías de análisis claves ("variables", lenguaje del software), que impulsan la mejora continua de la organización desde la perspectiva de la prospectiva con enfoque humano. Este proceso se llevó a cabo en varias etapas, comenzando con la identificación de las variables más influyentes denominadas dependientes en el sistema, una vez identificadas las variables claves, se procedió a analizar las relaciones entre ellas, utilizando una matriz de influencia y dependencia, luego se valoró su nivel de influencia calificando de 0 a 4 para clasificarlas por su peso específico incluyendo aquellas potenciales que tiene un valor de 4 y

que en software interpreta con una “P”, de donde, “0” es ninguna influencia, “3” es mucha influencia y “4” es potencial influencia. Este análisis sirvió para explicar, cómo las variables interactúan entre sí y qué variables tienen el mayor impacto para el sistema en su conjunto y por lo tanto en el proceso de planeación y presupuestación.

Posteriormente, se clasificaron las variables identificadas en diferentes categorías de análisis, como por ejemplo procesos de planeación, recursos humanos, etc. Cada variable fue descrita brevemente, destacando su relevancia en el contexto organizacional y su contribución a la mejora continua.

Resultados

En las Tablas 2 y 3, se muestra un resumen descriptivo del instrumento aplicado a 36 funcionarios, validando 31 respuestas y, del cual se obtienen por nivel de importancia e influencia en el proceso de planeación y presupuestación prospectiva con enfoque humano.

Se observa que la distribución de cargos dentro de la organización revela una marcada presencia de los roles de alta responsabilidad y liderazgo, tales como Administradores, Presidentes y Secretarios, esta tendencia apunta hacia una estructura organizativa de tipo jerárquico, donde la autoridad y la toma de decisiones se concentran principalmente en los niveles superiores.

El análisis del nivel de estudio de los encuestados revela un panorama positivo en cuanto a la preparación académica del grupo. La mayoría de los participantes posee un título de pregrado, lo que denota una base sólida de conocimientos y habilidades académicas; cabe destacar que una proporción significativa ha alcanzado incluso niveles superiores, como maestrías o doctorados, evidenciando un alto grado de especialización y profesionalización.

Los resultados muestran también, una percepción positiva en cuanto a la adecuación de las competencias requeridas para los cargos ocupados. La mayoría de los encuestados considera que estas competencias están acordes con sus habilidades y conocimientos, lo que refleja una alineación entre las expectativas del rol y las capacidades individuales.

La significativa participación de los encuestados en el proceso de planeación resalta la importancia estratégica de esta actividad dentro de la organización. Esta participación activa puede fomentar un sentido de propiedad y compromiso con los objetivos y estrategias organizacionales, lo que puede cultivar un sentido de pertenencia y compromiso.

En cuanto a la percepción sobre la eficacia de las herramientas tecnológicas utilizadas en el puesto de trabajo, sugiere la necesidad de una evaluación más detallada de las necesidades y capacidades tecnológicas dentro de la organización en cuanto a la modernización del software y hardware, que permita una interacción en tiempo real entre los actores del proceso, evitando demoras en el procesamiento y flujo de información.

Tabla 2

Estadística descriptiva

Ítem	Descripción	%	n	Detalle de respuesta
1	Rango de Edad	10%	3	25- 34 años
		32%	10	35-44 años
		29%	9	45-54 años
		29%	9	55 años o más
2	Género	71%	22	Masculino
		29%	9	Femenino
3	Nivel de Estudio	50%	15	Maestría
		33%	11	Universitario
		17%	5	Doctorado
4	Cargo	45%	14	Administradores- presidente -secretario (pastores)
		26%	8	Tesoreros
		29%	9	Contadores
5	¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?	30%	9	10 a 15 años
		23%	7	1 a 5 años
		20%	6	5 a 10 años
		13%	4	15 a 20 años
		13%	4	Más de 20 años
6	Participa en el proceso de planeación	61%	19	Si
		39%	12	No
7	Etapa del proceso de planeación	71%	15	Todas las etapas
		14%	3	Implementación
		45%	14	Claro
		42%	13	Completamente claro
8	¿Consideras que las competencias requeridas en el perfil actual de su cargo están acordes a sus habilidades y conocimientos?	52%	16	Si son acordes
		32%	10	Si son acordes y puedo desarrollarlas
9	Nivel de inducción al momento de vincularse al cargo actual	35%	11	Claro
		32%	10	Poco claro
		23%	7	No hubo inducción

10	Características de la evaluación de competencias de un empleado durante el proceso de selección y contratación	32%	10	No hubo evaluación
		29%	9	Normalmente relacionadas con el perfil
		29%	9	Relacionadas con el perfil
11	En el manual de funciones se lee con claridad las responsabilidades para cada cargo	71%	22	Hago por lo general mis funciones según el manual
		13%	4	Hay manual de funciones, pero desactualizado
12	¿Cree usted que, en el puesto de trabajo, cuenta con herramientas modernas de tecnología y conectividad para el desarrollo de sus actividades en el proceso de planificación?	42%	13	Moderado
		39%	12	Eficaces
13	¿Qué tan cómodo se siente en su puesto de trabajo y en la utilización de las herramientas tecnológicas disponibles en el proceso de planeación y Presupuestación?	39%	12	Moderado
		32%	10	Cómodo
14	¿En qué medida percibe su participación en el diseño e implementación de la planeación administrativa y financiera durante el periodo de vigencia en la organización?	35%	11	Siempre participo debido a que hace parte
		29%	9	Ocasionalmente participo, según mis funciones
15	¿Contribuye a diseñar planes de contingencia frente a cambios que se presenten en la ejecución del presupuesto?	26%	8	Contribuye cuando me lo piden
		23%	7	Contribuyo mucho porque soy parte de la dirección y administración
16	¿La organización, mediante indicadores de gestión, direcciona y retroalimenta regularmente a los líderes sobre su desempeño y planes de mejora?	29%	9	No hay indicadores de gestión
		25%	8	Hay indicadores de gestión; se hacen planes de mejora
		19%	6	Hay indicadores de gestión; se hacen planes de mejora y se hace seguimiento
17	¿Cómo percibe la eficacia en los métodos actuales de la planeación en su organización con respecto a visualizar escenarios futuros de cambio	42%	13	Moderado
		29%	9	Eficaces
		16%	5	Ineficaces

Ítem	Descripción	%	n	Detalle de respuesta
17	¿Cómo percibe la eficacia en los métodos actuales de la planeación en su organización con respecto a visualizar escenarios futuros de cambio	42%	13	Moderado
		29%	9	Eficaces
		16%	5	Ineficaces
18	¿Cómo percibe el nivel de importancia de su contribución, en el diseño de políticas y directrices, que facilitan la elaboración y divulgación del presupuesto a todos los actores claves dentro de su organización?	42%	13	Contribución Normal según mis funciones
		26%	8	Contribución muy significativa
		16%	5	Baja Contribución
19	¿Considera que las actuales políticas de planeación y Presupuestación fomentan la participación activa y colectiva de todos los actores involucrados?	39%	12	Participo cuando me lo solicitan
		23%	7	Las actuales políticas si promueven la participación
		23%	7	Las políticas actuales no promueven la participación
20	¿Cómo percibe la comunicación que permite el flujo de información relacionada con su cargo y la retroalimentación permanente e interactiva que proporcionan los distintos niveles de la Dirección?	35%	11	Hay comunicación pero no hay retroalimentación interactiva
		32%	10	Hay comunicación fluida, interactiva, permite la construcción colectiva de mejoras y nuevas oportunidades
		26%	8	Hay comunicación pero no es fluida a pesar de que es interactiva
21	¿Cómo considera la importancia de la integración de la propuesta de liderazgo servidor con enfoque humano, como herramienta para mejorar el método actual de planeación y presupuestación?	58%	18	Muy importante y necesaria
		39%	12	Importante
		3%	1	Indiferente
22	¿Cómo calificaría la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo incluyendo a sus líderes?	52%	16	Muy buena
		29%	9	Regular
		13%	4	Buena

Ítem	Descripción	%	n	Detalle de respuesta
23	La función de un líder fuera de servir para el logro de los objetivos es asegurar la unidad y motivación para marchar en la misma dirección; en su caso seleccione la frase que más identifica a su área	32%	10	Se cumple la función altamente con compromiso y motivación
		29%	9	Se cumple esta función modernamente
24	¿Cómo calificaría la capacidad de su líder para ponerse en su lugar y comprender sus puntos de vista?	43%	13	Normal
		30%	9	Alta
		13%	4	Baja
25	Cómo evaluaría la adaptabilidad de su líder frente a cambios imprevistos en el entorno laboral?	42%	13	Adaptabilidad Moderada
		39%	12	Alta adaptabilidad ya que es abierto y compresivo
		6%	3	Baja adaptabilidad

Continuando con el análisis estadístico, una proporción significativa de encuestados participa ocasionalmente en el diseño e implementación de la planeación administrativa y financiara, según sus funciones, esto indica que, aunque existe cierta participación, puede no ser uniforme en todos los niveles de la organización.

La percepción de la eficacia en los métodos actuales de planeación varía entre moderada, eficaz e ineficaz, lo que sugiere la necesidad de evaluar y mejorar los procesos de planeación existentes.

La mayoría de los encuestados consideran que su contribución en el diseño de políticas y directrices para facilitar la elaboración y divulgación del presupuesto es normal según sus funciones. Esto sugiere que, si bien se reconoce la importancia de la contribución, puede haber limitaciones en la participación.

Los datos recopilados en la encuesta revelan una clara tendencia entre los encuestados; la gran mayoría considera fundamental la integración del liderazgo servidor con un enfoque humano como una herramienta para optimizar el proceso actual de planeación y presupuestación. Los resultados obtenidos de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados evalúan la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo, incluyendo a sus líderes como muy buena, indicando la existencia de un ambiente laboral colaborativo y positivo, donde tanto los líderes como los miembros del equipo trabajan en conjunto hacia objetivos comunes.

Un porcentaje significativo de encuestados contribuye a diseñar planes de contingencia frente a cambios en la ejecución del presupuesto, lo que indica una preparación para hacer frente a situaciones imprevistas y una preocupación por la estabilidad financiera de la organización.

La organización emplea una variedad de indicadores de gestión para guiar y proporcionar retroalimentación periódica a los líderes sobre su desempeño y posibles áreas de mejora. No obstante, una proporción importante de los encuestados señala la ausencia de indicadores de gestión disponibles. Esta disparidad en la percepción destaca la necesidad de una mayor consistencia y transparencia en el uso de métricas de desempeño de la organización.

La percepción sobre la capacidad del líder para ponerse en el lugar del empleado y su adaptabilidad frente a cambios imprevistos en el entorno laboral varía entre normal, alta y moderada, lo que sugiere diferentes niveles de habilidad y actitud entre los líderes.

Categorías de análisis dependientes de mayor influencia en el proceso de planeación prospectiva con enfoque humano, según los resultados de la aplicación del software MICMAC

Luego de correr el programa de MICMAC y como resultado del análisis arrojado por el mismo, según la valoración que se dieron a las categorías, las cuales resultaron del análisis descriptivo estadístico, acompañado del criterio profesional de los investigadores, se obtuvieron las siguientes:

1. V1. Cargo (cargo): posición o puesto que desempeña en una organización.

2. V2. Competencia requerida (CompReq): conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y atributos que son necesarios para desempeñar con éxito un cargo.

3. V3. Proceso de planeación (ProPlan): enfoque estratégico y sistemático mediante el cual las organizaciones establecen objetivos, desarrollan estrategias y elaboran planes detallados para alcanzar el éxito y efectividad en su operación.

4. V4. Herramientas tecnológicas (HerTecnol): recursos, aplicaciones y sistemas basados en tecnología que se utilizan para facilitar y mejorar los procesos operativos, comunicación, la gestión de la información y la toma de decisiones de la organización.

5. Gestión humana y calidad de vida (GesVid): conjunto de estrategias, políticas y prácticas orientadas a promover el bienestar integral de los colaboradores dentro de la organización.

Se puede observar concordancia con los planteamientos iniciales del problema y con los resultados de la aplicación del instrumento en cuanto a que, en el proceso de presupuestación prospectiva con enfoque humano, es importante diseñar estrategias que involucren en forma íntegra, integral e integradora, aspectos cualitativos al proceso presupuestal desde una perspectiva del liderazgo servidor, esto es, integrar en el proceso, el cargo, definiendo los perfiles y competencias requeridos acordes con el proceso de planeación, modernizando la tecnología del software y hardware. Todo esto se abordaría desde un enfoque humano, aprovechando el carácter cristiano materializado en el concepto de liderazgo servidor aplicado a toda la organización. Para lograrlos es indispensable fomentar desde la sensibilización

un proceso formativo sobre los conceptos de prospectiva, liderazgo servidor y calidad de vida desde la gestión humana.

Los resultados se obtuvieron utilizando una denominada MICMAC, la cual representa las variables en cuadrantes y según el cuadrante de ubicación se interpreta su categoría dentro del análisis, proporcionando una visualización clara de su importancia y su nivel de influencia en el sistema (Martínez y Timarán, 2015)

Los cuadrantes en el análisis MICMAC se dividen en cuatro categorías principales, determinantes, claves, autónomas y resultado. Las variables identificadas como determinantes son aquellas que tienen una alta influencia y alta dependencia dentro del sistema, lo que significa que ejercen un fuerte impacto, y a su vez son fuerte afectados por otras variables en el sistema. Las variables claves son aquellas que tienen una alta influencia, pero una baja dependencia, lo que indica que su impacto significativo en el sistema, pero no están sujetas a la influencia de otras variables. Las variables autónomas son aquellas que tienen una baja influencia, pero una alta dependencia, lo que sugiere que están sujetas a la influencia de otras variables pero tienen poca influencia y una baja dependencia, lo que indica que tienen poco impacto en el sistema y están poco afectadas por otras variables (Castañeda Ruiz, 2021).

Los representantes de las variables en cuadrantes permiten a los gestores y tomadores de decisiones identificar fácilmente las variables más importantes y estratégicas dentro del sistema, así como comprender cómo estas variables interactúan entre sí. Esto facilita la identificación de áreas de enfoque y la formulación de estrategias efectivas para la mejora y optimización del rendimiento empresarial (ver Figuras 1, 2, 3 y 4).

Figura 1

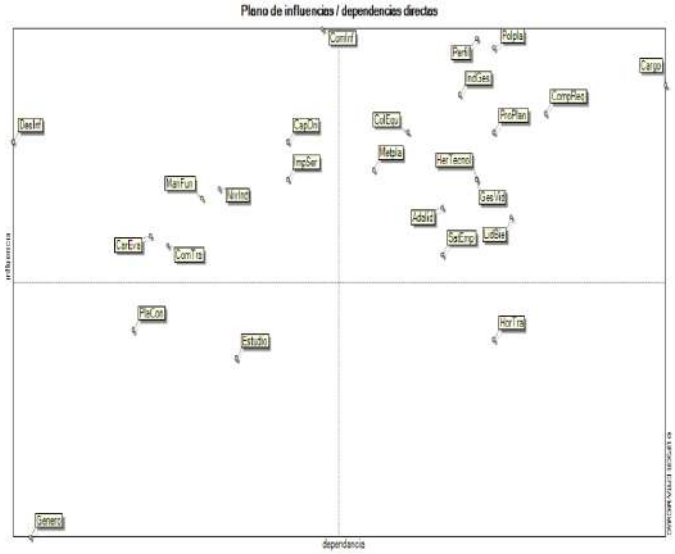
Matriz de valoración cruzada de variables

	1 : Genero	2 : Estudio	3 : Cargo	4 : HorTra	5 : HerTecnol	6 : ProPlan	7 : Perfil	8 : CompReq	9 : NivInd	10 : CarEva	11 : ManFun	12 : DesInf	13 : CapOri	14 : SatEmp	15 : PlaCon	16 : Metpla	17 : IndGes	18 : Polpla	19 : Adalid	20 : LidBie	21 : ImpSer	22 : GesVid	23 : ComTra	24 : ComInf	25 : ColEqu
1 : Genero	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
2 : Estudio	1	0	3	1	2	2	2	3	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0
3 : Cargo	1	3	0	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2
4 : HorTra	0	1	3	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	1	0	3	3	1	3
5 : HerTecnol	0	1	3	3	0	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	3	0	0	1	0	3	3	3	3
6 : ProPlan	2	2	3	2	2	0	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7 : Perfil	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	2	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
8 : CompReq	1	3	3	2	2	2	2	0	3	3	3	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
9 : NivInd	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
10 : CarEva	0	0	3	2	2	2	2	2	1	0	2	0	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	0	2	2
11 : ManFun	0	0	3	2	2	2	2	2	3	2	0	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	0	2	1
12 : DesInf	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	0	3	3	3	3	1	0	0	1	3	2
13 : CapOri	0	1	3	3	3	3	3	3	1	0	2	1	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	0	2	1
14 : SatEmp	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	3	2	3	3	2	2
15 : PlaCon	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	2	2	1	0	1	2
16 : Metpla	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	0	2	3	2	3	2	2	1	2	2
17 : IndGes	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	0	3	2	3	2	2	3	2	2
18 : Polpla	1	2	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	3	1	3	3	3	0	3	3	3	3	1	3	3
19 : Adalid	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	0	1	3	1	1	1	3	0	3	2	3	1	2	2
20 : LidBie	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	0	1	3	1	1	1	2	3	0	2	3	1	2	2
21 : ImpSer	1	2	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	1	3	1	1	1	3	3	3	0	3	1	3	3
22 : GesVid	0	2	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	2	3	1	1	1	3	3	3	3	0	3	1	3
23 : ComTra	2	1	2	2	2	2	2	2	0	1	0	0	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	0	0	2
24 : ComInf	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3
25 : ColEqu	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 2

Dependencias directas



Se observa en el cuadrante superior derecho, las variables de mayor influencia y dependencia alta, estas variables son objeto de estudio porque ya que según el planteamiento del problema, revisión bibliográfica y sondeo inicial con los empleados es necesario desarrollarlas dentro del proceso de planeación y presupuestación prospectiva con enfoque humano como ya se explicó. Estas variables ya identificadas y explicadas son: cargo, competencia requerida, proceso de planeación, herramientas tecnológicas, gestión humana y calidad de vida, por otro lado, se puede determinar que esta matriz de influencia directa permite obtener medidas de proyección a corto plazo y potencialmente a largo a mediano y largo plazo.

Figura 3

Dependencias indirectas y potenciales

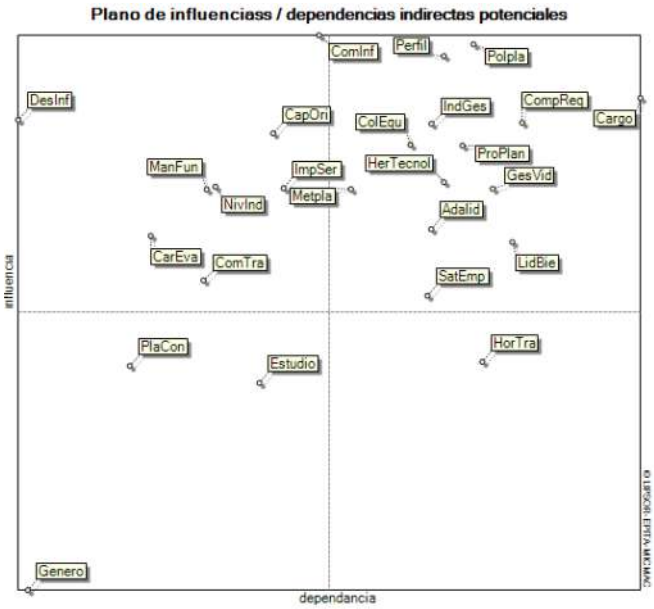
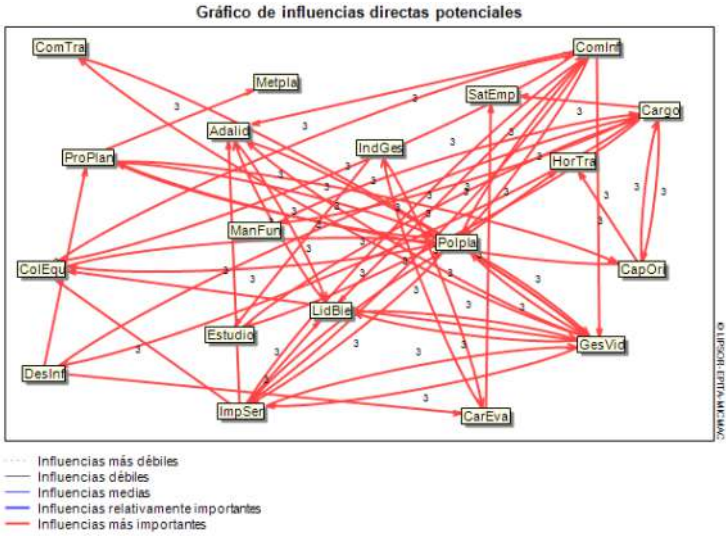


Figura 4

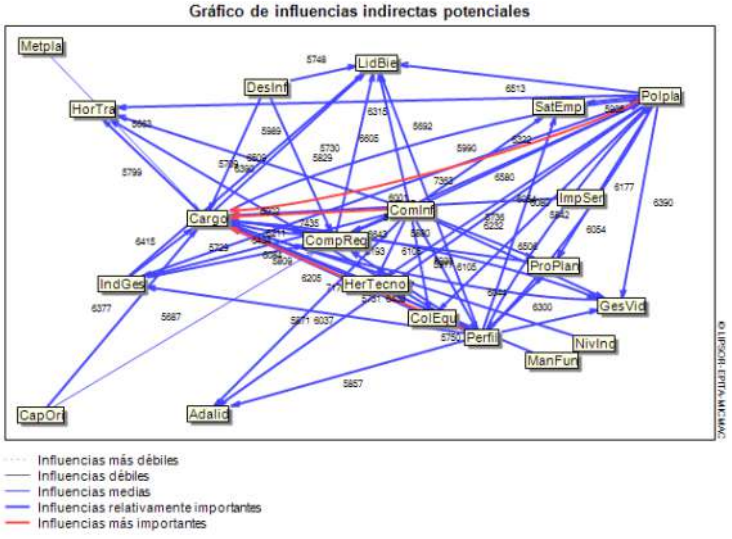
Influencias directas potenciales



En la Figura 5, sobre las influencias indirectas potenciales, los movimientos que, potencialmente, considerando escenarios futuros, tuvieron un tipo de desplazamiento significativo, estas variables se pueden comparar con las de corto plazo para evaluar las decisiones de los actores, en este caso se observa que las variables analizadas en el cuadrante tres se mantienen constantes con un desplazamiento positivo perpendicularmente a la pendiente trazada.

Figura 5

Influencias indirectas potenciales



En las gráficas anteriores, se observa el nivel de fuerza de la variables, las que están en color rojo son las de mayor influencia e importancia y las, de color azul según su grosor muestran una relatividad de influencia hasta llegar a la influencia más débil que en este caso es la línea menos gruesa, el análisis de esta gráfica permite identificar las variables de más influencia y dependencia y cuales tienen más fuerza, en este caso la variable de cargo es de gran de importancia porque depende y a su vez influencia a todas, por esto es importante hacer mucho énfasis en la definición del perfil y las competencias requeridas para ejercer cualquiera de los cargos comprometidos en el proceso de presupuestación.

Conclusiones

Dado que en toda organización el presupuesto es la guía que muestra el camino para el logro de los objetivos, esta investigación da como resultado, la operacionalización metódica de una propuesta para un proceso de planeación y presupuestación prospectiva con enfoque humano desde la filosofía de liderazgo servidor como método administrativo con carácter cristiano, el cual se podría tomar como una iniciativa para la Iglesia Adventista del Séptimo día.

Una síntesis de lo hallado se detectaron necesidades como, fortalecer formación en liderazgo servidor, de formación a todos los empleados en especial a los líderes iimplementando programas de formación y capacitación servidor, con el fin de que puedan desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, participativo y centrado en las personas.

Mejorar la alineación entre las competencias requeridas y las habilidades de los empleados realizando evaluaciones periódicas de las competencias requeridas para cada cargo y compararlas con las habilidades de los empleados actuales. Para lograrlo es importante no solo revisar y actualizar los manuales de funciones, manuales de procedimiento e instructivos y desarrollar planes de capacitación para cerrar las brechas de competencias identificadas para cada cargo y para cada líder.

Es necesario modernizar las herramientas tecnológicas tanto de procesamiento de datos como del espacio de trabajo invirtiendo en hardware y software que faciliten y mejoren los procesos de planeación y presupuestación, brindando capacitación y acompañamiento a los empleados para el aprovechamiento de las mismas y desarrollar un trabajo en tiempo real eliminando brechas de comunicación y flujo de información.

Fomentar la participación de los empleados en el proceso de planeación, involucrando a los empleados en todas las etapas del proceso de planeación, desde la definición de objetivos hasta la evaluación de los resultados. Esto ayudará a garantizar que el proceso de planeación sea más relevante y efectivo fortaleciendo el trabajo y la construcción colectiva.

Para dar continuidad a esta investigación y dado que fueron pocos los antecedentes encontrados por sus características emergentes de este tema y de esta propuesta, se propone dar continuidad al estudio desde la asociación estadística de variables y hacer seguimiento a la efectividad en la aplicación

de estos conceptos en la organización administrativa, financiera y contable en la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Referencias

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: *Revista Centroamericana de Administración Pública, 71*, Article 71. https://doi.org/10.35485/rcap71_1

Campos Cifuentes, D., Rodríguez Mesa, G. y Narváez, L. (2010). *El liderazgo servidor desde las perspectivas de liderazgo y servicio* [PhD Thesis].

Castañeda Ruiz, C. (2021). *Orientación del plan estratégico a través de la identificación de escenarios futuros, usando las técnicas y herramientas de la prospectiva estratégica, en el sector de energías renovables y la transformación energética mundial al 2050*. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/21010

Codina, L. (2021, 8 de septiembre). Estudios de caso: características, tipología y bibliografía comentada. *Lluís Codina*. https://www.lluiscodina.com/estudios-de-caso/

Coetzer, M. F., Bussin, M. y Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences, 7*(1), Article 1. https://doi.org/10.3390/admsci7010005

Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración, 3*(1), Article 1. https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477

Espinosa, J. C. y Esguerra, G. A. (2017). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revista Espacios, 38*(09). http://revistaespacios.com/a17v38n09/17380921.html

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Guffante, T., Guffante, F. y Chávez, P. (2016). *Investigación científica: el proyecto de investigación*. https://docplayer.es/51150637-El-proyecto-de-investigacion-tania-guffante-naranjo-fernando-guffante-naranjo-patricio-chavez-hernandez.html

Herrera Valdelamar, D. L. (2017). *Propósito organizacional y liderazgo servidor vinculados a la propuesta de Valor*.

Herrero Lázaro, M. (2017). *Liderazgo de servicio como promotor de procesos de generación de sentido: efectos en el alcance de metas y en los comportamientos laborales contraproducentes*. https://repositorio.uam.es/handle/10486/681833

Linuesa Langreo, J. (2021). *Hacia un modelo de generación de capital social interno: un enfoque basado en el liderazgo servidor*.

Linuesa Langreo, J., Ruiz Palomino, P., & Elche Hortelano, M. D. (2014). Liderazgo relacional en el ámbito de la organización: Un análisis comparativo de estilos. Documentos de Trabajo. *Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 9*, 15-20. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5863204

López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2019). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de Moebio, 35*, 128-145. https://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000200004

Maggiorelli, Lorenzo (Director). (2020, 21 de junio). *Los elementos fundamentales de la investigación (Ontología, Epistemología, Paradigmas, Metodología)* [Video recording]. https://www.youtube.com/watch?v=FbkAXTQX2RE

Martínez, A. M. D. y Timarán, F. P. (2015). Structural analysis for the identification of key variables in the Ruta del Oro, Nariño Colombia. *DYNA, 82*(191), Article 191. https://doi.org/10.15446/dyna.v82n191.45532

Martínez, T. M. (2013). El liderazgo servidor y la pasión del colaborador. *Unaciencia, 6*(11), 49-55.

Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med, 14*(1), 122-131.

Mora, L. R. (2019). Extracto la comunicación asertiva en las organizaciones. *Revista Gerens*, 4.

Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus, 12*(Ext), 180-205.

Ortiz, A. L. M. y Elorza, A. V. (2019). Software como herramienta para métodos de prospectiva estratégica: MICMAC. *Ensayos 2018: Análisis multivariante con enfoque dependiente en las ciencias de la administración como base para la innovación*, 51. https://amidi.mx/sites/default/files/2022-07/2019_ensayos_2018_analisis_multivariante_con_enfoque_dependiente_en_las_ciencias_de_la_administracion_como_base_para_la_innovacion_0_0.pdf#page=52

Perles, G. y Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-14.

Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O. y Pérez Pravia, M. C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección, 15*(1), 88-103. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552021000100088&script=sci_arttext&tlng=en

Urbano Ordoñez, A. (2015). *Análisis cuantitativo de riesgos de programa y presupuesto en una empresa de manufactura que trabaja por proyectos*. [Tesis de licenciatura, Universidad del Valle]. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/2111f3d0-552f-4a91-8209-673bfd2b809f

Velásquez Rueda, M. D. R. (2012). Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión, 4*(2), 18. *https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2012.0002.01*

Wong, P. T. P. (2017). Meaning-centered approach to research and therapy, second wave positive psychology, and the future of humanistic psychology. The Humanistic Psychologist, 45(3), 207-216. https://doi.org/10.1037/hum0000062

Recibido el 15 de abril de 2024; aceptado el 23 de septiembre de 2024.
Disponible en internet: 29 de noviembre de 2024.



Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 2(2), 67-69
https://doi.org/10.37354/reej.2024.2.2.005

Recaudación de fondos: la clave para impulsar el desarrollo universitario en América Latina.

Cómo las universidades adventistas pueden transformar su futuro a través de estrategias efectivas de recaudación de fondos

Fundraising: the key to boosting university development in Latin America. How Adventist Universities Can Transform Their Future through effective fundraising strategies

Yvan Castro

En el panorama actual de la educación superior en América Latina, las universidades enfrentan desafíos económicos significativos. Sin embargo, también existe una oportunidad única para que estas instituciones, en particular las universidades que pertenecen a la División Interamericana y Sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tomen las riendas de su crecimiento. ¿Cómo? A través de la recaudación de fondos, una herramienta estratégica que se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo institucional en todo el mundo.

Un ejemplo reciente muestra el potencial de esta estrategia: Bloomberg Philanthropies donó mil millones de dólares a la Universidad Johns Hopkins para becas estudiantiles (Bloomberg Philanthropies, 2024). Este tipo de éxito, aunque impresionante, no es exclusivo de las instituciones en países desarrollados. En América Latina, universidades que han adoptado un enfoque proactivo en la recaudación de fondos también están logrando resultados sorprendentes, apoyadas tanto por donantes locales como internacionales.

La recaudación de fondos: un motor del desarrollo universitario

Las universidades que han incorporado la recaudación de fondos como parte integral de su estrategia institucional han financiado proyectos que, de otro modo, serían inalcanzables. Desde becas para estudiantes de bajos ingresos, hasta la construcción de instalaciones modernas y el desarrollo de investigaciones de vanguardia, la recaudación de fondos ha demostrado ser un catalizador clave para el crecimiento y la sostenibilidad de estas instituciones.

En la región de América Latina y el Caribe, la demanda de educación superior está creciendo rápidamente. Según la UNESCO (2024), para el año 2025 se espera un incremento de 263 millones de estudiantes a nivel global, y los países latinoamericanos son protagonistas de este crecimiento. Las

*Autor por correspondencia
Yvan Castro, CEO en VIDDA Group, ycaa4000@gmail.com*, Orcid: https://orcid.org/0009-0000-7797-1196

universidades adventistas tienen la oportunidad de capitalizar esta demanda, pero esto requiere de una estrategia clara y efectiva para recaudar fondos que apoyen sus programas académicos y su infraestructura.

¿Cómo construir una estrategia exitosa?

1. Claridad en la visión y misión: Las universidades deben articular una misión convincente que resuene tanto con los donantes como con la comunidad. Un ejemplo destacado es el de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que centró su estrategia en la excelencia en la investigación y el acceso a la educación, atrayendo donaciones de diversos sectores.
2. Demostrar impacto: Las historias de éxito de los estudiantes, investigaciones innovadoras y el impacto en la comunidad son elementos clave para inspirar a los donantes. En la Universidad de los Andes, las asociaciones corporativas y el apoyo de exalumnos han sido fundamentales para recaudar $5 millones de dólares en el año 2023 destinados a becas y apoyo financiero a estudiantes, transformación digital, expansión de proyectos de investigación e infraestructura (Universidad de los Andes, 2023).
3. Alinear prioridades con los donantes: Es crucial que las universidades identifiquen los intereses de sus posibles donantes y adapten sus proyectos a estos. Hoy en día, muchas organizaciones buscan apoyar iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y la justicia social, áreas en las que las universidades adventistas pueden destacar.

Estrategias diversificadas para un futuro sostenible

Para lograr un impacto duradero, las universidades adventistas deben diversificar sus fuentes de financiamiento. Entre las estrategias más efectivas se encuentran las grandes donaciones, los fondos de dotación (endowments) y las campañas anuales de recaudación. Un ejemplo notable es el de la Universidad de São Paulo (USP) en Brasil que, a pesar de no contar con exenciones fiscales, implementó con éxito un fondo de dotación para financiar becas, investigación y proyectos de infraestructura. Esta estrategia permite a la USP garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, demostrando que la diversificación de las fuentes de ingreso puede fortalecer la estabilidad institucional, incluso en contextos fiscales adversos.

Además, las alianzas con corporaciones y la solicitud de subvenciones a fundaciones son medios eficaces para obtener recursos adicionales. Universidades como la de Costa Rica han colaborado con empresas para financiar nuevos laboratorios y centros de investigación, demostrando el valor de estas asociaciones.

La importancia de involucrar a exalumnos

Los exalumnos son un recurso invaluable en la recaudación de fondos. Al construir relaciones sólidas y duraderas con ellos, las universidades pueden crear una red de apoyo financiero y profesional. Instituciones como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) han aprovechado al máximo su red de exalumnos para fortalecer sus programas y aumentar las donaciones.

Una invitación a transformar el futuro

La recaudación de fondos no es solo una estrategia financiera, es una herramienta poderosa para construir el futuro de las universidades adventistas. Las instituciones adventistas en América Latina tienen el potencial de convertirse en líderes regionales en educación superior, pero, para lograrlo, es crucial tomar acción ahora.

Si te interesa explorar cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos para tu universidad, me encantaría escuchar tus ideas y colaborar en este proceso. Como consultor especializado en recaudación de fondos y desarrollo institucional, estoy disponible para apoyar a las universidades a dar este paso decisivo hacia un futuro más próspero.

Puedes contactarme a través de mi correo electrónico: yca4000@gmail.com o visitar mi perfil en LinkedIn, donde encontrarás más detalles sobre mi experiencia y servicios. Juntos, podemos trabajar para que tu institución se convierta en un referente de éxito y crecimiento.

Este es el momento de aprovechar las oportunidades y recursos que ofrece la recaudación de fondos. ¡Demos el primer paso hacia el desarrollo institucional que nuestras universidades necesitan!

Referencias

Bloomberg Philanthropies. (2024, 9 de julio). *Bloomberg awards $1 billion to Johns Hopkins for medical school*. https://philanthropynewsdigest.org/news/bloomberg-awards-1-billion-to-johns-hopkins-for-medical-school

UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: leadership in education-lead for learning*. UNESCO.

Universidad de los Andes. (2023). *Inversión en educación superior: el camino hacia la transformación social.* https://donaciones.uniandes.edu.co/sites/default/files/reporte_filantropia-2023.pdf

Recibido el 17 de septiembre de 2024; aceptado el 12 de noviembre de 2024.
Disponible en internet: 29 de noviembre de 2024.

CC BY NC SA

VISIÓN
para *emprender*
PASIÓN
PARA **SERVIR**