

Negocios Innovación y Emprendimiento

ISSN: 2811-5023



 **UAPA**

Órgano de difusión científica anual de UAPA

Año V, No. 05, Enero-Diciembre, 2026

C. Sánchez, R. Padilla, Á. Castro

Impacto de la cultura en la felicidad colectiva:
análisis empírico en Puerto Rico y República
Dominicana

D. De la Cruz, A. Castillo

Diseño de un plan de capacitación y desarrollo
para el fortalecimiento del desempeño laboral de
los colaboradores de Laboratorio Capilo Español

M. Martí

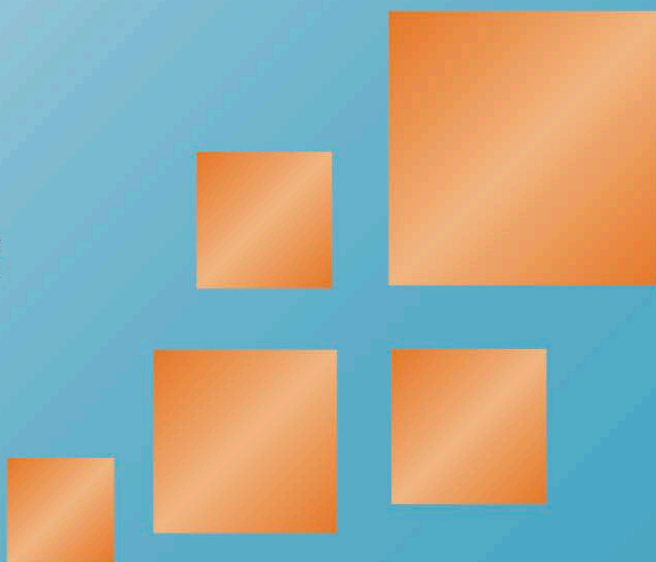
Fomentando el compromiso a través de la
inclusión: evidencia empírica en entornos
laborales multiculturales

R. Marichal, V. Mencia

Los riesgos y su impacto en las estrategias de
mitigación y rentabilidad en cooperativas

W. García

Balanced Scorecard para la mejora de la gestión
financiera en el sector comercial



Cuerpo editorial

Dra. Alejandra Hernández, director
Lennys Tejada Betancourt, editor
Luisa Hernández, correctora de estilo
Rafael E. Genao, diseñador y diagramador

Consejo editorial de la revista

Editor Principal:
Dra. María Regina Tavares. Vicerrectora de
Investigación y Posgrado.

Director Editorial:
Dra. Onelia Carballo Reina. Directora de
Investigación y Divulgación Científica.

Encargado de Secretaría Editorial:
Yenieris Moyares, MA

Comité de Selección Editorial-Revista Negocios, Innovación y Emprendimiento:

Dra. Alejandra Hernández
Ing. Randolph Morillo,
Rosa Paniagua, MA
Frank Seti Inoa, MA
José Simé, MA

INVITACIÓN

Los interesados deben enviar copia de su
artículo a la dirección siguiente:

Universidad Abierta Para Adultos UAPA

Ave. Hispanoamericana, # 100, Apdo. 1238, Urb. Thomén,
Santiago, República Dominicana,

Tels.: 809-724-0266 / 809-724-0269

809-724-0276 / 809-724-0284

Fax: 809-724-0329

E-mail: rvneinep@uapa.edu.do

Las opiniones contenidas en los artículos firmados son de
la responsabilidad de sus autores.

CONTENIDO

EDITORIAL POLÍTICA EDITORIAL

- 9 Impacto de la cultura en la felicidad colectiva: análisis empírico en Puerto Rico y República Dominicana**
Carlos Javier Sánchez
Rafael E. Padilla Vega
Ángel Ojeda Castro
- 25 Diseño de un plan de capacitación y desarrollo para el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, enero 2024 - enero 2025**
Deydania Suriel de la Cruz
Adalgisa Castillo
- 45 Fomentando el compromiso a través de la inclusión: evidencia empírica en entornos laborales multiculturales**
Melanie Martí
- 57 Los riesgos y su impacto en las estrategias de mitigación y rentabilidad en cooperativas**
Roxanna Marilenny Marichal Taveras
Valerin Lisette Mencía Toribio
- 75 Balanced Scorecard para la mejora de la gestión financiera en el sector comercial**
Wanderson Smith García Contreras

EDITORIAL

Era 5.0: innovación, humanismo y transformación digital para los negocios y el emprendimiento

Onelia Carballo Reina

Directora del Departamento de Investigación y Divulgación Científica ,UAPA.

Recibido: 6/8/2026

Aprobado: 25/8/2026

La Era 5.0 propone una manera distinta de comprender los negocios, la innovación y el emprendimiento. Después de décadas marcadas por la automatización, la digitalización y la búsqueda de eficiencia, esta nueva etapa invita a colocar nuevamente a la persona en el centro de la transformación. La inteligencia artificial, la analítica de datos, la robótica, la conectividad y los ecosistemas digitales no deben asumirse solo como herramientas para producir más rápido o competir con mayor fuerza, sino como medios para generar bienestar, inclusión, sostenibilidad y valor social. En este contexto, la empresa que innova no es únicamente la que incorpora tecnología, sino la que logra usarla con sentido humano.

Para los negocios, implica pasar de una visión centrada exclusivamente en la rentabilidad a una cultura organizacional orientada al propósito. Las organizaciones están llamadas a diseñar productos y servicios más personalizados, eficientes y sostenibles, pero también a construir relaciones de confianza con sus clientes, colaboradores y comunidades. La transformación digital deja de ser una opción accesorio para convertirse en una condición de permanencia; sin embargo, su legitimidad dependerá de la capacidad empresarial para responder a problemas reales sin profundizar desigualdades ni sustituir la dignidad humana por una lógica meramente tecnológica.

En el ámbito de la innovación, esta era abre oportunidades para crear soluciones más inteligentes, colaborativas e interdisciplinarias. La innovación ya no puede entenderse como una práctica aislada, ni como la simple adopción de herramientas digitales. Innovar en la Era 5.0 significa articular conocimiento, creatividad, ciencia, tecnología y sensibilidad social. Significa reconocer que los datos pueden orientar decisiones, pero que las decisiones necesitan juicio ético; que los algoritmos pueden anticipar tendencias, pero que las necesidades humanas requieren interpretación, empatía y responsabilidad. El emprendimiento también adquiere una nueva dimensión, las personas emprende-

doras pueden acceder a mercados globales, validar ideas con mayor rapidez, crear modelos de negocio escalables y responder a necesidades locales mediante soluciones digitales. No obstante, el desafío consiste en evitar que la tecnología beneficie solo a quienes ya cuentan con capital, conectividad y competencias avanzadas. La Era 5.0 debe impulsar un emprendimiento más inclusivo, capaz de integrar a jóvenes, mujeres, comunidades rurales, personas con discapacidad y sectores que históricamente han tenido menos oportunidades para participar en la economía del conocimiento.

Las expectativas son amplias: empresas más resilientes, cadenas de valor más sostenibles, procesos productivos menos contaminantes, servicios más accesibles, nuevos empleos y ecosistemas de colaboración entre universidad, empresa, Estado y sociedad. Pero los desafíos son igualmente importantes. La brecha digital, la ciberseguridad, la protección de datos, el desempleo tecnológico, la dependencia de plataformas y la concentración del poder económico exigen respuestas responsables. La tecnología puede acelerar el crecimiento, pero también puede ampliar la exclusión si no se acompaña de formación, regulación, liderazgo ético y políticas orientadas a la equidad.

En el futuro, los resultados dependerán de la calidad de las decisiones que se tomen en el presente. Podría abrirse un escenario de negocios más humanos, emprendimientos con mayor impacto social, innovación sostenible y economías basadas en conocimiento. También podrían emerger riesgos asociados a la pérdida de privacidad, la precarización laboral o la sustitución acrítica de capacidades humanas. Por ello, la pregunta central no es cuánto puede hacer la tecnología, sino para qué, para quiénes y bajo qué principios debe utilizarse. La Revista de Negocios, Innovación y Emprendimiento tiene la oportunidad de acompañar esta reflexión mediante la divulgación de investigaciones, experiencias y análisis que orienten a las organizaciones y a los emprendedores ante los retos de la Era 5.0. En este nuevo horizonte, pensar los negocios es también pensar la sociedad; innovar es también humanizar; y emprender es también construir futuro. La transformación digital tendrá verdadero sentido si contribuye a una economía más justa, creativa, sostenible y comprometida con el desarrollo humano.

Les invitamos a consultar los artículos publicados en la revista y esperamos que sean de profunda utilidad profesional.



Editorial: Era 5.0: innovación, humanismo y transformación digital para los negocios y el emprendimiento <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

POLÍTICA EDITORIAL

Objetivo de la revista: Motivar la reflexión, el debate, el análisis, la comunicación y la divulgación de las mejores prácticas del mundo de los negocios, tomando como punto de partida los aspectos teóricos y prácticos de esta disciplina, tanto a nivel nacional como internacional, con apertura a la pluralidad de enfoques y autores, siempre apegados a la metodología científica.

Alcance y cobertura temática: La revista Negocios, empresa y emprendimiento es un órgano de publicación anual de la Universidad Abierta Para Adultos, UAPA, abierta a profesionales y académicos vinculados a estas disciplinas de estudio. Los artículos que aquí se publican deben ser inéditos y corresponder de manera exclusiva a dichas áreas de conocimiento.

Selección de los artículos: Los autores interesados en publicar sus trabajos de investigación, buenas prácticas, artículos de revisión o los avances de los mismos en esta revista, deben remitirlo a la Dirección de Investigación y Divulgación Científica de la UAPA, cuyo apartado y dirección electrónica constan en los créditos de este documento. Tras su revisión, evaluación científica y sucesiva valoración, se comunica la aprobación, desaprobación o requerimiento de mejoras al autor correspondiente. El arbitraje de los artículos es externo, se realiza utilizando la técnica de doble ciego, en que evaluadores y evaluados no se conocen, en un sistema abierto. La revista se toma un lapso de 60 días para notificar al autor sobre los resultados de la evaluación de su artículo.

Código de ético: Esta revista no debe ser utilizada con fines comerciales y cuando sea empleada con intención investigativa y/o académica deberá referenciarse al autor original del artículo. Su sistema de arbitraje y el procedimiento institucional buscan transparentar el proceso de selección, sin privilegios, dando trato justo a todas las partes. En este sentido, para Negocios, empresa y emprendimiento es innegociable la absoluta predominancia del rigor científico de sus trabajos. Todo su funcionamiento se apega a prácticas éticas de reconocimiento internacional.

Detección del plagio: La presentación de un producto ajeno como propio o el desconocimiento de otros actores en un trabajo específico es penado y mal visto por la comunidad científica internacional. Por tal motivo, la revista Negocios, empresa y emprendimiento aplica varios procedimientos para la detección del plagio, a saber: somete los artículos a programas reconocidos antiplagio para encontrar textos similares y, tam-

bién solicita a los evaluadores informar cuando advierten o sospechan de algún modo de plagio. Ante tal problemática se informa al autor sobre la falta descubierta y, después de recibir el parecer del implicado, se analiza el caso. Cuando el plagio es comprobado se procede a excluir el trabajo de la revista.

Exigencias: Los trabajos sometidos deben evidenciar alto grado de originalidad y sus contenidos deben ser de carácter científico académico. El artículo debe adecuarse al Reglamento de Divulgación Científica de la UAPA y al estilo de redacción sugerido por la American Psychological Association (APA), según su normativa más actualizada. Asimismo, implica el compromiso del autor de no someter simultáneamente su trabajo a consideración de otras revistas científicas, nacionales o extranjeras. Así conservamos el carácter inédito. El autor se obliga a entregar el trabajo final con la inclusión de todas las mejoras indicadas por el comité evaluador.

Obligaciones de los autores: El envío de un trabajo supone el conocimiento del autor de las políticas editoriales de la Universidad y de la revista. Por ello, responderá ante la revista Negocios, empresa y emprendimiento por los perjuicios ocasionados a causa del incumplimiento de estas normas editoriales.

El autor conserva la plena propiedad de la obra respondiendo ante cualquier infracción a las leyes de propiedad intelectual o patrimonial. A su vez, el contenido del trabajo es de su exclusiva responsabilidad, por lo que si por cualquier causa o motivo, directa o indirectamente, la revista Negocios, empresa y emprendimiento, su director, editor, o la UAPA se vieran obligados a pagar una indemnización de perjuicios en virtud de la obra del autor, éstos siempre podrán repetir en contra del autor por el monto total de las indemnizaciones, más los reajustes e intereses del caso.

Impacto de la cultura en la felicidad colectiva: análisis empírico en Puerto Rico y República Dominicana

The impact of culture on collective happiness: empirical analysis from Puerto Rico and the Dominican Republic

Carlos Javier Sánchez¹, Rafael E. Padilla Vega², Ángel Ojeda Castro³

¹ AGM University, School of Business and Entrepreneurship, Online Division, Orlando, FL, USA,
email: cjsanchez@agmu.edu

² Universidad Ana G. Méndez, Escuela de Negocios y Empresarismo, Gurabo, PR, USA,
email: padillar1@agmu.edu

³ Universidad Ana G. Méndez, Escuela de Negocios y Empresarismo, Gurabo, PR, USA,
email: ojedaal@agmu.edu

Autor para correspondencia: Carlos Javier Sánchez, email: cjsanchez@agmu.edu



Impacto de la cultura en la felicidad colectiva: análisis empírico en Puerto Rico y República Dominicana © 2026 by Carlos Javier Sánchez, Rafael E. Padilla Vega, Ángel Ojeda Castro is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: 5/ 3/2025; **Aprobado:** 7/4/2025

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y la felicidad colectiva en Puerto Rico y la República Dominicana. Se empleó un diseño cuantitativo correlacional transversal con una muestra total de mil participantes distribuidos en ambos países. Los datos se recolectaron mediante entrevistas telefónicas y se midieron las

Abstract

This study analyzes the relationship between Hofstede's cultural dimensions and collective happiness in Puerto Rico and the Dominican Republic. A quantitative cross-sectional correlational design was used with a total sample of one thousand participants distributed across both countries. Data were collected through telephone interviews. The six cultural di-

seis dimensiones culturales del Values Survey Module 2013 (VSM 2013). Los valores de Puerto Rico fueron validados y publicados oficialmente por Hofstede Insights en The Culture Factor, constituyendo los primeros datos oficiales de Hofstede para este territorio. Los resultados indican que la indulgencia es la dimensión cultural con mayor asociación positiva con la felicidad colectiva en ambos países. En Puerto Rico se identificaron asociaciones adicionales con la orientación a largo plazo y la distancia de poder, mientras que en República Dominicana solo la indulgencia mostró relación significativa. Se concluye que la felicidad en el Caribe responde principalmente a patrones culturales asociados con el disfrute, la expresión emocional y la socialización.

Palabras clave: bienestar subjetivo, cultura organizacional, dimensiones de Hofstede, felicidad colectiva, indulgencia, Caribe, Puerto Rico, República Dominicana

1. INTRODUCCIÓN

Medir el bienestar de una sociedad a través del Producto Interno Bruto (PIB) tiene, cuando menos, sus limitaciones (Diener, 1999). Durante años, los economistas y diseñadores de políticas públicas trataron el ingreso per cápita como un proxy razonable de la calidad de vida, hasta que la evidencia empírica empezó a contar una historia más complicada. Países con ingresos similares mostraban niveles de felicidad muy distintos; y al-

gunos territorios con indicadores económicos modestos aparecían sistemáticamente entre los más satisfechos con su vida (Helliwell et al., 2021; Sachs et al., 2023). La cultura, con todo lo que ese término carga y a veces imprecisamente agrupa, fue emergiendo como uno de los candidatos más persistentes para explicar esa brecha (Kuppens et al., 2022; Oishi & Westgate, 2021).

mensions of the Values Survey Module 2013 (VSM 2013) were measured. Puerto Rico's cultural dimension scores were validated and officially published by Hofstede Insights in The Culture Factor, representing the first official Hofstede data for this territory. Results indicate that indulgence is the cultural dimension with the strongest positive association with collective happiness in both countries. In Puerto Rico, additional associations were identified for long-term orientation and power distance, while in the Dominican Republic only indulgence showed a significant relationship. The study concludes that happiness in the Caribbean responds primarily to cultural patterns associated with enjoyment, emotional expression, and socialization.

Keywords: subjective well-being, organizational culture, Hofstede dimensions, collective happiness, indulgence, Caribbean, Puerto Rico, Dominican Republic

El modelo de Hofstede (1980, 2013) ofrece una manera de operacionalizar la

cultura que permite la comparación sistemática entre países. Sus seis dimensiones capturan patrones de valores que tienden a ser estables dentro de una sociedad y diferenciadores entre ellas: la Distancia de Poder (PDI) refleja el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder se distribuya de forma desigual; el Individualismo (IDV) contrasta las sociedades donde los lazos entre individuos son laxos con aquellas donde las personas se integran en grupos cohesivos; la Masculinidad (MAS) distingue culturas orientadas al logro y la competitividad de aquellas que priorizan el cuidado y la calidad de vida; la Evasión de Incertidumbre (UAI) mide la tolerancia ante la ambigüedad y lo desconocido; la Orientación a Largo Plazo (LTO) diferencia sociedades que valoran la perseverancia y la adaptación de aquellas ancladas en la tradición y el presente; y la Indulgencia (IVR) —incorporada posteriormente por Minkov (2013)— refleja el grado en que una sociedad permite la gratificación de deseos y el disfrute de la vida (Hofstede, 1980, 2013; Minkov et al., 2021). No es un modelo sin críticas —su origen en datos de empleados de una multinacional en los años 70 ha sido señalado repetidamente—, pero su capacidad comparativa sigue siendo difícil de sustituir (Taras et al., 2022).

Hay, sin embargo, una ausencia notable en ese mapa comparativo: Puerto Rico. El territorio lleva décadas fuera de los estudios transculturales principales, lo que ha impedido analizarlo junto con

otras naciones de la región (Lenartowicz & Roth, 2003). La investigación que dio origen a este artículo buscó cubrir ese vacío, recolectando datos originales mediante el VSM 2013 en Puerto Rico. Esos datos fueron validados y publicados por Hofstede Insights (s.f.) en The Culture Factor, convirtiéndose en los primeros valores oficiales del modelo para este territorio (Sánchez-Rivero, 2017).

La comparación con la República Dominicana no es arbitraria. Ambos territorios caribeños comparten raíces históricas, idioma y tradiciones culturales, pero sus trayectorias socioeconómicas han divergido de maneras que podrían traducirse en diferencias en cómo sus poblaciones experimentan el bienestar (Joshanloo & Jovanović, 2020). Los objetivos de este trabajo son tres: analizar la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y la felicidad colectiva en ambos países; identificar qué dimensiones presentan asociaciones significativas en cada contexto; y comparar los patrones de esas asociaciones entre Puerto Rico y la República Dominicana.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Que la cultura y la felicidad están relacionadas es una intuición que precede a la investigación empírica. Lo que la ciencia ha ido añadiendo, con sus avances y sus limitaciones, es un intento de especificar cuáles aspectos de la cultura importan más, en cuáles contextos y para quiéne.

Esta sección organiza las contribuciones teóricas relevantes en torno a tres preguntas: qué entendemos por cultura cuando la medimos comparativamente, cómo se conceptualiza la felicidad a nivel colectivo, y qué dice la evidencia sobre su relación.

2.1 Cultura como sistema de valores compartidos

Hofstede (1980) definió la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los de otro. La metáfora es deliberadamente mecánica, pero lo que captura resulta útil: la idea de que los valores compartidos no son opcionales ni aleatorios, sino patrones aprendidos que condicionan cómo las personas perciben, evalúan y actúan en el mundo (Minkov et al., 2021). Ese marco llevó al desarrollo de dimensiones cuantificables que, con todas sus simplificaciones, permiten comparar sociedades a escala global.

Las seis dimensiones del modelo —PDI, IDV, MAS, UAI, LTO e IVR— han sido aplicadas en centenares de estudios para explicar diferencias en comportamiento organizacional, toma de decisiones, actitudes ante la autoridad y, más recientemente, bienestar subjetivo. Revisiones recientes han confirmado que el modelo mantiene su utilidad explicativa, aunque señalan también la necesidad de actualizarlo con datos más contemporáneos y contextos más diversos (Minkov et al., 2021; Taras et al., 2022).

La dimensión de indulgencia (IVR), incorporada por Minkov (2013) al modelo original, mide hasta qué punto una sociedad tolera —o incluso celebra— la gratificación de impulsos básicos: disfrutar del tiempo libre, expresar emociones libremente, gastar en lo que quiere cada quien. Las sociedades indulgentes no necesariamente son más ricas, pero parecen ser más alegres, al menos según los autorreportes de sus miembros (Kuppens et al., 2022). Vale anotar que el modelo también ha recibido críticas por su relativa rigidez y por basarse originalmente en una muestra organizacional muy específica; sin embargo, en ausencia de alternativas con igual cobertura geográfica, sigue siendo el marco de referencia más utilizado en investigación transcultural comparativa.

2.2 Felicidad colectiva y bienestar subjetivo

Medir la felicidad es más complicado de lo que parece. Diener (1999) propuso el concepto de bienestar subjetivo como paraguas que integra tres componentes: la satisfacción con la vida (evaluación cognitiva), la frecuencia de emociones positivas y la ausencia relativa de emociones negativas. Esa descomposición permite pasar del nivel individual al colectivo mediante promedios que, aunque imperfectos, ofrecen una imagen comparativa entre sociedades. El creciente interés en estas métricas no es solo académico: informes como el World Happiness Report han influido en debates de política pública en múltiples países, al mostrar que

el ingreso nacional explica solo una parte —a veces sorprendentemente pequeña— de las diferencias en felicidad (Helliwell et al., 2021; Sachs et al., 2023).

Salud, ingresos, vínculos sociales, educación: todos aparecen consistentemente como correlatos del bienestar en la literatura (Diener, 1999). Pero su peso relativo varía de forma llamativa entre culturas. En contextos individualistas, la satisfacción personal y el logro propio parecen tener más peso en la ecuación; en contextos colectivistas, la armonía con el grupo y las relaciones interpersonales ocupan ese lugar (Oishi & Westgate, 2021). Más aún, algunos estudios sugieren que el ingreso y la educación pueden tener efectos distintos según se midan a nivel individual o a nivel nacional agregado, lo que complica las generalizaciones (Diener et al., 2022). Todo esto apunta en la misma dirección: la felicidad necesita leerse en su contexto cultural, no en abstracto.

2.3 Cultura y felicidad: evidencia empírica

Hay suficiente evidencia acumulada para afirmar que no existe una fórmula universal de felicidad. Diener (1999) ya señalaba que los determinantes del bienestar varían entre culturas, y los datos de las décadas posteriores no han hecho sino confirmar esa observación. Entre los hallazgos más consistentes destaca la relación entre indulgencia y felicidad: las sociedades que permiten —y normalizan— el disfrute, la expresión emocional y el tiempo libre tienden a mostrar ma-

yores niveles de bienestar subjetivo, independiente de sus indicadores económicos (Kuppens et al., 2022; Minkov et al., 2021). No se trata de que sean sociedades sin preocupaciones, sino de que tienen una relación culturalmente más permisiva con el placer y la gratificación. Las variables demográficas cuentan parte de la historia, aunque no toda. La salud aparece como uno de los correlatos más consistentes del bienestar en distintos contextos culturales, lo cual tiene cierta lógica directa: es difícil sentirse bien cuando el cuerpo no coopera. El ingreso, en cambio, parece importar principalmente hasta cierto umbral, y su efecto tiende a diluirse una vez cubiertas las necesidades básicas. En cuanto a la región latinoamericana, los datos apuntan a una heterogeneidad considerable y asumir que lo que aplica en México aplica igual en República Dominicana —o en Puerto Rico— sería un error (Joshanloo & Jovanović, 2020; Lenartowicz & Roth, 2003). Precisamente por eso, la exclusión histórica de Puerto Rico de los estudios de Hofstede es un problema concreto, no solo una omisión incómoda.

2.4 Brecha en la literatura y aporte del estudio

Las brechas en la literatura no son menores. El Caribe, como región, aparece escasamente en los grandes estudios transculturales de bienestar. Puerto Rico, en particular, ha sido invisible en el mapa de Hofstede, lo que significa que cualquier generalización sobre cultura latinoamericana que lo excluya está, literalmente,

incompleta. A eso se suma que la mayor parte de la investigación en este campo proviene de contextos de altos ingresos —Europa occidental, Asia del Este, Estados Unidos—, lo que hace cuestionable hasta qué punto sus hallazgos viajan bien hacia el Caribe.

Este artículo intenta cubrir parte de ese terreno. La contribución más inmediata es empírica: se reportan las primeras mediciones validadas de las dimensiones de Hofstede para Puerto Rico, junto a una comparación sistemática con la República Dominicana. Pero la pregunta que articula el análisis va más allá de los números: ¿en qué medida la cultura —no el ingreso, no la edad, no el género— ex-

plica por qué las personas de estos dos territorios dicen sentirse bien o no con su vida?

2.5 Modelo conceptual

La Figura 1 ilustra la lógica del estudio. Las seis dimensiones culturales de Hofstede se plantean como variables con efecto directo sobre la felicidad colectiva. Las variables demográficas —salud, ingreso, edad y género— entran como factores de control que podrían matizar o explicar parte de esa relación. El país (Puerto Rico o República Dominicana) opera como variable de contexto, dado que el interés es precisamente comparar si esas relaciones se comportan de forma similar o distinta en cada territorio.

Figura 1: Modelo conceptual del impacto de las dimensiones culturales en la felicidad colectiva



Nota. Elaboración propia con base en el modelo de Hofstede (1980, 2013). Las flechas continuas indican relación directa esperada; la línea discontinua indica variable de contexto.

2.6 Hipótesis de investigación

Con base en el modelo conceptual propuesto y la evidencia empírica revisada, se formulan las siguientes hipótesis:

H1. Las dimensiones culturales de Hofstede tienen una relación significativa con la felicidad colectiva en Puerto Rico y la República Dominicana.

H2. La dimensión de indulgencia (IVR) presenta una relación positiva y significativa con la felicidad colectiva en ambos países.

H3. Las dimensiones culturales distintas a la indulgencia (PDI, IDV, MAS, UAI y LTO) presentan relaciones diferenciadas con la felicidad colectiva según el contexto cultural.

H4. Las variables demográficas (edad, género, ingreso y salud) presentan una relación significativa con la felicidad colectiva.

H5. Existen diferencias significativas entre Puerto Rico y la República Dominicana en los factores que explican la felicidad colectiva.

3. Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal y alcance correlacional. Este diseño es apropiado cuando se busca analizar re-

laciones entre variables sin manipularlas, permitiendo observar los fenómenos en su contexto natural en un momento específico del tiempo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

3.1 Diseño de la investigación

El estudio adoptó un diseño correlacional comparativo, dado que se analizaron las relaciones entre variables independientes (dimensiones culturales y factores demográficos) y la variable dependiente (felicidad colectiva), así como las diferencias entre dos contextos culturales. El diseño transversal permitió recolectar datos en un único momento, facilitando la comparación entre ambas poblaciones. Este enfoque es consistente con investigaciones transculturales que buscan identificar patrones de comportamiento y relaciones entre variables en diferentes sociedades (Minkov et al., 2021; Taras et al., 2022).

3.2 Participantes y procedimiento de muestreo

La recolección de datos se realizó mediante muestreo telefónico aleatorio — conocido en la literatura anglosajona como Random Digit Dialing (RDD)—, método probabilístico que selecciona participantes de manera aleatoria a través de la generación sistemática de números telefónicos. El 100% de los participantes fueron contactados y entrevistados exclusivamente mediante llamadas telefónicas. Un agente del centro de llamadas registró las respuestas de forma anónima.

Puerto Rico: 596 participantes, con edades entre 18 y 78 años (58% mujeres; 65% residencia urbana).

República Dominicana: 404 participantes, con edades entre 18 y 75 años (62% mujeres; 72% residencia urbana).

3.3 Criterios de inclusión, exclusión y consideraciones éticas

Criterios de inclusión: edad ≥ 18 años, residencia mínima de 2 años en el país, capacidad para completar el cuestionario en español y consentimiento informado. Criterios de exclusión: dificultades cognitivas que impidan la comprensión o no residencia durante el período de recolección.

El estudio obtuvo aprobación ética del Comité para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (IRB) de la Universidad Ana G. Méndez, Protocolo 03-667-15, en cumplimiento de los principios éticos establecidos bajo 45 CFR 46.101. Se garantizó consentimiento informado verbal, confidencialidad absoluta y anonimato de datos. La participación fue voluntaria y no implicó riesgos para los encuestados. No se recopiló identificadores personales; todos los datos fueron codificados numéricamente.

3.4 Instrumento y variables

Se utilizó el Values Survey Module 2013 (VSM 2013) de Hofstede (2013), instrumento de 30 ítems tipo Likert (escala 1-5), distribuidos en seis dimensiones (5

ítems por dimensión): PDI, IDV, MAS, UAI, LTO e IVR. Los índices se calcularon siguiendo las fórmulas estandarizadas del VSM 2013, produciendo puntuaciones en escala 0-100. Los resultados de Puerto Rico fueron validados y publicados oficialmente por Hofstede Insights (s.f.), constituyendo los primeros valores oficiales de Hofstede para este territorio. La felicidad colectiva se midió mediante 3 ítems adicionales consistentes con escalas validadas en la literatura (Diener et al., 2022): frecuencia de emociones positivas, satisfacción general con la vida (0-10) y sensación de bienestar personal. Se incluyeron variables sociodemográficas: edad, género, estado civil, nivel educativo, ingreso percibido, situación laboral y autoevaluación de salud (escala 1-5).

3.5 Análisis estadístico

Se calcularon estadísticas descriptivas (media, desviación estándar, frecuencias). La normalidad se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Dado que múltiples variables mostraron desviaciones significativas, se utilizaron estadísticos no paramétricos. Las asociaciones entre dimensiones culturales y felicidad colectiva se evaluaron mediante el coeficiente de correlación de Spearman (ρ). Las diferencias entre países se analizaron con la prueba U de Mann-Whitney (bilateral). Se estableció $\alpha = .05$ para todas las pruebas. Los análisis se ejecutaron con un paquete estadístico especializado.

3.6 Validez y confiabilidad

La validez del instrumento está respaldada por el uso del VSM 2013, ampliamente validado en estudios transculturales a nivel mundial (Hofstede, 2013; Minkov et al., 2021). La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones culturales, obteniéndose niveles de consistencia interna aceptables para estudios exploratorios en ambos países ($\alpha > 0.65$). Los análisis factoriales confirmatorios reflejaron una estructura cultural multidimensional coherente con el modelo

teórico de Hofstede, lo que respalda la estabilidad de las mediciones en ambos contextos.

4. Resultados

La Tabla 1 presenta las puntuaciones en las seis dimensiones culturales de Hofstede para ambos países. Las pruebas U de Mann-Whitney revelaron diferencias estadísticamente significativas en IDV ($p = .021$), LTO e IVR (ambas $p < .001$). PDI, MAS y UAI no mostraron diferencias significativas (véase Tabla 1).

Tabla 1: *Dimensiones Culturales de Hofstede: Comparación entre Puerto Rico y República Dominicana*

Dimensión	Puerto Rico	Rep. Dom.	Interpretación
Distancia de Poder (PDI)	68	65	Sociedades jerárquicas
Individualismo (IDV)	43	30	Predominio colectivista
Masculinidad (MAS)	56	65	Competitividad moderada vs. alta
Evasión de Incertidumbre (UAI)	38	45	Tolerancia moderada a incertidumbre
Orientación a Largo Plazo (LTO)	27	13	Orientación a corto plazo
Indulgencia (IVR)	90	54	Alta indulgencia (PR) vs. media (RD)

Nota. Puntuaciones en escala 0-100. PDI = Distancia de Poder; IDV = Individualismo; MAS = Masculinidad; UAI = Evasión de Incertidumbre; LTO = Orientación a Largo Plazo; IVR = Indulgencia. Valores de Puerto Rico validados y publicados oficialmente por Hofstede Insights (s.f.) en The Culture Factor.

La Tabla 2 presenta las correlaciones de Spearman entre dimensiones culturales, variables demográficas y felicidad colec-

tiva. Se reportan todas las variables con asociación significativa en al menos uno de los dos países (véase Tabla 2).

Tabla 2: *Correlaciones de Spearman entre Dimensiones Culturales, Variables Demográficas y Felicidad Colectiva por País*

Variable	Puerto Rico rho	Rep. Dom. rho	Significancia p
Indulgencia (IVR)	0.339***	0.341***	< .001 (ambos)
Orientación a Largo Plazo (LTO)	0.133*	.087 (ns)	.043 (PR solamente)
Distancia de Poder (PDI)	0.120*	.102 (ns)	.048 (PR solamente)
Ingreso percibido	-0.151*	.063 (ns)	.031 (PR solamente)

Nota. rho = coeficiente de correlación de Spearman. *** $p < .001$; * $p < .05$; ns = no significativo ($p \geq .05$). Pruebas bilaterales. PR = Puerto Rico (N = 596); RD = República Dominicana (N = 404). IDV, MAS, UAI, edad, género y salud no mostraron asociaciones significativas en ninguno de los dos países.

En Puerto Rico, además de la indulgencia, se identificaron asociaciones significativas con la orientación a largo plazo ($r_s = 0.133$, $p = .043$), la distancia de poder ($r_s = 0.120$, $p = .048$) y el ingreso percibido ($r_s = -0.151$, $p = .031$). La dirección negativa de la correlación con el ingreso sugiere que, en el contexto puertorriqueño, mayores niveles de ingreso no necesariamente se asocian con mayor felicidad colectiva, lo que refuerza la primacía de los factores culturales sobre los económicos. En la República Dominicana, únicamente la indulgencia presentó una asociación significativa.

4.1 Comparación entre países

Para analizar diferencias en las distribuciones de las dimensiones culturales entre ambos países, se aplicó la prueba

U de Mann-Whitney. Los resultados evidencian diferencias estadísticamente significativas en indulgencia (IVR, $p < .001$) e individualismo (IDV, $p < .05$). No se encontraron diferencias significativas en distancia de poder (PDI), masculinidad (MAS) ni evasión de incertidumbre (UAI). Aunque ambos países comparten similitudes culturales en varias dimensiones, las diferencias en IVR e IDV resultan clave para comprender las variaciones en la felicidad colectiva.

4.2 Evaluación de hipótesis

La Tabla 3 sintetiza los resultados de la evaluación de las hipótesis planteadas en el estudio (véase Tabla 3).

Tabla 3: *Evaluación de Hipótesis de Investigación*

H	Descripción	Resultado	Evidencia
H1	Relación entre dimensiones culturales y felicidad	Aceptada	IVR significativa en ambos países ($p < .001$)
H2	IVR presenta relación positiva y significativa con la felicidad	Aceptada	$rs = 0.339$ (PR); $rs = 0.341$ (RD); $p < .001$
H3	Otras dimensiones presentan efectos diferenciados por contexto	Aceptada	PDI y LTO significativas solo en PR; ninguna en RD
H4	Variables demográficas presentan relación con la felicidad	Parcialmente aceptada	Ingreso significativo en PR ($rs = -0.151$); salud significativa en PR
H5	Existen diferencias significativas entre PR y RD	Aceptada	Patrones de correlación distintos; IVR e IDV difieren significativamente

Nota. PR = Puerto Rico; RD = República Dominicana; IVR = Indulgencia; LTO = Orientación a Largo Plazo; PDI = Distancia de Poder; IDV = Individualismo. Los resultados se basan en correlaciones de Spearman y pruebas U de Mann-Whitney con $\alpha = .05$.

Los resultados confirman cuatro de las cinco hipótesis planteadas en su totalidad, mientras que H4 se acepta de manera parcial. La dimensión de indulgencia constituye la variable cultural con mayor asociación consistente con la felicidad colectiva en ambos contextos. Las demás dimensiones culturales y variables demográficas presentan efectos que varían según el país, lo que evidencia la importancia del contexto cultural específico.

5. Discusión de los resultados

El hallazgo más claro de este estudio es también el más coherente con la teoría: la indulgencia —esa disposición cultural

a disfrutar, a expresar emociones, a no postergar el placer innecesariamente— aparece como la dimensión de Hofstede con mayor asociación con la felicidad colectiva en ambos países (Kuppens et al., 2022). Que eso ocurra tanto en Puerto Rico ($rs = 0.339$) como en República Dominicana ($rs = 0.341$) sugiere que, al menos en este aspecto, los dos territorios responden a una lógica cultural común. Vale recordar que el puntaje de IVR de Puerto Rico (90) es uno de los más altos registrados en el modelo; no es sorprendente, entonces, que la indulgencia también sea el correlato más fuerte de su bienestar subjetivo.

Lo que este patrón podría estar indicando, más allá de los coeficientes, es que la cultura del Caribe —con sus ritmos sociales, su valoración del disfrute compartido y su relativa tolerancia hacia la expresión emocional— crea condiciones que favorecen el bienestar, independientemente del nivel de ingreso. No es una conclusión trivial: significa que las intervenciones orientadas exclusivamente al crecimiento económico podrían estar ignorando el factor que más importa en estos contextos (Diener et al., 2022; Sachs et al., 2023).

Puerto Rico, sin embargo, muestra un perfil más complejo. Además de la indulgencia, la orientación a largo plazo (LTO: $rs = 0.133$) y la distancia de poder (PDI: $rs = 0.120$) presentan asociaciones significativas con la felicidad, algo que no ocurre en República Dominicana. Una posible lectura es que la condición sociopolítica particular de Puerto Rico, a medio camino entre el mundo latinoamericano y el anglosajón, genera una constelación de valores culturales más heterogénea, donde las jerarquías y la planificación futura también tienen algo que decir sobre cómo se experimenta el bienestar (Joshanloo & Jovanović, 2020; Taras et al., 2022). Es una hipótesis que merece atención en investigaciones futuras.

En República Dominicana, la indulgencia parece operar de forma prácticamente autónoma como correlato del bienestar; las demás dimensiones no alcanzan significancia estadística. Eso no significa que la cultura dominicana sea

más simple, sino que su relación con la felicidad colectiva parece canalizarse principalmente por esa vía. La diferencia entre ambos países es, en sí misma, un resultado relevante: dentro de una misma región geográfica y cultural, los determinantes del bienestar pueden operar de formas bastante distintas (Oishi & Westgate, 2021).

Entre las variables demográficas, la salud se comportó como la literatura anticipa: en Puerto Rico mostró una asociación significativa con el bienestar. Lo más llamativo es la dirección negativa de la correlación con el ingreso en Puerto Rico ($rs = -0.151$): más ingresos no se asocian con más felicidad. Puede deberse a múltiples factores, incluyendo el desigual acceso a bienestar que coexiste con niveles de ingreso relativamente más altos en ciertos segmentos, o a que el ingreso simplemente importa menos cuando la cultura ya provee fuentes sólidas de satisfacción (Diener, 1999).

Tomados en conjunto, los resultados ofrecen evidencia de que la cultura —y en particular la indulgencia— explica una parte sustancial de la variación en felicidad colectiva en ambos países. Dicho esto, conviene ser cuidadosos con las conclusiones. El diseño transversal no permite inferir causalidad. Las medidas autorreportadas llevan sus propios sesgos. Y los resultados se refieren específicamente a Puerto Rico y la República Dominicana; extrapolarlos a otros países del Caribe requeriría prudencia.

6. Conclusiones

Si hay una conclusión que emerge con claridad de este estudio, es que la cultura importa —y no de forma marginal— en la explicación del bienestar colectivo en el Caribe. La indulgencia aparece como el factor cultural más consistentemente asociado a la felicidad en Puerto Rico y en República Dominicana, lo cual apoya la idea de que las sociedades que permiten el disfrute y la expresión emocional generan condiciones más favorables para el bienestar de sus miembros (Minkov et al., 2021). A esto se añade una contribución empírica concreta: los valores de Puerto Rico en el modelo de Hofstede, hoy publicados oficialmente por Hofstede Insights (s.f.), llenan un espacio que llevaba décadas vacío en la literatura transcultural.

No todas las dimensiones del modelo de Hofstede pesan igual cuando se trata de explicar felicidad. La indulgencia domina; las demás aportan, en algunos contextos, efectos secundarios que no deben ignorarse, pero que tampoco alcanzan la misma consistencia. Eso sugiere que futuras investigaciones sobre bienestar y cultura en la región podrían ganar en precisión si priorizan esta dimensión como variable de interés, sin perder de vista las otras.

La comparación entre países revela algo que vale la pena subrayar: aunque Puerto Rico y la República Dominicana se parecen en varios aspectos culturales —ambos caribeños, hispanos, colectivistas,

con alta indulgencia—, la estructura de sus determinantes de felicidad no es idéntica. En Puerto Rico, salud, orientación a largo plazo y distancia de poder entran en la ecuación junto a la indulgencia. En República Dominicana, la indulgencia opera prácticamente sola. Esa diferencia no es un ruido estadístico; es una señal de que la historia sociopolítica particular de cada territorio moldea, de maneras que aún no comprendemos del todo, cómo la cultura se convierte en bienestar (Sánchez-Rivero, 2017).

Más allá de los números, lo que este estudio parece indicar es que en el Caribe la felicidad se teje en los vínculos sociales, en la capacidad de disfrutar el presente y en la libertad de expresar lo que se siente —más que en el saldo bancario o en el título universitario. Es una conclusión que desafía algunas asunciones del desarrollo tradicional y que, si se confirma en estudios futuros con diseños más exigentes, tiene implicaciones reales para cómo se diseñan políticas de bienestar en la región (Minkov et al., 2021; Taras et al., 2022).

6.1 Implicaciones teóricas

Desde el punto de vista teórico, quizás la aportación más directa sea la validación empírica del modelo de Hofstede en dos territorios caribeños que habían permanecido al margen de este tipo de análisis. No se trata de aplicar mecánicamente un marco europeo a contextos latinoamericanos, sino de comprobar si sus dimensiones capturan algo real y sig-

nificativo en estos contextos, y en buena medida, los datos sugieren que sí (Hofstede, 1980, 2013).

La centralidad de la indulgencia en los resultados también es teóricamente relevante. En los análisis comparativos globales suele ocupar un lugar secundario frente a dimensiones como el individualismo o la distancia de poder, que tienen décadas de investigación detrás. Que en el contexto caribeño sea la indulgencia la que emerge como el correlato más consistente del bienestar podría invitar a reconsiderar el peso que el modelo le asigna en regiones latinoamericanas (Kuppens et al., 2022; Oishi & Westgate, 2021).

6.2 Implicaciones prácticas y recomendaciones

Los resultados tienen una lectura práctica directa. Si la indulgencia es el correlato más fuerte de la felicidad en el Caribe, entonces las políticas públicas que apuestan únicamente por el crecimiento económico como vía al bienestar están, posiblemente, equivocando el diagnóstico. Iniciativas que fortalezcan los espacios de socialización, el acceso a actividades culturales y recreativas, y las redes comunitarias podrían tener un impacto más directo en la felicidad de la población (Lyubomirsky et al., 2005; Sachs et al., 2023).

Las organizaciones —tanto en el sector público como privado— también tienen algo que aprender aquí. Culturas laborales que permitan cierta expresión emo-

cional, que valoren el equilibrio entre trabajo y vida personal, y que fomenten la interacción social entre sus miembros parecen más consistentes con los valores que este estudio asocia al bienestar.

6.3 Recomendaciones

Una primera recomendación concreta: los gobiernos de la región deberían incorporar métricas de bienestar subjetivo —satisfacción con la vida, frecuencia de emociones positivas— en sus sistemas de evaluación de políticas públicas, junto a los indicadores económicos tradicionales. No como sustituto, sino como complemento que permite ver lo que el PIB no ve.

Las organizaciones —tanto en el sector público como privado— también tienen algo que aprender aquí. Culturas laborales que permitan cierta expresión emocional, que valoren el equilibrio entre trabajo y vida personal, y que fomenten la interacción social entre sus miembros parecen más consistentes con los valores que este estudio asocia al bienestar. No se trata de convertir la oficina en un espacio de ocio, sino de reconocer que el rigor y el disfrute no son necesariamente incompatibles.

Para la agenda investigadora, quedan varias puertas abiertas. Ampliar el análisis a otros territorios del Caribe permitiría contrastar si el patrón de la indulgencia se mantiene o si es específico de los contextos hispanohablantes estudiados aquí. El uso de modelos de ecuaciones estruc-

turales permitiría examinar relaciones más complejas y posibles efectos mediadores. Y un diseño longitudinal, aunque costoso, sería el paso necesario para pasar de la asociación a algo más parecido a la causalidad (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

7. Referencias bibliográficas

- Diener, E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2022). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 75(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (2021). *World Happiness Report 2021*. Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2021/>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2013). *Values Survey Module 2013 manual*. Geert Hofstede BV. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Country comparison tool: Puerto Rico*. The Culture Factor. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?-countries=puerto+rico>
- Joshanloo, M., & Jovanović, V. (2020). The relationship between subjective well-being and well-being indicators across 150 countries. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 721–738. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09708-7>
- Kuppens, P., Realo, A., & Diener, E. (2022). The role of positive and negative emotions in life satisfaction judgment across nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 66–75. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.66>
- Lenartowicz, T., & Roth, K. (2003). *A framework for culture assessment*. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 305–322. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*

- chology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandoso-va, J., Khassenbekov, Y., & Mudd, B. (2021). A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 231–263. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2016-0059>
- Oishi, S., & Westgate, E. C. (2021). A psychologically rich life: Beyond happiness and meaning. *Psychological Review*, 128(4), 612–631. <https://doi.org/10.1037/rev0000317>
- Sachs, J. D., Layard, R., & Helliwell, J. F. (2023). World Happiness Report 2023. *Sustainable Development Solutions Network*. <https://worldhappiness.report/ed/2023/>
- Sánchez-Rivero, C. J. (2017). *Impacto de la cultura en la felicidad colectiva: Un estudio transcultural [Disertación doctoral, Universidad del Turabo, Sistema Universitario Ana G. Méndez]*.
- Taras, V., Sarala, R., Muchiri, M., & Kemper, J. (2022). Revisiting Hofstede in the 21st century: New data, new insights. *Journal of International Management*, 28(4), 100933. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100933>

Diseño de un plan de capacitación y desarrollo para el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, enero 2024 - enero 2025

Design of a training and development plan to strengthen the job performance of the employees of Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, january 2024 - january 2025

Deydania Suriel de la Cruz¹, Adalgisa Castillo²

¹ Laboratorio Capilo Español, Santo Domingo, República Dominicana
email: deydaniassuriel@gmail.com; , ORCID: 0009-0009-2705-407X

²Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Centro de Asesoría e investigación Psicológica y Educativa. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Email: adalgisacastillo@uapa.edu.do

Autor para correspondencia: Deydania Suriel de la Cruz, email: deydaniassuriel@gmail.com



Diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, Enero 2024 - Enero 2025 © 2026 by Deydania Suriel de la Cruz, Adalgisa Castillo is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: 1/5/2026 ; **Aprobado:** 18/6/2026

Resumen

El presente artículo presenta los resultados de la investigación realizada con el propósito de diseñar un plan de capacitación y desarrollo orientado a fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Laboratorio Capilo Español SRL,

Abstract

This article aims to design a training and development plan to improve the job performance of employees at Laboratories Capilo Español SRL in Santo Domingo. The research follows a mixed-methods approach with a non-experimental, des-

ubicado en Santo Domingo. La investigación adopta un enfoque mixto con diseño no experimental, de tipo descriptivo y corte transversal. Se recolectaron datos mediante encuestas estructuradas, entrevistas y guías de observación aplicadas a una población de 62 empleados de distintas áreas: Producción, Mantenimiento, Almacén y Administración. Los resultados evidencian deficiencias en competencias técnicas como el uso de maquinaria y herramientas tecnológicas, así como en habilidades blandas como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Se propone un plan estructurado basado en metodologías activas (talleres, simulaciones y e-learning), con implementación por módulos trimestrales y un sistema de evaluación continua. Entre los indicadores clave destacan: mejora en la productividad, reducción de errores y fortalecimiento del clima organizacional. El estudio concluye que la capacitación continua, cuando está alineada con las necesidades específicas del entorno laboral, incrementa significativamente el rendimiento individual y colectivo, además posiciona a la organización para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

Palabras clave: capacitación, desarrollo organizacional, desempeño laboral, competencias técnicas, habilidades blandas.

descriptive, and cross-sectional design. Data were collected through structured surveys, interviews, and observation guides applied to 62 employees across various departments: Production, Maintenance, Warehouse, and Administration. The findings reveal deficiencies in technical skills—such as the operation of machinery and technological tools—and in soft skills like effective communication and conflict resolution. A structured plan is proposed based on active learning methodologies (workshops, simulations, and e-learning), implemented through quarterly modules and monitored through a continuous evaluation system. Key performance indicators include productivity improvement, error reduction, and organizational climate enhancement. The study concludes that continuous training aligned with specific workplace needs significantly improves both individual and collective performance, equipping organizations to meet the demands of a competitive environment.

Keywords: training, organizational development, job performance, technical skills, soft skills.

1. Introducción

La capacitación y el desarrollo son pilares esenciales para lograr un crecimiento organizacional sostenido. En un entorno empresarial caracterizado por la innovación y la competencia constante, las organizaciones deben adoptar estrategias que fortalezcan el talento humano. Este estudio se enfoca en Laboratorio Capilo Español SRL, una empresa dominicana con proyección internacional, que ha identificado debilidades en las competencias técnicas y blandas de su personal.

Estudios como el de Medina (2019) en una investigación sobre un modelo de capacitación para lograr la satisfacción del cliente de una pequeña empresa: con diseño de tipo cuantitativo y exploratorio-descriptivo, la población de 48 personas y se tomó una muestra de 37. Los principales resultados demostraron que el nivel de capacitación del personal tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de $r = 0.729$.

Este hallazgo confirmó que la capacitación influye directamente en la mejora del rendimiento del personal, la empresa que invierte en programas de capacitación estructurada logran retener el conocimiento organizacional, mejora la innovación y también los colaboradores perciben oportunidades claras de crecimiento, lo que impacta en su motivación y desempeño.

En este caso, el propósito principal de esta investigación es diseñar un plan de

capacitación y desarrollo que permita cerrar esas brechas, optimizando el rendimiento individual y colectivo. Esta necesidad surge de la observación directa de deficiencias en el manejo de herramientas tecnológicas, resolución de conflictos y comunicación interpersonal. La carencia de una estrategia formativa estructurada afecta directamente la productividad, la motivación del equipo y la adaptación a los cambios organizacionales.

Desde el punto de vista científico, este trabajo se enmarca dentro de la Teoría del Capital Humano, la cual establece que la inversión en formación mejora la productividad y fortalece la competitividad. Estudios previos han demostrado que los planes de capacitación bien diseñados generan impactos positivos y sostenibles tanto en la eficiencia operativa como en el clima organizacional.

Este artículo presenta un plan de capacitación alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, basado en un diagnóstico riguroso de necesidades, el uso de metodologías activas y la aplicación de indicadores de impacto. El enfoque propuesto permitirá fortalecer el desempeño laboral del equipo y consolidar la posición de la organización en el mercado.

Consecuentemente, y analizando las necesidades de los colaboradores de la institución en el orden de las competencias requeridas, se propuso como objetivo general en la presente investigación: Diseñar un plan de capacitación y desarro-

llo para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de Laboratorio de Capilo Español SRL, durante el período enero 2024-enero 2025

2. Revisión de la literatura

La capacitación del personal representa un factor clave para mejorar el rendimiento laboral, reducir errores, optimizar procesos y fortalecer la competitividad de las organizaciones. En la República Dominicana, diversos estudios han demostrado la importancia de contar con programas de formación estructurados, alineados con las necesidades reales de las empresas.

De acuerdo con Contreras (2012), la gestión de un plan de capacitación requiere coordinar diversos elementos para garantizar su eficacia. Esto abarca desde la organización de los recursos necesarios, como espacios y materiales, hasta la definición de un presupuesto adecuado que permita implementar el programa de manera eficiente.

Entre los elementos esenciales que deben considerarse en la creación y puesta en marcha de un plan de capacitación destacan los siguientes:

- Identificación de las necesidades de capacitación
- Objetivos claros y medibles
- Diseño de programas de capacitación
- Implementación

- Evaluación y retroalimentación
- Adaptación continua
- Inclusión de tecnología
- Seguimiento y actualización

De acuerdo con Armas et al., (2017), una correcta detección de necesidades de formación (DNF) puede apoyarse en diversas herramientas de recopilación de datos. Entre estas destacan las entrevistas con los jefes de área, autoevaluaciones del personal, análisis de evaluaciones de desempeño, pruebas de conocimiento, revisión de programas previos de capacitación y encuestas enfocadas en la satisfacción del cliente, entre otras. Estas herramientas permiten obtener información clave para diseñar programas de capacitación efectivos y alineados con las necesidades de la organización.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se apoya en el modelo de Martha Alles (2020) sobre la gestión por competencias, el cual propone la identificación de brechas formativas y el desarrollo de planes de formación alineados al perfil del puesto y a los objetivos estratégicos. Asimismo, Chiavenato (2009) plantea que la capacitación debe planificarse, coordinarse, evaluarse y mejorarse continuamente para garantizar una mejora real del desempeño. Finalmente, Mondy y Mondy (2010) destacan que la capacitación contribuye a la adquisición de habilidades técnicas y blandas, esenciales para enfrentar los cambios del entorno laboral.

La literatura analizada refuerza la idea de que la formación debe ser adaptativa, continua y medible. El uso de metodologías activas como talleres, simulaciones y plataformas e-learning es una tendencia creciente, especialmente en organizaciones que buscan incrementar la efectividad de sus programas de formación.

Evaluar el retorno de inversión (ROI) en capacitación es fundamental para medir si los programas formativos realmente aportan valor a la organización (Alles, 2019). Sin embargo, el uso inadecuado de una herramienta de medición o su aplicación incorrecta puede derivar en resultados que no satisfacen las expectativas.

Este análisis permite verificar si los recursos financieros y humanos invertidos en capacitación han dado los beneficios esperados en aspectos como la productividad, el desempeño y el crecimiento de la empresa.

Además, en la teoría del Talento Humano de Chiavenato, el autor coloca la gestión de los recursos humanos en su más alto nivel destacando las capacidades de las personas como su principal capital, desde donde el ser humano es capaz de enfocarse producir, interactuar, ser proactivo y autogestor de sus objetivos hacia el éxito.

Centra la Administración de recursos humanos en sus procesos de reclutamiento y selección de talentos como activos idóneos para las organizaciones, destacando el desarrollo de las personas

como garantía de éxito sostenido de toda la organización

Para Chiavenato (2009) es trascendente la gestión de selección e integración del talento humano mediante una selección de personas destacadas por sus habilidades y competencias

En su teoría del talento humano el autor destaca los principios siguientes:

Visión del “hombre complejo”: Chiavenato considera a las personas como seres proactivos, sociales y motivados por diversas necesidades, que piensan, eligen y son capaces de responder a estímulos, aunque con limitaciones.

Gestión por procesos: La gestión del talento humano se entiende como un conjunto de procesos interdependientes: admisión (reclutamiento y selección), aplicación (diseño de puestos, evaluación de desempeño), compensación, desarrollo y monitoreo (retención, control).

Rol estratégico de la GTH: La gestión del talento humano es vista como una estrategia clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, que va más allá de la administración tradicional de recursos humanos.

Énfasis en el desempeño y la inteligencia: Se prioriza la búsqueda de un desempeño laboral excelente y el desarrollo de la inteligencia, el conocimiento y las habilidades del empleado como capital intelectual de la empresa.

Relaciones de cooperación: Se promueven las relaciones de cooperación y participación activa de los trabajadores, buscando un ambiente de trabajo coherente, respetuoso y motivador.

Este marco referencial permite destacar el talento humano como principal factor de engrandecimiento, productividad, expansión, desarrollo y avance de las organizaciones, no solo en lo económico y material, sino también en su visión de futuro y como generador de tecnologías, procesos, relaciones interpersonales y de negocios que promueven a las personas, su entorno empresarial.

Subyace en estas teorías el concepto del ser humano en un accionar alineado a las estrategias y los medios de creación de bienestar más idóneos para todos los niveles de la estructura institucional.

3. Métodos

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque permitió triangular datos y fortalecer la validez de los hallazgos. El componente cuantitativo se desarrolló mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa, mientras que el componente cualitativo se abordó a través de entrevistas semiestructuradas y guías de observación, proporcionando una visión

integral de las necesidades de capacitación y desarrollo.

El diseño metodológico fue no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, adecuado para describir y analizar la situación existente sin manipular las variables de estudio. Este diseño permitió observar la realidad organizacional durante el período comprendido entre enero de 2024 y enero de 2025, identificando oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

La investigación se desarrolló como un estudio de campo, en tanto que la información fue recopilada directamente en el entorno laboral de los colaboradores. La utilización de diferentes técnicas de recolección de datos permitió contrastar y complementar la información obtenida desde diversas perspectivas.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 62 colaboradores pertenecientes a las áreas de Producción y Mantenimiento, Almacén, Calidad, Administración, Ventas y Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Laboratorio Capilo Español SRL. Debido a que se intentó incluir a la totalidad de la población disponible, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de censo. Sin embargo, para el análisis estadístico se obtuvieron 54 encuestas válidas, equivalentes al 87.1 % de la población total. En cuanto a las técnicas e instrumentos, se emplearon encuestas, entrevistas semiestructuradas y guías de observación. La encuesta estuvo compuesta por

preguntas cerradas de selección única y múltiple agrupadas en cinco dimensiones: datos generales de los participantes, necesidades de capacitación técnica, necesidades de capacitación en habilidades blandas, percepción del desempeño laboral y valoración de las capacitaciones recibidas.

La entrevista semiestructurada fue aplicada a la encargada de Recursos Humanos y estuvo conformada por preguntas relacionadas con los procesos de capacitación, identificación de necesidades formativas, áreas prioritarias de desarrollo, recursos disponibles y estrategias institucionales para el fortalecimiento de competencias.

La guía de observación permitió evaluar aspectos relacionados con el desempeño laboral, aplicación práctica de conocimientos, interacción entre colaboradores, utilización de equipos, cumplimiento de procedimientos operativos y condiciones que pudieran influir en la ejecución de las actividades laborales.

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos en las áreas de gestión humana e investigación educativa, quienes evaluaron la pertinencia, claridad, coherencia y correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación. Las observaciones realizadas fueron incorporadas previo a la aplicación definitiva de los instrumentos.

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizaron frecuencias absolutas y porcentajes, presentados mediante tablas y gráficos estadísticos para facilitar su interpretación. Los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones fueron organizados por categorías temáticas y posteriormente contrastados con los resultados cuantitativos mediante un proceso de triangulación de información, fortaleciendo la consistencia y profundidad de los hallazgos obtenidos.

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por 62 colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, distribuidos en las áreas de Producción y Mantenimiento, Almacén, Calidad, Administración, Ventas y Laboratorio de Investigación y Desarrollo.

Debido a que se trabajó con la totalidad de los colaboradores disponibles durante el período de investigación, no se realizó un procedimiento de muestreo. En consecuencia, el estudio se desarrolló bajo la modalidad de censo poblacional, permitiendo obtener información directa de todos los integrantes de la población y garantizando una representación completa de las distintas áreas organizacionales.

Para la recolección de los datos cuantitativos se distribuyeron encuestas a la totalidad de la población (62 colaboradores). Sin embargo, se obtuvieron 54 respuestas válidas, equivalentes al 87.1 % de la población total, las cuales fueron

utilizadas para el análisis estadístico y la elaboración de los resultados presentados en la investigación.

sobre las necesidades de capacitación, el impacto de las formaciones actuales y las oportunidades de mejora dentro del Laboratorio Capilo Español SRL.

4. Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación revelaron hallazgos significativos

Tabla 1. Área de Trabajo

H	Descripción	Resultado	Evidencia
H1	Relación entre dimensiones culturales y felicidad	Aceptada	IVR significativa en ambos países ($p < .001$)
H2	IVR presenta relación positiva y significativa con la felicidad	Aceptada	$rs = 0.339$ (PR); $rs = 0.341$ (RD); $p < .001$
H3	Otras dimensiones presentan efectos diferenciados por contexto	Aceptada	PDI y LTO significativas solo en PR; ninguna en RD
H4	Variables demográficas presentan relación con la felicidad	Parcialmente aceptada	Ingreso significativo en PR ($rs = -0.151$); salud significativa en PR
H5	Existen diferencias significativas entre PR y RD	Aceptada	Patrones de correlación distintos; IVR e IDV difieren significativamente

Fuente: Pregunta número 3 encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

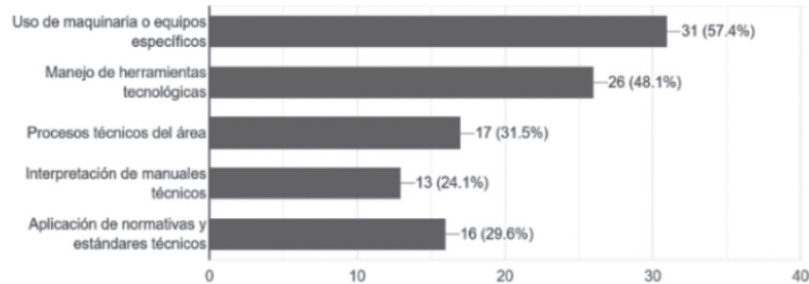
El gráfico muestra que el 61.1% son colaboradores del área de Producción/Mantenimiento, lo que representa la mayoría de los colaboradores, mientras que el

13% corresponde a los colaboradores del área de Almacén, por su parte el 14.8% son colaboradores del área Administrativa y el 11.1% son los del área de calidad.

Gráfico 1. *Habilidades técnicas*

4. ¿Qué habilidades técnicas considera que necesita fortalecer (Seleccione todas las que apliquen):

54 respuestas



Fuente: Pregunta número 4 de la Encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

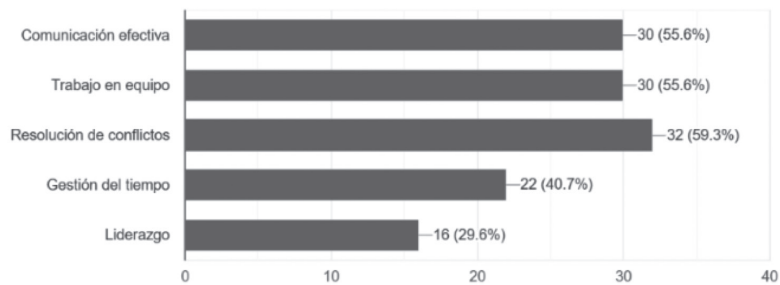
Según los encuestados, el 57.4% consideran que necesita fortalecer la habilidad el uso de maquinaria o equipos específicos como una de las principales áreas que necesitan fortalecerse, mientras que el 48.1% considera prioritarias las capacitaciones en el manejo de herramientas tecnológicas.

Por su parte el 31.5% de los encuestados considera que necesitan fortalecer los procesos técnicos del área. El 24.1% consideran que necesitan fortalecimiento en interpretación de manuales técnicos y el 29.6% de las respuestas seleccionadas considera que necesitan fortalecimiento en aplicación de normativas y estándares técnicos.

Gráfico 2. *Necesidades de Capacitación*

5. ¿Qué habilidades blandas identifica como prioritarias para su desarrollo? (Seleccione todas las que apliquen):

54 respuestas



Fuente: Pregunta número 5 de la encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

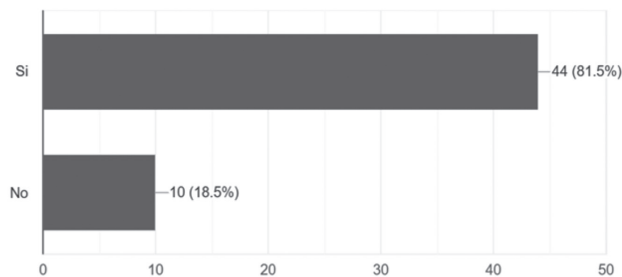
Se puede apreciar que las habilidades blandas seleccionadas como prioritarias indican que el 59.3% identifican la resolución de conflicto como prioridad en la

habilidad blanda, mientras que el 55.6% seleccionaron la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son igualmente valoradas por los encuestados.

Gráfico 3. *Percepción sobre las carencias Significativas en habilidades laborales*

6. ¿Considera que existen carencias significativas en habilidades laborales en su área?

54 respuestas



Fuente: Pregunta número 6 encuesta de Diagnóstico para el Diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo en Laboratorio Capilo Español, SRL

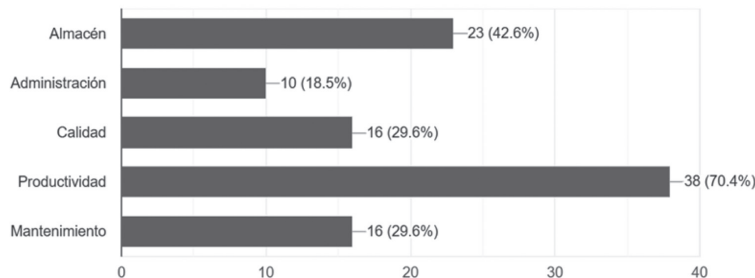
El 81.5% de los encuestados considera que existen carencias significativas en las habilidades laborales en sus áreas de tra-

bajo, mientras que sólo el 18.5% indicó que no existen carencias significativas en sus áreas de trabajos.

Gráfico 4. *Áreas que requieren mayor fortalecimiento*

7. Según su percepción, ¿qué áreas requieren mayor fortalecimiento en la empresa? (Seleccione todas las que apliquen):

54 respuestas



Fuente: Encuesta de Diagnóstico para el Diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo en Laboratorio Capilo Español, SRL

Según la percepción de los encuestados, el 70.4% indica que el área que requiere mayor fortalecimiento en la capacitación es el área de producción, mientras que el 42.6% indicó que el almacén es otra de las áreas que requieren fortalecimiento.

Por su parte el 29.6% indica que calidad y mantenimiento son áreas que requieren fortalecimiento, por último, el 18.5% indican que el área que se percibe con menor requerimiento de fortalecimiento es el área administrativa.

Tabla 2. Desempeño laboral

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	3	3.7%
Bueno	37	70.4%
Adecuado	14	25.9%
Deficiente	0	0%
Muy Deficiente	0	%
Total	54	100%

Fuente: Pregunta número 8 de la encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

El 70.4% de los encuestados calificó su desempeño con un 4, lo que indica que la mayoría considera que su desempeño es bueno, pero podría mejorarse. Este resultado refleja un nivel de confianza en las habilidades actuales, aunque también sugiere espacio para avanzar hacia un desempeño excelente. Mientras que el 25.9% de los participantes otorgó una calificación de 3, lo que representa una percepción de desempeño promedio.

Este grupo podría beneficiarse de intervenciones específicas en capacitación y desarrollo para fortalecer sus competencias. El 3.7% de los encuestados otorgó una calificación de 5 o superior (excelente), lo que muestra que aún hay áreas de mejora para alcanzar el máximo nivel de desempeño percibido.

Tabla 3. Satisfacción laboral

Alternativa	Frecuencia	%
Muy Satisfecho	4	7.4%
Satisfecho	34	63%
Regular	10	18.5%
Poco Satisfecho	6	11.1%
Insatisfecho	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Pregunta número 9 de la encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

El 63% de los encuestados indica que está satisfecho con el clima laboral actual, lo que sugiere que la mayoría percibe un ambiente positivo en el lugar de trabajo. Esto representa una fortaleza para la empresa, ya que un buen clima laboral contribuye al compromiso y al desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, un 18.5% califica el clima como regular, lo que podría reflejar áreas

específicas que necesitan atención para mejorar las percepciones de este grupo. Además. El 11.1% señala estar poco satisfecho, lo que destaca la necesidad de identificar los factores que generan insatisfacción en este segmento. El 7.4% de los encuestados se siente muy satisfecho, lo que indica que hay oportunidades para convertir una mayor proporción de colaboradores en promotores del clima laboral.

Tabla 4. Capacitaciones actuales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	37	68.5%
No	17	31.5%
Total	54	100%

Fuente: Pregunta número 9 de la Encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

El 68.5% de los encuestados considera que las capacitaciones actuales están adaptadas a sus necesidades, lo que indica que la mayoría percibe los programas existentes como relevantes y útiles para su desarrollo profesional. Este resultado es positivo y refleja un esfuerzo previo por parte de la organización para alinear la formación con las demandas laborales. El 31.5% de los participantes opina que las capacitaciones no están adaptadas a sus necesidades.

Este grupo representa una oportunidad para evaluar y rediseñar las actividades de formación, garantizando que aborden las competencias específicas que aún no se están cubriendo adecuadamente. Dicho análisis subraya la importancia de realizar un diagnóstico continuo de las necesidades de los colaboradores, a fin de mantener la pertinencia y efectividad de los programas de capacitación.

4.1. Discusión de los resultados

El análisis de las variables que se investigaron en el proceso del diseño de un plan de capacitación y desarrollo que fortalezca el desempeño laboral de los colaboradores de un laboratorio, permitió recoger información suficiente y relevante para el diseño de un programa de formación pertinente y efectivo.

La teoría del capital humano de Chiavenato (2009) plantea que el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los colaboradores constituyen el principal activo de las organizaciones. Desde esta

perspectiva, la inversión en capacitación y desarrollo fortalece el desempeño laboral, mejora la productividad y contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Lo planteado por Chiavenato (2009) respalda la importancia de que las organizaciones inviertan en programas de formación y capacitación para fortalecer las capacidades de su personal. Esta teoría es respaldada por los resultados de esta investigación.

Necesidades de capacitación y desarrollo

El análisis de los datos revela que un 57.4% de los colaboradores considera que es necesario reforzar el entrenamiento en habilidades y conocimientos sobre el uso de maquinaria y equipos especiales, mientras que un 48.1% identifica el manejo de herramientas tecnológicas como áreas críticas de mejora. Un 31.5% destacó la necesidad de comprender procesos técnicos del área, lo que sugiere la importancia de implementar capacitaciones dirigidas a estas competencias.

Desde la perspectiva del Departamento de Recursos Humanos, se confirmó que estas deficiencias representan una limitante en el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, Alles (2019) señala que los diseños efectivos de programas de capacitación deben partir de un diagnóstico preciso de las necesidades organizacionales, considerando tanto las competencias técnicas como las interpersonales necesarias para lograr el desem-

peño deseado. Esto resalta la necesidad de diseñar intervenciones formativas

alineadas con las particularidades de los roles dentro de la empresa.

Tabla 5. Metas individuales y de equipos

Alternativa	Frecuencia	%
Si	32	59.3%
No	22	40.7%
Total	54	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Laboratorio Capilo Español, SRL.

En cuanto a las habilidades blandas, los encuestados priorizaron áreas como la resolución de conflictos (59.3%) y la comunicación efectiva (55.6%), y destacan la importancia de fortalecer competencias interpersonales que influyen en la cohesión y el trabajo en equipo.

Durante la observación en las áreas operativas, se identificaron dificultades en la interacción entre colaboradores, lo que refuerza la urgencia de incluir en los programas formativos herramientas que promuevan la mejora del clima laboral. De acuerdo con Alles (2019), el desarrollo de habilidades blandas debe ser un componente central en cualquier plan de capacitación, ya que estas competencias impactan directamente en la dinámica del equipo y en la productividad global de la organización.

Las observaciones en las áreas operativas, revelaron deficiencias en el manejo de sistemas informáticos y en la estandari-

zación de procesos. Aunque se fomenta un buen clima laboral, la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en capacitaciones es limitada, lo que refleja la necesidad de ajustar las metodologías formativas para mejorar la transferencia y uso de los aprendizajes adquiridos.

Toda acción formativa busca reducir las brechas existentes entre el desempeño actual y el desempeño esperado tanto a nivel individual como organizacional. Por tanto, existen indicadores importantes que fueron medidos a por medio de entrevistas observación, resultados de la evaluación del desempeño, registros de desempeño, encuestas.

Entre los indicadores de impacto significativo en el contexto de esta investigación se consideró: Identificación de carencias en habilidades técnicas y blandas para el ámbito laboral, resultados de la evaluación del desempeño, así como identificación de áreas críticas para el desempeño laboral.

En cuanto a los resultados del estudio del clima laboral, estos indicadores coinciden con las directrices teóricas de Alles (2019), quien indica que la capacitación debe ser un proceso integral y continuo, diseñado para responder a las necesidades específicas de cada organización y garantizar resultados sostenibles.

Capacitación y desarrollo

Los hallazgos permiten identificar la opinión fundamentada de la Encargada de Recursos Humanos quien enfatizó que la capacitación en las áreas productivas no solo mejora la productividad, sino también la capacidad de respuesta ante imprevistos y la gestión de recursos.

Un 81.5% de los colaboradores percibe carencias significativas en habilidades laborales dentro de sus áreas, lo que refuerza la necesidad de implementar programas de capacitación adaptados a los retos específicos que enfrentan. Estas carencias, identificadas tanto en la encuesta como en la entrevista, se traducen en consecuencias como una mayor tasa de errores, tiempos prolongados en la ejecución de tareas y una reducción en la calidad de los resultados finales.

Asimismo, las observaciones realizadas en el área de Producción revelaron que la retención del talento es un desafío adicional, ya que las condiciones actuales de las capacitaciones no favorecen un desarrollo sostenido de los colaboradores. Mondy y Mondy (2010) enfatizan que la capacitación debe ser el núcleo de un

esfuerzo continuo para desarrollar competencias que fortalezcan tanto el desempeño individual como el organizacional. En este sentido, las intervenciones formativas deben enfocarse en mejorar la experiencia del empleado, promoviendo la retención a través de programas más atractivos y relevantes.

La falta de competencias en estas áreas también afecta la capacidad de los equipos para adaptarse a cambios en la demanda y responder de manera eficiente a los requisitos del mercado. Los colaboradores de producción requieren actualizaciones en el manejo de maquinaria para garantizar la estandarización de procesos y la reducción de desperdicios.

Para abordar estos retos, es fundamental diseñar capacitaciones que incluyan talleres prácticos, simulaciones y entrenamientos dirigidos que permitan aplicar los conocimientos directamente en las operaciones diarias. También se destacó la importancia de implementar un sistema de evaluación continua que mida el impacto de estas intervenciones, permitiendo ajustes oportunos que optimicen los resultados esperados.

Los planteamientos de Mondy y Noe (2010) sobre la importancia de los programas de capacitación como un esfuerzo continuo para desarrollar competencias clave y fortalecer el desempeño organizacional en un ambiente laboral exigente y en cambios constante, ofrecen un enfoque pertinente para comprender y contextualizar estos resultados.

Plan de capacitación y desarrollo

Los resultados obtenidos destacan que los colaboradores prefieren metodologías como los talleres prácticos (74.1%) y las dinámicas grupales (44.4%), lo que subraya la importancia de implementar actividades formativas que favorezcan la interacción y el aprendizaje práctico. Esto se alinea con el indicador de variedad de metodologías activas, evidenciando que la combinación de enfoques presenciales, dinámicas prácticas y herramientas tecnológicas puede potenciar significativamente la transferencia de conocimientos. En ese ámbito, Armas, Llanos y Traverso (2017) señalan que un plan de capacitación efectivo debe incluir acciones estructuradas que respondan tanto a las competencias técnicas como a las interpersonales necesarias para el desempeño organizacional.

La encargada de Recursos Humanos también enfatizó la importancia de implementar capacitaciones que combinen teoría y práctica, asegurando que cada sesión está diseñada para abordar las necesidades específicas de cada área. Mencionó que, para el área de Producción, las capacitaciones deben enfocarse en simulaciones del manejo de maquinaria y en la estandarización de procesos técnicos.

Es importante responder a las necesidades específicas de cada equipo de trabajo, tomando en cuenta la personalización de la capacitación. Este enfoque permite personalizar los contenidos y maximizar su relevancia, en línea con lo propuesto

por Armas, Llanos y Traverso (2017), quienes subrayan que un plan de capacitación efectivo debe ser flexible y adaptable a las características de los participantes.

La evaluación de la variable Plan de Capacitación y Desarrollo se llevó a cabo considerando los indicadores clave, tales como: Definición de metas por área y específicas áreas clave o de mayor prioridad para la formación, claridad y validación de los objetivos del plan, disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos, factibilidad del cronograma establecido: adecuación de los horarios y la duración de las capacitaciones y variedad de las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias

Los resultados del análisis muestran que las capacitaciones han tenido un impacto positivo en la productividad organizacional, según lo indican el 75.9% de los encuestados, quienes consideran que estas intervenciones han contribuido significativamente a mejorar los procesos productivos. Este dato evidencia que los colaboradores están mejor preparados para cumplir con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa, gracias a un fortalecimiento de sus habilidades técnicas.

Chiavenato (2007) define estas habilidades como la capacidad de una persona para realizar tareas específicas relaciona-

das con un campo o industria, vinculadas al conocimiento y la experiencia en el uso de herramientas, tecnologías y procesos específicos. Esto se refleja en los resultados, que destacan la conexión entre las competencias técnicas adquiridas y el desempeño laboral.

Adicionalmente, un 72.2% de los colaboradores afirmó que las capacitaciones han generado mejoras significativas en la calidad del trabajo realizado. Esto se ha traducido en una reducción de errores y un mayor cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. Conforme los datos proporcionados por la Encargada de Recursos Humanos las intervenciones formativas, no solo fortalecen las competencias técnicas, sino que también fomentan la confianza y la autonomía de los colaboradores en la ejecución de tareas complejas.

Esto se alinea con la idea de Chiavenato (2007), quien sostiene que las habilidades técnicas son cuantificables y medibles, y su desarrollo está estrechamente relacionado con el uso efectivo de tecnologías y herramientas en el entorno laboral.

Estos sistemas deben incluir herramientas estructuradas que evalúen no solo aspectos cuantitativos, como la reducción de tiempos o errores, sino también cualitativos, como la mejora en la satisfacción de los colaboradores y el ambiente laboral.

Pese a estos avances, se identificaron desafíos en la implementación de los programas de capacitación. Entre las principales barreras se encuentran la falta de tiempo (72.2%) y el poco interés de algunos colaboradores (61.1%). Estas limitaciones afectan la efectividad de las intervenciones, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias motivacionales para incrementar la participación activa de los empleados.

La encargada de Recursos Humanos propuso iniciativas como el reconocimiento a los participantes y la creación de un ambiente cómodo y motivador durante las sesiones formativas. También destacó la importancia de garantizar que las metas de las capacitaciones sean claras, medibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

La investigación resalta la necesidad de un enfoque integral en los programas de capacitación y desarrollo, que no solo aborde las competencias técnicas y blandas, sino también factores motivacionales y de clima laboral, asegurando un impacto sostenible en el desempeño de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización.

5. Conclusiones

La investigación permitió identificar las principales necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL. Los re-

sultados evidenciaron la existencia de brechas tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas. Entre las necesidades prioritarias se identificaron el fortalecimiento en el uso de maquinaria y equipos, manejo de herramientas tecnológicas, comprensión de procesos técnicos, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos, competencias que inciden directamente en la calidad y productividad de los procesos organizacionales.

Asimismo, se determinó que las áreas de Producción y Mantenimiento constituyen las áreas de mayor prioridad para el fortalecimiento de habilidades y destrezas técnicas, mediante programas de capacitación y entrenamientos, seguidas por los departamentos de Almacén y Calidad. Estas áreas representan procesos críticos dentro de la organización, por lo que el desarrollo de las competencias de sus colaboradores contribuirá al mejoramiento de la eficiencia operativa, la calidad de los productos y la optimización de los recursos disponibles.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de plan de capacitación y desarrollo alineada con las necesidades identificadas y con los objetivos estratégicos de la empresa. La propuesta contempla metodologías activas de aprendizaje, tales como talleres prácticos, simulaciones, capacitación en el puesto de trabajo y herramientas de aprendizaje virtual, así como mecanismos de seguimiento y evaluación orien-

tados a garantizar la efectividad de las acciones formativas.

Finalmente, se concluye que la implementación de un plan de capacitación y desarrollo basado en las necesidades reales de los colaboradores contribuirá significativamente al fortalecimiento del desempeño laboral, al incremento de la productividad, a la reducción de errores operativos y al mejoramiento del clima organizacional. La capacitación continua constituye una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano y para la sostenibilidad de Laboratorio Capilo Español SRL en un entorno cada vez más competitivo.

6. Referencias bibliográficas

- Acosta, L. (2023). *Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas Tesis de maestría*, Universidad Iberoamericana (UNIBE). Repositorio UNIBE.
- Alarcón, R. J. (2020). *Las limitaciones en la investigación (Video)*. YouTube. <https://www.youtube.com>
- Alvares Franco (2024). *Capacitación del personal y desempeño laboral en las farmacias del distrito de San Borja, 2024*. (Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/home>

- Alles, M. (2020). *Formación En La Práctica: Volumen 2 (2nd ed., Vol. 2)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/151216>
- Alles, M. A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (Vol. 1)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/151213>
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de RR.HH. (3era ed.)*. Ediciones Granica. México
- Aracena, Y. A., & Luna, Y. I. (2020). *Incidencia de la capacitación para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo del Centro Médico Dr. Liriano, La Vega en el periodo de septiembre-diciembre 2019 (Tesis de maestría, Universidad Abierta para Adultos)*. <https://rai.uapa.edu.do/bitstream/handle/123456789/1522/INCIDE-2.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Armas, O. Y. M., Llanos, E. M. P., & Traverso, H. P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales (2.ª ed.)*. Universidad ECO-TEC.
- Castillo Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones (Primera ed.)*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano (P. Mascaró Sacristán, Trad.)*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2a ed.)*. McGraw Hill.
- Medina, C. F. I. (2019). *Tesis: Maestría en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión de Capital Humano [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]*.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos (11.ª ed.; J. Gómez Mont Araiza, Trad.)*. Pearson Educación de México.
- OpenAI (2024). ChatGPT (Versión del 9 de octubre) [Teoría del talento humano]. *Respuesta a la consulta realizada por A.C. 10/21/2025*. <https://chat.openai.com/chat>



Fomentando el compromiso a través de la inclusión: evidencia empírica en entornos laborales multiculturales

Fostering Commitment Through Inclusion: Empirical Evidence in Multicultural Work Environments

Melanie Martí

¹ Ana G. Méndez University, School of Business and Entrepreneurship, Orlando, FL, USA
Email: mrodr34@gmail.com

Autor para correspondencia: Melanie Martí, email: mrodr34@gmail.com



Diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, Enero 2024 - Enero 2025 © 2026 by Deydania Suriel de la Cruz, Adalgisa Castillo is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: 1/5/2026 ; **Aprobado:** 18/6/2026

Resumen

El presente estudio analiza los factores que influyen en el compromiso organizacional en entornos laborales multiculturales, integrando variables perceptuales y estructurales relacionadas con inclusión, equidad, liderazgo inclusivo, clima organizacional y prácticas de recursos humanos. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 110 participantes recolectada en Puerto

Abstract

This study analyzes the factors influencing organizational commitment in multicultural work environments, integrating perceptual and structural variables related to inclusion, fairness, inclusive leadership, organizational climate, and human resource practices. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design was employed with a sample of 110 participants from Puerto Rico ($n = 38$), the Dominican

Rico ($n = 38$), la República Dominicana ($n = 36$) y los Estados Unidos ($n = 36$). El 54% eran mujeres, edad promedio 38.45 años ($DE = 9.23$), y experiencia laboral promedio 10.32 años ($DE = 6.78$). Participan en organizaciones privadas (42%), públicas (38%) y sin fines de lucro (20%), con 67% con experiencia laboral internacional previa. Los datos se analizaron mediante modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Se utilizaron escalas validadas: Compromiso organizacional ($\alpha = 0.821$), inclusión percibida ($\alpha = 0.843$), equidad percibida ($\alpha = 0.879$), liderazgo inclusivo ($\alpha = 0.856$), clima organizacional ($\alpha = 0.892$), y prácticas de recursos humanos ($\alpha = 0.816$). Los resultados indicaron que las prácticas de recursos humanos representan el predictor más fuerte del compromiso organizacional ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$), seguidas del clima organizacional ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$). Contraria a lo esperado, el liderazgo inclusivo no mostró un efecto significativo directo ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$). Los hallazgos sugieren que el compromiso en entornos multiculturales está impulsado principalmente por la implementación estructurada de prácticas organizacionales que por percepciones individuales.

Palabras clave: compromiso organizacional, inclusión, recursos humanos, clima organizacional, diversidad cultural, justicia organizacional, liderazgo inclusivo

Republic ($n = 36$), and the United States ($n = 36$). Fifty-four percent were women, mean age 38.45 years ($SD = 9.23$), and mean work experience 10.32 years ($SD = 6.78$). Participants worked in private (42%), public (38%), and nonprofit (20%) organizations, with 67% having prior international work experience. Data were analyzed through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Validated scales were used: Organizational Commitment ($\alpha = 0.821$), Perceived Inclusion ($\alpha = 0.843$), Perceived Equity ($\alpha = 0.879$), Inclusive Leadership ($\alpha = 0.856$), Organizational Climate ($\alpha = 0.892$), and Human Resource Practices ($\alpha = 0.816$). Results indicated that human resource practices represent the strongest predictor of organizational commitment ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$), followed by organizational climate ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$). Contrary to expectations, inclusive leadership showed no significant direct effect ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$). Findings suggest that commitment in multicultural settings is primarily driven by structured organizational practices rather than individual perceptions.

Keywords: organizational commitment, inclusion, human resources, organizational climate, cultural diversity, organizational justice, inclusive leadership

1. Introducción

En las últimas décadas, la globalización ha transformado de manera sustancial la dinámica de las organizaciones, dando lugar a entornos laborales caracterizados por una creciente diversidad cultural, lingüística y social. Esta diversidad ha evolucionado de ser una condición emergente a constituir un elemento estructural de las organizaciones contemporáneas, particularmente en contextos donde la movilidad internacional, la digitalización y la interconexión económica han intensificado la interacción entre individuos de distintos orígenes culturales.

Dentro de estos resultados, el compromiso organizacional ha sido ampliamente reconocido como un determinante clave del desempeño, la retención del talento y la sostenibilidad organizacional. Este constructo refleja el grado en que los empleados se identifican con la organización, se involucran en sus actividades y desean permanecer en ella.

En este contexto, la inclusión organizacional ha emergido como un concepto central en la literatura contemporánea de gestión de recursos humanos. A diferencia de la diversidad, que se enfoca en la composición de la fuerza laboral, la inclusión se centra en la calidad de la experiencia del empleado dentro de la organización, particularmente en la medida en que se siente valorado, respetado y capaz de contribuir plenamente.

El presente estudio tiene como propósito

analizar el impacto de la inclusión percibida, la equidad, el liderazgo inclusivo, el clima organizacional y las prácticas de recursos humanos sobre el compromiso organizacional.

2. Revisión de la literatura

El estudio del compromiso organizacional en entornos multiculturales ha adquirido una relevancia creciente en la literatura contemporánea. En este contexto, comprender los factores que influyen en el compromiso organizacional requiere un enfoque integrador que considere tanto variables perceptuales como estructurales.

2.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado como el vínculo psicológico que conecta al empleado con la organización, reflejando su identificación, implicación y disposición a permanecer en ella. Este constructo ha sido consistentemente asociado con resultados organizacionales relevantes, como el desempeño, la productividad y la retención del talento.

2.2 Inclusión en el entorno organizacional

La inclusión organizacional ha evolucionado como un constructo central en la gestión de la diversidad. A diferencia de la diversidad, que describe la composi-

ción de la fuerza laboral, la inclusión se enfoca en la experiencia del individuo dentro de la organización, particularmente en el grado en que se siente valorado, respetado y capaz de contribuir.

2.3 Equidad organizacional y justicia percibida

La equidad organizacional, comúnmente analizada desde la teoría de la justicia organizacional, constituye un factor clave en la formación de actitudes laborales. Este enfoque es multidimensional e incluye justicia distributiva, procedimental e interpersonal.

2.4 Liderazgo inclusivo y clima organizacional

El liderazgo inclusivo ha sido identificado como un factor relevante en la gestión de entornos diversos, caracterizado por la apertura, la accesibilidad y la capacidad de valorar las contribuciones individuales. El clima organizacional refleja las percepciones compartidas sobre las políticas y prácticas de la organización.

2.5 Prácticas de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos representan el principal mecanismo mediante el cual las organizaciones operacionalizan sus valores. Estas prácticas incluyen procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y desarrollo, y tienen un im-

pacto directo en la experiencia del empleado.

2.6 Modelo conceptual e hipótesis

Con base en la literatura revisada, se propone un modelo conceptual que plantea que el compromiso organizacional es influenciado directamente por cinco variables: inclusión percibida, equidad percibida, liderazgo inclusivo, clima organizacional y prácticas de recursos humanos.

H1: La inclusión percibida tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H2: La equidad percibida tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H3: El liderazgo inclusivo tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H4: El clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H5: Las prácticas de recursos humanos culturalmente sensibles tienen una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

Figura 1. Modelo conceptual del compromiso organizacional en entornos multiculturales

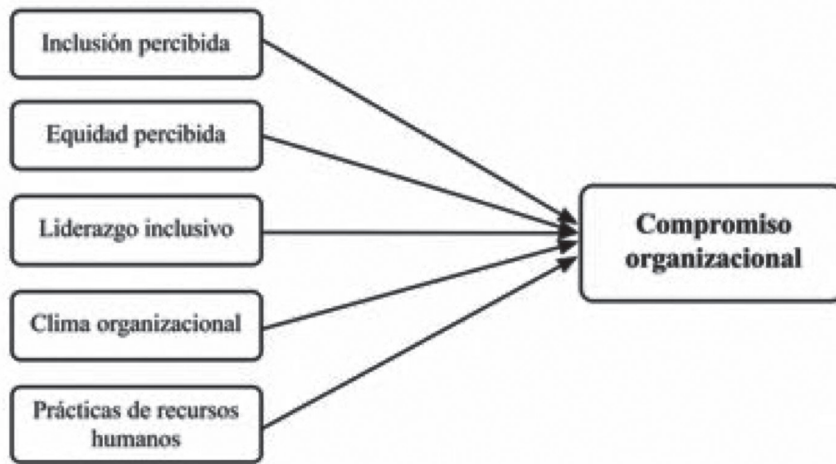


Figura 1. Modelo conceptual del compromiso organizacional en entornos multiculturales.
Nota. Elaboración propia.

3. Métodos

3.1 Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, adecuado para examinar relaciones entre variables sin manipulación directa de las mismas.

3.2 Población, muestra y participantes

La muestra fue seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, compuesta por $n = 110$ participantes: Puerto Rico ($n = 38$, 34.5%), República Dominicana ($n = 36$, 32.7%), Estados Unidos ($n = 36$, 32.7%). Características demográficas: 54% mujeres, edad $M = 38.45$ años ($DE = 9.23$), ex-

periencia laboral $M = 10.32$ años ($DE = 6.78$). Tipo de organización: privada (42%), pública (38%), sin fines de lucro (20%). 67% con experiencia laboral internacional. Criterios de inclusión: empleados de tiempo completo, ≥ 1 año antigüedad, organizaciones con $\geq 30\%$ composición multicultural. Criterios de exclusión: posiciones de liderazgo estratégico, < 1 año antigüedad.

3.3 Instrumentos de medida

Compromiso organizacional. Se utilizó la escala de tres componentes de Meyer y Allen (1991), compuesta por 18 ítems que evalúan compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Formato: escala Likert de 7 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo). Confiabilidad: $\alpha = 0.821$.

Inclusión percibida. Escala de Jansen et al. (2016), compuesta por 6 ítems que miden la percepción del empleado de estar valorado, respetado y capaz de contribuir. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.843$.

Equidad Percibida. Escala multidimensional de Colquitt (2001), compuesta por 20 ítems que evalúan justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.879$.

Liderazgo Inclusivo. Escala de Carmeli et al. (2010), compuesta por 12 ítems que evalúan apertura, accesibilidad y capacidad de valorar contribuciones individuales. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.856$.

Clima Organizacional. Escala de Ehrhart et al. (2014), compuesta por 17 ítems que miden percepciones sobre apoyo, confianza y reconocimiento organizacional. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.892$.

Prácticas de Recursos Humanos. Escala adaptada de Shore et al. (2011), compuesta por 8 ítems que evalúan prácticas organizacionales inclusivas en reclutamiento, capacitación, evaluación y desarrollo. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.816$.

3.4 Procedimiento y ética

Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes. Recolección de datos mediante cuestionario digital. Tiempo promedio: 18 minutos. Garantía de anonimato mediante códigos identificadores. Almacenamiento seguro de datos.

3.5 Análisis de datos

Análisis mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Evaluación de modelo de medida (validez convergente $\lambda > 0.70$, AVE > 0.50 ; validez discriminante Fornell-Larcker). Evaluación de modelo estructural (coeficientes de ruta β , valores t , R^2). Bootstrap con 5,000 muestras. Significancia: $p < 0.05$.

4. Resultados

4.1 Estadísticas descriptivas

Tabla 1: Estadísticas descriptivas y correlaciones entre variables

Variable	M	DE	1	2	3	4	5
1. Inclusión Percibida	5.42	1.18	—	.521**	.634**	.589**	.467**
2. Equidad Percibida	5.18	1.31		—	.598**	.512**	.421**
3. Liderazgo Inclusivo	5.61	1.09			—	.645**	.503**
4. Clima Organizacional	5.34	1.24				—	.612**
5. Prácticas RR.HH.	5.73	1.15					—
6. Compromiso Organizacional	5.89	0.98	.512**	.489**	.456**	.623**	.687**

Nota. M = Media; DE = Desviación Estándar; RR.HH. = Recursos Humanos. ** $p < 0.01$ (bilateral). N = 110.

4.2 Resultados del modelo estructural

Tabla 2: Coeficientes del modelo estructural y contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación	β	t	Decisión
H1	IP $\rightarrow$ CO	0.156	1.814	No soportada
H2	EP $\rightarrow$ CO	0.128	1.562	No soportada
H3	LI $\rightarrow$ CO	0.086	1.023	No soportada
H4	CLO $\rightarrow$ CO	0.298***	3.842	Soportada
H5	PRH $\rightarrow$ CO	0.402***	5.187	Soportada

Nota. IP = Inclusión Percibida; EP = Equidad Percibida; LI = Liderazgo Inclusivo; CLO = Clima Organizacional; PRH = Prácticas de RR.HH.; CO = Compromiso Organizacional. *** $p < 0.001$. $R^2 = 0.568$.

5. Discusión

Los resultados del presente estudio ofrecen una perspectiva importante sobre los factores que impulsan el compromiso organizacional en entornos multiculturales. El hallazgo más relevante es la supremacía predictiva de las prácticas de recursos humanos, que emerge como el factor más fuerte en la explicación del

compromiso organizacional ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$). Este resultado sugiere que, en contextos de diversidad cultural, el compromiso no se construye exclusivamente a partir de percepciones individuales, sino fundamentalmente a través de sistemas organizacionales tangibles que operacionalicen los valores de inclusión y equidad.

En segundo lugar, el clima organizacional se posiciona como el segundo predictor más sólido ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$), confirmando la importancia de las percepciones compartidas sobre las políticas y prácticas organizacionales. Un clima caracterizado por apoyo, confianza y reconocimiento genera las condiciones psicológicas necesarias para que los empleados desarrollen sentimientos de pertenencia y vinculación con la organización. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han demostrado que el clima organizacional media la relación entre prácticas formales y actitudes de los empleados.

Contrario a lo esperado, las variables perceptuales individuales (inclusión percibida, equidad percibida y liderazgo inclusivo) no mostraron efectos directos significativos sobre el compromiso organizacional. Este resultado desafía la premisa de que las percepciones individuales son determinantes del compromiso en entornos multiculturales. Una posible explicación radica en que estas percepciones, si bien pueden ser necesarias, no son suficientes para generar compromiso sin estar respaldadas por sistemas organizacionales que las refuercen. En otras palabras, un empleado puede percibir equidad y sentirse incluido, pero si estas percepciones no están corroboradas por prácticas de RR.HH. consistentes, su compromiso puede no cristalizarse.

Específicamente, el liderazgo inclusivo ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$) mostró un efecto no significativo. Aunque este hallazgo es

sorprendente dada la literatura contemporánea sobre liderazgo inclusivo, es posible que su influencia sobre el compromiso sea mediada o moderada por otras variables no incluidas en este modelo. Alternativamente, la ausencia de efecto directo podría indicar que el liderazgo inclusivo opera principalmente a través del clima organizacional, sugiriendo un efecto indirecto que no fue capturado en el modelo estructural propuesto.

El modelo propuesto explicó el 56.8% de la varianza en compromiso organizacional ($R^2 = 0.568$), lo que indica que más de la mitad del compromiso en entornos multiculturales está determinado por las variables incluidas. Este nivel de explicación es considerable y sugiere que las prácticas de recursos humanos y el clima organizacional son variables centrales en la construcción del compromiso. Sin embargo, aproximadamente el 43% de la varianza permanece inexplicada, lo que abre la puerta a futuras investigaciones que exploren variables adicionales como justicia del procedimiento de toma de decisiones, oportunidades de desarrollo, o factores relacionados con la identidad cultural.

Las implicaciones teóricas de este estudio son significativas. Los resultados sugieren que los modelos explicativos del compromiso organizacional en contextos multiculturales deben privilegiar variables estructurales e institucionales sobre percepciones individuales. Esto no significa que las percepciones sean irrelevantes, sino que su importancia es contingente a la existencia de sistemas

organizacionales que las validen. Esta perspectiva contribuye a la literatura sobre comportamiento organizacional al desplazar el énfasis desde el nivel individual hacia el nivel institucional.

Las implicaciones prácticas son igualmente importantes. Para líderes y profesionales de recursos humanos interesados en fortalecer el compromiso organizacional en contextos diversos, los hallazgos sugieren que las inversiones deben concentrarse en: (1) diseño e implementación de prácticas de RR.HH. que sean transparentes, equitativas y culturalmente sensibles; (2) creación de un clima organizacional que enfatice el apoyo, la confianza y el reconocimiento; y (3) alineación entre prácticas formales y percepciones de equidad e inclusión. En particular, las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación para líderes en liderazgo inclusivo, no porque tenga un efecto directo en el compromiso, sino porque media el desarrollo de un clima organizacional positivo.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio. Primero, el diseño es transversal, lo que impide hacer inferencias causales. Futuras investigaciones deberían utilizar diseños longitudinales para examinar cómo evolucionan estas relaciones en el tiempo. Segundo, la muestra fue recolectada mediante muestreo por conveniencia, lo que podría limitar la generalización. Tercero, el modelo no incluye potenciales variables mediadoras o moderadoras que podrían proporcionar una comprensión más pro-

funda de los mecanismos subyacentes. Finalmente, dado que el estudio se enfocó en entornos multiculturales específicos (Puerto Rico, República Dominicana y Estados Unidos), los hallazgos pueden tener aplicabilidad limitada a otros contextos geográficos o culturales.

6. Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar los factores que influyen en el compromiso organizacional en entornos laborales multiculturales. A partir de los resultados obtenidos, es posible afirmar que el compromiso organizacional en contextos caracterizados por diversidad cultural está determinado, en mayor medida, por factores estructurales que por percepciones individuales.

En primer lugar, los resultados evidencian que las prácticas de recursos humanos culturalmente sensibles constituyen el predictor más sólido del compromiso organizacional. Cuando estas prácticas están alineadas con principios de inclusión y equidad, generan condiciones que facilitan la identificación organizacional, fortaleciendo así el compromiso.

En segundo lugar, el clima organizacional emerge como un factor determinante en la explicación del compromiso organizacional. Un clima caracterizado por apoyo, confianza y reconocimiento refuerza el sentido de pertenencia, elemento esencial para el desarrollo del compromiso organizacional.

En contraste, las variables perceptuales analizadas no mostraron efectos directos significativos dentro del modelo estructural. Esto sugiere que las percepciones individuales requieren estar respaldadas por sistemas organizacionales que les otorguen coherencia y sostenibilidad.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el compromiso organizacional en entornos multiculturales se construye mediante la implementación de sistemas organizacionales que operacionalizan los valores institucionales en prácticas concretas. Este hallazgo representa una contribución significativa, ya que desplaza el enfoque desde una perspectiva centrada en percepciones hacia una perspectiva sistémica del compromiso organizacional.

Implicaciones teóricas. El estudio apoya a la literatura del comportamiento organizacional al evidenciar la necesidad de integrar variables estructurales en los modelos explicativos del compromiso organizacional. Los hallazgos sugieren que futuras investigaciones deben considerar la interacción entre factores individuales y organizacionales.

Implicaciones prácticas. Los resultados ofrecen orientaciones claras para líderes organizacionales y profesionales de recursos humanos. Se destaca la importancia de diseñar e implementar prácticas de recursos humanos que sean consistentes, transparentes y culturalmente sensibles. Estas prácticas deben estar integradas en

un sistema coherente que genere un clima organizacional positivo.

Recomendaciones. A partir de los hallazgos, se recomienda institucionalizar la inclusión mediante políticas formales y prácticas consistentes. En el ámbito académico, se recomienda que futuras investigaciones exploren modelos que incorporen variables mediadoras. Se recomienda el uso de diseños longitudinales para analizar la evolución del compromiso organizacional.

7. Referencias Bibliográficas

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203083529>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in decision-making: Examining the mediating role of procedural justice. *Human Resource Management, 49*(4), 561–581. <https://doi.org/10.1002/hrm.20369>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203074428>
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786086>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2016). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 46(4), 504–519. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2230>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (3rd ed.)*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483384412>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0285>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., & Van Dyne, L. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. *Organizational Climate and Culture*, 46, 383–412.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119212157>

- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.5465/256539>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: A multidimensional model and assessment scale. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 71–90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00312.x>
- Thompson, K. R., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases (12th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.

Los riesgos y su impacto en las estrategias de mitigación y rentabilidad en cooperativas

Risks and their impact on mitigation strategies and profitability in cooperatives

¹Roxanna Marilenny Marichal Taveras, ²Valerin Lisette Mencía Toribio

¹Banco Popular Dominicano Gerente titular Suc zona franca; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0020-3520>

²COOPCREDI - División Ahorro y Crédito de COOPAPROMER (Cooperativa Agropecuaria de Producción y Mercadeo), Oficial de Negocios, Santiago; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8250-6483>

¹ Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Santiago, República Dominicana, Correo: rmarichal@bpd.com.do

² Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Santiago, República Dominicana, Correo: valerin.Mencia@coopcredi.com.do

Autores para correspondencia: Roxanna Marilenny Marichal Taveras, email: rmarichal2010@gmail.com

Valerin Lisette Mencía Toribio, email: valerinlismiento@gmail.com



Diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, Enero 2024 - Enero 2025 © 2026 by Deydania Suriel de la Cruz, Adalgisa Castillo is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: : 29/4/2026 ; **Aprobado:** 18/6/2026

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la evaluación de riesgos en la efectividad de las estrategias de mitigación y su influencia

Abstract

The research aimed to analyze how risk analysis and control processes influence the effectiveness of preventive measures and the financial performance of

en la rentabilidad de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPROENF) durante el período 2023–2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal, correlacional y de campo. La población estuvo conformada por seis colaboradores y directivos de las áreas administrativa, contable, crédito, riesgo y consejo de administración, por lo que se trabajó con un censo poblacional. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios estructurados validados por juicio de expertos y se realizó un análisis documental de estados financieros, reportes de cartera, manuales de riesgo y políticas internas de la cooperativa. Los datos fueron procesados mediante Google Forms y Microsoft Excel, utilizando técnicas de estadística descriptiva y análisis comparativo de indicadores financieros. Los resultados evidenciaron que el riesgo financiero, particularmente el riesgo crediticio, constituye la principal amenaza para la estabilidad y sostenibilidad de la institución, afectando la morosidad, la recuperación de cartera y la rentabilidad institucional. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión de riesgos mediante capacitación continua, actualización de manuales, incorporación de herramientas tecnológicas y metodologías predictivas contribuirá significativamente a optimizar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de COOPROENF.

Palabras clave: Gestión de riesgos, rentabilidad, cooperativas, riesgo crediticio, control interno.

the Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPROENF) during the 2023–2024 period. The population consisted of 6 individuals, including collaborators and managers from the administrative, accounting, credit, and risk areas. A traditional sample was not taken, as the population was very limited. The methodology followed a quantitative approach, with a non-experimental and cross-sectional design, complemented by documentary analysis of financial statements. Data collection instruments included structured questionnaires validated by experts and documentary guides applied to indicators of liquidity, solvency, and profitability. The results revealed that weaknesses in internal control and financial management negatively affected institutional stability, impacting the loan portfolio and economic surpluses. Additionally, financial, operational, technological, and legal factors were identified as influencing strategic decision-making. In conclusion, it was determined that strengthening internal control, supported by more structured financial management methodologies and trained personnel, will optimize institutional performance, ensure sustainability, and improve COOPROENF's long-term financial outcomes.

Keywords: Financial management, Internal control, Organizational

1. Introducción

En un entorno económico caracterizado por la incertidumbre, la competencia creciente y los constantes cambios regulatorios, las organizaciones se ven en la necesidad de implementar sistemas de gestión eficientes que les permitan anticipar, mitigar y controlar los riesgos que puedan comprometer su estabilidad y rentabilidad. En este escenario, una adecuada administración del riesgo se convierte en un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad y continuidad operativa de las entidades financieras y cooperativas, las cuales juegan un papel relevante en el desarrollo económico y social de la República Dominicana.

La presente investigación se centra en analizar cómo los procesos de diagnóstico y control de riesgos inciden en la capacidad de las cooperativas para mantener su equilibrio financiero y fortalecer sus estrategias institucionales. Específicamente, el estudio se desarrolla en la Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPRO-ENF), una entidad del sector salud que, por su carácter solidario, requiere un manejo responsable de sus operaciones financieras y administrativas para proteger los recursos de sus asociados y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El estudio surge a partir de la identificación de limitaciones en los mecanismos actuales de análisis, monitoreo y mitigación de riesgos dentro de la cooperativa, lo que evidencia la necesidad de robustecer la gestión financiera y los proce-

sos de control interno. La investigación pretende demostrar que la optimización de estos procesos contribuye a mejorar la toma de decisiones, incrementar el desempeño institucional y asegurar la sostenibilidad organizacional. Este enfoque posee relevancia científica dado que vincula la gestión de riesgos con la eficiencia financiera. Su importancia práctica es ofrecer herramientas que contribuyan a la estabilidad de las cooperativas del sector salud.

El objetivo principal del estudio es examinar cómo los mecanismos de identificación, análisis y control de riesgos afectan los resultados económicos y administrativos de COOPROENF, con el propósito de proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la rentabilidad y sostenibilidad de la institución. Para ello, se emplea un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y transversal, complementado con análisis documental de estados financieros y la aplicación de cuestionarios estructurados a colaboradores y directivos de las áreas administrativa, contable, de crédito y riesgo.

Desde el ámbito académico, la investigación aporta al conocimiento sobre la gestión de riesgos en cooperativas del sector salud, un área poco explorada en la literatura nacional. Por tanto, a nivel práctico, los resultados servirán como referencia para que estas entidades fortalezcan sus sistemas de gestión, optimicen sus procesos operativos y aseguren la sostenibilidad de sus recursos.

2. Revisión de la literatura

La gestión de riesgos constituye un proceso estratégico fundamental dentro de las organizaciones financieras y cooperativas, ya que permite identificar, analizar, evaluar y controlar los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. De acuerdo con la norma ISO 31000:2018, la gestión del riesgo debe integrarse en todos los niveles organizacionales como parte esencial de la gobernanza y la toma de decisiones, permitiendo proteger el valor institucional y fortalecer la sostenibilidad financiera.

Desde la teoría de la administración financiera, la adecuada gestión de riesgos contribuye a reducir la volatilidad de los flujos de efectivo y a mejorar la estabilidad de los rendimientos institucionales, favoreciendo la maximización del valor organizacional (Brigham & Ehrhardt, 2020). En este sentido, las cooperativas de ahorro y crédito requieren modelos robustos de evaluación de riesgos, debido a la naturaleza financiera de sus operaciones y su alta exposición a riesgos crediticios, operativos, de liquidez y de mercado.

En el ámbito del control interno, el modelo COSO (2013) plantea que la implementación de controles internos efectivos fortalece la capacidad institucional para prevenir pérdidas operativas, detectar desviaciones financieras y garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Este enfoque considera la gestión de riesgos como parte integral de un sistema de

control interno orientado a la eficiencia operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento normativo.

Diversos estudios empíricos han demostrado la relación positiva entre gestión de riesgos y rentabilidad en entidades cooperativas. Cárdenas Zúñiga (2023) encontró que las cooperativas con sistemas formales de gestión de riesgos presentan mejores indicadores de liquidez, calidad de cartera y rentabilidad en comparación con aquellas que operan bajo esquemas tradicionales. De igual forma, Ávila Illescas et al. (2024) determinaron que la incidencia del riesgo financiero afecta significativamente la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente cuando existen debilidades en el análisis crediticio y en el monitoreo de la cartera.

En el contexto latinoamericano, Moreta Jeréz (2024) evidenció que la auditoría interna y el fortalecimiento del control institucional contribuyen directamente a la reducción de riesgos financieros dentro del sistema cooperativista, mejorando la capacidad de respuesta organizacional ante eventos adversos. Estos hallazgos coinciden con Rahmialawati y Melati (2025), quienes sostienen que el fortalecimiento de los controles internos mejora la estabilidad financiera y operativa de las cooperativas.

Por otra parte, la innovación tecnológica ha comenzado a desempeñar un papel determinante en la gestión moderna de riesgos. Aldana (2022) sostiene que la

implementación de herramientas tecnológicas, analítica predictiva e inteligencia artificial permite mejorar la identificación temprana de riesgos, automatizar procesos de evaluación crediticia y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. En esa misma línea, Papa y Ricafort (2025) demostraron que la aplicación de algoritmos predictivos en cooperativas mejora significativamente la precisión en la evaluación del riesgo crediticio y reduce la probabilidad de incumplimiento de cartera.

Asimismo, la sostenibilidad institucional de las cooperativas depende de la integración entre planificación estratégica, control interno y capacidad organizacional para responder a escenarios de riesgo. Jaafar et al. (2025) concluyen que las cooperativas con estructuras organizacionales fortalecidas y sistemas preventivos de gestión de riesgos presentan un desempeño financiero más sostenible en el largo plazo.

En República Dominicana, Mejía Aguasvivas et al. (2022) identificaron que la calidad del análisis de riesgo crediticio y la efectividad en la recuperación de cartera son factores determinantes en el comportamiento financiero de las entidades de intermediación, situación que resulta extrapolable al sector cooperativo por su similitud operativa.

En consecuencia, la literatura revisada permite establecer que existe una relación directa entre la calidad de la evaluación de riesgos, la efectividad de las

estrategias de mitigación implementadas y la rentabilidad de las cooperativas. No obstante, persisten limitaciones en muchas organizaciones del sector respecto al uso de metodologías predictivas, automatización y herramientas tecnológicas avanzadas, lo cual justifica la necesidad de investigaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión de riesgos en entidades cooperativas como COOPROENF.

3. Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que permitió medir las variables relacionadas con la evaluación de riesgos, estrategias de mitigación y rentabilidad institucional mediante la recopilación y análisis estadístico de datos.

El diseño fue no experimental, transversal y correlacional. Se consideró no experimental porque las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación; transversal porque la información fue recolectada en un período específico correspondiente al año 2023-2024; y correlacional porque permitió analizar la relación existente entre la gestión de riesgos y el desempeño financiero de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPROENF).

La población estuvo integrada por seis (6) colaboradores y directivos vinculados con las áreas administrativa, contable, crédito, riesgo y consejo de administra-

ción. Debido al tamaño reducido de la población, se aplicó un censo poblacional, incluyendo la totalidad de los sujetos involucrados.

Para la recolección de información se utilizaron dos técnicas principales: encuesta y análisis documental. La encuesta fue aplicada mediante un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas relacionadas con identificación de riesgos, estrategias de mitigación y percepción sobre la gestión financiera. El instrumento fue sometido a validación mediante juicio de expertos para garantizar claridad y pertinencia.

Además, se realizó análisis documental de estados financieros, reportes de cartera, manuales de riesgos y políticas internas, con el propósito de complementar la información obtenida mediante los cuestionarios.

Los datos fueron procesados mediante Google Forms y Microsoft Excel. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva mediante frecuencias, porcentajes y análisis comparativo de indicadores financieros como índice de mora, cobertura de cartera vencida, ROA, ROE, margen financiero neto, rotación de cartera y período promedio de cobranza.

En relación con los criterios éticos, se garantizó la participación voluntaria de los colaboradores, la confidencialidad de la información suministrada y el uso exclusivamente académico de los datos obtenidos.

3.1. Población y Muestra

La población estuvo conformada por seis (6) colaboradores y directivos de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPROENF), pertenecientes a las áreas administrativa, contable, crédito, riesgo y consejo de administración.

Debido al tamaño reducido y accesibilidad total de la población, se trabajó con un censo poblacional, incluyendo la totalidad de los sujetos de estudio sin aplicar técnicas de muestreo. Esta selección permitió obtener información directa de los actores involucrados en la gestión financiera y evaluación de riesgos de la institución.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal de COOPROENF, cuyo objetivo fue recopilar información sobre la percepción, identificación y gestión de riesgos dentro de la institución.

Esta herramienta permitió conocer directamente las experiencias, opiniones y nivel de conocimiento del equipo en relación con los riesgos que afectan el desempeño financiero de la cooperativa, así como las estrategias implementadas para su mitigación.

Los datos fueron sistematizados y analizados mediante las tabulaciones generadas por Google Formularios, lo que

facilitó la organización y visualización de la información, sirviendo como base para evaluar la efectividad del sistema

de gestión de riesgos y su relación con la rentabilidad institucional.

Tabla 6. Riesgos actuales que enfrenta COOPROENF

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Riesgos financieros	3	50.0%
Riesgos operativos	2	33.3%
Riesgos de mercado	1	16.7%
Otros	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: De los seis participantes, la mitad identificó los riesgos financieros como la principal amenaza, destacando la morosidad y las cuentas incobrables. Dos participantes (33.3%) señalaron riesgos operativos, mientras

que uno (16.7%) mencionó riesgos de mercado, vinculados a factores externos como la volatilidad económica. Esto evidencia que los desafíos financieros son la prioridad para la cooperativa.

Tabla 7. Riesgos con mayor impacto en el desempeño financiero en COOPROENF

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Riesgos financieros	4	66.7%
Riesgos operativos	1	16.7%
Riesgos de mercado	2	33.3%
Otros	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La pregunta permitió selección múltiple, generando siete respuestas de seis encuestados. Cuatro participantes (66.7%) consideran que los riesgos financieros afectan más el desempeño financiero. Dos (33.3%)

mencionaron riesgos de mercado, y uno (16.7%) riesgos operativos, reafirmando que los factores financieros y externos tienen un impacto más directo sobre los resultados de COOPROENF

Tabla 8. Métodos de identificación de los riesgos operativos o del entorno en COOPROENF

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Reuniones periódicas	2	33.3%
Reportes internos	3	50.0%
Auditorías externas	1	16.7%
Otros	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La cooperativa basa la identificación de riesgos principalmente en procesos internos. La mitad de los encuestados indicó que los repor-

tes internos son la principal herramienta, mientras que reuniones periódicas y auditorías externas se utilizan de forma complementaria.

Tabla 9. Métodos de evaluación de riesgos

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Manuales de riesgos	2	33.3%
Metodologías formales de análisis	1	16.7%
Uso de herramientas tecnológicas	1	16.7%
Capacitación continua del personal	2	33.3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: Los métodos más comunes para evaluar riesgos son la capacitación continua y los manuales de riesgos. Aunque algunas áreas emplean

análisis formal y herramientas tecnológicas, se evidencia un enfoque mixto, basado en conocimientos internos y herramientas tradicionales.

Tabla 10. Efectividad del proceso de evaluación de riesgos en la cooperativa

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Nada efectivo	0	0%
Poco efectivo	1	16.7%
Medianamente efectivo	2	33.3%
Efectivo	3	50.0%
Muy efectivo	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La percepción sobre la efectividad del proceso de evaluación de riesgos es mayormente positiva. Tres participantes (50%) lo conside-

ran efectivo, mientras que dos (33.3%) lo califican como medianamente efectivo y uno (16.7%) poco efectivo.

Tabla 11. Capacidad del personal para evaluar efectivamente los riesgos

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	5	83.3%
No	1	16.7%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La mayoría (83.3%) percibe que el personal está capacitado para gestionar riesgos, aunque

un 16.7% identifica áreas que requieren refuerzo, reflejando diferencias de percepción según experiencia o cargo.

Tabla 12. Valoración del personal sobre la existencia y aplicación de estrategias de mitigación de riesgos en la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	5	83.3%
No	1	16.7%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: Cinco de los seis encuestados confirmaron que COOPROENF diseña estrategias de miti-

gación, mientras que uno no estaba al tanto, evidenciando posibles brechas de comunicación.

Tabla 13. Estrategias de mitigación de riesgos están actualmente en uso en COOPROENF

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Políticas de mitigación específicas	1	16.7%
Planes de contingencia	0	0%
Cumplimiento de objetivos financieros vinculados a la mitigación	5	83.3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: El cumplimiento de objetivos financieros es la estrategia más utilizada, mientras que políticas específicas y planes de contingencia son menos reconocidos por el personal.

Tabla 14. Criterio de los encuestados en relación con la efectividad de las estrategias implementadas para reducir los riesgos identificados en la organización

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	4	66.7%
No	2	33.3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La mayoría (66.7%) considera que las estrategias de mitigación han reducido los riesgos, aunque un tercio percibe un impacto limitado.

Tabla 15. Medida en que las estrategias han contribuido a la reducción de riesgos

Opciones	Respuestas	Porcentaje
En gran medida	3	50.0%
De manera moderada	2	33.3%
En baja medida	1	16.7%
Solo en ciertos tipos de riesgos	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: La mitad percibe un impacto significativo de las estrategias, mientras que el resto considera

que el efecto es moderado o bajo, indicando áreas de mejora.

Tabla 19. Evaluación del personal en torno a los indicadores financieros más vinculados con la gestión de riesgos

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Reducción en morosidad	1	16.7%
Aumento en rentabilidad neta	2	33.3%
Mejor control de cartera en riesgo	3	50%
Mejora en margen financiero	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: El control de cartera en riesgo es el indicador más es-

trechamente vinculado a la gestión de riesgos, seguido por la rentabilidad neta.

Tabla 20. Posibles mejoras del proceso de evaluación de riesgos

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Mayor capacitación del personal	1	16.7%
Implementación de nuevas tecnologías	3	50%
Revisión y actualización de manuales de riesgo	2	33.3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: Las mejoras prioritarias incluyen incorporación tec-

nológica, actualización de manuales y capacitación del personal.

Tabla 21. Necesidad de formación del personal

<i>Opciones</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí	6	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

Análisis e interpretación: Todos los participantes reconocen la necesidad de formación continua para optimizar la gestión de riesgos.

Tabla 25. Resumen comparativo de indicadores financieros, COOPROENF (2023-2024)

Indicador	2023	2024	Variación	Interpretación
Índice de Mora	15.81%	12.27%	↓ 3.54 puntos	Mejora notable en morosidad; refleja mayor control del riesgo crediticio.
Cobertura de Cartera Vencida	50.74%	56.37%	↑ 5.63 puntos	Mayor respaldo frente a cartera vencida, aunque aún insuficiente (ideal ≥100%).
ROA (Rentabilidad sobre Activos)	7.05%	6.76%	↓ 0.29 puntos	Leve caída; indica menor eficiencia en uso de los activos.
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)	12.27%	11.72%	↓ 0.55 puntos	Disminuye la rentabilidad para los socios pese a mayores excedentes.
Margen Financiero Neto	18.90%	19.02%	↑ 0.12 puntos	Ligera mejora en ingresos financieros netos respecto a créditos.
Índice de Eficiencia Operativa	13.01%	12.71%	↓ 0.30 puntos	Más eficiencia: se gastó menos para generar ingresos.
Rotación de Cartera	51.45%	49.39%	↓ 2.06 puntos	Menor velocidad en recuperación de créditos; afecta liquidez.
Periodo Promedio de Cobranza	699.67 días	728.90 días	↑ 29.23 días	Aumento en el tiempo de recuperación de créditos, lo que implica retención prolongada del capital prestado.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal de COOPROENF.

4.1. Discusión de los resultados

Los resultados de COOPROENF muestran que las estrategias de mitigación de riesgos tienen un impacto positivo en la rentabilidad, coincidiendo con estudios como los de Cárdenas Zúñiga (2023) y Mejía Aguasvivas et al. (2022), quienes señalan que una buena gestión del riesgo mejora la salud financiera. La reducción de la morosidad y el aumento en la co-

bertura de cartera vencida validan esta relación positiva.

Sin embargo, persisten debilidades, como la baja rotación de cartera y el aumento en el periodo de cobranza, que afectan la liquidez y la sostenibilidad de la rentabilidad. Estos problemas coinciden con los antecedentes que resaltan la importancia de procesos efectivos en la recuperación de créditos.

En COOPROENF aún no incorpora tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, a diferencia de lo propuesto por Aldana (2022), lo que limita la anticipación y prevención de riesgos. Esto confirma la necesidad de mejorar la gestión mediante innovación tecnológica y formación continua.

Finalmente, aunque hay mejoras en indicadores financieros, la ligera caída en el ROA y ROE muestra que el crecimiento patrimonial no se traduce en mayor rentabilidad, reforzando la recomendación de avanzar hacia una gestión más preventiva y basada en análisis predictivos.

En conclusión, los resultados apoyan la relación positiva entre evaluación de riesgos, mitigación y rentabilidad, pero también evidencian áreas críticas que requieren fortalecimiento a través de mejoras en el proceso de evaluación y estrategias, en línea con los antecedentes revisados.

5. Conclusiones

Objetivo 1: Identificar los principales riesgos financieros, operativos y de mercado

Con el propósito de identificar los principales factores que pueden afectar la estabilidad y continuidad operativa de COOPROENF, se analizaron los riesgos financieros, operativos y de mercado mediante la aplicación del cuestionario al personal vinculado con los procesos administrativos y financieros de la institución. Los resultados evidenciaron

que los riesgos financieros representan la principal amenaza identificada por los participantes, debido a que cuatro de los seis encuestados (66.7%) señalaron este tipo de riesgo como el de mayor relevancia, destacándose principalmente la morosidad y las dificultades asociadas con la recuperación de créditos.

Esta percepción coincide con los resultados obtenidos mediante el análisis de los indicadores financieros del período 2023-2024, donde el riesgo crediticio se refleja en un índice de mora de 12.27%, una rotación de cartera de 49.39% y un período promedio de cobranza de aproximadamente 729 días. Aunque la cobertura de cartera vencida presentó una mejora al pasar de 50.74% a 56.37%, este resultado evidencia que la cooperativa aún mantiene una exposición significativa frente a posibles pérdidas crediticias, por lo que requiere fortalecer sus mecanismos de evaluación, seguimiento y recuperación de cartera.

En consecuencia, se concluye que el principal riesgo identificado en COOPROENF durante el período 2023-2024 corresponde al riesgo financiero, específicamente al riesgo crediticio, debido a su incidencia directa sobre la liquidez, recuperación de recursos y sostenibilidad de la rentabilidad institucional.

Objetivo 2: Evaluar el proceso de identificación, análisis y valoración de riesgos

Con el propósito de evaluar el proceso de identificación, análisis y valoración de

riesgos en COOPROENF, se determinó que la institución cuenta con mecanismos internos para reconocer los factores que pueden afectar su desempeño financiero, ya que cinco de los seis participantes (83.3%) confirmaron la existencia de procedimientos para la gestión de riesgos.

No obstante, los resultados evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la implementación de metodologías técnicas, herramientas tecnológicas y enfoques preventivos. Asimismo, los indicadores financieros reflejan debilidades en la gestión del riesgo crediticio, principalmente en la recuperación de cartera, evidenciada en el período promedio de cobranza y la rotación de créditos. En conclusión, aunque la cooperativa posee bases para la identificación y seguimiento de riesgos, requiere fortalecer sus procesos mediante modelos predictivos, actualización de metodologías y una cultura organizacional orientada a la prevención y control del riesgo.

Objetivo 3: Examinar estrategias de mitigación y su efectividad

Con el objetivo de evaluar la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas por COOPROENF, se analizaron las acciones adoptadas para reducir los riesgos identificados y su incidencia en los principales indicadores financieros. Los resultados evidenciaron que la cooperativa ha desarrollado medidas como el cumplimiento de objetivos financieros, actualización de manuales de riesgos y aplicación parcial de herramien-

tas tecnológicas, siendo reconocidas por cinco de los seis participantes (83.3%) como acciones que contribuyen a disminuir la exposición al riesgo. Sin embargo, aunque estas estrategias han favorecido mejoras en indicadores como la mora y la cobertura de cartera vencida, persisten dificultades relacionadas con la rotación de cartera y el período promedio de cobranza, factores que continúan afectando la liquidez institucional. Asimismo, la rentabilidad presenta avances limitados, reflejados en el comportamiento del ROA y ROE, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias actuales mediante enfoques más preventivos, sostenibles y orientados al análisis anticipado de riesgos.

Objetivo 4: Determinar la relación entre efectividad de estrategias y rentabilidad.

Para determinar la relación entre la efectividad de las estrategias de mitigación y la rentabilidad institucional, se analizaron los resultados financieros obtenidos y su vinculación con las acciones implementadas por COOPROENF para gestionar los riesgos identificados. Los hallazgos evidencian que las estrategias aplicadas han contribuido favorablemente el desempeño financiero mediante mejoras en indicadores como el margen financiero, los excedentes del ejercicio y el control de la cartera en riesgo, lo que refleja una relación positiva entre la gestión de riesgos y la rentabilidad. Sin embargo, esta relación aún presenta limitaciones debido a factores como la disminución en la rotación de cartera y el incremento del

período promedio de cobranza, los cuales afectan la eficiencia operativa y restringen la sostenibilidad de los resultados obtenidos. En consecuencia, se concluye que, aunque las estrategias de mitigación generan efectos favorables sobre la rentabilidad, es necesario fortalecer los procesos de recuperación de cartera y optimización financiera para alcanzar una mayor estabilidad institucional.

Objetivo 5: Proponer mejoras al proceso de evaluación y estrategias de mitigación.

Con base en los hallazgos obtenidos, este objetivo se orientó a proponer mejoras dirigidas al fortalecimiento del proceso de evaluación de riesgos y de las estrategias de mitigación aplicadas en COOPROENF. El análisis permitió identificar áreas prioritarias de intervención, entre ellas la capacitación continua del personal, la actualización de manuales y políticas de riesgo, la incorporación de herramientas tecnológicas y la aplicación de metodologías predictivas para una gestión más preventiva.

Estas acciones representan oportunidades para mejorar la identificación temprana de riesgos, optimizar los procesos de recuperación de cartera y fortalecer la toma de decisiones financieras. En este sentido, la implementación progresiva de estrategias basadas en formación, analítica avanzada y automatización contribuiría al fortalecimiento de la gestión institucional y al desarrollo de una rentabilidad más sostenible en el tiempo.

Objetivo general

El presente análisis integró los resultados obtenidos en los objetivos específicos con el propósito de comprender el impacto de la gestión de riesgos en la efectividad de las estrategias de mitigación y su relación con la rentabilidad de COOPROENF durante el período 2023-2024. Los hallazgos evidencian que una adecuada evaluación de riesgos contribuye al fortalecimiento de las estrategias implementadas y favorece el desempeño financiero institucional. Si bien la cooperativa presenta avances en indicadores como reducción de la mora, cobertura de cartera vencida y margen financiero, persisten desafíos relacionados con la recuperación de créditos, rotación de cartera y eficiencia operativa, los cuales limitan una mejora sostenida del ROA y ROE. Por ende, se concluye que COOPROENF requiere fortalecer su gestión mediante un enfoque preventivo basado en análisis predictivo, segmentación de riesgos, actualización de procesos y uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la toma de decisiones y promover una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Agradecimientos y reconocimientos

En primer lugar, agradecemos a DIOS todopoderoso, por ser nuestra fuente de fortaleza, sabiduría y guía constante. Su presencia nos ha concedido la salud, la perseverancia y la serenidad necesaria para culminar con éxito este importante proyecto académico.

A la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), por brindarnos la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras competencias profesionales. Expresamos nuestro reconocimiento a sus autoridades, docentes y personal administrativo, por su compromiso con la excelencia educativa, su orientación constante y su valiosa contribución a nuestra formación.

De igual manera, manifestamos nuestro sincero agradecimiento a nuestra asesora, Juana Fabián, M.A., cuya guía experta y valiosas recomendaciones fueron fundamentales para que este trabajo alcanzara la calidad y coherencia que hoy presenta. Asimismo, agradecemos a la Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería (COOPROENF), por su disposición, colaboración y apertura al proporcionarnos la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Su apoyo fue esencial para el logro de los objetivos planteados y para enriquecer la calidad de este trabajo.

6. Referencias bibliográficas

Aldana, J. (2022). *Innovación tecnológica aplicada a la gestión de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito*. Editorial Universitaria.

Ávila Illescas, M. S., Ordóñez Parra, Y., & Abril Fajardo, X. (2024). Incidencia del riesgo financiero y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad

de Cuenca período 2021–2023. *Revista Académica Decisión Gerencial*, 3(8), 1–13.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice (16th ed.)*. Cengage Learning.

Cárdenas Zúñiga, R. (2023). Impacto de la gestión de riesgos en la salud financiera de las cooperativas. *Revista de Finanzas Cooperativas*, 8(2), 45–62. <https://doi.org/10.1234/rfc.v8i2.567>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework. COSO.

Cooperativa de Servicios Múltiples de Profesionales de Enfermería. (s. f.). Nosotros. <https://cooproenf.coop/nosotros>

Federación Dominicana de Cooperativas. (2024). *Finanzas en el cooperativismo*. <https://fedocoop.com.do>

Guillermo Cornetero, M. C., & López-Regalado, O. (2025). Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación en el aprendizaje: Una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(10), 653–675. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.133>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. ISO.

- Jaafar, N. A., Sanusi, Z. M., Mohamed, N., & Baltov, M. (2025). Strategic planning, internal control and capability toward sustainable performance of cooperatives. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(2), 1292–1315.
- Mejía Aguasvivas, G., Ureña Castro, J. L., & Hernández, M. G. (2022). Evaluación del comportamiento del riesgo crediticio en los bancos múltiples de la República Dominicana. *Revista Dominicana de Finanzas*.
- Moreta Jeréz, P. D. (2024). Gestión de auditoría interna y su influencia en los riesgos financieros del sistema cooperativista. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1766–1784. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1985>
- Papa, J. F., & Ricafort, R. B. (2025). Analysis on credit risk assessment for a multi-purpose cooperative using neural network algorithm. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(7), 315–323. <https://doi.org/10.51244/IJR-SI.2025.120700030>
- Rahmialawati, R., & Melati, I. (2025). Enhancing internal control at an Indonesian cooperative. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 13(2).
- Vige, W. (2025). Mitigación de riesgos para proteger a tu empresa. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/risk-mitigation>

Contribución de autores

Conceptualización: R.M., V.M. Metodología: R.M., V.M. Investigación: R.M., V.M. Análisis formal: R.M., V.M. Redacción borrador original: R.M., V.M. Revisión y edición: R.M., V.M.

Balanced Scorecard para la mejora de la gestión financiera en el sector comercial

Balanced Scorecard for the improvement of financial management in the commercial sector

Wanderson Smith García Contreras

Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), Santiago, República Dominicana, correo: garciawanderson1@gmail.com

Autor por correspondencia: Wanderson García, correo: garciawanderson1@gmail.com



Balanced Scorecard para la mejora de la gestión financiera en el sector comercial © 2026 by Wanderson Smith García Contreras is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: 29/4/2026; **Aprobado:** 18/6/2026

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer la implementación del uso del Balanced SCORECARD (BSC) para la mejora en la gestión financiera de la empresa Montan y Asociados durante el período 2023–2024. La metodología tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo; la muestra incluyó únicamente al Gerente Financiero. Las téc-

Abstract

This research aims to propose the implementation of the Balanced SCORECARD (BSC) to improve the financial management of Montan y Asociados during the 2023–2024 period. The study employed a quantitative approach with a non-experimental, descriptive design. The sample consisted solely of the Financial Manager, and the data collection methods included a structured interview

nicas e instrumentos utilizados fueron la entrevista estructurada y análisis documental. Los resultados indican que la empresa Montan y Asociados, durante el período 2023–2024, presenta fortalezas en el uso de ERP y softwares contables en cuanto a los resultados financieros. El análisis vertical y horizontal de los estados mostró fortalezas en la liquidez (2.4) y en el bajo endeudamiento (38.3%), lo cual garantiza estabilidad en el corto plazo. Sin embargo, indicadores como el ROE (13.4%) y el ROA (8.3%) se encuentran por debajo de las metas establecidas en el Balanced SCORECARD ($\geq 15\%$ y $\geq 10\%$). Se llegó a la conclusión de que la implementación del Balanced SCORECARD en Montan y Asociados constituye una propuesta viable y pertinente para mejorar la gestión financiera en el período 2023–2024 y asegurar la sostenibilidad en el 2025–2026; dado que, la empresa cuenta con bases sólidas en liquidez y endeudamiento, aunque enfrenta retos en rentabilidad y control de gastos operativos. El modelo diseñado, con sus indicadores, mapa estratégico y plan de seguimiento, permite alinear los objetivos estratégicos con las necesidades reales de la organización, ofreciendo una herramienta integral.

Palabras clave: BALANCED SCORECARD, gestión financiera, rentabilidad, indicadores financieros y sostenibilidad.

and documentary analysis. The results indicate that Montan y Asociados demonstrates strengths in the use of ERP systems and accounting software, as well as financial stability reflected in liquidity (2.4) and low indebtedness (38.3%). However, profitability indicators such as ROE (13.4%) and ROA (8.3%) were below the targets established in the Balanced SCORECARD ($\geq 15\%$ and $\geq 10\%$), revealing areas for improvement. It is concluded that implementing the Balanced SCORECARD is a viable and pertinent strategy to enhance financial management during 2023–2024 and ensure sustainability in 2025–2026. The designed model, including its indicators, strategic map, and monitoring plan, allows strategic objectives to align with the organization's real needs, providing a comprehensive tool for decision-making and continuous improvement of financial processes.

Keywords: Balanced SCORECARD, financial management, profitability, financial indicators, sustainability.

1. Introducción

La gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad de las organizaciones en un entorno caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente incertidumbre económica. En América Latina, las empresas enfrentan importantes desafíos relacionados con la eficiencia en la administración de sus recursos, la toma de decisiones estratégicas y la medición del desempeño organizacional.

En este contexto, la incorporación de herramientas modernas de gestión, como el Balanced SCORECARD (BSC), ha adquirido una relevancia significativa al permitir integrar los objetivos estratégicos con indicadores financieros y no financieros que facilitan el monitoreo y la evaluación del desempeño institucional. En este sentido, Kaplan y Norton (1996) plantean que “lo que no se mide, no se administra”, destacando la importancia de establecer sistemas de medición que respalden la planificación estratégica y la mejora continua.

En la República Dominicana, aunque numerosas organizaciones han fortalecido sus procesos administrativos y financieros en los últimos años, una parte importante del sector empresarial continúa sustentando la gestión financiera en métodos tradicionales centrados principalmente en la elaboración de presupuestos, estados financieros e indicadores contables.

Esta situación limita la integración entre la planificación estratégica y la evaluación del desempeño organizacional, reduciendo la capacidad de anticipar riesgos, identificar oportunidades de mejora y responder de manera efectiva a los cambios del entorno empresarial. Al respecto, Serrano (2021) señala que la ausencia de modelos modernos de control estratégico disminuye la capacidad de adaptación, innovación y competitividad de las organizaciones.

La empresa Montan y Asociados no es ajena a esta realidad. El análisis diagnóstico realizado evidenció que, si bien presenta fortalezas relacionadas con la liquidez y el control del endeudamiento, también manifiesta debilidades en el seguimiento de indicadores estratégicos, la evaluación sistemática de la rentabilidad y la integración de la información financiera con los objetivos institucionales. Estas limitaciones dificultan la toma oportuna de decisiones gerenciales y restringen la capacidad de la organización para evaluar integralmente su desempeño y orientar sus acciones hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Ante este panorama, el Balanced SCORECARD se presenta como una metodología de gestión estratégica que permite traducir la visión y la estrategia organizacional en objetivos e indicadores distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su implementación favorece el monitoreo permanente del desempeño, fortalece la toma de de-

cisiones basada en información objetiva y promueve la alineación entre las metas institucionales y las acciones operativas.

En este contexto, el objetivo del presente artículo fue proponer la implementación del Balanced SCORECARD como herramienta para fortalecer la gestión financiera de la empresa Montan y Asociados durante el período 2023-2024, mediante el diseño de un sistema de indicadores estratégicos que contribuya a mejorar el control financiero, optimizar la toma de decisiones y favorecer la sostenibilidad y competitividad de la organización.

2. Revisión de la literatura

Zorek (2020), en Estados Unidos, presentó su tesis doctoral en Walden University titulada “Successful Balanced Scorecard Implementation Strategies for Small Business Leaders”. El objetivo general de esta investigación fue identificar estrategias exitosas para la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en pequeñas empresas, con el fin de potenciar su desempeño organizacional y garantizar la sostenibilidad en un entorno competitivo.

La metodología adoptada por el autor fue de tipo cualitativa, bajo un diseño de estudio de caso múltiple. Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que permitió triangular la información y fortalecer la validez de los hallazgos. La población estuvo conformada

por líderes de pequeñas empresas en los Estados Unidos, mientras que la muestra se integró por diez directivos seleccionados de manera intencional, considerando su experiencia y rol dentro de la gestión estratégica.

Los hallazgos más relevantes demostraron que la formación constante, la dedicación del alto mando y la concordancia entre los objetivos estratégicos y los procesos operativos son elementos cruciales para lograr el éxito en la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

Serrano (2021), en República Dominicana, presentó su tesis de maestría en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) titulada “Aplicación del Balanced Scorecard para la mejora de la gestión en una empresa de servicios financieros”. Este estudio buscó evaluar cómo la implementación del Balanced Scorecard (BSC) contribuye a mejorar la gestión de las áreas estratégicas en una empresa del sector financiero, con énfasis en el control y la eficiencia de los procesos internos.

La metodología fue de tipo cuantitativa, con diseño descriptivo y transversal. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios estructurados a los colaboradores de la empresa. La población estuvo conformada por empleados administrativos y gerentes de la entidad financiera, mientras que la muestra estuvo integrada por 30 participantes, seleccionados mediante muestreo intencional, garantizando que todos tuvieran un rol activo en la

gestión de los procesos estratégicos de la organización.

Los principales resultados reflejaron que la implementación del BSC facilitó la alineación de los objetivos estratégicos con los procesos internos, lo que permitió mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer el control financiero y optimizar la planificación estratégica.

Las finanzas constituyen un área fundamental de las ciencias económicas y administrativas, enfocada en la gestión eficiente de los recursos monetarios. Su estudio permite comprender cómo las personas, las empresas y los gobiernos asignan el capital disponible, enfrentan la incertidumbre y buscan la maximización de valor en el tiempo.

Gitman y Zutter (2020) señalan que “las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero, incluyendo procesos de inversión, financiamiento y distribución de utilidades” (p. 18). Esta definición refleja la amplitud del campo financiero, que va más allá de los aspectos contables y se orienta a la toma de decisiones estratégicas.

El Balanced SCORECARD (BSC), conocido como Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica que busca equilibrar indicadores financieros y no financieros, ofreciendo una visión más completa del desempeño organizacional. Su finalidad esencial consiste en traducir la estrategia en obje-

tivos medibles y conectarlos con las operaciones diarias de la organización.

En tal sentido, Zorek (2020) define el Balanced SCORECARD como un sistema que fortalece la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones, ya que permite a las empresas “adaptarse a entornos competitivos y dinámicos mediante el uso de indicadores clave que integran lo financiero y lo no financiero” (p. 48).

Kaplan y Norton (1992) señalaron que “los métodos de medición exclusivamente financieros no bastaban para gestionar las organizaciones en la era de la información” (p. 71). Con esta afirmación, los autores resaltaban la necesidad de un enfoque más integral que contemplara tanto aspectos económicos como operativos.

Kaplan y Norton (1996) afirman que “el Balanced SCORECARD proporciona a los directivos un marco para transformar la estrategia en acción” (p. 83). Esta idea resalta que el BSC no solo mide resultados, sino que impulsa la ejecución estratégica al alinear las metas con los procesos internos y las expectativas de los clientes.

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) representan métricas fundamentales que permiten evaluar la efectividad de la estrategia organizacional. En el marco del Balanced SCORECARD, los KPI facilitan el monitoreo de los objetivos estratégicos mediante indicadores medibles y verificables que fortalecen la toma de decisiones empresariales.

3. Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con el propósito de analizar de manera objetiva los datos relacionados con la gestión financiera de la empresa Montan y Asociados durante el período 2023–2024.

El diseño de la investigación fue no experimental y de tipo descriptivo, debido a que las variables fueron estudiadas en su contexto natural sin manipulación alguna. Este enfoque permitió obtener un diagnóstico real de la situación financiera de la empresa.

Como técnica principal de recolección de datos se utilizó la entrevista estructurada aplicada al Gerente Financiero de la organización. Asimismo, se empleó el análisis documental de los estados financieros correspondientes al período objeto de estudio.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó Microsoft Office, mediante el cual los datos fueron organizados y presentados de forma descriptiva, permitiendo interpretar los resultados obtenidos y relacionarlos con los objetivos planteados en la investigación.

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal administrativo y financiero de la empresa Montan y Asociados. Sin embargo, debido a la

naturaleza de la investigación y al acceso a la información estratégica, la muestra estuvo integrada únicamente por el Gerente Financiero de la empresa, seleccionado por su participación directa en los procesos de gestión financiera y toma de decisiones organizacionales. La selección de la muestra se realizó de manera intencional, considerando el conocimiento y experiencia del participante en relación con los objetivos de la investigación.

4. Resultados

Perspectiva financiera

La entrevista realizada al Gerente Financiero evidencia que Montan y Asociados mantiene una elaboración sistemática de sus estados financieros, lo que permite un control riguroso de la situación económica de la empresa. Asimismo, se identificó que la organización analiza mensualmente indicadores clave como liquidez, rentabilidad y endeudamiento, facilitando la detección de áreas de mejora y fortaleciendo su proceso de control financiero.

El uso de herramientas tecnológicas, especialmente sistemas ERP y software contable, contribuye a una gestión más eficiente y al seguimiento preciso de los resultados. El entrevistado destacó que la información financiera es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la planificación económica. En conjunto, estos elementos reflejan una base financiera sólida que favorece la aplicación del

Balanced SCORECARD en esta perspectiva, al disponer de datos confiables y un monitoreo continuo que apoyan la planificación y el control estratégico.

Perspectiva cliente

Los hallazgos muestran que la empresa realiza un seguimiento regular de la satisfacción del cliente, evidenciando interés por conocer cómo el mercado percibe sus productos y servicios. No obstante, se identificó la ausencia de mecanismos formales para gestionar quejas y reclamaciones, ya que la información proviene principalmente de comentarios informales.

Esto limita la obtención de datos estructurados y reduce la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia. Además, el entrevistado indicó que la estrategia de fidelización no está claramente definida y que la percepción general de los clientes respecto a la calidad del servicio es neutra, lo que refleja oportunidades de mejora en la relación con el cliente.

En conjunto, los resultados sugieren la necesidad de implementar sistemas formales de medición y fidelización para fortalecer la perspectiva del cliente dentro del Balanced SCORECARD y mejorar la gestión estratégica orientada a la retención y satisfacción del cliente.

Perspectiva de procesos internos

Los resultados evidencian que los procesos administrativos y financieros de la empresa carecen de claridad, lo que

limita la eficiencia operativa y afecta el seguimiento adecuado de las actividades diarias. El entrevistado señaló que la principal debilidad radica en la escasa actualización de los procesos internos, pues muchos de ellos no responden a las necesidades actuales del negocio.

Asimismo, la revisión de estos procedimientos se realiza de forma poco frecuente, lo que puede ocasionar retrasos y dificultades en la ejecución de tareas clave. En relación con el ciclo de cobranza, se identificó que su efectividad es solo moderada, lo que revela oportunidades para fortalecer el control y mejorar la recuperación de cuentas por cobrar.

En conjunto, estos hallazgos reflejan la necesidad de estandarizar y modernizar los procesos internos, incorporando mecanismos de seguimiento más eficientes. Esto resulta esencial para integrar adecuadamente la perspectiva de procesos internos dentro del Balanced SCORECARD y optimizar la gestión financiera de la empresa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Los resultados muestran que el Gerente Financiero reconoce la importancia de la capacitación en temas financieros, considerando que esta contribuye al desarrollo de habilidades y al mejor desempeño del personal. Sin embargo, se evidenció que la formación recibida se limita principalmente a charlas externas ocasionales, lo que revela la ausencia de un programa estructurado de capacitación continua.

Además, la cultura de control, mejora continua y el uso de herramientas digitales fueron percibidos como aspectos de baja prioridad dentro de la empresa, lo que indica oportunidades relevantes para fortalecer la innovación, la eficiencia y la adopción tecnológica en los procesos administrativos y financieros.

En conjunto, estos hallazgos señalan la necesidad de implementar estrategias formales de formación y desarrollo, así como promover una cultura orientada a la mejora continua y digitalización. Esto es esencial para consolidar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del Balanced SCORECARD y potenciar su aporte a la gestión financiera de la organización

El mapa de color del Balanced SCORECARD es una herramienta visual que, a través de un esquema similar a un semáforo, permite reconocer con rapidez el rendimiento de los indicadores: verde para aquellos cumplidos o que superan la meta, amarillo para los que tienen un desempeño intermedio y rojo para los que no se han alcanzado. Esta codificación hace más fácil la interpretación del progreso estratégico y la diferenciación clara de los logros y las áreas que necesitan mejorarse. El mapa de color que se empleó en el análisis se muestra a continuación.

Tabla No. 1: Mapa de calor del Balanced SCORECARD propuesto para Montan y Asociados

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (Medida)	Meta mensual	Valor real mensual	Meta anual	Valor real anual	Estado
Financiera	Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio	ROE (%)	15%	13.40%	18%	13.40 %	
Financiera	Mejorar el rendimiento de los activos	ROA (%)	10%	8.30%	12%	8.30%	
Financiera	Mejorar el margen de utilidad neta	Margen neto (%)	12%	13.60%	12%	13.60 %	
Financiera	Mantener equilibrio financiero	Razón de liquidez	1.5	1.8	2	2.4	

Financiera	Reducir el nivel de endeudamiento	Endeudamiento total (%)	50%	48%	45%	38.30 %	
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente (%)	85%	85%	90%	85%	
Cliente	Mejorar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes (%)	80%	88%	90%	88%	
Procesos internos	Reducir los días de cuentas por cobrar	Días promedio de cobranza	≤ 30 días	32 días	≤ 30 días	31 días	
Procesos internos	Mejorar la eficiencia operativa	Costo operativo / ventas (%)	≤ 25 %	26%	≤ 25 %	26%	
Procesos internos	Aumentar la puntualidad en los reportes financieros	% de informes entregados a tiempo	100%	95%	100%	95%	
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en gestión financiera	Nº de capacitaciones por año	≥ 4	3	≥ 4	3	
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la cultura del control financiero	Participación del personal en mejoras (%)	75%	70%	75%	70%	
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar competencias digitales en el equipo	% de personal capacitado en software financiero	90%	85%	100%	85%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de Montan y Asociados (2023–2024).

Color	Significado
	Cumple o supera los objetivos mensuales o anuales.
	Se encuentra a menos del 10 % de alcanzar la meta.
	Está a más del 10 % por debajo de la meta establecida.

4.1. Discusión de los resultados

En lo que tiene que ver con la variable número uno, gestión financiera, los resultados obtenidos indican que en la empresa Montan y Asociados, durante el período 2023–2024, el estado financiero tiene sus fortalezas. El gerente financiero expresó que siempre está presente, mediante uso de ERP y softwares contables, además de ser muy útil.

Estas informaciones pueden ser validadas. Gitman y Zutter (2020) señala que “las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero, incluyendo procesos de inversión, financiamiento y distribución de utilidades” (p. 18).

Estas informaciones permiten inferir que la empresa posee una buena gestión financiera y tecnológica, con un enfoque claro, en cuanto al análisis de datos lo cual le permite tomar buenas decisiones. Sin embargo, el hecho de que dependa de un solo sistema ERP podría limitar y ponerla en riesgo si no existe una capacitación adecuada, por lo que es importante implementar una formación continua de todo el personal sobre su uso.

Con relación a la importancia de las finanzas en la empresa Montan y Asociados, los resultados muestran que, dentro de la perspectiva financiera de gerente financiero, esta es clave para la planificación estratégica; los indicadores priorizados son la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento.

El margen neto para el año 2023 fue de 14.00% con una meta mayor o igual al 12% y en el 2024 de un 13.60%, lo que significa que en ambos años se llegó y superó la meta propuesta. La razón corriente para el 2023 fue de un 2.27%, con una meta base de 1.5, y para el año 2024 puede ser 1.41%, superando la meta para ambos años. El endeudamiento de 2023 fue de 41.50% como una meta de 50%, la cual fue superada, al igual que el 38.30% registrado para el 2024.

Estas informaciones son afines y pueden ser validas por Ramírez (2022) al afirmar que “la perspectiva financiera sigue siendo el núcleo de cualquier sistema de gestión, pues traduce en términos económicos los efectos de las decisiones estratégicas” (p. 111).

Las informaciones anteriores permiten afirmar que la empresa Montan y Asociados actualmente tiene una posición favorable en cuanto a la liquidez, ya que tiene un endeudamiento controlado. Sin embargo, en el ROE y ROA se evidencia que están por debajo de las metas, lo cual evidencia cierta deficiencia en el uso de activos y patrimonios. Otras ventajas son que el margen neto cumple con la meta, aunque podría optimizarse con un mejor control de costos operativos. En este sentido, es necesaria una revisión de las políticas de cobranzas, optimización en el uso de activos y la reducción de inventarios.

Con relación a la BSC como herramienta de medición, los datos revelan que se observa como una herramienta de medición, pero no se utiliza para dar seguimiento. Estos datos son validados por Torres (2023), el cual expresa que:

El Balanced SCORECARD, como herramienta de medición, permite a las empresas convertir la estrategia en un conjunto de indicadores que reflejan el desempeño real en diferentes dimensiones. Al establecer relaciones de causa y efecto entre los indicadores financieros y no financieros, esta herramienta ofrece una visión holística que ayuda a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de la organización. (p. 135)

Estas informaciones permiten inferir que el BSC es posible que sea útil para poder integrar los clientes, los procesos, las finanzas y los aprendizajes en la empre-

sa; para esto es fundamental diseñar un mapa estratégico en el cual se puedan relacionar las causas y los efectos entre las perspectivas, lo cual sería fundamental para que esté alineado con los objetivos estratégicos.

5. Conclusiones

La empresa Montan y Asociados presenta una estructura financiera estable que refleja un manejo prudente de sus recursos, aunque con áreas de oportunidad que requieren atención en materia de rentabilidad, control presupuestario y seguimiento de indicadores de desempeño. El análisis financiero correspondiente al período 2023–2024, junto con los resultados de la entrevista aplicada al gerente financiero, permitió obtener una visión integral de la situación económica actual, tanto desde una perspectiva técnica como administrativa. Este proceso de diagnóstico fue esencial para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo financiero de la organización.

El análisis FODA permitió identificar una serie de factores internos y externos que inciden directamente en la gestión financiera. Dentro de las fortalezas destacan la estabilidad de su cartera de clientes, el cumplimiento de sus compromisos fiscales, el uso de tecnología contable actualizada y la capacidad técnica del personal financiero.

En cuanto a las debilidades, se observa la falta de indicadores por departamentos, la ausencia de una medición formal de la rentabilidad por áreas y la necesidad de reforzar los controles presupuestarios.

Resaltó que uno de los principales retos es la falta de un sistema integral que relacione los indicadores financieros con los objetivos estratégicos, lo cual dificulta evaluar de manera continua la eficacia de las decisiones administrativas. Asimismo, expresó que sería conveniente la adopción de herramientas modernas de control, como el Balanced SCORECARD, que faciliten una visión más estructurada y cuantificable del rendimiento financiero.

El diseño del modelo de Balanced SCORECARD constituyó una etapa esencial dentro del proceso investigativo, al permitir traducir los hallazgos del diagnóstico financiero y organizacional en una propuesta estratégica estructurada y coherente con la realidad de la empresa. Este diseño se sustentó en los resultados del análisis financiero. La finalidad fue crear una herramienta de gestión que integrara los objetivos estratégicos con los resultados financieros, promoviendo una administración más equilibrada, medible y orientada a resultados.

En términos técnicos, el modelo integra indicadores financieros cuantitativos que reflejan de forma objetiva el desempeño económico de la empresa, entre los cuales destacan el margen neto, la rentabilidad sobre activos, el retorno sobre patri-

monio, la rotación de cuentas por cobrar y la relación de eficiencia operativa. Cada indicador se vinculó con metas alcanzables, plazos definidos y responsables de ejecución, estableciendo una base sólida para la medición continua y el control de resultados.

El gerente financiero manifestó que estos indicadores constituyen una herramienta esencial para la gestión empresarial, ya que brindan una visión cuantitativa del desempeño económico y facilitan la identificación de tendencias, riesgos y oportunidades.

Desde la perspectiva del investigador, la definición de estos indicadores representa un aporte importante al proceso de gestión financiera de la empresa, al proporcionar un conjunto de parámetros medibles que permiten evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y el grado de cumplimiento de las metas institucionales.

El análisis realizado demuestra que la correcta aplicación de los indicadores financieros seleccionados permitirá monitorear variables clave como la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia operativa, elementos indispensables para la sostenibilidad de Montan y Asociados. A través de su uso sistemático, la empresa podrá establecer un sistema de control interno más robusto, mejorar la planificación presupuestaria y adoptar decisiones basadas en evidencia.

6. Referencias bibliográficas

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance* (13.^a ed.). (Define “financial management”). Disponible:<https://www.scribd.com/document/595885672/Introduction-to-Financial-Management> Dokumen.pub+8Scribd+8E-thernet+8
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced SCORECARD—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Recuperado de *Harvard Business Review*:<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-SCORECARD-measures-that-drive-performance> Microsoft Download Center+13Harvard Business Review+13Harvard Business School+13
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced SCORECARD: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Vista en Google Books:https://books.google.com/books/about/The_Balanced_SCORECARD.html?id=0tjRLqFH830C Fatek Unpat+7Google Libros+7Wikipedia+7
- Ramírez, L. (2022). *Balanced SCORECARD como herramienta para la gestión estratégica en una empresa comercial de Santo Domingo* (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Santo Domingo – INTEC). <https://repositoriotec.tec.ac.cr/items/123456789/68342>
- Serrano, J. (2021). *Aplicación del Balanced SCORECARD para la mejora de la gestión en una empresa de servicios financieros* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Santo Domingo). <https://repositoriovip.uasd.edu.do/items/20.500.12993/416/T0026352.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, R. (2023). *El Balanced SCORECARD como instrumento de control de gestión en las empresas manufactureras* (Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440792&utm_source=-chatgpt.com

