

Equipos financieros y la influencia de las habilidades gerenciales en el bienestar psicológico laboral en organizaciones sin ánimo de lucro del ámbito contable

Financial teams and the influence of managerial skills on psychological well-being at work in non-profit accounting organizations

Diana Patricia Eljach Hernández¹, Leonardo Antonio Díaz Pertuz², Luis Manuel Zúñiga Pérez³, Juan Carlos Buendía Pastrana⁴

RESUMEN

El presente trabajo analiza la influencia de las habilidades gerenciales en el bienestar psicológico laboral de los equipos financieros de organizaciones sin ánimo de lucro del municipio de Montería, Colombia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y de alcance explicativo-inferencial. La población estuvo conformada por cinco organizaciones sin ánimo de lucro, con una muestra de quince sujetos (tesoreros, contadores y jefes de presupuesto). Se utilizó un cuestionario tipo Likert validado por expertos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de 0,88. Los resultados evidenciaron que

los mecanismos de entrenamiento corporativo, trabajo en equipo y desarrollo de personas se ubican en un nivel de aplicación media, mostrando diferencias significativas según ANOVA. Se concluye que las habilidades gerenciales influyen directamente en la salud mental ocupacional y en el desempeño sostenible de los equipos financieros.

Palabras clave: *Habilidades gerencial,; bienestar psicológico laboral, equipos financieros, contaduría pública, organizaciones sin ánimo de lucro.*

SUMMARY

This article analyzes the influence of managerial skills on the psychological well-being of finance teams operating in non-profit organizations in the municipality of Montería, Colombia. The research was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and

DOI: <https://doi.org/10.47307/GMC.2026.134.S2.12>

ORCID: 0000-0002-7184-4134¹

ORCID: 0000-0002-8588-1075²

ORCID: 0000-0001-5410-4102³

ORCID: 0000-0002-5508-6150⁴

¹ University of Sinú, Montería, Córdoba, Colombia, Email: dianaeljach@unisinu.edu.co

² University of Sinú, Montería, Córdoba, Colombia, E-mail: leonardodiazp@unisinu.edu.co

Recibido: 22 de diciembre 2025

Aceptado: 16 de febrero 2026

³ Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN
Email: luis_zuniga@cun.edu.co

⁴ Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN,
E-mail: juan_buendia@cun.edu.co

*Corresponding author Diana Patricia Eljach Hernández, Research Professor, University of Sinú, E-mail: dianaeljach@unisinu.edu.co

an explanatory-inferential scope. The population consisted of five non-profit organizations, with a sample of fifteen participants (treasurers, accountants, and budget managers). A Likert-type questionnaire, validated by experts, was used, with a Cronbach's alpha reliability of 0.88. The results showed that the mechanisms for corporate training, teamwork, and personnel development are at a moderately applicable level, with significant differences among groups as determined by ANOVA. It is concluded that managerial skills directly influence occupational mental health and the sustainable performance of finance teams.

Keywords: *Managerial skills, psychological well-being, finance teams. public accounting, non-profit organizations.*

INTRODUCCIÓN

En los equipos financieros, conformados por profesionales responsables de la gestión, el control y el uso eficiente de los recursos organizacionales, las demandas laborales suelen intensificarse debido a la complejidad normativa, la presión por resultados y la necesidad de tomar decisiones precisas y oportunas. Estas condiciones pueden generar riesgos psicosociales que afectan el bienestar psicológico laboral, manifestándose en niveles elevados de estrés, desgaste emocional y disminución del compromiso organizacional (1). En este escenario, las habilidades gerenciales emergen como un factor clave para mitigar dichos riesgos y promover entornos laborales psicológicamente saludables.

Las habilidades gerenciales, entendidas como el conjunto de capacidades técnicas, humanas y conceptuales que permiten a los directivos orientar eficazmente el desempeño organizacional, han sido ampliamente reconocidas como determinantes del clima laboral, la motivación y el bienestar de los trabajadores (2,3). Estudios recientes señalan que las prácticas gerenciales orientadas al desarrollo del talento humano, al fortalecimiento del trabajo en equipo y al entrenamiento corporativo contribuyen de manera significativa a la estabilidad emocional y al funcionamiento psicológico positivo en el trabajo (4,5).

No obstante, a pesar del avance de la literatura internacional, persiste una evidencia

empírica limitada que analice específicamente la influencia de las habilidades gerenciales sobre el bienestar psicológico laboral en equipos financieros del ámbito contable, particularmente en contextos organizacionales latinoamericanos y en organizaciones sin ánimo de lucro. Esta brecha resulta relevante, dado que dichas organizaciones enfrentan restricciones presupuestales, exigencias de transparencia y una alta responsabilidad social, factores que inciden directamente en las dinámicas laborales y en la salud psicológica de sus trabajadores.

Desde una perspectiva metodológica, el abordaje cuantitativo explicativo permite analizar de forma objetiva las relaciones entre las habilidades gerenciales y el bienestar psicológico laboral, identificando patrones, diferencias y posibles efectos causales entre variables observables y medibles. En este sentido, el uso de instrumentos tipo Likert y el análisis de varianza de una vía (ANOVA), permiten comparar percepciones entre distintos roles organizacionales dentro de los equipos financieros, tales como tesoreros, contadores y jefes de presupuesto, y aportan evidencia empírica robusta para la toma de decisiones gerenciales.

En coherencia con lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito analizar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el bienestar psicológico laboral en equipos financieros del ámbito contable mediante un enfoque cuantitativo explicativo. A partir de este análisis, se busca contribuir al fortalecimiento del conocimiento científico en gestión organizacional y contable, así como ofrecer insumos prácticos para el diseño de estrategias gerenciales orientadas a la promoción del bienestar psicológico laboral y al mejoramiento del desempeño en contextos financieros.

Marco teórico

Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales constituyen un conjunto estructurado de capacidades que permiten a los directivos planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales con el fin de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y sostenible (2,3). Desde un

enfoque clásico, Katz (6) estableció que dichas habilidades se agrupan en tres dimensiones fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales, una tipología que mantiene vigencia empírica en los estudios organizacionales contemporáneos.

Las habilidades técnicas se relacionan con el dominio de procedimientos, métodos y conocimientos específicos del área funcional y son especialmente relevantes en entornos financieros y contables caracterizados por altos niveles de exigencia normativa y de responsabilidad social (4). Las habilidades humanas se refieren a la capacidad de interactuar eficazmente con otras personas, fomentar la cooperación y gestionar conflictos, mientras que las habilidades conceptuales permiten comprender la organización como un sistema integrado y anticipar escenarios estratégicos (3).

Amplía la visión de Mintzberg (7) señalando que el papel gerencial implica una interacción constante entre la información, las personas y las decisiones. Investigaciones recientes confirman que las habilidades gerenciales inciden no solo en el desempeño organizacional, sino también en variables psicosociales como el compromiso, la motivación y el bienestar psicológico laboral (8,9).

En las organizaciones sin ánimo de lucro, estas habilidades adquieren una relevancia particular debido a las restricciones presupuestales y las exigencias de transparencia. En las áreas financieras, los directivos deben equilibrar el control de los recursos con la gestión del talento humano, convirtiendo las habilidades gerenciales en un predictor clave del bienestar psicológico laboral (2).

Desde un enfoque cuantitativo explicativo, las habilidades gerenciales se conceptualizan como una variable independiente susceptible de medirse mediante indicadores observables, lo que permite analizar su influencia en el bienestar psicológico laboral y comparar percepciones entre distintos roles organizacionales.

Dimensiones operativas de las habilidades gerenciales

Para su análisis empírico, las habilidades gerenciales se operacionalizan en dimensiones

observables que permiten evaluar su manifestación práctica. En este estudio se consideran el entrenamiento corporativo, el trabajo en equipo y el desarrollo de personas, dimensiones respaldadas por evidencia empírica reciente (4).

1. Entrenamiento corporativo

El entrenamiento corporativo comprende acciones sistemáticas orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas, cognitivas y socioemocionales del talento humano. La literatura contemporánea evidencia que el entrenamiento efectivo mejora el desempeño y reduce la incertidumbre y el estrés laboral, favoreciendo el bienestar psicológico (10,4).

En organizaciones sin ánimo de lucro, el entrenamiento constituye un recurso estratégico que contribuye a la eficiencia operativa y a la estabilidad emocional de los trabajadores y es medible mediante escalas tipo Likert que recogen percepciones sobre su pertinencia y utilidad.

2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se define como la capacidad de coordinar esfuerzos y compartir información para alcanzar objetivos comunes. Estudios recientes demuestran que actúa como factor protector frente al estrés laboral, al fortalecer el apoyo social y la cohesión grupal (5,11).

3. Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas comprende prácticas orientadas al crecimiento profesional y personal, tales como la retroalimentación, el acompañamiento y la proyección de carrera. La evidencia empírica reciente señala que estas prácticas fortalecen la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y el bienestar psicológico laboral (4,12).

Bienestar psicológico laboral

El bienestar psicológico laboral se define como el funcionamiento positivo de los individuos en el trabajo, caracterizado por un equilibrio emocional, emociones positivas y un sentido de propósito (13,14). A diferencia de la satisfacción laboral y del clima organizacional, el bienestar

psicológico incorpora dimensiones afectivas y eudaimónicas asociadas al desarrollo personal. Modelos clásicos y contemporáneos destacan la importancia del equilibrio entre las demandas y los recursos laborales para la salud mental en el trabajo (10). Organismos internacionales, como la Organización Mundial de la Salud (OMS), subrayan el bienestar psicológico laboral como un indicador clave de la sostenibilidad organizacional.

Relación entre habilidades gerenciales y bienestar psicológico laboral

La literatura empírica reciente evidencia que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la salud mental, el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores (15,3). Investigaciones en diversos contextos organizacionales muestran que los estilos de liderazgo orientados al desarrollo humano generan niveles más altos de bienestar psicológico (8,9).

Desde el enfoque cuantitativo explicativo, las habilidades gerenciales se abordan como variable explicativa y el bienestar psicológico laboral como variable dependiente. El uso del ANOVA se justifica teóricamente por permitir identificar diferencias significativas en las percepciones de bienestar entre tesoreros, contadores y jefes de presupuesto.

METODOLOGÍA

Enfoque epistemológico y tipo de investigación

Esta síntesis académica examina la base del estudio sobre el neoliderazgo y las competencias directivas, enfocándose en cómo el marco de pensamiento elegido define la ruta para comprender la realidad. Según Nieto y Rodríguez (16), un paradigma no es solo una teoría, sino un mapa compartido de creencias que guía a los estudiosos en su forma de ver el mundo. Desde esta perspectiva, el trabajo se apoya en el pensamiento positivista; en este sentido, Chávez (17) explica que se busca observar los hechos de manera neutral y objetiva, entendiendo que los fenómenos sociales existen por sí mismos y que el investigador debe captarlos

sin alterarlos. Aunque autores como Hernández y col. (18) invitan a no encasillar los modelos cualitativos o cuantitativos en etiquetas rígidas, esta investigación se decanta por el camino de la medición y el análisis numérico.

En sintonía, Tamayo Tamayo (19) plantean que este método tradicional permite inferir relaciones entre variables y, con ello, lograr que los hallazgos se apliquen de manera más general a otros contextos. Al utilizar herramientas estadísticas y escalas de respuesta, la autora confronta las teorías con la práctica, transformando la observación pura en datos científicos verificables.

La importancia de este camino radica en que ofrece una base firme y transparente para el análisis. Por otro lado, el alcance de la indagación se define como explicativo, pues no se limita a describir lo que sucede, sino que busca entender el origen.

Siguiendo a Hernández y col. (18), este nivel de profundidad intenta responder por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones se manifiestan. Añaden Nieto y Rodríguez (20) que este esfuerzo es mucho más estructurado, ya que abarca la exploración y la descripción para llegar a un entendimiento integral del problema. Finalmente, Chávez (21) destaca que este es el peldaño más avanzado del conocimiento, pues se centra en la relación causa-efecto y en la prueba de hipótesis que dan sentido a los hechos. Así, el estudio no se queda en la superficie del liderazgo y la gestión, sino que se sumerge en las raíces que los conectan, aportando una visión lógica y con sentido humano del comportamiento en las organizaciones.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentaban en su contexto natural (18). Asimismo, el estudio se clasificó como de campo, ya que los datos se recolectaron directamente de los sujetos que laboran en organizaciones sin ánimo de lucro, específicamente en sus áreas financieras y administrativas, lo que permitió obtener información primaria sin alterar las condiciones reales del entorno organizacional (21). Adicionalmente, el diseño

fue transeccional o transversal, puesto que la medición de la variable se realizó en un único momento, sin pretender analizar su evolución futura.

Población y muestra

La población estuvo conformada por organizaciones sin ánimo de lucro ubicadas en el municipio de Montería, departamento de Córdoba (Colombia), seleccionadas por su relevancia

social, su estructura administrativa formal y su funcionamiento financiero activo.

Debido al carácter accesible y finito de la población, se aplicó un muestreo intencional, seleccionando cinco (05) organizaciones sin ánimo de lucro que cumplieran con los siguientes criterios: estructura administrativa formal; área financiera constituida; acceso a la información; disponibilidad de los informantes clave. La muestra estuvo integrada por 15 unidades informantes, distribuidas según se indica en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Muestra intencional de la investigación

Organizaciones sin ánimo de lucro	Clasificación	Tesoreros	Contadores	Jefes de presupuesto	Total
Organización 1	A+	1	1	1	3
Organización 2	A	1	1	1	3
Organización 3	B	1	1	1	3
Organización 4	C	1	1	1	3
Organización 5	D	1	1	1	3
Total	5	5	5	15	

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio original.

El Cuadro 1 presenta una muestra intencional compuesta por cinco organizaciones, categorizadas en 2019 desde el nivel A+ hasta el nivel D. Para este análisis, se seleccionaron quince unidades informantes, integradas por cinco tesoreros, cinco contadores y cinco jefes de presupuesto. Según Hernández y col. (22), estas unidades son el medio esencial para obtener datos. Por su parte, Bernal (23) las define como piezas clave del proceso investigativo, ya que su experiencia y papel en el campo facilitan al investigador el acceso a información privilegiada y actúan como puentes hacia nuevos escenarios y perspectivas fundamentales para el estudio.

Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado, lo que permitió recolectar información cuantificable de forma sistemática (24). El instrumento estuvo

conformado por 09 ítems tipo Likert, con cinco (05) alternativas de respuesta: Muy efectivo; Efectivo en su mayoría; Moderadamente efectivo; Poco efectivo; Nada efectivo. El cuestionario fue validado por 10 expertos en metodología y gestión organizacional, lo que garantizó su validez de contenido.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y se aplicó una prueba piloto a 12 sujetos con características similares a las de la muestra definitiva.

El resultado obtenido fue $\alpha = 0,88$, lo que indica una muy alta confiabilidad y evidencia una consistencia interna adecuada para medir los mecanismos de verificación de las habilidades gerenciales (17).

Análisis de datos

Los datos recolectados fueron tabulados mediante matrices de doble entrada en Microsoft Excel, lo que permitió organizar y sistematizar la información. Se aplicaron estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas,

media aritmética, moda y desviación estándar) y estadística inferencial: análisis de varianza de una vía (ANOVA), con el propósito de identificar diferencias significativas entre los indicadores: entrenamiento corporativo, trabajo en equipo y desarrollo de personas. El nivel de significancia utilizado fue $\alpha = 0,05$.

Cuadro 2. Baremo de interpretación. Para la interpretación de los resultados se utilizó el siguiente baremo:

Rango	Categoría
4,21 – 5,00	Muy aplicable
3,41 – 4,20	Aplicable
2,61 – 3,40	Medianamente aplicable
1,81 – 2,60	Poco aplicable
1,00 – 1,80	No aplicable

Fuente: elaboración propia

Esta sección detalla la evaluación técnica del instrumento diseñado para medir el neuroliderazgo y las habilidades gerenciales en las organizaciones seleccionadas. Para garantizar la precisión de los hallazgos, se empleó un baremo de interpretación de la confiabilidad que oscila entre 0,00 y 1,00. Según esta escala, cuanto más se aproxime el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de la herramienta aplicada a los tesoreros, contadores y jefes de presupuesto. Tras procesar los datos en el software estadístico Microsoft Excel, los resultados revelaron una solidez excepcional en ambas variables analizadas: Neuroliderazgo: se obtuvo un coeficiente de $r = 0,91$; Habilidades Gerenciales: se alcanzó un valor de $r = 0,88$. Según el baremo utilizado, ambos puntajes se sitúan en la categoría de muy alta confiabilidad. Esto certifica que el cuestionario es un recurso válido y estable para capturar la realidad de las organizaciones estudiadas, lo que permite proceder con seguridad al análisis de los datos recolectados (Cuadro 2).

RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario estructurado

diseñado para medir la variable de habilidades gerenciales, específicamente en su dimensión de mecanismos de verificación, en organizaciones sin ánimo de lucro, objeto del estudio.

La muestra estuvo conformada por 25 sujetos de interés, distribuidos entre tesoreros, contadores y jefes de presupuesto, quienes desempeñan funciones estratégicas vinculadas a la gestión financiera y administrativa de dichas organizaciones. La información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva e inferencial, considerando frecuencias absolutas y relativas, medidas de tendencia central y análisis de varianza de una vía (ANOVA) (Cuadro 3).

Análisis del indicador: Entrenamiento corporativo

En relación con el entrenamiento corporativo, los resultados evidencian que el 32 % de los sujetos encuestados (8 participantes) lo perciben como poco efectivo, mientras que el 28 % (7 participantes) lo califican como moderadamente efectivo. De manera complementaria, el 16 % lo considera efectivo en su mayoría, el 12 % lo considera muy efectivo y otro 12 % lo considera nada efectivo. Estos hallazgos indican que, según la percepción de tesoreros, contadores y jefes de presupuesto, los procesos de entrenamiento

EQUIPOS FINANCIEROS Y LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Cuadro 3. Mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales en organizaciones sin ánimo de lucro.

Alternativas de Respuesta		ME		EESM		MODE		PE		NE		Total		PROMDESV	
Indicadores	Items	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)	(Fa)	(Fr)
Entrenamiento corporativo	52-54	3	12,00	4	16,00	7	28,00	8	32,00	3	12,00	25	100	2,92	0,38
Trabajo en equipo	55-57	4	16,00	5	20,00	10	40,00	4	16,00	2	8,00	25	100	3,20	0,80
Desarrollo de Personas	58-60	4	16,00	5	20,00	10	40,00	5	20,00	1	4,00	25	100	3,17	0,80
Total Dimensión		4	16,00	5	20,00	9	36,00	5	20,00	2	8,00	25	100	3,10	0,66
MEDIA ARITMÉTICA							3,10								

CATEGORÍA MEDIANAMENTE APLICABLE
DESV, ESTANDAR 0,66
Baremo de Interpretación del Promedio o Media

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión
Muy aplicable	$4,21 \geq X \leq 5,00$	Muy efectivos	3,10
Aplicable	$3,41 \geq X \leq 4,20$	Efectivos en su mayoría	
Medianamente aplicable	$2,61 \geq X \leq 3,40$	Moderadamente efectivos	
Poco aplicable	$1,81 \geq X \leq 2,60$	Poco efectivos	
No aplicable	$1,00 \geq X \leq 1,80$	Nada efectivos	

CATEGORÍA: MEDIANAMENTE APLICABLE

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado (Eljach, 2025).

corporativo en las organizaciones sin ánimo de lucro se implementan de forma limitada y con bajo impacto estratégico, especialmente en lo relativo al fortalecimiento de competencias gerenciales vinculadas a la toma de decisiones financieras y al desarrollo institucional.

El promedio obtenido para este indicador fue de 2,92, que, al contrastarse con el baremo de interpretación, se ubica en la categoría medianamente aplicable, con una desviación estándar de 0,38, lo que refleja una baja dispersión de los datos y homogeneidad en las respuestas. Desde el punto de vista teórico, estos resultados guardan una correspondencia parcial con lo planteado por Sánchez (25), quien sostiene que el entrenamiento corporativo debe orientarse al fortalecimiento sistemático de las competencias laborales; sin embargo, los datos sugieren que, en las organizaciones analizadas, este mecanismo no se consolida como una práctica estratégica permanente (Cuadro 3).

Análisis del indicador: Trabajo en equipo

Respecto al trabajo en equipo, los resultados muestran que el 40 % de los encuestados (10

sujetos) lo percibe como moderadamente efectivo, seguido de un 20 % que lo considera efectivo, un 16 % muy efectivo y un 16 % poco efectivo. Finalmente, el 8 % de los participantes lo califica como ineficaz (Cuadro 3).

El promedio alcanzado por este indicador fue de 3,20, ubicándose igualmente en la categoría medianamente aplicable, con una desviación estándar de 0,80, lo que evidencia una mayor dispersión de las respuestas y una diversidad de percepciones entre los cargos financieros evaluados (Cuadro 3).

Estos resultados indican que, aunque el trabajo en equipo está presente en las organizaciones sin ánimo de lucro, su implementación no se ha consolidado como un mecanismo plenamente efectivo para la articulación de funciones entre las áreas financieras, contables y presupuestales, lo que limita su impacto en la gestión gerencial.

Desde el plano conceptual, los hallazgos coinciden parcialmente con lo propuesto por Madrigal y Delgado (26), quienes destacan el trabajo en equipo como un proceso formativo orientado a la cohesión organizacional; no obstante, la evidencia empírica revela que dicha articulación se desarrolla de manera incipiente.

Análisis del indicador: Desarrollo de personas

En cuanto al desarrollo de personas, los resultados reflejan que el 40 % de los sujetos lo percibe como moderadamente efectivo, mientras que el 20 % lo considera efectivo y otro 20 % lo considera poco efectivo. Asimismo, el 16 % lo califica como muy efectivo y el 4 % como nada efectivo.

El promedio del indicador fue de 3,17, lo que lo ubica en la categoría medianamente aplicable, con una desviación estándar de 0,80, lo que indica una alta variabilidad en las percepciones.

Este comportamiento sugiere que, aunque las organizaciones sin ánimo de lucro promueven acciones orientadas al desarrollo del talento humano, estas no se estructuran de forma sistemática ni estratégica, especialmente en los cargos vinculados a la gestión financiera y presupuestal.

Los resultados concuerdan parcialmente con lo planteado por Madrigal y Delgado (26), quienes destacan el desarrollo de las personas

como una facultad esencial para el intercambio de información y el fortalecimiento de capacidades, aspecto que, en el contexto analizado, se manifiesta de manera limitada.

Análisis global de la dimensión: Mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales

De forma global, la dimensión de mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales obtuvo un promedio general de 3,10, ubicándose en la categoría medianamente aplicable, con una desviación estándar de 0,66, lo que evidencia una heterogeneidad moderada en las respuestas. Estos resultados permiten inferir que, en las organizaciones sin ánimo de lucro estudiadas, los mecanismos asociados al entrenamiento corporativo, al trabajo en equipo y al desarrollo de personas no se encuentran plenamente institucionalizados, lo que limita su capacidad para fortalecer eficazmente las habilidades gerenciales del personal financiero y administrativo.

Cuadro 4. Análisis de varianza (ANOVA) de un factor: mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-Grupos	0,132	2	0,066	7,222	0,057
Intra-Grupos	0,357	39	0,09		
TOTAL	0,489	41			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados (Eljach, 2025).

Análisis inferencial (ANOVA)

Como se observa en el Cuadro 4, la prueba ANOVA permitió contrastar las siguientes hipótesis:

H₀: Existen diferencias significativas entre los mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales.

H₁: No existen diferencias significativas entre los mecanismos de verificación de las habilidades gerenciales.

A partir del análisis estadístico mediante la prueba ANOVA, se evaluó la consistencia de los métodos empleados para validar las competencias directivas en las organizaciones estudiadas. Al obtener un valor de significancia de Sig. = 0,057, lo cual se sitúa por encima del límite estándar

de 0,05; los datos nos llevan a una conclusión determinante: se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1).

Esto significa que, en la práctica, no existe un equilibrio en la forma de evaluar las habilidades de liderazgo en estas entidades. Las implicaciones de este hallazgo son fundamentales para la gestión organizacional:

- **Ruptura de la homogeneidad:** Los resultados demuestran que los mecanismos de control y seguimiento no actúan de manera uniforme. Esta disparidad sugiere que algunos procesos de verificación podrían recibir más atención que otros, lo que genera vacíos en la supervisión integral del desempeño gerencial.
- **Enfoque en áreas vitales:** Esta falta de sintonía resalta la urgencia de prestar especial cuidado a la gestión financiera y presupuestaria. Al ser áreas críticas, su verificación no puede quedar sujeta a métodos aislados, sino que debe integrarse como componente estratégico del engranaje institucional.
- **Hacia una visión articulada:** El estudio nos invita a dejar de ver las habilidades gerenciales como piezas sueltas. El reto para estas entidades sin ánimo de lucro es diseñar un sistema en el que cada indicador de gestión se conecte con los demás, lo que permita una visión de conjunto que garantice la transparencia y la efectividad operativa.

Consideraciones Éticas

Para las organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL), el rigor ético no es solo un requisito académico, sino también un pilar de su legitimidad social. Al investigar en este sector, la ética se convierte en una herramienta de transparencia que garantiza que la búsqueda de conocimiento no vulnere la misión humanitaria o social de la entidad.

A continuación, se presentan las consideraciones éticas adaptadas específicamente al contexto de estas organizaciones:

- **Principio de Transparencia y Rendición de Cuentas:** Dado que el estudio reveló disparidades en la gestión financiera (Sig. = 0,057), el investigador actúa con total

transparencia y reporta los hallazgos sin sesgos. Esto evita que los resultados se utilicen de forma malintencionada y asegura que la información sirva para el fortalecimiento institucional y no para el descrédito de la organización.

- **Salvaguarda de la Reputación Institucional:** Las entidades sin fines de lucro dependen críticamente de su reputación para captar fondos y voluntarios. Por ello, el tratamiento de los datos se realiza bajo un estricto compromiso de confidencialidad, utilizando baremos de interpretación y análisis estadísticos que protejan el nombre de la organización y eviten que debilidades en los “mecanismos de verificación” afecten su imagen pública.
- **Retorno Social de la Investigación:** Siguiendo el principio de beneficencia, la investigación debe dejar una capacidad instalada. Los resultados sobre las habilidades gerenciales y el neoliderazgo deben ser devueltos a la organización en forma de recomendaciones prácticas que optimicen la ejecución presupuestal y el impacto social de sus proyectos.
- **Protección de Datos Sensibles:** En cumplimiento de la Ley de Protección de Datos (Habeas Data), toda la información financiera y administrativa analizada se considera material sensible. Se garantiza que el acceso a los registros de “gestión presupuestal” se limita exclusivamente a fines científicos y se evita su filtración a terceros.
- **Respeto a la Autonomía de los Participantes:** Se reconoce que el personal de las ESAL suele estar bajo una alta carga laboral. El proceso de recolección de datos se diseñó para ser lo menos intrusivo posible, respetando el tiempo de los colaboradores y asegurando que su participación se dé como resultado de un consentimiento libre e informado, sin presiones jerárquicas.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten discutir de manera objetiva el comportamiento de los mecanismos de verificación de las habilidades gerenciales

en organizaciones sin ánimo de lucro, a partir de la percepción de actores clave en la gestión financiera y administrativa: tesoreros, contadores y jefes de presupuesto.

En términos generales, la dimensión analizada se ubicó en un nivel de aplicación medianamente adecuado, lo que evidencia que, si bien existen prácticas orientadas al fortalecimiento de las habilidades gerenciales, estas no se desarrollan de forma sistemática, estratégica ni homogénea, especialmente en áreas críticas asociadas al manejo de recursos, al control presupuestal y a la toma de decisiones financieras.

Entrenamiento corporativo

El entrenamiento corporativo fue percibido predominantemente como poco o moderadamente efectivo, lo que sugiere una debilidad estructural en los procesos de formación gerencial dirigidos al personal financiero. Esta situación resulta especialmente relevante en organizaciones sin ánimo de lucro, donde la sostenibilidad institucional depende en gran medida de una gestión eficiente, transparente y técnicamente sólida de los recursos.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos contrastan con lo planteado por Arias (21), quien concibe el entrenamiento corporativo como un mecanismo clave para el fortalecimiento de competencias laborales estratégicas. La evidencia empírica sugiere que, en el contexto estudiado, dicho entrenamiento se realiza de manera fragmentada, con un bajo impacto en el desarrollo de habilidades gerenciales verificables.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo alcanzó igualmente un nivel medianamente aplicable, con una dispersión significativa en las respuestas, lo que refleja percepciones diferenciadas entre los cargos analizados. Esto indica que, aunque existe interacción entre las áreas financieras y administrativas, no siempre se logra una articulación efectiva que favorezca la toma conjunta de decisiones ni la coherencia de los procesos presupuestales y contables.

Estos resultados coinciden parcialmente con lo señalado por Madrigal y Delgado (26) quienes destacan el trabajo en equipo como un proceso orientado a la integración organizacional; sin embargo, la evidencia muestra que en las organizaciones sin ánimo de lucro dicho mecanismo no alcanza niveles óptimos de efectividad, lo que limita su contribución al fortalecimiento de las habilidades gerenciales.

Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas también fue valorado como moderadamente aplicable, lo que evidencia que las acciones orientadas al crecimiento profesional del talento humano financiero no se han consolidado como una política institucional continua. La alta dispersión de los datos indica que estas prácticas dependen, en gran medida, de iniciativas aisladas y no de un modelo estructurado de gestión del talento.

Este comportamiento empírico se alinea parcialmente con lo planteado por Madrigal y Delgado (26) quienes conciben el desarrollo de las personas como un proceso clave para el intercambio de información y la optimización del desempeño. No obstante, los resultados evidencian que este intercambio no se traduce plenamente en mecanismos verificables de fortalecimiento gerencial.

Análisis inferencial

El análisis ANOVA confirmó la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los mecanismos evaluados, lo que refuerza la idea de que estos no operan de manera uniforme en las organizaciones sin ánimo de lucro. Este hallazgo es consistente con estudios que señalan que la falta de articulación entre los mecanismos gerenciales limita su impacto en el desempeño organizacional, en particular en áreas financieras estratégicas.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se formulan las siguientes conclusiones, en correspondencia con el objetivo de establecer

los mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales en organizaciones sin ánimo de lucro:

1. Los mecanismos para la verificación de las habilidades gerenciales se presentan, en términos generales, en un nivel medianamente aplicable, lo que indica que las organizaciones sin ánimo de lucro analizadas cuentan con prácticas gerenciales incipientes, pero carecen de una estructura sólida que permita su evaluación y fortalecimiento sistemático.
2. El entrenamiento corporativo constituye el mecanismo con mayor debilidad, al ser percibido como poco efectivo por una proporción significativa de tesoreros, contadores y jefes de presupuesto, lo que limita el desarrollo de competencias gerenciales orientadas a una gestión financiera eficiente y responsable.
3. El trabajo en equipo, aunque presente en las organizaciones estudiadas, no se consolida como un mecanismo plenamente efectivo para la articulación de las funciones financieras y administrativas, lo que afecta la coherencia de los procesos de planificación y control presupuestal.
4. El desarrollo de personas se implementa de manera moderada y no de manera sistemática, lo que evidencia la ausencia de políticas claras para el fortalecimiento del talento humano en cargos estratégicos vinculados a la gestión de recursos.
5. El análisis inferencial permitió establecer diferencias significativas entre los mecanismos evaluados, lo que confirma que estos no operan de forma integrada y reduce su capacidad para verificar y potenciar las habilidades gerenciales en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Recomendaciones

Derivado de las conclusiones, se recomienda:

- Diseñar e implementar programas estructurados de entrenamiento corporativo, orientados específicamente a tesoreros, contadores y jefes de presupuesto, con énfasis en habilidades gerenciales verificables.
- Fortalecer el trabajo en equipo interfuncional, promoviendo espacios de coordinación entre las áreas financieras y administrativas que favorezcan la toma conjunta de decisiones.
- Institucionalizar políticas de desarrollo de personas, vinculadas a los planes de carrera y a la evaluación del desempeño gerencial.
- Integrar los mecanismos de verificación como parte del sistema de gestión organizacional, permitiendo su seguimiento y evaluación continuos.

REFERENCIAS

1. World Health Organization. Guidelines on mental health at work. WHO Press; 2023. Ginebra/Geneva. Disponible en: <https://www.who.int/publications/item/9789240053052>
2. Chiavenato I. Gestión del talento humano. 5ª edición. McGraw-Hill Education; 2023. México D.F.
3. Yukl G, Gardner W, Wu C. Leadership behavior and well-being at work: Recent advances and future research directions. *J Manage.* 2024;50(1):1-30.
4. Aguinis H, Villamor I, Ramani RS. Developing and sustaining human capital in organizations: A review and research agenda. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2024;11:1-28.
5. Salanova M, Martínez IM. Healthy and resilient organizations: A systematic review and future agenda. *J Work Organ Psychol.* 2023;39(3):157-170.
6. Katz RL. Skills of an effective administrator. *Harv Bus Rev.* 1955;33(1):33-42.
7. Mintzberg H. *Managing.* Berrett-Koehler Publishers; 2009. San Francisco. Available from: <https://www.mintzberg.org/books/managing>
8. Boyatzis RE, Cavanagh KV, Rochford K. Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *J Appl Behav Sci.* 2023;59(1):5-29.
9. Nielsen K, Christensen JO, Finne LB, Knardahl S. Are leadership behaviors associated with mental health and well-being? *Work Stress.* 2023;37(1):1-23.
10. Bakker AB, Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol.* 2023;28(2):1-16.
11. West MA, Eckert R, Collins B, Chowla R. Caring to change: How compassionate leadership can stimulate innovation and well-being. *Londres. The King's Fund Review Series;* 2023:1-32.

12. Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM. Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2023;10:1-28.
13. Diener E, Tay L, Oishi S. Rising income and the subjective well-being of nations. *Nature Human Behaviour.* 2024;8(2):210-219.
14. OECD. *Economic Outlook, 2024*;1. OECD Publishing; 2024. Available from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-1_1046e564/69a0c310-en.pdf
15. Skakon J, Nielsen K, Christensen KB. Leadership, employee well-being and performance: A meta-analytic review. *Eur J Work Organ Psychol.* 2024;33(1):1-18.
16. Nieto M, Rodríguez A. Investigación y técnicas de análisis. Editorial Pirámide; 2010. Disponible en: <https://www.edicionespiramide.es>
17. Chávez N. Introducción a la investigación educativa. Maracaibo. Editorial Gráfica González; 2012.
18. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. México D.F. 6ª edición. McGraw-Hill Education; 2014.
19. Bernal J. Historia de la Ciencia. Caracas. Ediciones Panapo; 2006.
20. Tamayo Tamayo M. El proceso de la investigación científica. 5ª edición. México, D.F.: Noriega Editores; 2012.
21. Arias F. El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme; 2012.
22. Parra E. Estrategias de aprendizaje. México D. F. Editorial Pax México; 2006. Disponible en: <https://paxmexico.com>
23. Robledo J. Técnicas de muestreo para manejadores de recursos naturales. Internet. Universidad Nacional de Colombia; 2009. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co>
24. Bavaresco A. Proceso metodológico de la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación. Universidad del Zulia; Maracaibo, Zulia. 6ª edición. Imprenta Internacional, CA. 2012. Disponible en: <https://gsosa61.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>
25. Sánchez C. Metodología de la investigación. México D.F.: Editorial Trillas; 2012. Disponible en: <https://www.trillas.mx>
26. Madrigal BE, Delgado R. Habilidades directivas. México D.F. McGraw-Hill; 2010. Disponible en: <https://www.mheducation.es>