

RESUMEN

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL RIESGO FINANCIERO EN LA
UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

por

Isabel María Leguía Meza

Asesor principal: Dr. Pedro Armengol Gonzáles Urbina

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO
FINANCIERO EN LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Investigadora: Isabel María Leguía Meza

Asesor principal: Pedro Armengol Gonzáles Urbina, Doctor en Administración

Fecha de culminación: Mayo de 2015

Problema

Para este estudio se planteó el siguiente problema de investigación ¿Existe relación entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos?

Metodología

La investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal. La población a encuestar se conformó por los empleados en calidad de directivos, docentes y personal de apoyo administrativo de la Universidad de Montemorelos; la muestra fue de 100 personas y no fue determinada en forma aleatoria. Se elaboró y validó un instrumento con 55 ítems para medir las variables de gestión y riesgo financiero. La sección del instrumento que midió la probabilidad de ocurrencia de la

gestión tuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .970 y la sección que midió el impacto del riesgo financiero un coeficiente de alfa de Cronbach de .969. Como resultado de medir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto, pudo calcularse el riesgo financiero para la Universidad de Montemorelos.

Resultados

La prueba estadística utilizada para comprobar la hipótesis nula principal fue el coeficiente de correlación r de Pearson, en las variables de gestión y riesgo financiero. El resultado de r al aplicar esta prueba fue de $-.940$ y el nivel de significancia de $.000$.

Conclusiones

Como resultado de las pruebas estadísticas aplicadas en la investigación se evidenció que existe una relación significativa y negativa muy fuerte entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos. Los empleados (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) de la Universidad de Montemorelos percibieron un nivel de gestión entre *medio* y *alto* ($M = 3.78$) y la percepción del riesgo financiero se ubicó en el nivel *medio* ($M = 4.94$).

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL RIESGO FINANCIERO EN LA
UNIVERSIDAD DE MORELOS

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Finanzas

por

Isabel María Leguía Meza

Mayo de 2015


**“GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
RIESGO FINANCIERO EN LA UNIVERSIDAD DE
MONTEMORELOS”**

**“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado
de Maestría en Finanzas”**


POR:

Isabel María Leguía Meza


APROBADA POR LA COMISIÓN




Dr. Pedro Gonzales Urbina
Asesor Presidente




Dr. Omar Arodi Flores Laguna
Miembro Asesor



Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados



Mtro. Joel Sebastián Escudero
Examinador Externo



Dr. Manuel Muñoz Palomeque
Miembro Asesor

27 de abril de 2015
Fecha de Aprobación

DEDICATORIA

A mis padres, Fredy e Isabel a quienes Dios me ha dado la bendición de tener y a quienes dedico este título, por su ejemplo, enseñanzas y oraciones, que me han mantenido y me permitieron llegar hasta aquí. A mis hermanos Sarai y Eliecer, por ser la fuente de mi inspiración.

A la Mtra. Consuelo Ascencio, por la oportunidad de aprender de su experiencia y porque a través de ella, Dios materializó muchas de sus bendiciones profesionales, académicas y personales en mi paso por la Universidad de Montemorelos. A su esposo el Mtro. Roberto Castellanos, porque me ha permitido ver a través de sus acciones, el servicio abnegado y la generosidad.

A la familia Amaris Hernández, por su amistad y cuidados durante mi estadía en la Universidad de Montemorelos.

Al Magíster Jairo García, quien me motivó a continuar mi preparación académica en la Universidad de Montemorelos.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Gestión	1
Riesgo financiero	5
Gestión y riesgo financiero	8
Investigaciones realizadas	9
Planteamiento del problema	10
Declaración del problema	12
Preguntas complementarias.....	12
Hipótesis principal	12
Hipótesis complementarias	13
Objetivos	13
Justificación.....	14
Limitaciones	15
Delimitaciones	15
Supuestos	16
Definición de términos	16
Marco filosófico	18
Organización del estudio	20
II. MARCO TEÓRICO	21
Introducción	21
Gestión	21
Gestión general	24
Gestión de planificación y evaluación	25

Gestión de recursos humanos	28
Gestión de ventas y marketing	31
Gestión operativa	32
Gestión de instalaciones y servicios	36
Gestión financiera	38
Riesgo financiero	40
Conceptos	40
Antecedentes	41
Tipos de riesgo	42
Riesgo financiero	45
Medición del riesgo	49
Diversificación del riesgo	50
Probabilidad de ocurrencia	52
Impacto	53
Gestión y riesgo	56
Investigaciones y casos	59
III. METODOLOGÍA	63
Introducción.....	63
Tipo de investigación.....	63
Población y muestra	64
Instrumento de medición	65
Variables.....	65
Elaboración de instrumento	66
Validez.....	67
Confiabilidad	68
Operacionalización de variables	68
Hipótesis del estudio	69
Principal nula	70
Complementarias nulas	70
Operacionalización de hipótesis	70
Preguntas complementarias	71
Recolección de datos	71
Análisis de datos	72
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	73
Introducción.....	73
Descripción demográfica de la muestra	73
Género	73
Años de servicio	74
Nivel de escolaridad	74
Función que desempeña	75
Pruebas de hipótesis.....	75

Hipótesis nula principal.....	76
Hipótesis nulas complementarias	76
Hipótesis complementaria 1	76
Hipótesis complementaria 2	77
Hipótesis complementaria 3	77
Hipótesis complementaria 4	78
Preguntas complementarias	79
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
Introducción.....	84
Conclusiones sobre la declaración del problema	84
Conclusiones generales de las hipótesis complementarias	85
Gestión y función que desempeña	85
Gestión y nivel de escolaridad	85
Riesgo financiero y función que desempeña	85
Riesgo financiero y nivel de escolaridad	86
Conclusiones de las preguntas complementarias	86
Discusión	86
Recomendaciones	89
A la administración de la Universidad de Montemorelos	89
Para investigaciones futuras.....	90
Apéndice	
A. INSTRUMENTO	91
B. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	97
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	99
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS	109
E. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	111
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS	113
G. RESULTADOS DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	119
LISTA DE REFERENCIAS	121

LISTA DE TABLAS

1. Descriptores de la probabilidad.....	53
2. Niveles descriptores del impacto.....	54
3. Tratamiento del riesgo financiero.....	55
4. Operacionalización de las variables.....	69
5. Operacionalización de hipótesis.....	71
6. Distribución de los participantes por años de servicio.....	74
7. Distribución de los participantes por su nivel de escolaridad.....	75
8. Distribución de los participantes por la función que desempeña	75
9. Nivel de gestión por dimensiones.....	80
10. Equivalencias de la escala para el nivel de gestión	81
11. Significados de la escala para el nivel de riesgo financiero	81
12. Datos para calcular el riesgo financiero.....	82

LISTA DE ILUSTRACIONES

1. Cálculo y matriz de riesgo	54
2. Matriz de riesgo financiero	83

RECONOCIMIENTOS

A Dios, por la darme la oportunidad de estudiar en la Universidad de Montemorelos y alcanzar este título.

A la Universidad de Montemorelos, por proveer las oportunidades de preparación profesional para estudiantes de diversas nacionalidades y por su modelo educativo enfocado en el lema “Visión para emprender, pasión para servir”. Por recordarme que mi vida debe estar desarrollada con base en la misión.

Al Doctor Pedro Gonzáles Urbina, asesor principal de esta tesis y quien fue el motivador de la elección del tema de investigación, por su tiempo adicional y conocimientos aportados para el desarrollo de esta tesis y compartidos a través de las clases, al Doctor Omar Flores Laguna por su acertada asesoría y apoyo en el análisis estadístico, al Doctor Manuel Muñoz Palomeque, por su tiempo y asesoría para la adecuada presentación de esta investigación.

A mis amigos y compañeros de trabajo y de clases, a Ngalula Kalala y Manuel Maheda por su apoyo durante la investigación.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

En este capítulo se hace referencia a los antecedentes de la investigación, se presentan la justificación, el planteamiento y la declaración del problema, así como las hipótesis, objetivos, definición de términos, delimitaciones, limitaciones y la organización del estudio.

Antecedentes

Gestión

El Diccionario de la Real Academia Española (1987), definió la gestión como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”. Por su parte, Funk y Wagnalls (1970) en el Diccionario Estándar, expresan que gestión es “operación o *management*”, teniendo en cuenta que *management* es la especialidad de emplear los medios para acoplarlos a un propósito, controlarlos, manejarlos o conducirlos.

Con respecto a ello, Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) mencionan que el motor de la gestión son las prácticas directivas que hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa.

La variable gestión se trabajará con las siguientes dimensiones: (a) gestión general, (b) gestión de planificación y evaluación, (c) gestión de recursos humanos,

(d) gestión de ventas y *marketing*, (e) gestión operativa, (f) gestión de instalaciones y servicios y (g) gestión financiera. A continuación, se describen algunos antecedentes de cada dimensión de la gestión.

Gestión general: la administración tiene sus inicios en el siglo XX, con algunos trabajos realizados por dos ingenieros estadounidenses Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, quienes desarrollan la escuela de administración científica y la teoría clásica, respectivamente. A pesar de haber trabajado en forma separada e iniciando desde puntos contrarios, sus ideas construyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración.

Gestión de planificación y evaluación: desde tiempos antiguos la planeación se ha venido aplicando para diferentes objetivos, en sus inicios su utilidad fue principalmente para la conquista de tierras. A partir del siglo XX, se le da un nuevo giro, con el cual se busca planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. Con respecto a ello, Acle (1994) afirma que el propósito global de la planeación estratégica es tener una visión clara del futuro, de tal manera, que se puedan dirigir los recursos y las acciones en tal dirección a través de objetivos y acciones concretas.

Gestión de recursos humanos: la gestión del recurso humano ha tenido diversas variaciones a través de la historia. Ha sido conocida como administración del capital humano, administración del recurso humano y del talento humano. Cada una de estas teorías ha dado al empleado una importancia significativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Meisinger (2003) define la administración del capital humano como la tarea que consiste en medir la relación de causa y efectos de diversos programas y políticas de recurso humano en el resultado final del análisis financiero de la empresa.

Rodríguez Serrano (2004) afirma que el primer paso en la cadena de gestión del recurso humano es la descripción del puesto de trabajo, que incluye un perfil de factores de desempeño eficaz, evaluación de puesto, evaluación del desempeño y selección de la persona que ocupará el puesto. Además, menciona que hay muchos métodos de evaluación del desempeño en un puesto de trabajo y asegura que el modelo de gestión de recursos humanos otorga prioridad al método de evaluación del desempeño basado en objetivos, que consiste en la realización de una entrevista jefe-empleado, siendo esta la parte central del método de evaluación.

Gestión de ventas y *marketing*: según Munuera (1992), el objetivo del *marketing* es entender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos e intentan resolver sus necesidades en el mercado.

La *American Marketing Association* (1960), concluyó que el *marketing* es el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

Kotler (1972) por su parte, asegura que la esencia del *marketing* está en la transacción, definida como el intercambio de valores entre dos partes.

Los autores a favor de la extensión del marketing al ámbito no lucrativo (Kotler y Levy, 1969 y Kotler, 1972) consideran que el *marketing* ha de incluir todas aquellas transacciones donde se produzca intercambio de valores.

Para Hernández y Rodríguez (2003), si el objetivo último de la organización es el de crear valor que justifique los recursos empleados, el *marketing* deberá preocuparse de establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.

Churchill, Ford y Walker (1999) expresan que los programas de dirección de ventas no existen en un vacío, deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing y las buenas prácticas, para dirigir una fuerza de venta efectiva.

Canfield (1999) considera que la selección inteligente de vendedores es fundamental para el éxito porque este depende del rendimiento de los agentes escogidos para representar la organización.

McKenna (1991) asegura que el marketing no es una función, es una manera de hacer negocios, además menciona que el marketing debe penetrar toda la organización y hacer parte de la descripción de tareas de todos, desde el recepcionista hasta el consejo de administración.

Meyers y Stephens (2006) afirman que el marketing analiza lo que los consumidores quieren y necesitan; menciona que determinar el precio de venta no es función exclusiva del departamento, pero la cantidad en que se vende un producto influye directamente en el número de estos que la compañía vende.

Gestión operativa: según Muñoz (2009), la inclusión del término administración de operaciones en las empresas hispanas, está relacionada con la necesidad de éstas de ser más competitivas, no sólo en producción sino también en servicios. Se define la administración de operaciones como la disciplina que estudia la planeación,

organización, dirección y control de las operaciones productivas y remonta sus inicios a la época de la revolución industrial en 1769, con la creación de la máquina a vapor.

La clave de la administración operativa estará en la gestión rápida y eficiente de la información proveniente de los clientes en cuanto a sus necesidades y requerimientos (Harvard-Deusto Business Review, 1981).

Gestión de instalaciones y servicios: el diseño de instalaciones según Meyers y Stephens (2006), se refiere a la organización de las instalaciones físicas de la compañía con el fin de promover el uso eficiente de sus recursos de personal, equipo, materiales y energía. Incluye la ubicación de la planta, su distribución y el diseño del inmueble. Además, expresan que el diseño de las instalaciones afecta casi siempre a la productividad y a la rentabilidad de una compañía, más que cualquiera otra decisión corporativa importante.

Según Hernández y Rodríguez (2003), la satisfacción del cliente se ha convertido en una meta principal de la actividad empresarial. El servicio al cliente debe ser definido, medido y gestionado.

Gestión financiera: la función financiera de las empresas se centra en la obtención y aplicación óptima de los recursos monetarios (Nájera, 2003).

Riesgo financiero

El riesgo tiene sus inicios en el siglo VII, etimológicamente deriva del término 'rizq', que suponía la adaptación del lenguaje islámico a una nueva cosmovisión (Mairal, 2013). Sin embargo, este concepto también fue manejado por los antiguos quienes tenían el deseo de conocer el futuro a través de las llamadas sibilas en el oráculo de Delfos.

Markowitz (1952) define el riesgo como la incertidumbre sobre los flujos futuros o resultados futuros y afirma que se mide por la desviación estándar de los flujos no esperados, representada por sigma (σ).

Jorion (1997) comprende el riesgo como la probabilidad de enfrentar pérdidas y menciona que debe entenderse como la probabilidad de observar rendimientos distintos a los esperados, es decir, “la dispersión de resultados inesperados ocasionada por movimientos en las variables financieras”.

Bodie (1999) declara que la incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo.

Sanz (2001) expresa que los elementos esenciales del análisis de riesgo financiero, consisten en identificar y cuantificar el riesgo.

Haro (2004) dice que es necesario identificar en primera instancia todos los factores que pueden ocasionar la obtención de rendimientos distintos a los esperados, es decir identificar los factores de riesgo y cada factor define en sí mismo un tipo particular de riesgo.

La clasificación de los riesgos empezó a realizarse cuando un grupo informal de miembros de los bancos centrales que representaban a los diez países industrializados del mundo decidieron reunirse periódicamente en Basilea, Suiza. Más adelante, este grupo se conoció con el nombre de Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria o Comité Cooke, en honor a su primer presidente Peter Cooke, del Bank of England. A principios de la década de 1980, el Comité de Basilea comenzó a trabajar

en un listado de ponderaciones crediticias para diferentes clases de activos. En 1988, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estableció el primer acuerdo de capital, es decir, Basilea I. El centro de dicho documento era el riesgo crediticio de los bancos, a los cuales se les pedía prever un mínimo de capital en caso de insolvencia de los deudores. No fue sino hasta 1996, que se incluyó el riesgo de mercado, ya que este elemento vital había sido dejado fuera. Para el año 1999 se produjo un anteproyecto para proponer un nuevo marco ante el cual se les permitía a los bancos sofisticados usar sus propias calificaciones de crédito internas para evaluar el nivel de riesgo de las compañías (Shirreff, 2008).

En 1993 el Grupo de los 30, organismo con base en Washington y financiado por el sector privado (principalmente bancos), elaboró un listado de comprobación detallado de principios de gestión del riesgo para bancos comerciales y bancos de inversión. Más adelante en 1997, Coopers y Lybrand, que presta servicios contables y de consultoría (hoy en día parte de PricewaterhouseCoopers), publicó un Manual de Principios de Riesgo Generalmente Aceptados (GARP, por sus siglas en inglés), el manual contenía 89 principios que intentaban cubrir toda posible eventualidad que pudiera afectar a una compañía financiera, 12 de estos principios hacían referencia a la gestión del riesgo a nivel directivo, mediante la definición clara de responsabilidades y la determinación de la independencia del departamento de control de riesgo, la siguiente sección se refería a la función de la gestión del riesgo, en esta se buscaba controlar o revisar los límites de exposición para cada línea de negocios y para la compañía en su totalidad, los 36 principios restantes hacen referencia a la medición y

el reporte de la gestión del riesgo, con el foco en la producción de números del *VaR* (*Value at Risk*) (Shirreff, 2008).

En 1998, el Goldman Sachs y el Swiss Bank Corporation colaboraron con un libro titulado *The Practice of Risk Management*, que delineó sus enfoques diferentes de la gestión del riesgo a nivel de toda la compañía, el libro incluía una reseña de “un día en la vida de un gerente de riesgo”, consistía en el desarrollo de las pruebas de estrés, calculando el efecto de hechos extremos sobre la salud y el patrimonio de una institución financiera, sin embargo se encuentran limitadas a la imaginación del gerente de riesgo sobre lo que podría ocurrir (Shirreff, 2008).

A mediados de la década de 1980, la industria computarizada moderna de la gestión del riesgo creció junto con el extraordinario desarrollo de los derivados (Shirreff, 2008).

Gestión y riesgo financiero

La tarea de asignar recursos líquidos para operar proyectos productivos, tal vez en teoría sea relativamente sencilla; sin embargo, la función financiera, como método científico, precisa de herramientas especializadas cuya directriz está enfocada en emplear la mejor estrategia que maximice la ganancia con el menor riesgo posible, logrando generar la mayor riqueza posible (Brealey y Myers, 1993).

Durand (2004) afirma que el control interno y la gestión de riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de la organización deben tener una consideración muy pareja. Cuando existan órganos de gobierno encargados de la definición y supervisión del control interno, deben ser ellos mismos, los que supervisen la gestión del riesgo que, como sucede con el control interno, será responsabilidad de todos los

gestores de la empresa. Además, hace referencia a la identificación de riesgos a través de un gráfico de dispersión con el cual se recogerá una visión de los tipos de riesgos que están asociados a las debilidades de la organización. Permitirá ver rápidamente el número y magnitud de cada tipo de riesgo que se desprende del resultado de las auditorías. Utilizando el mismo esquema se pueden distribuir los riesgos mediante un gráfico radial que recoja su magnitud y frecuencia, lo que dará como resultado un perfil de riesgo de control de las distintas regiones o negocios.

Investigaciones realizadas

Westerman (2006) investigador de la Universidad de Massachusetts realizó un estudio del riesgo en TI. Al respecto, menciona que las empresas enfrentan diferentes tipos de riesgo, y que el primer paso para implementar un eficiente proceso de gestión del riesgo es comprender los niveles de riesgo de la compañía y los niveles de tolerancia, para eso desarrolló un marco, a través de entrevistas realizadas a 45 *seniors* de TI y gerentes de 12 firmas, las entrevistas contenían preguntas relacionadas con los tipos de riesgo empresarial para sus activos, organización y procesos, además se indagó a ellos las condiciones propicias para el incremento del riesgo y qué prácticas lo reducirían. Como resultado de las entrevistas se obtuvieron 700 ítems, de los cuales se identificaron más de 100 factores de riesgo en seis categorías, que agruparon en cuatro dimensiones:

1. Disponibilidad. Esta permite mantener los procesos en funcionamiento y sin interrupciones.
2. Acceso. Esta asegura que las personas tengan el acceso apropiado a la información y facilidades que ellos necesitan.

3. Precisión. Proveer información completa, precisa y a tiempo, que requieran los diferentes públicos externo e internos de la organización.

4. Agilidad. Implementando iniciativas estratégicas, entre ellos, el rediseño de un proceso organizacional o el lanzamiento de un nuevo producto/servicio.

Con esta información Westerman, generó un perfil empresarial de riesgo a corto y largo plazo, así como la probabilidad de un evento adverso y su impacto en las diferentes áreas de la organización.

Huh (2011) realizó un estudio de la administración de riesgos y asignación de capital en compañías coreanas. Antes de la crisis financiera ocurrida en 1998, el sistema de administración de riesgos, era muy pobre en Corea, sin embargo, a raíz de la crisis, se generaron importantes cambios en la administración del riesgo, ya que 7 de cada 30 compañías quedaron en bancarrota y las sobrevivientes también sufrieron la ausencia de un sistema de administración de riesgos.

Planteamiento del problema

Todas las organizaciones independiente de su tamaño o área de operación se enfrentan constantemente a riesgos grandes o pequeños (Osborne, 2012), pero de la forma cómo se administre un riesgo dependerá que este se convierta en una oportunidad o en una amenaza, ya que una efectiva administración del riesgo puede ayudar a reducir los efectos negativos e incrementar los efectos positivos del riesgo, esta vislumbre diferente del riesgo, también la presenta Osborne al plantearlo como una ventaja competitiva y una oportunidad de crecimiento al ser identificado y tratado correctamente.

La investigación se realizó en la Universidad de Montemorelos, una institución de educación superior que pertenece a la red mundial del sistema educativo de la Iglesia Adventista del séptimo día, tiene sus inicios el 18 de enero de 1942 en la Hacienda La Carlota, ubicada en el municipio Montemorelos, Nuevo León, lugar en el cual continúa ubicada actualmente.

Entre sus lineamientos estratégicos se encuentran la investigación y desarrollo como parte de la formación integral de sus estudiantes, para ello, cuenta con una plantilla laboral de aproximadamente 300 empleados, conformada por personal administrativo, docente y de apoyo. Su estructura administrativa está fundamentada en la Rectoría, de la cual se derivan la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Financiera y Vicerrectoría Estudiantil.

Esta formación integral que promueve para sus estudiantes se encuentra detallada en su misión:

“La Universidad de Montemorelos educa íntegramente proveyendo oportunidades para la investigación, la innovación y el servicio abnegado con una cosmovisión cristiana y una visión mundial”.

Su visión: “la Universidad de Montemorelos será reconocida por su espíritu emprendedor y sus aportes de investigación a la solución de problemas de la comunidad y por promover el desarrollo de las funciones superiores del pensamiento y del carácter de sus egresados, quienes encontrarán la educación más elevada en su comunión con Dios y la misión de su vida en el servicio abnegado. La institución será un ejemplo de desarrollo sustentable en sus proyectos internos y externos y ejercerá liderazgo en el fortalecimiento del sistema educativo adventista”.

La Universidad de Morelos así como cualquier otra institución desarrolla su gestión en un contexto de incertidumbre y riesgo.

A partir de lo anterior, este estudio pretende determinar el riesgo financiero al que está expuesta la Universidad de Morelos, evaluado desde diferentes dimensiones de la gestión, con el propósito de minimizar las consecuencias que puedan presentarse y convertirlas en oportunidades de desarrollo, con lo cual se establece el siguiente planteamiento del problema.

Declaración del problema

¿Existe relación entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Morelos, según la percepción de los empleados de la misma?

Preguntas complementarias

Se presentan además algunas preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el nivel de gestión institucional en la Universidad de Morelos, según la percepción de sus empleados?
2. ¿Cuál es el nivel de riesgo en la Universidad de Morelos, según la percepción de sus empleados?

Hipótesis principal

Teniendo en cuenta lo anterior se definió lo siguiente como hipótesis principal:

Existe relación significativa entre la gestión institucional en la Universidad de Morelos y el riesgo financiero de ésta, según la percepción de los empleados de la misma.

Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias de la investigación:

H₁: Existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.

H₂: Existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

H₃: Existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.

H₄: Existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

Objetivos

La presente investigación buscó alcanzar los siguientes objetivos:

1. Determinar el nivel de gestión institucional en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma.
2. Determinar el nivel de riesgo financiero institucional en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma.
3. Determinar los niveles de riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos en las diferentes dimensiones de gestión.
4. Construir el instrumento para la medición de las variables.

Justificación de la investigación

El sector universitario de la Iglesia Adventista del séptimo día desarrolla la gestión en ambientes de incertidumbre y riesgo, por ello es importante determinar las áreas con mayor vulnerabilidad al riesgo, para tomar las medidas necesarias ante aquellos que representen un mayor impacto en la situación económica de la organización.

Para el correcto funcionamiento de una organización se requiere analizar diversas áreas, entre ellas, el área operativa, el área financiera, el área de recursos humanos, el área de atención al cliente, entre otras. Sin embargo, hay un elemento que engloba a todos los anteriores y este elemento es la gestión. El nivel y la calidad de la gestión repercutirán en todas las áreas de la organización y de acuerdo a ella, la empresa se expandirá o marchará en descenso.

La gestión también tiene incidencia en la situación económica de la organización y teniendo en cuenta la importancia de las finanzas en estas, el presente estudio busca determinar el nivel de gestión institucional y el nivel de riesgo financiero que presenta la Universidad de Montemorelos. Para ello, se analizarán los niveles de gestión desde diferentes dimensiones. A partir de lo anterior, se pretende determinar cuál de estas dimensiones tiene un mayor riesgo financiero. Además, este estudio busca generar conciencia del riesgo para obtener un mejor éxito en la gestión.

Por lo tanto, esta investigación se desarrolló en respuesta a la necesidad de conocer las áreas de gestión de la Universidad de Montemorelos con mayor vulnerabilidad al riesgo y cómo están relacionados entre sí.

Delimitaciones

A continuación se presentan algunas delimitaciones del estudio.

1. La investigación tuvo su aplicación en el año 2014, en la Universidad de Montemorelos, ubicada en Nuevo León, México.
2. Para la aplicación del instrumento se tomó como población a los empleados de las diferentes áreas de la Universidad de Montemorelos, por lo tanto, los resultados de esta investigación son válidos únicamente para este objeto de estudio.
3. La aplicación del instrumento se realizó a personal directivo, docente y de apoyo administrativo de la Universidad de Montemorelos.

Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se encontraron las siguientes limitantes:

1. Falta de información relacionada con la gestión administrativa por parte de algunos integrantes de la nómina de la Universidad de Montemorelos al momento de dar respuesta al instrumento.
2. Poca disposición de algunas personas al manifestar falta de tiempo para responder el instrumento.
3. La aplicación del instrumento fue realizada en horarios y ambientes laborales.
4. Para la recolección del instrumento fue necesario regresar en varias ocasiones por la misma unidad encuestada.

Supuestos

A continuación se relatan los supuestos de la investigación:

1. El encuestado comprendió el instrumento y respondió sinceramente.
2. La gestión se mide con declaraciones que reflejan “lo que se debe hacer” para el logro de los objetivos institucionales.
3. La gestión y el riesgo se relacionan en forma negativa.
4. El riesgo financiero es determinado mediante la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto.

Definición de términos

Gestión: hace referencia a la acción y consecuencia de administrar algo.

Gestión empresarial o institucional: hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa o institución sea viable económicamente, implicando un correcto manejo de los recursos de la organización.

Gestión general: implica la forma en que los directivos administran y/o dirigen la organización.

Gestión de planificación y evaluación: hace referencia a la labor administrativa realizada en procura del establecimiento de metas y objetivos en la organización, que apunten a alcanzar la visión propuesta; así como el seguimiento y verificación del cumplimiento de cada uno ellos.

Gestión del recurso humano: involucra todas las decisiones gerenciales y aquellas prácticas, políticas y procedimientos que afectan e influyen en las personas que laboran en una organización.

Gestión de ventas y marketing: hace referencia a las acciones realizadas en las áreas de ventas y marketing, en relación al cumplimiento de la visión organizacional.

Gestión operativa: hace referencia al desarrollo de las funciones que hacen parte central de la organización, que constituyen su razón de ser. Por ejemplo: en una institución educativa, la gestión operativa está relacionada con los métodos de enseñanza.

Gestión de instalaciones y servicios: está relacionado con la forma en que la institución presta sus servicios y administra sus instalaciones o edificaciones.

Gestión financiera: se refiere a la forma en que una organización administra sus recursos económicos.

Riesgo: es la posibilidad de incurrir en una pérdida o infortunio, puede ser causado por factores externos o internos. Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo por el impacto (Osborne, 2012).

Riesgo financiero: hace referencia a aquellas situaciones que pueden ocurrir y causan consecuencias al área financiera de la organización.

Probabilidad de ocurrencia: es un factor del riesgo que busca determinar o indicar cuán posible y probable es que ocurra una determinada situación.

Impacto en la situación económica: es otro factor del riesgo que indica lo que puede suceder con la situación económica de la organización si el riesgo se materializa.

Marco filosófico

La gestión responde a las acciones de una persona con respecto a aquello que se ha dejado bajo su cuidado o administración, esto implica la toma de decisiones y con ellas el riesgo. La Southern Cross University (2007) hace referencia a la gestión del riesgo como una parte integral de una buena gestión, la cual permite una mejora continua en la toma de decisiones y en los procesos. González Urbina (2013) define también el riesgo como la posibilidad de que no se cumplan las previsiones comerciales, técnicas y financieras.

El fundamento filosófico de esta investigación de gestión y riesgo financiero, se desarrolla bajo el enfoque de una cosmovisión cristiana basada en la Biblia como la palabra de Dios. De ahí que se tome como referencia la parábola de los talentos que se encuentra en Mateo 25: 14 - 30, en la cual se demuestran los resultados que pueden obtenerse a través de los diferentes niveles de gestión y riesgo.

La Biblia da el ejemplo de tres siervos a quienes le fueron confiados recursos, dos de ellos duplicaron los recursos que le fueron confiados y el tercer siervo tuvo miedo (Mateo 25: 25) de perder lo poco que se le había confiado y decidió guardarlo para devolverlo completo a su jefe, el tercer siervo pensó que al enterrar el recurso, se había librado del riesgo de perder su empleo por hacer una gestión equivocada, e inconscientemente se enfrentó al riesgo de ser juzgado por no desarrollar una buena gestión. Como resultado a este tercer siervo le fue quitado lo que le había sido confiado y le fue dado al que realizó una mejor gestión.

En esta parábola se expresa lo mínimo que se podría hacer hoy en la gestión administrativa con respecto a la inversión de recursos, guardar el dinero en el banco, de tal manera que genere intereses para el ahorrador (Mateo 25: 27).

Esta parábola también demuestra lo que espera Dios hoy de sus hijos, los seres humanos. A cada uno le han sido confiados diferentes recursos: tiempo, habilidades, capacidades, posesiones e incluso dinero. Es por ello que cada persona debe tener en cuenta que realmente es mayordomo de los bienes que posee, ya sean bienes tangibles o intangibles, es su responsabilidad gestionarlos de tal manera que genere utilidades, ya que un día será necesario dar informe a Dios de la gestión realizada con los bienes que le han sido confiados.

Existen diversos métodos para la gestión del riesgo, algunos de ellos emplean técnicas de probabilidad para cuantificar y racionalizar el riesgo y otros emplean el método de la experiencia en la gestión del riesgo.

Un ejemplo de administración del riesgo bajo el método de la experiencia, es Abrahán "...quien salió sin saber a dónde iba" (Hebreos 11:8), y Sara que recibió vigor para ser madre fuera del tiempo natural "...porque creyó que era fiel el que lo había prometido" (Hebreos. 11: 11). Abrahán decidió avanzar y realizar las acciones necesarias, porque basado en su experiencia tomada en riesgos anteriores sabía que Dios no le abandonaría.

A manera de conclusión esta investigación se realiza como una reflexión con respecto a la gestión que estamos realizando y al tipo de riesgos que estamos asumiendo. Dios nos ha dado todas las capacidades e incluso instrucciones claras acerca del uso de los recursos y nos llama a ser sabios y laboriosos al decir a través de

sus mensajeros, “la mano negligente empobrece, pero la mano diligente enriquece” (Proverbios 10: 4) y “también es un don de Dios que todo hombre coma... y disfrute del bien de su labor” (Eclesiastés 3:13).

Organización del estudio

La estructura de la investigación está conformada por cinco capítulos, que a su vez se desglosan de la siguiente forma:

El capítulo I presenta el planteamiento y la declaración del problema, los antecedentes, la hipótesis principal y las hipótesis complementarias, los objetivos, la importancia del desarrollo de la investigación, las delimitaciones y limitaciones bajo las cuales se realizó el estudio y la definición de términos.

El capítulo II contiene el marco teórico de la investigación en el cual se refieren opiniones e investigaciones de diferentes autores relacionados con las variables caso de estudio.

El capítulo III está conformado por el marco metodológico, en el que se define el tipo de investigación a utilizar, el diseño de la investigación, la población y la muestra para la aplicación del instrumento y los métodos utilizados en la recolección de la información.

El capítulo IV menciona los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra y el análisis de las hipótesis.

El capítulo V contiene las conclusiones del estudio y algunas recomendaciones que surgieron en la aplicación y el análisis de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

En el presente capítulo se encuentra la revisión de la literatura de las variables tema de estudio, desde el punto de vista de diferentes autores. Se presentan algunas definiciones conceptuales de gestión, en sus diversas dimensiones, a saber, gestión general, gestión de planificación y evaluación, gestión operativa, gestión de recursos humanos, gestión de ventas y *marketing*, gestión de instalaciones y servicios y gestión financiera; en la segunda variable, se presentan definiciones de riesgo y los diferentes tipos de riesgo, haciendo un mayor énfasis en el riesgo financiero, variable dependiente del estudio y algunas investigaciones que vinculan el estudio de las dos variables en cuestión: gestión y riesgo financiero.

Gestión

Antes de dar inicio a la revisión de la literatura es importante definir las diferencias y similitudes existentes entre los términos gestión, administración y *management*. Sus definiciones y usos pueden variar de un país a otro por ejemplo el *management* en Norteamérica tiene su énfasis en la administración de los recursos humanos, la fijación de objetivos, la movilización de voluntades y la toma de decisiones. En Francia por su parte, el término hace referencia únicamente a personal directivo (Le Mouël, 1992). Otras diferencias pueden analizarse en la orientación a la

calidad que le otorgan países como Japón y Estados Unidos y otros países europeos (Pacheco et al., 2002).

Simon (1970) afirma que la ciencia administrativa puede ser teórica o práctica; al mencionar que la ciencia práctica de la administración consiste en preposiciones sobre cómo se comportarían los seres humanos si desearan que su actividad llegase a la máxima consecución de los objetivos administrativos con medios escasos.

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. También afirman, que la administración se aplica a cualquier tipo de organización y que la meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.

Newstrom (2007) define la administración como un proceso, enfocado a la obtención, despliegue y utilización de los recursos requeridos para lograr buenos resultados en una organización de manera eficaz y eficiente.

Paul de Bruyne (1983) expresa que la gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos para el logro de un objetivo, comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o menos exactos y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad. Afirma que gestión es igual a *management* y es parte de lo rutinario o cotidiano.

Pacheco, et al. (2002) concluye que el papel teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional, suministrar eficacia, operatividad y motricidad. El administrador por su parte, debe moverse y responder por un “saber hacer” práctico.

La gestión en las organizaciones consiste en el conjunto de actividades y tareas a través de las cuales se logran las metas y los objetivos propuestos y esta no tiene sentido sin las prácticas directivas que se relacionan con la forma de autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico (Pacheco et al., 2002).

El mismo autor define la gestión como una capacidad organizada de supervisión y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica. En consecuencia a lo anterior, declaran que los objetivos y la estrategia se definen en relación con el entorno, siendo el punto de partida de la gestión y afirmando que “no puede entenderse una gestión sin el factor humano que es su artífice” (p. 15).

Pallu de la Barriere (1970) define la gestión como el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa.

La función primordial de la gestión es producir organización, al poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos cotidianos y lograr una convivencia entre elementos que se encuentran en tensión permanente, tanto así que catalogan la gestión como los fundamentos de la sociedad posmoderna (Aubert y de Gaulejac, 1993).

La gestión integral, convertida en un “deber ser”, es el sistema que desarrolla la habilidad humana hasta la plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, eliminando cualquier costo improductivo (Ohno, 1991).

A continuación se presenta la revisión de la literatura de algunas de las dimensiones de la gestión, a saber: gestión general, gestión de planificación y evaluación, gestión de recursos humanos, gestión de ventas y *marketing*, gestión operativa, gestión de instalaciones y servicios y gestión financiera.

Gestión general

Pacheco, et al. (2002) dice que la gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta son herramientas.

La gestión a nivel de las empresas consta de cuatro funciones claves para el desarrollo del mando empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar (Hernández Palma, 2011). Y consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins y Coulter, 2005).

Con respecto a su utilidad, Mazariegos, Águila, Pérez y Cruz (2013) afirman que es necesario desarrollar formas idóneas de organización y mecanismos para fortalecer la calidad de la producción, la capacidad de gestión y la administración empresarial, para lograr el acceso a mercados especializados.

Para Gary Hamel citado en Koontz (2008), “Google está marcando el futuro de la administración”, según él, el éxito de esta empresa no se debe sólo a su motor de

búsqueda, sino que una gran parte de su éxito es por su estilo administrativo tan particular: la autogestión, combinada con una buena estrategia enfocada en su negocio y alentar la creatividad e incursionar en mercados nuevos con asombrosa rapidez, han construido una empresa que evoluciona tan rápido como la web. Sin embargo, esta política administrativa también ha levantado suspicacias, un ejemplo de ello, es la opinión de Thomas Eisenmann, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, al decir: “existe la posibilidad de un desajuste entre hacia dónde podría ir con su estrategia y dónde quiere llegar con su enfoque de gestión”. George Sanders indagó: “¿es Google un fenómeno que reescribe las reglas de la gestión?”.

Gary Hamel (2009) afirma que la innovación en gestión debe focalizarse hacia cómo motivar a las personas, cómo organizar, planificar y manejar los recursos para hacer que una ventaja competitiva se sostenga en el tiempo. Y hace énfasis nuevamente en la gestión del talento humano al decir que las organizaciones deberán encontrar nuevas formas de motivar a su personal, para que no solamente incorporen al trabajo sus habilidades, su experiencia y diligencia laboral, pero para que también tengan pasión por su trabajo y hace alusión a la fe como una disciplina importante para incursionar en la innovación de gestión, ya que la realidad es que las personas necesitan que su vida tenga un verdadero sentido.

Gestión de planificación y evaluación

“La esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad”.
Wheelen y Hunger (2007, p. 139).

La planeación es la primera etapa en el proceso de autoevaluación; en ella se establecen las actividades, se asignan responsabilidades y responsables y se diseña

el cronograma de trabajo. Previo a la ejecución de la autoevaluación, se determinan los criterios con los cuales se va a evaluar el sistema y se capacita al personal que participará en él (Mejía, 2005).

En el área de auditoría la evaluación se propone entre otros objetivos: asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes y que se identifican los problemas potenciales con los criterios de importancia relativa y riesgo probable. Las posibilidades de vulnerabilidad se denominan riesgo, la auditoría debe determinarlos, identificarlos, valorarlos, propender a que no ocurran y realizar actividades denominadas como de minimización del riesgo (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

La planeación involucra todas las áreas de la compañía, por ejemplo al realizar los planes de ventas y operaciones, marketing proporciona información sobre la demanda y las necesidades de los clientes, el departamento de recursos humanos requiere hacer modificaciones en la plantilla de personal y contabilidad aporta datos importantes de costos y la situación financiera de la compañía, este último plan relacionado con los recursos es una de las partes medulares de la organización, ya que afecta a todas las áreas funcionales de la misma, toma los planes de ventas y operaciones, procesa la información y planifica los requerimientos de insumos, necesidades de personal, planta y equipo y mercadeo (Krajewski, et al., 2008).

Wheelen y Hunger (2007) definen la administración estratégica como un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

El mismo autor argumenta que el estudio de la administración estratégica, hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación, además incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. Cada uno de los aspectos estratégicos tiene implicaciones financieras (p. 119). La formulación de la estrategia denominada también planeación estratégica se ocupa del desarrollo de la misión, objetivos, estrategias y políticas de una corporación y comienza con el análisis FODA. Entre otras estrategias se encuentra el BCG o Boston Consulting Group que es la matriz de crecimiento-participación.

Hope y Player (2012) definen la planificación estratégica como un proceso destinado a determinar los objetivos a medio y largo plazo y el modo en que la organización los alcanzará y concluyen que la formulación estratégica es la base de cualquier modelo de gestión, al decir que si los managers no son capaces de formular y describir su estrategia con claridad y comunicarla a toda la empresa, tienen pocas posibilidades de implementarla con éxito. También asegura que el cuadro de mando integral se ha consolidado como una herramienta clave de gestión, pero el modo en que se interprete es de suma importancia y que no debería contemplarse sin hacer antes una detenida evaluación y planificación.

Según Wheelen y Hunger (2007), las empresas o unidades de negocio forman alianzas estratégicas por diversas razones, entre ellas reducir el riesgo financiero y el riesgo político. Por otra parte, estos autores hacen alusión al proceso de evaluación y control que garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo, al comparar el rendimiento con los resultados deseados, con esta retroalimentación la

administración debe evaluar los resultados y tomar medidas correctivas, según se requiera.

Gestión de recursos humanos

Considerando que el capital humano es uno de los elementos vitales en la transformación y el crecimiento de una empresa (Alba, 2012; Kirkland, 2009), es importante conocer la influencia que tienen las diversas prácticas administrativas y procesos en el desarrollo y crecimiento de una empresa (King-Kauanui, Ngoc y Ashley-Cotleur, 2006).

El recurso humano se convierte en el factor decisivo para lograr organizaciones más eficientes y eficaces, lo que los convierte en la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en las empresas (García, 2013).

El concepto de empresas u organizaciones sostenibles propone no sólo empresas con resultados económicos satisfactorios sino también que aplican el modelo de responsabilidad social empresarial que enmarcada en el desarrollo sostenido, asegura buena imagen, prestigio, credibilidad y honestidad ante sus clientes reales y potenciales también aseguran para los años sucesivos un mercado potencial de consumidores leales, física y emocionalmente equilibrados. La responsabilidad social empresarial en su dimensión interna incluye prácticas responsables en la gestión de recursos humanos (capacitación, seguridad, salud, remuneración, selección y otras), en la gestión de adaptación al cambio y ambiental, así como en la gestión en el uso de los recursos (consumo de recursos, reciclaje, desechos, emisiones contaminantes y otras) (Morillo Moreno, 2008).

Chiavenato (2007) afirma que el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos, la cual es una responsabilidad gerencial, aunque implica una función de staff. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización, son ellas las portadoras de inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier organización.

A partir de ello, Chiavenato (2009) en concordancia con García Isa (2013) concluye que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas, porque son estas las que generan el conocimiento, producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, administran a otras personas, desarrollan los objetivos y las metas, fortalecen la innovación, es decir, dirigen el negocio.

Martín Sierra (2011) por otra parte, agrega que el mantenimiento de dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de estos empleados, sino también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros, para asegurar su permanencia en la organización.

Sescovich (2009) enfoca la capacitación desde la perspectiva de la estrategia de los recursos humanos, como una de las funciones de la gestión de personal. Además sugiere que la capacitación debe dejar de ser un bombardeo de información para los empleados y contextualizarse en la realidad de la organización de tal manera que se logren resultados sinérgicos—efectos finales superiores a la suma de cono-

cimientos- a partir de los elementos convencionales disponibles. En definitiva, se trata de transformar la capacitación en una forma de intervención organizacional.

Además, Sescovich (2009) afirma que el área de recursos humanos debe plantearse dos grandes objetivos: mantener un clima organizacional adecuado desarrollando instrumentos que permitan adecuar la cultura organizacional a los cambios en el contexto y lograr niveles de eficiencia operativa y satisfacción laboral. Para ello es necesario estimular el aprendizaje continuo de las personas, a través de sistemas de evaluación y recompensas.

Mondy y Noe (2005) mencionan que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

Robbins y Coulter (2005) afirman que la calidad de una organización, es en gran medida, simplemente la suma de la calidad del personal que contrata y mantiene. Ya que si las personas encuentran posibilidades en las empresas de ser promovidas en su carrera, mediante un plan de vida y carrera, seguramente se sentirán más satisfechos, manteniendo su intención por permanecer más tiempo en su puesto de trabajo y así contribuir a que los resultados de la organización sean exitosos (Madero, 2010).

Wheelen y Hunger (2007) afirma que la tarea principal de un administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. Las mejores estrategias son irrelevantes, si los empleados no poseen las capacidades para llevarlas a cabo o si no se pueden diseñar empleos para colocar a los trabajadores disponibles.

Gestión de ventas y *marketing*

Córdoba López (2009) sugiere que el marketing debe entenderse como una filosofía de la gestión de la organización que tiene el cometido de guiar a los CEOs y no como un conjunto de técnicas que se aplican para incrementar las ventas. Además, menciona que el marketing se está convirtiendo en un componente imprescindible para el éxito empresarial, influye significativamente en nuestra vida diaria y está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud y de servicios.

Peñaloza (2005) hace referencia a la mercadotecnia como una importante herramienta de gestión, sobre todo para aquellas organizaciones con orientación al cliente, orientación que indica una filosofía de servicio. Además, menciona que la meta del *marketing* es la satisfacción de las necesidades de los compradores y la consecución de rentabilidad para la empresa, de modo que la necesidad del cliente es un concepto clave no solo en la economía de mercado sino también en las actividades del marketing.

Naim (2002) afirma que es necesario aplicar correctamente las distintas herramientas que el marketing ofrece para conseguir fortalecimiento y permanencia en el mercado, en la cual la gestión estratégica de ventas es crucial y determinante para la competitividad de la empresa.

La figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente (Guiltinan, Gordon y Madden, 2005).

León (2013) afirma que las ventas pueden significar el inicio o el final de la cadena de valor de una empresa, siendo su pilar fundamental ya que es la única actividad que genera ingresos.

Con respecto a la generación de valor, Hill y Jones (2005) afirman que existen distintas maneras en que las ventas de una empresa puedan generar valor; bien sea por el posicionamiento de marca, publicidad, participación de mercados, lealtad de marca y la detección de necesidad de producto.

Mora (2005) menciona que la principal tarea de la función del marketing, no es tanto el ser hábil para lograr que el cliente haga aquello que favorezca los intereses de la organización, sino la de ser suficientemente hábil en concebir y luego lograr que la organización haga aquello que logre satisfacer los intereses del cliente.

Gestión operativa

“Si no se administran los procesos, es como si no se administrara la empresa”.
(Krajewski, et al. 2008).

La gestión operativa hace referencia a los aspectos relacionados con la gestión de productos, procesos, servicios y recursos que la empresa necesita para entregar los bienes o servicios que comercializa (Massachusetts Institute of Technology, 2010).

En concordancia con lo anterior, Wheelen y Hunger (2007) afirmaron que la tarea principal de un administrador de operaciones, ya sea manufactura o servicio, es desarrollar un sistema que produzca el número requerido de productos o servicios, de cierta calidad, a determinado costo, en un tiempo asignado.

Ackoff y Sasien (2006) manifiestan que sea cual sea el área de producción de insumos o servicios, debe obtenerse más de lo que se invierte de una manera apropiada, racional y trabajando coordinadamente dentro de la organización, para a partir de todo ello, lograr alcanzar rentabilidad.

Según Diez (2007), una organización que se comporte de manera responsable, es decir, orientada a la responsabilidad social corporativa y ética, tiende a aumentar su eficacia y eficiencia (en términos de producción) y por consiguiente, aumenta su desempeño al ser más rentable, eleva el nivel de vida de sus empleados y de la sociedad en general.

Krajewski, et al. (2008) también hace referencia a las operaciones como un arma competitiva, ya que son los procesos u operaciones (actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas) para producir los bienes y servicios que las personas usan todos los días.

Los mismos autores definen un proceso, como cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Además, afirman que la administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos y está presente en todos los departamentos de una empresa, de tal manera que afirma que una organización es sólo tan eficaz como sus procesos.

Continúan diciendo que la forma en que se administras los procesos desempeña una función clave en el mejoramiento de la productividad. Los gerentes deben examinar la productividad desde el nivel de la cadena de valor porque lo que importa

es el desempeño colectivo de los procesos individuales. Teniendo en cuenta que el rendimiento de la cadena de valor determina los resultados de la empresa, que incluyen los bienes y servicios que las empresas producen, los resultados financieros y las opiniones y comentarios de los clientes; estos resultados se logran a través de la estrategia de operaciones que es el medio por el cual la empresa desarrolla las capacidades para competir con éxito en el mercado.

Krajewski, et al. (2008) incluye dentro de la administración de operaciones la teoría de decisiones, que es una aproximación general a la toma de decisiones cuando los resultados asociados con las distintas alternativas con frecuencia son dudosos. Esta teoría ayuda a los gerentes de operaciones en sus decisiones sobre los procesos, capacidad, localización e inventario, porque todas esas decisiones se refieren a un futuro incierto.

Esta teoría indica que el gerente toma decisiones poniendo en práctica el siguiente proceso:

1. Hacer una lista de las alternativas viables.
2. Hacer una lista de los acontecimientos o también llamados estados de la naturaleza, que tienen repercusión en el resultado de la opción seleccionada pero que están fuera del control del gerente.
3. Calcular el beneficio de cada alternativa, en cada acontecimiento, el beneficio es la utilidad total o el costo total.
4. Estimar la posibilidad de que ocurra cada acontecimiento a partir de datos anteriores, opiniones de los ejecutivos u otros métodos de pronóstico, esto se expresa como una probabilidad, asegurándose que la suma de todas las posibilidades sea

1.0, se toma el pasado como referencia si se considera que es buen indicador del futuro.

5. Seleccionar una regla de decisión para evaluar las alternativas, la regla elegida dependerá de la cantidad de información con la que cuente el gerente acerca de las probabilidades de cada acontecimiento, y también de las actitudes del gerente frente al riesgo.

Teniendo en cuenta el anterior procedimiento se examinan la toma de decisiones desde tres situaciones diferentes: certidumbre, incertidumbre y riesgo. La toma de decisiones bajo certidumbre es la situación más sencilla, se presenta cuando el gerente sabe qué acontecimiento va a ocurrir, en este caso la regla de decisión consiste en escoger la alternativa que produzca el mejor beneficio con el acontecimiento conocido (Krajewski, et al., 2008).

En la toma de decisiones bajo incertidumbre el gerente hace la lista de los posibles acontecimientos, pero no puede estimar sus respectivas probabilidades, tal vez por falta de experiencia, en esta situación el gerente tiene la posibilidad de escoger una de cuatro reglas de decisión: (a) *maximin*, elegir la alternativa que sea la mejor de las peores, es también denominada como pesimista, (b) *maximax*, elegir la alternativa que sea la mejor de las mejores, es la regla optimista, (c) *laplace*, elegir la alternativa que tenga el mejor beneficio ponderado, esta regla es para la persona realista y (d) *rechazo minimax*, elegir la alternativa que tenga el mejor de los peores rechazos, el rechazo es la diferencia entre un beneficio dado y el mejor beneficio de la misma columna (Krajewski, et al., 2008).

En la toma de decisiones bajo riesgo, el gerente prepara la lista de acontecimientos y estima las probabilidades, el gerente cuenta con menos información que en la toma de decisiones bajo certidumbre, pero más información que en la toma de decisiones bajo incertidumbre, en este caso se elige la alternativa que tenga el mejor valor esperado (el más alto si se trata de utilidades y el más bajo si se refiere a costos) (Krajewski, et al., 2008).

Krajewski, et al. (2008) también hace alusión a las prioridades competitivas, como las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor deben poseer para satisfacer a los clientes internos o externos, tanto en el presente como en el futuro. Es interesante cómo vinculan el marketing y el recurso humano, ya que dicen que una de las claves del éxito al formular una estrategia de operaciones centrada en el cliente de todo tipo de empresas, es comprender lo que el cliente quiere y cómo proporcionárselo, y para obtener esta información, es necesario un análisis de mercado, afirma además que una estrategia de operaciones requiere un esfuerzo interfuncional de todas las áreas de la empresa para entender las necesidades de los clientes externos y especificar las capacidades de operación que la empresa necesita para superar a sus competidores. Dicha estrategia también debe ocuparse de las necesidades de los clientes internos y externos porque el desempeño general de la empresa depende del desempeño de sus procesos centrales y de apoyo.

Gestión de instalaciones y servicios

Las instalaciones y los servicios son parte de los componentes de la logística, entre los otros componentes se encuentra: pronósticos de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de

pedidos, apoyo de partes y servicios, compras, almacenamiento, embalaje, tráfico, transporte y provisión. Con respecto a estos elementos, los estándares de servicio al cliente fijan el nivel de rendimiento y el grado de rapidez al cual debe responder el sistema de logística (Ballou, 2004; Hernández, Roldán y Ruano, 2003).

Con respecto a algunas deficiencias presentadas en la administración de servicios, Martínez (2012) hace referencia a cuatro brechas en el servicio:

1. La empresa no sabe lo que el cliente espera.
2. La empresa no ha elegido los diseños y estándares de servicio correctos.
3. La empresa no entrega el servicio de acuerdo con los estándares correctos.
4. La empresa no tiene un desempeño acorde a sus propias promesas.

León Valbuena (2013) hace referencia a la diferenciación que algunas empresas buscan a través del precio, calidad e imagen que pueden resultar en una gran inversión monetaria; mientras que otras empresas deciden diferenciarse desde su personal, como en el caso del personal de ventas, otorgando a sus clientes ventajas en cuanto a atención personalizada, resolución de problemas, negociaciones y excelencia con optimización del servicio.

En la medida en que las empresas logren desarrollar productos y servicios acorde con las necesidades identificadas de los consumidores, serán capaces de permanecer en los diversos mercados y hacer propuestas diferentes para enfrentar ventajosamente a sus competidores y mejorar internamente (Burbano y Morales, 2010).

Gestión financiera

Ortega (2002) define la administración financiera por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Las funciones financieras clave son: la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Las principales funciones de la administración financiera son: planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa. Una buena administración financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a sus posibles competidores.

La salud financiera de las organizaciones se puede visualizar a través de los diferentes indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, los cuales de forma integral presentan la actualidad y perspectivas de los entes evaluados, lo que genera alertas en aquellos componentes que no permiten el normal desempeño de las organizaciones (Correa, 2005).

Estos indicadores reflejan el resultado de la gestión, es por ello, que el experto en estrategia Gary Hamel (1999) es crítico en el proceso de asignación y gestión de recursos, al señalar que la financiación de ideas innovadoras debe sobrevivir a la marcha ascendente a través de la jerarquía corporativa.

Con respecto a la gestión dinámica de recursos, Hope y Player (2012) afirman que ésta posibilita que las organizaciones asignen recursos a las mejores oportunidades presentes y concluye que los altos ejecutivos debe dejar de despilfarrar enormes sumas de capital, deben contemplar la organización a través de los ojos de un proveedor de capital riesgo y posibilitar y fomentar tantos nuevos proyectos como sea posible. Si son capaces de redistribuir el 50 por ciento del capital que sistemáti-

camente es desperdiciado para destinarlo a negocios al alza o incluso ahorrarlo en entidades bancarias, el impacto sobre el crecimiento, la rentabilidad y el flujo de caja será enorme.

Burbano y Morales (2010) también mencionan que el entorno empresarial - reflexiona y es consciente de ello- que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes sino en saber mantener aquellos que otorgan mayores beneficios al negocio y logran maximizar su rentabilidad.

El análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial, que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. El análisis financiero se constituye en una herramienta clave para una gestión financiera eficiente (Nava Rosillón, 2009).

Investigaciones evidencian que las principales causas de un bajo crecimiento por parte de las organizaciones se deben, entre otras, a la carencia de políticas financieras y operacionales y a la desarticulación entre las políticas de costos, precios y comercialización. De ahí, que la función financiera exija la formulación explícita de un objetivo que se articule a la estrategia corporativa de la organización. El crecimiento corporativo sostenible se caracteriza por producir u ofertar un volumen de ventas que corresponda a la demanda del sector bajo el criterio de creación de valor, esta sostenibilidad de gestión de la empresa debe verse reflejada en el crecimiento de activos y en las utilidades sobre el patrimonio (Reyes y Briceño, 2010).

Riesgo financiero

Conceptos

La Real Academia Española (2015), define el riesgo como la contingencia o proximidad de un daño.

La palabra riesgo proviene del latín *risicare* que significa atreverse (Banco de México, 2005).

Mairal (2013) delimita conceptualmente el riesgo como la previsión de un mal, pero también como el cálculo efectuado en la búsqueda de un bien. Ya que conociendo el pasado y los precedentes, puede calcularse la probabilidad de éxito y experimentar la construcción de nuevas rutas (García García, 2014).

Un riesgo se entiende como la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto a las pérdidas o las utilidades económicas que obtendrá de una inversión determinada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

La administración de riesgos empresariales es un proceso integrado que involucra a toda una corporación para manejar las incertidumbres que pudieran influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos que ella se haya fijado (Wheelen y Hunger, 2007).

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003), definió el riesgo como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en las tecnologías de la información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos de diversas naturalezas.

Antecedentes

“Quien no conoce su historia, está condenado a repetirla”, se relaciona con el riesgo de tal manera que las empresas deben aprender de la historia y protegerse con respecto a la repetición de estos sucesos, ya que hay una gran diferencia en intentar defenderse contra lo inesperado e impensable (Osborne, 2012).

Cuenta la historia que las sibilas eras sacerdotisas que se encontraban en Grecia y posteriormente en Roma y que protegían los temples, incluido el Oráculo de Delfos. El Rey Tarquín que gobernó en Roma durante el siglo VI fue visitado por una sibila, quien le ofreció venderle nueve libros en los cuales se encontraban registradas profecías relacionadas con el futuro de Roma. Como él se negó a pagar, ella se marchó, quemó tres libros y le ofreció los seis restantes por el mismo precio, la situación se repitió hasta que a la sibila solo le quedaban tres libros; el rey accedió a abrir uno de los tres libros, e inmediatamente vio su valor y decidió comprarlos, pero las profecías de los otros seis libros se perdieron para siempre. Aunque es imprudente pensar que alguien pueda predecir el futuro, si es posible considerar que alguien pueda proporcionar una forma de pensar acerca del futuro. Una cosa es predecir para mañana algo que podría ser una predicción equivocada, y otra cosa es imaginarse lo que podría pasar y prepararse para ello (Scott, s. f.).

Sin embargo, los datos históricos probablemente no aporten en la anticipación de tendencias, pero si un cuidadoso análisis de los mercados y la puesta en marcha de la Ley de Murphy, que indica que si algo puede salir mal, saldrá mal (Osborne, 2012).

En el pasado, la administración del riesgo se realizaba en forma fragmentada dentro de las funciones o unidades de negocio, algunas personas administraban el riesgo de procesos, otras el de seguridad, otras el de seguros, financieros, entre otros, como resultado de este enfoque, las empresas enfrentaban enormes riesgos en algunas áreas del negocio y manejaban excesivamente riesgos mucho menores en otras áreas (Wheelen y Hunger, 2007).

Tipos de riesgo

Soto, Arias y Villegas (2005) identifican de acuerdo a la teoría clásica dos tipos de riesgo: el sistemático y el no sistemático.

1. El riesgo sistemático: se conoce como riesgo de mercado y es aquel que está asociado a los cambios económicos de un país por factores internos o externos, este tipo de riesgo no es diversificable, es decir no se puede minimizar invirtiendo sobre varios tipos de activos, ya que todos están bajo las mismas condiciones de cambios económicos.

2. El riesgo no sistemático: es aquel que se refiere a factores propios o internos del agente participante del mercado, se puede minimizar diversificando el portafolio de inversiones, así en caso de pérdidas en determinada inversión las otras lo compensan, esto se conoce como diversificación del riesgo y permite reducir el riesgo no sistemático.

Otros autores (Lenin, s. f., Besley y Brigham, 2008), describen ocho tipos de riesgo y su impacto, los cuales son:

1. Riesgo de mercado: también conocido como riesgo sistemático, es el riesgo de que el valor de un portafolio (de inversión o comercial) disminuya debido a cam-

bios en el valor de los factores de riesgo del mercado (Lara, 2004). La técnica más usada para medir el riesgo de mercado es el uso de valor en riesgo o VaR (*Value at Risk*), esta práctica utilizada en la gestión de riesgo a corto plazo, se define como la pérdida máxima esperada en un determinado periodo de tiempo. Los factores estándares del riesgo de mercado son: precios de valores y títulos, tipos de interés, tipo de cambio entre divisas extranjeras y precios de materias primas. Su impacto está relacionado con el cambio en los precios.

2. Riesgo de crédito: se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales (Lara, 2004). Históricamente este es el riesgo más antiguo y el que tiene mayor importancia en términos de las pérdidas potenciales que su inadecuado manejo pueda implicar para una institución de crédito. Sus orígenes datan, por lo menos desde 1800 a.C.; en esencia ha permanecido sin variantes desde aquella época (Santos, 1999).

3. Riesgo operacional: se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano (Lara, 2004; Núñez y Chávez, 2010) también lo definen como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso.

4. Riesgo legal: representa problemas en la contraparte en contratos y obligaciones, cambios legales o normativos repentinos que entren en conflicto con posiciones vigentes y demandas legales por no cubrir riesgos medibles.

5. Riesgo moral hazard: implica mala fe de la contraparte desde que se pacta la transacción, la contraparte proporciona información falsa sobre su capacidad financiera o crediticia, la contraparte tiene incentivos para exponerse a riesgos excesivos; riesgo modelo, indica la incorporación de riesgos sistemáticos u ocasionales en los criterios, supuestos, metodologías, bases de información o modelos de evaluación, que conducen a decisiones erróneas.

6. Riesgo de liquidez: se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivos necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas (Lara, 2004). Es el costo implícito en la falta de liquidez del mercado: *spread* amplio o inexistente de compra-venta, variaciones abruptas de los precios operados, costo o penalización por retiros anticipados de depósitos, incapacidad para enfrentar requerimientos ocasionales de liquidez (llamadas de margen).

7. Riesgos fiscales: resultado del alto costo fiscal de operaciones de cobertura, esquema fiscal que obstaculice la administración de riesgos, modificaciones abruptas del esquema fiscal aplicable a las operaciones.

8. Riesgos contables: representan la incertidumbre sobre el reporte financiero de la administración de riesgos y la oposición reglamentaria al neteo de pérdidas y ganancias generado por una posición de cobertura.

Pero Shevchenko (2006), menciona que no sólo se trata de mediciones de pérdidas basadas en datos históricos, sino también en el estudio de posibles escenarios. Es decir, se refiere a incluir el uso de datos internos y externos relevantes, análisis de escenarios y sistemas de control interno.

Con respecto a la inclusión del estudio de posibles escenarios, Núñez y Chávez (2010) afirman que son necesarios ya que los riesgos operativos significativos pueden terminar en verdaderos desastres que amenacen la existencia misma de la entidad, al tener un impacto potencial adverso en: asegurar la existencia de un negocio en marcha, consecución de objetivos, alcanzar metas de rentabilidad, mejorar la competitividad y la productividad y mantener y mejorar la reputación. Dentro de estos riesgos operativos se encuentra el riesgo operativo residual que es el remanente y que se manifiesta en forma de eventos de pérdidas. El objetivo de la administración de riesgos debe ser minimizar el riesgo residual. La mitigación es la medida más eficiente contra el riesgo operativo. No todas las acciones de mitigación tienen un beneficio asignable de forma inmediata, pero otras sí, como los seguros, otras pueden mitigarse a través de mejoras en procesos, modernización de sistemas y equipos y aseguramiento contra algunos eventos.

Lizarzaburu, Berggrun y Quispe (2012) considera que de los tipos de riesgo existentes, quizás el riesgo de crédito y el riesgo de mercado son los de mayor importancia y que dado la única forma de evitar por completo el riesgo, es que no exista la necesidad de administrarlo.

Riesgo financiero

Según Shirreff (2008), Charles Sanford es tal vez uno de los grandes visionarios de la concepción moderna de la gestión del riesgo. En el año 1993 Sanford vislumbró un mundo en el que todo tipo de riesgo financiero podría identificarse, cuantificarse, desagregarse y venderse al comprador con el apetito más apropiado. Además, creó una reconceptualización teórica que denominó “fragmentación finan-

ciera” o *particle finance*, que consistía en un análisis optimista del riesgo, reduciéndolo a su unidad más pequeña para que, al final, poco quedara a la suerte. Y agrega que la primera regla de la gestión del riesgo es identificar el mismo, la segunda es diversificarlo.

En finanzas el concepto de riesgo está relacionado con la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros, que pueden ser, inversionistas, deudores o entidades financieras. El riesgo es producto de la incertidumbre que existe sobre el valor de los activos financieros, ante movimientos adversos de los factores que determinan su precio; a mayor incertidumbre mayor riesgo. Y aunque tiene una connotación negativa es válido resaltar que el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular (García y Sánchez, 2005).

Rodríguez (2009) dice que los riesgos financieros se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, que incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como de su interacción con las demás áreas, dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

Osborne (2012) define el riesgo como un problema potencial futuro -o incluso una oportunidad- o el efecto futuro de una decisión tomada o una acción realizada en el presente y hace énfasis en que cada una de ellas contiene algunos elementos de riesgo. Además, menciona que el riesgo puede llegar como resultado de actividades propias al negocio como por ejemplo vulnerabilidades en el sistema, en los procesos

o como resultado de factores externos, entre los cuales menciona la legislación, las fuerzas de mercado, la economía, la política, las actividades de otros e incluso el medio ambiente.

Por su parte, Olarte (2006) afirma que el riesgo es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión y menciona que la administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros.

Gastineau (1996, 2001, 2010) afirma que dentro de los riesgos financieros hay otros tipos más específicos de factores como: riesgo cambiario, riesgo *commodity*, riesgo accionario, riesgo tasa, entre otros.

El análisis de riesgo financiero representa una actividad imprescindible, porque implica tener en cuenta la existencia de factores externos que coadyuvan a que la empresa evite incurrir en pérdidas significativas, producto de malas decisiones y de no haber contado con esquemas estratégicos que le hayan permitido al arquitecto corporativo construir escenarios prospectivos en los que pudiera situarse su empresa; siendo entonces, la tarea del arquitecto corporativo la identificación, medición, monitoreo, control y gestión del riesgo, requiriendo de un amplio conocimiento del ámbito económico, político, social y financiero; así como del manejo de herramientas estadísticas que posibiliten la administración del riesgo de manera óptima (Austria, 2007).

García Serna (2009) señala que el riesgo se relaciona con la posibilidad de que en un momento determinado la empresa quede en imposibilidad de cubrir esas cargas fijas y deba asumir, por lo tanto, pérdidas elevadas debido al apalancamiento.

Además, menciona que el grado de apalancamiento operativo es el reflejo del riesgo operativo de la empresa y el grado de apalancamiento operativo a su vez tiene una estrecha relación con el punto de equilibrio y el margen de seguridad, pues en la medida en que este sea más estrecho (como consecuencia de un punto de equilibrio muy alto con respecto a la expectativa de ventas), hay una mayor posibilidad de quedar en imposibilidad de cubrir los costos y gastos fijos en caso de una inesperada disminución en las ventas.

En la misma forma como se relacionó el apalancamiento operativo con el margen de seguridad como punto de referencia para confrontar qué tanto riesgo implicaba una determinada medida, puede hacerse lo mismo con el apalancamiento financiero. El índice con el que puede establecerse dicha relación es el de endeudamiento. Recuérdese que mientras mayor sea el nivel de endeudamiento mayor es el riesgo financiero, y así, un determinado grado de apalancamiento financiero representará realmente alto o bajo riesgo, dependiendo del punto de vista de la gerencia con respecto a si el nivel real de deuda que tiene la empresa se considera peligroso, o no. Si bien se ha dicho que el grado de apalancamiento financiero solamente da una idea del riesgo, es posible determinar si el uso de dicho apalancamiento está siendo beneficioso para el propietario o no. La estructura operativa genera riesgos operativos que se evalúan relacionando el grado de apalancamiento operativo con el margen de seguridad; la estructura financiera genera riesgos financieros que se evalúan relacionando el grado de apalancamiento financiero con el índice de endeudamiento de la empresa.

Marchand, Kettinger y Rollins (2002) consideran la minimización del riesgo financiero, comercial y operacional como una prioridad estratégica que genera valor al negocio, a través del uso de la información.

Bernales, Beuermann y Cortazar (2014) realizaron un estudio con respecto a la administración de riesgos, en el cual proponen una metodología para calcular medidas de riesgos de mercado basada en el filtro Kalman, que puede ser utilizado con paneles de datos incompletos, su metodología provee medidas robustas de riesgo de mercado en carteras de baja frecuencia de transacciones.

Medición del riesgo

La correcta identificación, gestión y medición de los riesgos trae como consecuencia estabilidad y eficiencia en la asignación de recursos de las empresas de la economía (Morillo Moreno, 2008).

De acuerdo a Brealey, Myers y Allen (2010), la varianza y la desviación estándar son las medidas estadísticas estándar de la variabilidad, índices naturales del riesgo. La varianza del rendimiento de mercado es el valor esperado del cuadrado de las desviaciones con respecto a rendimiento esperado.

Los mismos autores señalan que una forma de definir la incertidumbre es proyectar todas las cosas que podrían ocurrir, aunque no vayan a suceder en realidad. Estos autores afirman que a mayor porcentaje de desviación estándar hay más riesgo.

Algunas empresas están usando metodologías de valor en riesgo o VaR *Value At Risk* (efecto de acontecimientos poco probables en mercados normales) y pruebas de tensión (efecto de acontecimientos posibles en mercados anormales) para medir

el efecto potencial de los riesgos financieros que enfrentan. DuPont utiliza las herramientas de medición de las ganancias en riesgo EAR *Earning at risk* para medir el efecto del riesgo en las ganancias reportadas, después administra el riesgo en un nivel específico de ganancias basado en el “apetito de riesgo” de la empresa, con ello DuPont puede ver la forma en que los riesgos afectan la probabilidad de lograr ciertos objetivos de ganancias (Wheelen y Hunger, 2007).

Una de las técnicas básicas de cálculo de riesgo es la simulación de Monte Carlo que reemplaza la tarea de lanzar las monedas o hacer girar la ruleta muchas veces para establecer la probabilidad de cada resultado (Sherriff, 2008).

La ecuación clásica para calcular el riesgo de un evento es la probabilidad de que ocurra multiplicada por el impacto que tendría (Soltero, 2009; Palma Rodríguez, 2011).

Para obtener el riesgo se debe definir *a priori*, cuál es la probabilidad de que se materialice el riesgo y el impacto que provocaría sobre las actividades diarias del negocio (Palma Rodríguez, 2011).

Diversificación del riesgo

A continuación se menciona lo que afirman Brealey, Myers y Allen (2010) con respecto a la diversificación del riesgo.

La diversificación reduce la variabilidad, que está compuesta por varianza y desviación estándar, al reducir a esta última está reduciendo también el riesgo, funciona porque los precios de los diferentes títulos no se mueven exactamente al unísono.

Los mismos autores declaran que, el riesgo que potencialmente puede eliminarse con la diversificación se conoce como riesgo único, éste resulta del hecho de que muchos de los peligros que rodean a una determinada empresa, son específicamente suyos y tal vez de sus competidores inmediatos. Sin embargo, el riesgo de mercado no se puede evitar aunque se diversifique, porque no depende directamente de las acciones de la empresa, sino del movimiento del mercado.

Estos constituyen los dos componentes del riesgo: el riesgo único y el riesgo de mercado; la principal fuente de incertidumbre para el inversionista radica en la alza o baja de mercado.

Estos autores continúan diciendo que la importancia de la diversificación es: “el riesgo de un portafolio bien diversificado depende del riesgo de mercado de los títulos que ésta incluye”. Si se quiere conocer la influencia que tiene un título en el riesgo de un portafolio bien diversificado, no es bueno pensar qué tan riesgoso es el título en sí mismo, se tiene que medir su riesgo de mercado, es decir, su sensibilidad a los movimientos del mercado. Esta sensibilidad se conoce como beta (β). Las acciones con betas mayores que 1 superan los movimientos generales del mercado. Las acciones con betas de entre 0 y 1 se mueven en la misma dirección que el mercado, pero menos pronunciadamente. En conclusión, el riesgo de un portafolio no diversificado es proporcional a su beta, que es igual a la beta promedio de los títulos incluidos en ella. Lo cual demuestra que las netas de los títulos definen el riesgo del portafolio.

Sin embargo, para las empresas la diversificación no es tan funcional como lo es para un inversionista, teniendo en cuenta que, si una acción empieza a bajar el

inversionista la vende y deja de asumir el riesgo, pero no es tan sencillo con las empresas, un grupo empresarial no podría vender y comprar otras empresas tan fácil y con tan poca incursión en gastos, como una venta de acciones.

La diferencia entre el rendimiento de mercado y la tasa de interés o tasa libre de riesgo, se denomina prima de riesgo del mercado (Brealey, et al., 2010).

Hamel (1999) afirma que una de las decisiones más difíciles a las que se puede enfrentar una empresa, es la de diversificar o no. Ya que debe hacerse algunas preguntas antes de tomar una decisión, incluso debe pensar no en lo que su empresa hace, sino en lo que esta, puede hacer mejor que sus competidores.

Probabilidad de ocurrencia

Rodríguez Taylor (2009, 2011) define el riesgo como la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencia o impacto.

El mismo autor define la probabilidad, como la posibilidad de que ocurra el riesgo. Puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado, o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo aunque este no se haya materializado.

Palma Rodríguez (2011) concuerda con el anterior autor y agrega que la probabilidad se estima suponiendo que no estén establecidos los controles para la mitigación del riesgo. En la Tabla 1 Rodríguez Taylor (2009, 2011) define los niveles descriptores de la probabilidad.

Tabla 1

Descriptorios de la probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos cinco años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos cinco años
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos dos años
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos una vez en el último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

Impacto

Rodríguez Taylor (2009, 2011) menciona que el impacto son aquellas consecuencias que puede tener la organización como resultado de la materialización del riesgo. Consecuente con lo anterior Rodríguez Taylor (2009, 2011) y Palma Rodríguez (2011), de consolidarse el riesgo, el impacto es la huella en términos monetarios, o el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de una empresa.

Rodríguez Taylor (2009, 2011) define los niveles descriptorios para Impacto, tal como se presentan en la Tabla 2.

La matriz de riesgo es un buen mecanismo para la eficiencia, seguridad, solvencia y supervisión de la gestión en todo tipo de empresas. Esta matriz además le permite a los funcionarios encargados de la administración del riesgo, realizar un monitoreo y control para observar el comportamiento periódico de los procesos, para validar si el riesgo ha sido mitigado (Palma Rodríguez, 2011). Un ejemplo de las ma-

trices que pueden elaborarse se encuentra en la Ilustración 1, en la cual se observa la matriz de riesgo financiero utilizada como base para esta investigación. En la Tabla 3 se definen los descriptores del riesgo financiero presentados en la Ilustración 1.

Tabla 2

Niveles descriptores del impacto

Nivel	Descriptor	Descripción
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad

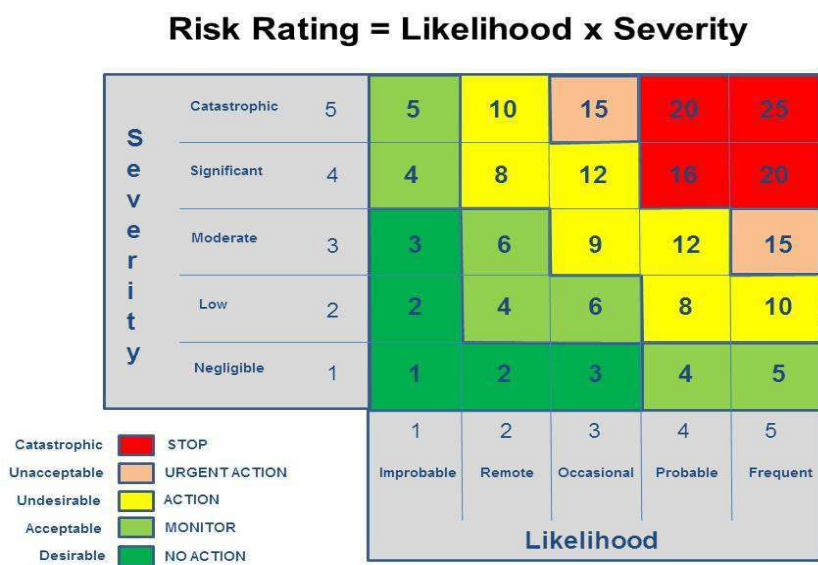


Ilustración 1. Cálculo y matriz de riesgo

Tabla 3

Tratamiento del riesgo financiero

Nivel de riesgo	Definición	Tratamiento
Menor	No acción, conservar el riesgo, ya que no representa problema para la organización	Aceptar el riesgo: después de realizados los controles, evaluar el riesgo, si se considera aceptable, deben ponerse en marcha planes y procedimientos de rutina para gestionar consecuencias en caso de que el riesgo ocurra y para asegurarse que el riesgo no se incrementa con el paso del tiempo.
Limitado	Monitorear, involucra un impacto económico mínimo en una línea de negocio y en su capacidad de prestar sus servicios o generar productos	Reducir la probabilidad de que el riesgo ocurra: a través del mantenimiento preventivo, auditorías, revisión y control, supervisión de las condiciones de contratos, de políticas y procedimientos, administración del portafolio e inversión, formación del personal, controles técnicos y programas de garantía de calidad, etc.
Medio	Acción, implica pérdida económica en una línea de negocio y reducción en el retorno de la inversión	Reducir el impacto del riesgo: a través de la creación de planes de contingencia, condiciones de contratos, planes de recuperación de desastres y continuidad del negocio, copias de seguridad o respaldos de datos fuera de las instalaciones, relaciones públicas, planes de procedimiento contra emergencias y capacitación de personal, etc.
Significativo	Acción urgente, indica graves pérdidas económicas en más de una línea de negocio principal, pérdida de la productividad y sin retorno de la inversión	Transferir el riesgo: implica compartir el riesgo con otra entidad o trasladarlo a través de contratos, seguros, <i>outsourcing</i> , alianzas o asociaciones comerciales.
Crítico	Parar, representa pérdida financiera potencial que podría resultar en la quiebra de la organización, supone una amenaza para la supervivencia de la organización.	Evitar el riesgo, se requiere acciones inmediatas: de ser posible no continuar con la actividad que pueda generar el riesgo, intervenir de inmediato y antes de avanzar en cualquier actividad. En este caso la alta dirección debe tomar la gestión del plan de tratamiento del riesgo, involucrando a directores de área e informando a mandos medios y operativos de los correctivos a seguir.

Gestión y riesgo

Los cambios en el entorno y las variables externas han tenido efectos significativos sobre la gestión en las empresas, lo que se ha traducido en un incremento de la complejidad de la gestión, por lo cual se han tenido que adoptar algunas medidas en busca de una mayor adaptación a las nuevas condiciones; la complejidad y las medidas de adaptación han dado lugar a un aumento del riesgo y de la incertidumbre en las actividades económicas (Pacheco et al., 2002).

Hope y Player (2012) mencionan que la comprensión del riesgo ha dado lugar a que algunas compañías persigan una mayor integración entre gestión y planificación estratégica, de ahí que al esfuerzo de la dirección de controlar el riesgo, se le haya denominado gestión de riesgos empresariales, este esfuerzo implica el mapeo de todos los riesgos de la compañía de un modo uniforme y la aplicación de un enfoque interdepartamental para gestionarlos, con el objetivo de crear valor.

Los mismos autores expresan que la matriz de gestión de riesgos empresariales clasifica los riesgos en totalmente transferidos (asegurados), parcialmente transferidos y no transferidos que es cuando la compañía asume todo el riesgo. Previo al mapeo se debe calcular la probabilidad esperada de cada riesgo en términos de gravedad y frecuencia basándose en una mezcla de experiencia, intuición e investigación. Cuánto más unida esté la gestión de riesgos al proceso de planificación estratégica, más efectiva la considerarán los altos directivos.

Idarraga (s. f.) afirma que la administración financiera se puede considerar como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. En una empresa la administración financiera es la planeación de los

recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de las empresas.

Shirreff (2008) también afirma que obtener suposiciones equivocadas sobre la volatilidad es un error clásico en la gestión del riesgo, siendo más una falla de gestión que de matemáticas, dado que son los humanos quienes cargan los datos en cada modelo matemático. Con respecto a los errores que se pueden cometer en el riesgo Osborne (2012) menciona que si bien es cierto que la estadística es útil, también podría presentar errores, por lo cual se recomienda el sentido común.

De acuerdo a Pirela (2005), es necesario definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados, esto puede realizarse a través del control interno administrativo.

Mejía (2005) hace referencia al control interno como una herramienta clave en la administración del riesgo, esto se infiere cuando menciona que el control interno como sistema, contiene tres subsistemas integrados e interrelacionados, que garantizan que la organización cumpla con su misión y objetivos trazados, estos son: subsistema de control estratégico, subsistema de control de gestión y subsistema de evaluación a la gestión. El subsistema de control estratégico tiene tres componentes, entre esos la administración de riesgos que permite a la organización emprender las acciones para asumir, prevenir, transferir, eliminar los eventos que pueden afectar

negativamente el logro de sus objetivos o protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia.

El acuerdo de Basilea II, no sólo es la búsqueda de cumplimiento de reglas por parte de las entidades financieras, sino pretende incentivar un estándar de mayor calidad en la gestión y control de riesgos y capital (Núñez y Chávez, 2010).

En la gestión del riesgo operativo es necesaria la inclusión del juicio del experto, el cual también organiza por prioridades las actividades para la mejora, debido a la diversidad de situaciones que pueden ser fuente de este riesgo. Algunos ejemplos son: fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, negligencia o fallas involuntarias con clientes, posibles daños a activos fijos, fallas tecnológicas y fallas de ejecución de procesos (*Universia Business Review*, 2005).

Para Cardona (2004), las operaciones de las instituciones contienen explícita o implícitamente incertidumbre. La toma de riesgos es parte de la naturaleza de las actividades y decisiones económicas y financieras. El asunto central es la identificación, medición y administración de los diferentes tipos de riesgos.

Como un ejemplo cuantitativo, en el año 2002 el Comité de Basilea realizó un estudio de 89 bancos internacionales y encontró pérdidas por USD 1,700 millones entre fraudes internos y externos.

Beck (1998) citado en Mora (2003) señala que el riesgo emana de las estrategias y acciones que los agentes sociales desarrollan en los diferentes ámbitos, por lo cual resalta que el riesgo es generalizado y afecta a toda la sociedad.

La gestión de recursos humanos requiere de una atención especial, es decir, repensar la función que tiene en las empresas, pues es importante que sea un socio

estratégico de las demás áreas funcionales y apoyar a la dirección general al logro de los resultados (Wichitchanya y Durongwatana, 2012; Lawler, 2006; Ordoñez de Pablos, 2004; Lawler, Levenson y Boudreau, 2004).

Investigaciones y casos

A continuación se presentan el resumen de algunos casos de entidades que se han visto inmersas en riesgo financiero y que son mencionados por Shirreff (2008), en su libro cómo lidiar con el riesgo financiero.

En marzo de 2002 el banco irlandés Allied Irish Banks (AIB) produjo casi una copia de la crisis de Barings en 1995. Al parecer un operador confiable en una pequeña subsidiaria de Barings, ubicada lejos de la casa central, estaba generando un buen nivel consistente de ganancias con actividades comerciales derivadas de bajo riesgo. Aunque el volumen de operaciones realizadas era significativo, todas las cuestiones de la casa central se atendían con el reaseguro de la dirección local de que todo estaba bajo control, el operador había estado doblando sus apuestas y escondía sus pérdidas con astucia. Barings perdió una suma de aproximadamente £ 850 millones y colapsó. El AIB perdió solo USD 691 millones, pero sucedió ocho años más tarde, época para la cual se esperaba que cualquier banco internacional medianamente sofisticado ya debiera haber aprendido la lección respecto del control que debe ejercerse sobre los puestos de operación remotos. De no ser suficiente ocurrió lo mismo en el año 2004, cuando el banco más importante de Australia, el National Australia Bank, confesó que cuatro de sus operadores habían generado pérdidas en opciones de divisas extranjeras que ascendían a un total de entre AUD 185 millones y AUD 600 millones. Aparentemente, habían estado operando como un

equipo exclusivo, mejor pago y alejado de los operadores principales del banco en materia de operaciones con divisas extranjeras.

Shirreff (2008) afirma que “se habían ignorado las reglas básicas de la gestión de riesgo”. Sin embargo también afirma que los intentos de los seres humanos por predecir y dirigir lo que en verdad es la propia conducta colectiva de la humanidad nunca llegarán a materializarse del todo en la realidad. En la actualidad existen diversas entidades de diferentes sectores que están implementando la administración del riesgo.

Una de esas entidades es la Southern Cross University (2014) en Australia, quien realiza la gestión del riesgo en su organización, a partir de los estándares australianos neozelandeses de gestión del riesgo AS/NZS 4360:2004. Hasta el año 2009, estos estándares fueron reconocidos mundialmente como las mejores prácticas, sin embargo, fue superado por la ISO 31000:2009. La ISO difiere en algunos puntos de la AS/NZS, y la Southern Cross University se encuentra realizando los ajustes necesarios para estar en conformidad con la norma ISO.

En su página web, la Southern Cross University (2014) acepta que para ser más eficaz, la gestión del riesgo debe ser parte integral de las operaciones del día a día de todas las áreas de una organización, convirtiendo la gestión del riesgo en una cultura y no en una actividad separada. La norma S/NZS 4360:2004 citado por la SCU define el riesgo como la probabilidad de que ocurra algo que tendrá un impacto en los objetivos, se mide en términos de probabilidad y consecuencia. También define la gestión del riesgo como “la cultura procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y efectos adversos”. A partir de

ellos, la SCU declara la gestión de riesgos como una parte integral de una buena gestión, la aplicación de esta permite la mejora continua en la toma de decisiones y los procesos. La gestión eficaz del riesgo consiste en la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas y debe incluir una comprensión clara de las funciones y responsabilidades. Es por ello que la SCU desagrega la gestión del riesgo que está a cargo del personal directivo, al hacer partícipe a cada uno de los empleados de la institución.

La SCU (2014) afirma que la gestión del riesgo incrementa la capacidad de los directivos de identificar y hacer frente a los riesgos, así como de brindar información estratégica útil para la planificación, la presupuestación y la reducción de la exposición al riesgo en todos los niveles.

Otra entidad que actualmente trabaja con la gestión de riesgos es la European Union Agency for Network and Information Security-ENISA (2005-2015), esta entidad europea tiene como función desarrollar una cultura de seguridad de manera específica en el área de redes e información, para ello consideran de vital importancia la gestión y evaluación de riesgos y dispone en su página múltiples herramientas e información para la gestión del riesgo.

El Comité de Basilea III (Bank for International Settlements, 2015) también ha implementado diversas herramientas y realizado investigaciones con respecto al riesgo, su gestión y evaluación. Entre los estudios se encuentra la reciente evaluación del marco de capital y cobertura de liquidez basados en el riesgo aplicados a Hong Kong y México, la evaluación además ha sido aplicada a países como Brasil,

China, Japón, Singapur y Suiza entre los años 2012 y 2013. Otros países en periodo de evaluación son Australia, Canadá y Estados Unidos.

La ISO 31000 (ISO 31000, s. f.) afirma que el riesgo puede afectar a una organización dejando consecuencias en términos de rendimiento económico, imagen y reputación, así como del medio ambiente y seguridad. Por eso, indica que la administración eficaz del riesgo ayuda a las organizaciones a tener un buen desempeño en un ambiente lleno de incertidumbre. La ISO 31010:2009 es otra norma que provee conceptos, procesos y técnicas de evaluación de riesgos.

The Open Group (The Open Group, 2015) es un consorcio de global que permite el logro de los objetivos de negocio a través de los estándares de TI, está conformada por más de 450 organizaciones miembros y abarca todos los sectores de la comunidad TI. The Open Group (2011) considera la gestión de riesgos como un componente esencial dentro de la seguridad de la información.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer si existe relación entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma.

Para ello, se requirió definir el tipo de investigación a utilizar, determinar la población y muestra de estudio, el instrumento, la hipótesis y las preguntas complementarias, puntos que se detallan a continuación, además, se explica el proceso de recolección de datos y el análisis de los mismos y se da un resumen de éste.

Tipo de investigación

La investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional y transversal.

Se determinó como cuantitativa porque fue necesaria la medición numérica, recolección de datos y análisis estadístico para probar la hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Es descriptiva, porque determinó el nivel de riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma y porque determinó el nivel de gestión en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma.

Es correlacional, porque buscó determinar la relación existente entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de los empleados de la misma.

Es transversal, porque el estudio tuvo una sola aplicación, en el periodo comprendido entre Agosto - Diciembre 2014.

Población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (Hernández Sampieri, et al., 2010).

Para efectos de esta investigación la población determinada fue empleados en calidad de directivos, docentes y personal de apoyo administrativo de la Universidad de Montemorelos. El total de los empleados de la Universidad de Montemorelos es de aproximadamente 300.

La muestra es un subgrupo de la población o subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características como población. Las muestras pueden ser de dos tipos probabilísticas y no probabilísticas (Hernández Sampieri, et al., 2010).

En esta investigación, se utilizó el muestreo no probabilístico o dirigido, ya que el tema de estudio sería de mejor conocimiento y comprensión para personal directivo, docente y de apoyo administrativo y no para el total de empleados de la Universidad de Montemorelos. La muestra fue de 100 empleados en calidad de directivos,

docentes y personal de apoyo administrativo de las diferentes áreas de la Universidad de Montemorelos.

Instrumento de medición

Variables

Una variable es una propiedad que como su nombre lo indica puede variar y cuya variación es susceptible de medición u observación (Hernández Sampieri, et al., 2010). Estas pueden clasificarse en cuantitativas y cualitativas; continuas y discontinuas; dependientes e independientes, exploratorias o externas y generales; intermedias y empíricas (Ander, 1982). Para esta investigación se tomará en cuenta la clasificación dependiente e independiente y se describe a continuación:

Variable dependiente

La variable dependiente puede también ser denominada variable condicionada, ya que es la afectada por la presencia de la variable independiente. Es la que la investigación observa y mide, el propósito de esta observación es determinar si la variable independiente ha generado o no los cambios anunciados en las hipótesis (Pino, 2010).

Para esta investigación se determinó como variable dependiente: riesgo financiero.

Variable independiente

Una variable independiente es aquella que ejerce o causa efecto en otras variables, conocidas como dependientes; son manipuladas por el experimentador, con

la finalidad de determinar si genera cambios en la otra variable relacionada (Pino, 2010).

Para esta investigación se determinó como variable independiente: gestión institucional.

Las variables demográficas son: género, años de servicio, nivel de escolaridad y función que desempeña.

Elaboración del instrumento

El instrumento de esta investigación fue elaborado de la siguiente forma:

1. Se tomó como referencia la información teórica en relación al tema de gestión y riesgo.

2. Se analizaron las declaraciones del cuestionario del sitio Área de Pymes (Ver referencias) y otras fuentes, a partir de ello se estructuró y diseñó un instrumento adaptado al contexto de la Universidad de Montemorelos (Ver Apéndice A).

3. El instrumento se sometió en primera instancia a análisis y evaluación de los estudiantes de la Maestría en Finanzas de la Universidad de Montemorelos en el curso de riesgo financiero, bajo la conducción del profesor del curso, Dr. Pedro González Urbina e Isabel Leguía Meza.

4. Se realizó la validación del instrumento a partir de la valoración de cuatro expertos del área financiera, solicitando su opinión con respecto a la pertinencia y claridad de cada ítem y se realizaron las correcciones y sugerencias respectivas.

5. Después de la valoración de los expertos se aplicó una prueba piloto y la prueba de confiabilidad.

6. El instrumento consta de una sección con ítems de carácter demográfico, las siguientes secciones están determinadas por dimensiones de la gestión, en las cuales a su vez se medirá la probabilidad e impacto del riesgo de cada una de ellas.

7. Las declaraciones serán evaluadas con una escala de Likert de 1 a 5, siendo cinco la mayor calificación.

Validez

El instrumento es válido cuando mida aquello para lo cual se realizó (Bernal, 2006). Además, tiene que ver con lo que mida el cuestionario y cuan bien lo hace (Anastasi y Urbina, 1988).

La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo (Bernal, 2006).

La evidencia sobre la validez de contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de la(s) variable(s) de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple) (Hernández Sampieri, et al., 2010).

Su validez se materializó al ser revisado por un grupo de cuatro expertos entre ellos, el Magíster en Administración Abraham Murillo, Director del Departamento de Efectividad Institucional, el Magíster en Administración Fabio Campuzano, Director de la Facultad de Ciencias Administrativas, el Magíster en Administración Joel Sebastián, Vicerrector Financiero y el Magíster Arturo Sebastián, Gerente Financiero, quienes desde sus diferentes áreas del conocimiento hacen su aporte en la Universidad de Morelos; los expertos fueron seleccionados teniendo en cuenta sus conocimientos y/o experiencia en el área financiera.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible. Es decir el instrumento arroja medidas congruentes con una medición siguiente (Bernal, 2006).

Hernández Sampieri, et al. (2010) expresan que la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Después de realizada la prueba piloto se verificó la confiabilidad del instrumento, a través del coeficiente alfa de Cronbach, que trabaja con variables de intervalo o de razón. Con respecto a los resultados del coeficiente alfa de Cronbach, Hernández Sampieri, et al. (2010), mencionan que no hay una regla que indique un valor para determinar que no hay fiabilidad del instrumento. Sin embargo, da algunas pautas al respecto: 0.25 en la correlación del coeficiente indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular; si supera el 0.75 es aceptable; y si es mayor a 0.90 es elevada, para tomar muy en cuenta.

Al aplicar el coeficiente se obtuvieron los siguientes resultados: un coeficiente alfa de Cronbach para la probabilidad de ocurrencia de la gestión de .970 y para el impacto un coeficiente alfa de Cronbach de .969 (Ver Apéndice B).

Operacionalización de las variables

Al formular una hipótesis, es indispensable definir los términos o variables incluidos en ella. Sin definición de las variables no hay investigación. Las variables deben ser definidas de dos formas: conceptual y operacional (Hernández Sampieri, et al., 2010).

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables de dos constructos. La operacionalización completa de las variables se encuentra en el Apéndice C, que incluye el nombre de las variables, su definición conceptual e instrumental y su definición operacional.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Función que desempeña	Determina el nivel de jerarquía que desempeña el empleado encuestado en la institución	Se le solicitó marcar con una X la opción que le identifica, de acuerdo a: Directivo__ Docente__ Personal de Apoyo__	La variable se codificó de la siguiente forma: 1 = Personal directivo 2 = Personal docente 3 = Personal de apoyo
Nivel de escolaridad	Determina el nivel máximo de estudios realizados por el empleado encuestado	Se solicitó al encuestado escribir su nivel máximo de estudios	Esta variable se codificó de la siguiente forma: 1 = Técnico 2 = Licenciatura 3 = Maestría 4 = Doctorado

Hipótesis del estudio

Una hipótesis es una preposición que el investigador plantea a fin de explicar los hechos que identifican el objeto de estudio; es una respuesta tentativa o provisional al problema de investigación. Llegar a comprobar o rechazar la hipótesis que se ha elaborado preliminarmente, confrontando su enunciado teórico con los hechos empíricos, es el objetivo primordial de todo estudio que pretenda explicar alguna circunscripción de la realidad (Landeau, 2007).

A continuación se presentan la hipótesis nula principal y las nulas complementarias:

Principal nula

H₀: No existe relación significativa entre la gestión institucional de la Universidad de Montemorelos y el riesgo financiero de ésta, según la percepción de los empleados de la misma.

Complementarias nulas

H_{0 1}: No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.

H_{0 2}: No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

H_{0 3}: No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.

H_{0 4}: No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

Operacionalización de hipótesis

A continuación en la Tabla 2 se presenta la operacionalización de la hipótesis principal, que incluye el nivel de medición y prueba estadística utilizada. La operacionalización completa de las hipótesis nulas se encuentra en el Apéndice D.

Tabla 2

Operacionalización de hipótesis

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba estadística
H ₀ : No existe relación entre la gestión institucional de la Universidad de Montemorelos y el riesgo financiero de ésta, según la percepción de los empleados de la misma.	Independiente Gestión	Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó <i>r</i> de Pearson.
	Dependiente Riesgo financiero	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.

Preguntas complementarias

Se presentan además algunas preguntas complementarias:

¿Cuál es el nivel de gestión institucional en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de sus empleados?

¿Cuál es el nivel de riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos, según la percepción de sus empleados?

Recolección de datos

La aplicación del instrumento fue realizada por la investigadora y dos colegas del área de la Maestría en Finanzas, Lic. Mamou Kalala Ngalula y Lic. Manuel Mahe-da, como parte del desarrollo de la materia de Riesgo Financiero bajo la asesoría del Dr. Pedro Gonzáles Urbina. A continuación se presenta una breve descripción del proceso de aplicación del instrumento:

1. Se determinó la muestra.
2. Se procedió a visitar los diferentes departamentos de la institución.
3. Se entregó el instrumento.

4. Se explicó el propósito del instrumento, se dieron instrucciones y se aclararon dudas con respecto a la forma de responder el instrumento.

5. Se realizó una segunda y en algunas ocasiones una tercera visita para recoger el instrumento.

6. Se agradeció al encuestado por su participación.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó a través del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 19 para Windows. Teniendo en cuenta el carácter cuantitativo de la investigación se utilizaron las pruebas: r de Pearson y ANOVA de un factor.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación, entre ellos información demográfica de los encuestados, resultados de las pruebas de hipótesis y preguntas complementarias.

Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presentan los resultados demográficos obtenidos en la investigación, estos datos fueron indagados con el propósito de obtener mayor información y tener un mejor conocimiento de la muestra. Las tablas de respaldo se encuentran en el Apéndice E.

Se presentan resultados de las siguientes variables demográficas: género, años de servicio, nivel de escolaridad y función que desempeñan.

Como resultado del trabajo de campo se tienen 100 encuestados, de los cuales se presentan las siguientes características demográficas:

Género

De acuerdo a la variable demográficas género se encontró que del total de los 100 encuestados el 49% ($n = 49\%$) correspondió al género femenino y el 51% ($n = 51$) al género masculino.

Años de servicio

En la Tabla 6 se muestra la distribución de los encuestados, de acuerdo a los años de servicio. Se distribuyó de la siguiente manera: el 27% ($n = 27$) se encuentra en el rango de 0 a 10 años de servicio, el 36% ($n = 36$) se encuentra en el rango de 11 a 20 años de servicio, el 29% ($n = 29$) se encuentra en el rango de 21 a 30 años de servicio y el 8% ($n = 8$) se encuentra en el rango más de 31 años de servicio. Esta variable indicó que la minoría de las personas encuestadas ha laborado por más de 31 años en la institución, con una cifra de 8 personas y el intervalo con mayor frecuencia correspondió al de 11 a 20 años de servicio a la institución, con 36 personas encuestadas.

Tabla 6

Distribución de los participantes por años de servicio

	<i>n</i>	%
De 0 a 10 años	27	27.0
De 11 a 20 años	36	36.0
De 21 a 30 años	29	29.0
Más de 31 años	8	8.0
Total	100	100.0

Nivel de escolaridad

En la Tabla 7 se muestra la distribución de los encuestados de acuerdo a su nivel de escolaridad. La distribución se dio de la siguiente manera: el 3% ($n = 3$) se encuentra en el nivel técnico, el 40% ($n = 40$) se encuentra en el nivel licenciatura, el 55% ($n = 55$) se encuentra en el nivel maestría y el 2% ($n = 2$) se encuentra en el nivel doctorado.

Tabla 7

Distribución de los participantes por nivel de escolaridad

		<i>n</i>	%
Válidos	Técnico	3	3.0
	Licenciatura	40	40.0
	Maestría	55	55.0
	Doctorado	2	2.0
	Total	100	100.0

Función que desempeña

En la Tabla 8 se encuentra la distribución de los participantes de acuerdo a la función que desempeñan. La distribución se dio de la siguiente manera: el 16% ($n = 16$) de los encuestados corresponde a personal directivo, el 39% ($n = 39$) a personal docente y el 45% ($n = 45$) a personal de apoyo administrativo.

Tabla 8

Distribución de los participantes por la función que desempeña

	<i>n</i>	%
Personal directivo	16	16.0
Personal docente	39	39.0
Personal de apoyo administrativo	45	45.0
Total	100	100.0

Pruebas de hipótesis

A continuación se detallan la aplicación y resultados de las pruebas estadísticas utilizadas en el análisis de la hipótesis nula principal. Las tablas que respaldan la información se encuentran en el Apéndice F.

Hipótesis nula principal

H_0 : No existe una relación significativa entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Teniendo en cuenta para ello las variables de gestión y riesgo financiero.

Como resultado de la prueba estadística se encontró el valor para r de $-.940$ y un nivel de significación p de $.000$. De acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri, et al. (2010), estos resultados implican que la correlación es negativa muy fuerte y puesto que la probabilidad es menor de $.05$ se decidió rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis complementarias

Los resultados de las hipótesis nulas complementarias son los siguientes:

Hipótesis nula complementaria 1

H_{01} : No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es la función que desempeñan y la variable dependiente es gestión institucional.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .709 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente gestión institucional percibida por los empleados (directivos, docentes y personal de

apoyo administrativo), según la función que desempeñan. Con base en el resultado anterior se decidió retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas fueron los siguientes: personal directivo, 3.81; personal docente, 3.84 y personal de apoyo administrativo, 3.73.

Hipótesis nula complementaria 2

H_{0 2}: No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Morelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel de escolaridad y la variable dependiente es gestión institucional.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .033 < .05$) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente gestión institucional percibida por los empleados, según el nivel de escolaridad. Con base en el resultado anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Las medias aritméticas en el nivel de escolaridad fueron: técnico, 3.27; licenciatura, 3.98; maestría, 3.67 y doctorado, 3.84 (al realizar los estudios *pos hoc*, no se encontraron diferencias en los grupos).

Hipótesis nula complementaria 3

H_{0 3}: No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Morelos, según la función que desempeñan.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es la función que desempeñan y la variable dependiente es el riesgo financiero.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .811 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente riesgo financiero percibida por los empleados (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo), según la función que desempeñan. Con base en el resultado anterior se decidió retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas para el riesgo financiero fueron los siguientes: personal directivo, 5.17; personal docente, 4.76 y personal de apoyo administrativo, 5.01.

Hipótesis nula complementaria 4

$H_0 4$: No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel de escolaridad y la variable dependiente es el riesgo financiero.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .004 < .05$) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente riesgo financiero percibido por los empleados, según el nivel de escolaridad. Con base en el resultado anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada, se evaluó el cumplimiento de igualdad de varianzas utilizando la prueba de Levene. El estadístico de Levene permite contrastar la hipótesis de que las varianzas poblacionales no son iguales. Puesto que el nivel crítico .605 fue mayor que .05 se decidió retener la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales son iguales.

Para saber cuáles categorías difieren se utilizó el contraste denominado *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Puesto que se asumieron varianzas poblacionales iguales, se utilizó el método de Scheffé. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los del grupo de licenciatura con una media aritmética de 4.03 y los del grupo de maestría con una media aritmética de 5.46.

Preguntas complementarias

A continuación se presentan los resultados de las preguntas complementarias formuladas en la investigación. En el Apéndice G se muestran las tablas de los resultados de las preguntas complementarias.

1. ¿Cuál es el nivel de la gestión institucional de la Universidad de Montemorelos?

El nivel de gestión institucional de la Universidad de Montemorelos se determinó a partir de la medida media aritmética que generó un resultado de 3.78, valor que se aproxima a 4.0 correspondiente a la calificación de gestión algo más elevada, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento. El puntaje promedio mínimo otorgado en la gestión institucional fue de 2.18 y el puntaje máximo promedio fue de 4.87.

La dimensión de gestión que presentó el puntaje más elevado es la gestión operativa con 4.06 y la dimensión con el menor puntaje de gestión fue la financiera con 3.56 y en su orden, la de ventas y *marketing*, con un puntaje de 3.65.

2. ¿Cuál es el nivel de riesgo financiero de la Universidad de Montemorelos, según la percepción de sus empleados?

La media aritmética del riesgo financiero se ubicó en 4.94. La dimensión con un riesgo financiero mayor fue la de gestión financiera con un puntaje de 5.93 y el menor puntaje de riesgo financiero se halló en la dimensión de gestión operativa con un puntaje de 3.82.

El riesgo financiero se calculó teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto.

En la Tabla 9 que se observa a continuación se muestra el nivel de gestión de cada dimensión.

Tabla 9

Nivel de gestión por dimensiones

No.	Dimensión	Nivel de gestión
1	Gestión general	3.92
2	Gestión de planificación y evaluación	3.74
3	Gestión de recursos humanos	3.85
4	Gestión de ventas y marketing	3.65
5	Gestión operativa	4.06
6	Gestión de instalaciones y servicios	3.70
7	Gestión financiera	3.56
	Medias generales	3.78

El nivel de gestión se estimó en la escala de 1 a 5; la probabilidad de 0.1 a 2.5; el impacto de 1 a 5; y el riesgo financiero de 0.1 a 12.5, siendo respectivamente el 5, 2.5, 5 y 12.5 la mayor calificación.

El nivel de gestión se determinó teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia de la gestión, de cada una de las acciones evaluadas en los ítems del instrumento aplicado a los empleados de la Universidad de Montemorelos. Las escalas, su significado y equivalencias se encuentran en la Tabla 10 para el nivel de gestión y en la Tabla 11 se muestra el riesgo financiero.

Tabla 10

Equivalencias de la escala para el nivel de gestión

Calificación	Significado en el instrumento	Estimación de la probabilidad	Nivel de gestión
1	Muy improbable	Raro	Muy Bajo
2	Alguna posibilidad pero poco probable	Improbable	Bajo
3	Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo	Posible	Medio
4	Probabilidad algo más elevada	Probable	Alto
5	Casi seguro	Casi seguro	Muy alto

Tabla 11

Significados de la escala para el nivel de riesgo financiero

Calificación	Significado	Equivalente en la matriz	Nivel de riesgo financiero
1	Insignificante	0.5-1.5	Menor
2	Bajo	1.6-3	Limitado
3	Moderado	3.1-6	Medio
4	Significativo	6.1-7.9	Significativo
5	Catastrófico	8 -12.5	Mayor

En la Tabla 12 se presentan los valores que se utilizaron para calcular el riesgo financiero, entre ellos la probabilidad de no ocurrencia de la gestión, el impacto, los valores resultantes del riesgo para cada dimensión de gestión y el nivel de riesgo.

Tabla 12

Datos para calcular el riesgo financiero

Dimensión	Probabilidad de no ocurrencia de la gestión	Impacto	Riesgo	Nivel de riesgo
Gestión general	1.08	4.14	4.25	Medio
Gestión de planificación y evaluación	1.26	4.15	5.06	Medio
Gestión de recursos humanos	1.15	4.07	4.49	Medio
Gestión de ventas y marketing	1.35	4.15	5.48	Medio
Gestión operativa	0.94	4.23	3.82	Medio
Gestión de instalaciones y servicios	1.3	4.12	5.25	Medio
Gestión financiera	1.44	4.26	5.93	Medio
Medias generales	1.21	4.94	4.94	Medio

Tal como se observa en la Tabla 12 las áreas de gestión general, planificación y evaluación, recursos humanos, ventas y marketing, operativa, instalaciones y servicios, y financiera, objeto de estudio de esta investigación están en el nivel *medio* de riesgo. A partir de los datos referenciados en la Tabla 12 se realizó la matriz de la Ilustración 2 en la cual se ubica la probabilidad y el impacto.

De acuerdo a Báez (2010), la matriz de riesgos o también llamada matriz de la probabilidad del impacto, es una combinación de medición y priorización de riesgos. A través de la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo y del impacto que este factor de riesgo tienen sobre los objetivos estratégicos.

Las escalas se pueden definir a libre criterio, entre las más usadas se encuentran escalas de 5 niveles y escalas de 10 niveles.

Probabilidad	2.5 (Casi seguro)	2.5	5	7.5	10	12.5
	2 (Probable)	2	4	6	8	10
	1.5 (Posible)	1.5	3	4.5	6	7.5
	1 (Improbable)	1	2	3	4	5
	0.5 (Raro)	0.5	1	1.5	2	2.5
		1 (no significativo)	2 (Bajo)	3 (Moderado)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
	Impacto					

0.5- 1.5		Menor
1.6 – 3		Limitado
3.1 – 6		Medio
6.1- 7.9		Significativo
8- 12.5		Crítico

Ilustración 2. Matriz de riesgo financiero

De acuerdo a la matriz de la Ilustración 2 que se presenta en esta investigación, el riesgo financiero para la Universidad de Morelos se ubicó en el rango de 3.1 a 6, es decir en el nivel *medio* de riesgo financiero.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Este capítulo se desarrolló con el propósito de presentar las conclusiones producto de la investigación, la discusión presentada por el investigador y algunas recomendaciones que se elaboraron a partir de los resultados de la investigación que buscó conocer la relación existente entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Morelos.

Conclusiones sobre la declaración del problema

El objeto de estudio de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Morelos.

A partir de las pruebas estadísticas aplicadas para el análisis de los datos recolectados de la muestra se determinó que existe relación significativa y negativa en grado muy fuerte entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Morelos.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que a mayor nivel de gestión menor será el nivel de riesgo financiero en la institución.

Conclusiones de las hipótesis complementarias

Con respecto a las hipótesis complementarias del estudio se presentan las siguientes conclusiones.

Gestión y función que desempeña

Los resultados obtenidos en esta hipótesis complementaria que combina la variable independiente gestión y la variable función que desempeña permitieron concluir que no existe diferencia significativa en la gestión percibida por los empleados de la Universidad de Morelos, de acuerdo a la función que desempeñan.

Gestión y nivel de escolaridad

Con respecto a las variables gestión y nivel de escolaridad los resultados obtenidos mediante las pruebas estadísticas permitieron concluir que sí existe diferencia significativa entre el nivel de gestión percibido por los empleados de la Universidad de Morelos de acuerdo a su nivel de escolaridad. Al comparar en los estudios posteriores (*pos hoc*) los grupos de dos en dos, no se encontraron diferencias significativas.

Riesgo financiero y función que desempeña

Los resultados obtenidos en esta hipótesis complementaria que combina la variable independiente riesgo y la variable función que desempeña permitieron concluir que no existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Morelos, de acuerdo a la función que desempeñan.

Riesgo financiero y nivel de escolaridad

Con respecto a las variables riesgo financiero y nivel de escolaridad los resultados obtenidos mediante las pruebas estadísticas permitieron concluir que si existe diferencia significativa en el nivel de riesgo percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos de acuerdo a su nivel de escolaridad. Al comparar en los estudios posteriores (*pos hoc*) los grupos en que se encontraron diferencias significativas fue el grupo con escolaridad licenciatura y maestría.

Conclusiones de las preguntas complementarias

El nivel de gestión institucional en la Universidad de Montemorelos se ubicó cerca del nivel alto. El mejor nivel de gestión se encontró en la dimensión de gestión operativa.

El riesgo financiero institucional en la Universidad de Montemorelos se ubicó en el nivel *medio* como se puede observar en la Ilustración 2, matriz de riesgo financiero.

Las dimensiones que presentaron una percepción de riesgo mayor fueron las de gestión financiera y gestión de ventas y *marketing*; la gestión operativa, fue la dimensión con menor percepción de riesgo.

Discusión

Como objetivo principal, este estudio buscó determinar la relación existente entre la gestión institucional y el riesgo financiero. A partir de ello, se pudo concluir que existe una correlación significativa y negativa muy fuerte entre ambas variables, los resultados para la prueba estadística *r* de Pearson fueron $-.940$ y una *p* de $.000$.

Teniendo en cuenta los resultados del coeficiente r de Pearson y la significancia se aceptó la hipótesis de investigación que permitió probar que existe una relación negativa muy fuerte y significativa entre la gestión institucional y el riesgo financiero en la Universidad de Montemorelos.

Los resultados de las pruebas estadísticas de la investigación permitieron concluir que a menor nivel de gestión, mayor es el nivel de riesgo. Evidencia de lo anterior, es que la dimensión de gestión financiera reportó el menor nivel de gestión y el mayor nivel de riesgo financiero, estos resultados son similares a los que presentó la dimensión de gestión de ventas y *marketing*. Con respecto a lo anterior, Osborne (2012) y la British Standards Institution (2008) afirman que la gestión permite no sólo explotar las potenciales oportunidades, sino prevenir el riesgo, a través de la mitigación de potenciales problemas. La administración efectiva del riesgo también permite a través de una gestión efectiva, la protección de la reputación de la empresa, el incremento de la probabilidad de lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, proporcionar una ventaja competitiva a la organización y la reducción de costos e incremento de las utilidades.

Los riesgos están asociados con el crecimiento del negocio, el logro de objetivos, alianzas, incursión en nuevos mercados o lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como retención y fidelización de clientes, ventas, pérdidas de licencia operativa, accidentes laborales, fallas en planta y equipo, pérdida de información, entre otros. Osborne (2012) considera que el riesgo debe ser tomado como una de las áreas más importantes del negocio, para ello recomienda enlistar

las actividades de la organización y evaluarlas para determinar las áreas más críticas del negocio y enfocarse en la gestión de estas.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003) también hace su aporte en la relación entre la gestión y el riesgo al definir el riesgo como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en las personas, en las tecnologías de la información, o por ocurrencia de eventos externos adversos de diversas naturalezas.

La administración del riesgo de una empresa, puede convertirse en una ventaja estratégica competitiva si es utilizada para identificar acciones específicas que mejoren el desempeño y la gestión (Consultora KPMG, Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler, 2006).

En el ámbito financiero existe una relación directa entre la rentabilidad y el riesgo, por lo cual a mayor riesgo, mayor es la rentabilidad que se puede obtener. Extrapolado a la gestión cuánto más adecuadamente se desarrolle la gestión menor será la probabilidad de riesgo. La gestión del riesgo es necesaria porque los riesgos son en sí mismos una parte del negocio y no gestionarlos podría significar una falta de buen gobierno (Huerta Romero, 2014).

Night citado en Huerta Romero (2014, p. 17) declara que “todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan la certeza a la posibilidad de alcanzar objetivos. Este efecto de falta de certeza es el riesgo y es inherente a todas las actividades”.

La consultora KPMG (2006) menciona que el riesgo se mide con base en el desempeño de la organización, esto confirma que el área de ventas y *marketing* sea

una de las áreas de la institución con mayor riesgo, ya que en ella se valoraron los tres ítems con menor puntuación de gestión. Los ítems con la menor media de gestión fueron: (a) realización de campañas de ventas basadas en el análisis de las necesidades del cliente con una puntuación media de 3.34, (b) personal de promoción y ventas motivado e incentivado con una puntuación media de 3.34 y (c) plan de ventas y *marketing* detallado, preparado y actualizado regularmente, con una media de 3.40.

La investigación también mostró algunas oportunidades que tiene la institución. Estas oportunidades están reflejadas en aquellas áreas que presentaron un mejor nivel de gestión. Los ítems con mejor puntuación de gestión son: (a) programas académicos con acreditaciones a nivel nacional con una puntuación media de 4.36, (b) existencia de cobertura de seguros para el personal, al ubicarse en una media de 4.35 y (c) gestión eficaz en pago a proveedores con una media de 4.29, esto indica que la institución tiene oportunidades para aprovechar en estas áreas.

Recomendaciones

A la administración de la Universidad de Montemorelos

1. Realizar un estudio más específico del riesgo en la gestión para cada área de la Universidad de Montemorelos, que permita conocer y cuantificar los riesgos potenciales.

2. Realizar un análisis más profundo de la gestión en el área financiera y en el área de ventas y *marketing*, ya que evidenciaron los niveles más altos de riesgo y corresponden a áreas estratégicas de la institución.

3. Implementar un programa de administración de riesgos por área de gestión para la institución.

4. Generar una cultura de gestión del riesgo en todas las áreas de la Universidad de Montemorelos.

5. Capacitar e involucrar al personal que labora en la institución, al aplicar las medidas de gestión de riesgo.

6. Implementar un registro institucional que permita la historicidad de sucesos que representen riesgos para la universidad.

Para investigaciones futuras

1. Se recomienda realizar una valoración de riesgos periódica de la Universidad de Montemorelos.

2. Realizar un análisis del riesgo de la gestión por cada facultad o área estratégica.

3. Evaluar el nivel de riesgo en la gestión de acuerdo a las proyecciones que se realicen en el plan estratégico institucional.

4. Replicar la investigación en las unidades estratégicas de negocio.

5. Desarrollar un instrumento *ad hoc* de riesgo a partir de entrevistas con los diferentes públicos relacionados con la institución.

6. Replicar la investigación con la participación de la comunidad estudiantil.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN Y RIESGO

Sabemos que su tiempo es muy valioso y le agradecemos dedicar unos momentos para compartírnos su sincera opinión.

El propósito de este instrumento es conocer el riesgo institucional, a partir de la probabilidad de ocurrencia del riesgo en la gestión y el impacto en la situación económica según la percepción de los empleados de la Universidad de Morelos.

Para ello le agradecemos responder las dos columnas teniendo en cuenta la información que se presenta a continuación:

En la columna identificada como: **probabilidad de ocurrencia** de la gestión califique de 1 a 5 utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy improbable (Muy bajo)	Alguna posibilidad pero poco probable (Bajo)	Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo (Medio)	Probabilidad algo más elevada (Alto)	Casi seguro (Muy alto)

Y en la columna identificada como: **De no suceder, determine el impacto en la situación económica**, califique de 1 a 5 utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Impacto no significativo	Bajo impacto	Moderado impacto	Alto impacto	Muy alto impacto

Género: F___ M___ Años de servicio: _____ Nivel de escolaridad: _____

Función que desempeña: Directivo___ Docente___ Personal de apoyo___

Gestión General Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Elaboración periódica de estrategias, planes y objetivos institucionales										
Uso de herramientas innovadoras en la gestión institucional										
Creación de planes de acción para vender todos los programas académicos										
Asignación óptima de recursos para ejecutar el plan institucional										
Uso de estudios de viabilidad para evaluar nuevos proyectos										
Existencia de buenas relaciones y comunicación con los públicos de la institución										
Conciencia de los riesgos existentes en las prácticas institucionales										

Gestión de planificación y evaluación Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos basados en los planes empresariales y presupuestos										
Compromiso institucional para lograr los objetivos propuestos										
Discusión abierta de nuevas ideas para mejorar la gestión institucional										
Elaboración y análisis periódico del nivel socioeconómico de los estudiantes										
Elaboración y análisis periódico de la rentabilidad de los programas académicos										
Generación de datos confiables para la toma de decisiones										

Gestión de los recursos humanos Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Existencia de la descripción clara de tareas y competencias para cada puesto de trabajo											
Capacidad institucional para atraer y retener a personal de calidad											
Planificación y ejecución de programas de capacitación para el personal											
Existencia de cobertura de seguros para el personal											
Reconocimiento externo de empleados por su nivel de desarrollo profesional o buenos principios											
Existencia de un clima laboral adecuado											
Evaluación periódica del desempeño del personal											

Gestión de ventas y marketing Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Realización de campañas de ventas basadas en el análisis de las necesidades del cliente											
Actividades promocionales periódicas reflejadas en el número de créditos académicos vendidos											
Innovación en programas académicos reconocidos por la comunidad empresarial, estudiantil y la IASD											
Niveles de calidad académica por encima de las normas del sector											
Plan de <i>marketing</i> detallado, preparado y actualizado regularmente											
Personal de Promoción y Ventas motivado e incentivado											
Capacidad de retención estudiantil reflejada en el reingreso											

Logro de objetivos de venta propuestos										
Contribución de los ingresos por ventas en la utilidad económica de la institución										
Variación continua de precios en los programas institucionales										
Crecimiento institucional reflejado en la cuota de mercado										
Existencia de otras universidades con los mismos programas académicos y precios más accesibles										

Gestión operativa Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Métodos de enseñanza comparable con los competidores más fuertes											
Control eficaz de los costos en todos los procesos internos											
Calidad de programas académicos comparable con los competidores más fuertes											
Prestación de servicios académicos eficientes											
Niveles de calidad certificados y evaluados periódicamente											
Los programas académicos cuentan con estándares internacionales de calidad											
Programas académicos con acreditaciones a nivel nacional											
Inversión en investigación y desarrollo para mantener competitividad											

Gestión de instalaciones y servicios Según corresponda, califique la realización de los siguientes procesos en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Instalaciones de calidad para los estudiantes											
Equipos actualizados y con un mantenimiento adecuado											
Capacidad de prestación de servicios y tecnolo-											

gía sin problemas significativos										
Funcionamiento adecuado de sistemas informáticos y de comunicación										
Cumplimiento de las normativas legales vigentes referentes a la contaminación y cuidado del medio ambiente										
Capacidad de las instalaciones, suficiente para la población estudiantil										
Existencia de espacios subutilizados en las instalaciones construidas										

Gestión financiera Según corresponda, califique la realización de las siguientes acciones en la institución:	Probabilidad de ocurrencia de la gestión					De no suceder, determine el impacto en la situación económica				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generación de flujos de efectivo que permitan una gestión precisa de la liquidez										
Gestión eficaz en pago a proveedores										
Gestión de cobro eficaz a los estudiantes										
Prolongación de créditos a clientes, necesarios para sostener las ventas										
Inversiones en activos fijos y tecnologías vanguardistas										
Buen sistema de contabilidad										
Recuperación de las cuentas por cobrar en el nivel adecuado										
Manejo óptimo de las finanzas y la estructura financiera										

APÉNDICE B

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

GESTIÓN

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	100	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	55

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
211,4100	1101,456	33,18820	55

IMPACTO

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	100	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	55

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
229,0100	767,222	27,69877	55

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Hace referencia a los roles, comportamientos, actividades y atributos físicos y biológicos que diferencian a hombres y mujeres.	Se solicitó marcar la opción que le correspondía: F___ M___	Esta variable se codificó así: 1 = Femenino 2 = Masculino
Años de servicio	Cantidad de tiempo laborado para la institución	Se solicitó al encuestado, escribir la cantidad de años que ha laborado para la institución, a partir de lo cual se ubicó el número señalado en el rango correspondiente.	Esta variable se codificó a través de los siguientes rangos: 1 = De 0 a 10 años 2 = De 11 a 20 años 3 = De 21 a 30 años 4 = Más de 31 años
Nivel de escolaridad	Determina el nivel máximo de estudios realizados por el empleado encuestado	Se solicitó al encuestado escribir su nivel máximo de escolaridad	Esta variable se codificó de la siguiente forma: 1 = Técnico 2 = Licenciatura 3 = Maestría 4 = Doctorado
Función que desempeña	Determina el nivel de jerarquía que desempeña el empleado encuestado en la institución	Se le solicitó marcar con una X la opción que le identifica, de acuerdo a: Directivo___ Docente___ Personal de Apoyo___	La variable se codificó de la siguiente forma: 1 = Personal directivo 2 = Personal docente 3 = Personal de apoyo

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión General	Es el conjunto de actividad y tareas de la administración general, a través del cual se busca la consecución de los objetivos y metas de la organización	<p>Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes siete ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración periódica de estrategias, planes y objetivos institucionales 2. Uso de herramientas innovadoras en la gestión institucional 3. Creación de planes de acción para vender todos los programas académicos 4. Asignación óptima de recursos para ejecutar el plan institucional 5. Uso de estudios de viabilidad para evaluar nuevos proyectos 6. Existencia de buenas relaciones y comunicación con los públicos de la institución 7. Conciencia de los riesgos existentes en las prácticas institucionales 	<p>Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem.</p> <p>La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de:</p> <p>1 = Muy improbable</p> <p>2 = Alguna posibilidad pero poco probable</p> <p>3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo</p> <p>4 = Probabilidad algo más elevada</p> <p>5 = Casi seguro</p>

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión de planificación y evaluación	Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento y sostenibilidad a largo plazo de una corporación. Plantea los lineamientos básicos a través de los cuales se registrará para cumplir los objetivos y metas trazados	<p>Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes seis ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos basados en los planes empresariales y presupuestos. 2. Compromiso institucional para lograr los objetivos propuestos. 3. Discusión abierta de nuevas ideas para mejorar la gestión institucional. 4. Elaboración y análisis periódico del nivel socioeconómico de los estudiantes. 5. Elaboración y análisis periódico de la rentabilidad de los programas académicos. 6. Generación de datos confiables para la toma de decisiones. 	<p>Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem.</p> <p>La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de:</p> <p>1 = Muy improbable</p> <p>2 = Alguna posibilidad pero poco probable</p> <p>3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo</p> <p>4 = Probabilidad algo más elevada</p> <p>5 = Casi seguro</p>

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión de los recursos humanos	Hace referencia a aquellos procesos y prácticas administrativas directamente relacionados con el ser humano y sus funciones laborales, algunas de esas prácticas incluyen capacitación, seguridad, salud, remuneración, selección y otras.	<p>Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes siete ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de la descripción clara de tareas y competencias para cada puesto de trabajo 2. Capacidad institucional para atraer y retener a personal de calidad 3. Planificación y ejecución de programas de capacitación para el personal 4. Existencia de cobertura de seguros para el personal 5. Reconocimiento externo de empleados por su nivel de desarrollo profesional y buenos principios 6. Existencia de un clima laboral adecuado 7. Evaluación periódica del desempeño del personal 	<p>Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem.</p> <p>La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de:</p> <p>1 = Muy improbable</p> <p>2 = Alguna posibilidad pero poco probable</p> <p>3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo</p> <p>4 = Probabilidad algo más elevada</p> <p>5 = Casi seguro</p>

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión de ventas y <i>marketing</i>	Es la administración del plan de <i>marketing</i> , que incluye objetivos con respecto a ventas, promoción, producto, precio y plaza de la organización.	<p>Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes doce ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de campañas de ventas basadas en el análisis de las necesidades del cliente. 2. Actividades promocionales periódicas reflejadas en el número de créditos académicos vendidos. 3. Innovación en programas académicos reconocidos por la comunidad empresarial, estudiantil y la IASD 4. Niveles de calidad académica por encima de las normas del sector 5. Plan de <i>marketing</i> detallado, preparado y actualizado regularmente 6. Personal de promoción y ventas motivado e incentivado 7. Capacidad de retención estudiantil reflejada en el reingreso 8. Logro de objetivos de venta propuestos 9. Contribución de los ingresos por ventas en la utilidad económica de la institución 10. Variación continua de precios en los programas institucionales. 11. Crecimiento institucional reflejado en la cuota de mercado. 12. Existencia de otras universidades con los mismos programas académicos y precios más accesibles. 	<p>Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem.</p> <p>La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de:</p> <p>1 = Muy improbable</p> <p>2 = Alguna posibilidad pero poco probable</p> <p>3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo</p> <p>4 = Probabilidad algo más elevada</p> <p>5 = Casi seguro</p>

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión operativa	Hace referencia a la realización de tareas que aportan al cumplimiento de los objetivos tácticos y a la vez estratégicos de la organización.	Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes ocho ítems: 1. Métodos de enseñanza comparable con los competidores más fuertes. 2. Control eficaz de los costos en todos los procesos internos. 3. Calidad de programas académicos comparable con los competidores más fuertes. 4. Prestación de servicios académicos eficientes. 5. Niveles de calidad certificados y evaluados periódicamente. 6. Los programas académicos cuentan con estándares internacionales de calidad. 7. Programas académicos con acreditaciones a nivel nacional. 8. Inversión en investigación y desarrollo para mantener competitividad.	Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem. La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de: 1 = Muy improbable 2 = Alguna posibilidad pero poco probable 3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo 4 = Probabilidad algo más elevada 5 = Casi seguro

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión de instalaciones y servicios	Es el proceso de administración logística que busca que la infraestructura física y del sistema, aporte al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales a través del servicio al cliente	Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes siete ítems: 1. Instalaciones de calidad para los estudiantes. 2. Equipos actualizados y con un mantenimiento adecuado. 3. Capacidad de prestación de servicios y tecnología sin problemas significativos. 4. Funcionamiento adecuado de sistemas informáticos y de comunicación. 5. Cumplimiento de normativas legales vigentes referentes a la contaminación y cuidado del medio ambiente. 6. Capacidad de las instalaciones, suficiente para la población estudiantil. 7. Existencia de espacios subutilizados en las instalaciones construidas.	Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem. La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de: 1 = Muy improbable 2 = Alguna posibilidad pero poco probable 3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo 4 = Probabilidad algo más elevada 5 = Casi seguro

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión financiera	Es el proceso de administración de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, así como para la obtención de los resultados esperados por los diferentes públicos de la organización.	Para medir esta dimensión de la variable se elaboraron los siguientes ocho ítems: 1. Generación de flujos de efectivo que permitan una gestión precisa de la liquidez. 2. Gestión eficaz en pago a proveedores. 3. Gestión de cobro eficaz a los estudiantes. 4. Prolongación de créditos a clientes, necesarios para sostener las ventas. 5. Inversiones en activos fijos y tecnologías vanguardistas. 6. Buen sistema de contabilidad. 7. Recuperación de las cuentas por cobrar en el nivel adecuado. 8. Manejo óptimo de las finanzas y la estructura financiera.	Se solicitó calificar la probabilidad de ocurrencia de la gestión para cada ítem. La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia de la gestión fue de: 1 = Muy improbable 2 = Alguna posibilidad pero poco probable 3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo 4 = Probabilidad algo más elevada 5 = Casi seguro

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Riesgo financiero	Posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para la institución	Variable medida por la probabilidad de no ocurrencia de la gestión y el impacto de ésta no ocurrencia en la situación económica	<p>El riesgo financiero de la gestión se determinó con base en la probabilidad de no ocurrencia de la gestión y el impacto económico, en función de 7 dimensiones de la gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión general 2. Gestión de planificación y evaluación 3. Gestión del recurso humano 4. Gestión de ventas y <i>marketing</i> 5. Gestión operativa 6. Gestión de instalaciones y servicios 7. Gestión financiera <p>La escala que se utilizó para la probabilidad de ocurrencia (gestión) fue:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 = Muy improbable 2 = Alguna posibilidad pero poco probable 3 = Posible pero difícil de predecir cuándo y cómo 4 = Probabilidad algo más elevada 5 = Casi seguro <p>Y para impacto fue de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 = Impacto no significativo 2 = Bajo impacto 3 = Moderado impacto 4 = Alto impacto 5 = Muy alto impacto

APÉNDICE D

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba estadística
H ₀ : No existe relación significativa entre la gestión institucional en la Universidad de Montemorelos y el riesgo financiero de ésta, según la percepción de los empleados de la misma.	Independiente Gestión	Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó <i>r</i> de Pearson.
	Dependiente Riesgo financiero	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H ₀₁ : No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.	Independiente Función que desempeñan	Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó Anova de un factor.
	Dependiente Gestión	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H ₀₂ : No existe diferencia significativa en la gestión institucional percibida por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.	Independiente Nivel de escolaridad	Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó Anova de un factor.
	Dependiente Gestión	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H ₀₃ : No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según la función que desempeñan.	Independiente Función que desempeñan	Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó Anova de un factor.
	Dependiente Riesgo financiero	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H ₀₄ : No existe diferencia significativa en el riesgo financiero percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, según el nivel de escolaridad de los mismos.	Independiente Nivel de escolaridad	Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó Anova de un factor.
	Dependiente Riesgo financiero	Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

APÉNDICE E

RESULTADO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Resultados de las variables demográficas

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	49	49,0	49,0	49,0
	Hombre	51	51,0	51,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Años de servicio para la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 0 a 10 años	27	27,0	27,0	27,0
	De 11 a 20 años	36	36,0	36,0	63,0
	De 21 a 30 años	29	29,0	29,0	92,0
	Más de 31 años	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nivel de escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico	3	3,0	3,0	3,0
	Licenciatura	40	40,0	40,0	43,0
	Maestría	55	55,0	55,0	98,0
	Doctorado	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Función que desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Personal directivo	16	16,0	16,0	16,0
	Personal docente	39	39,0	39,0	55,0
	Personal de apoyo	45	45,0	45,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

APÉNDICE F

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis Nula Principal

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Gestión	3,7846	,59826	100
Riesgo financiero	4,9387	2,34353	100

Correlaciones

		Gestión	Riesgo financiero
Gestión	Correlación de Pearson	1	-,940**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	100	100
Riesgo financiero	Correlación de Pearson	-,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	100	100

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis nula 1

Descriptivos

Gestión

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Personal Directivo	16	3,8146	,62130	,15533	3,4835	4,1456	2,84	4,63
Personal Docente	39	3,8354	,57015	,09130	3,6506	4,0203	2,70	4,87
Personal de Apoyo	45	3,7299	,62233	,09277	3,5429	3,9168	2,18	4,83
Total	100	3,7846	,59826	,05983	3,6659	3,9033	2,18	4,87

ANOVA

Gestión

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,250	2	,125	,345	,709
Intra-grupos	35,184	97	,363		
Total	35,434	99			

Hipótesis nula 2

Descriptivos

Gestión

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite supe- rior		
Técnico	3	3,2735	,41145	,23755	2,2514	4,2956	2,87	3,69
Licenciatura	40	3,9800	,63132	,09982	3,7780	4,1819	2,18	4,87
Maestría	55	3,6685	,55191	,07442	3,5193	3,8177	2,43	4,73
Doctorado	2	3,8376	,21285	,15051	1,9252	5,7500	3,69	3,99
Total	100	3,7846	,59826	,05983	3,6659	3,9033	2,18	4,87

ANOVA

Gestión

	Suma de cua- drados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,058	3	1,019	3,022	,033
Intra-grupos	32,377	96	,337		
Total	35,434	99			

Hipótesis nula 3

Descriptivos

Riesgo Financiero

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Personal Directivo	16		
Personal Docente	39	4,7585	2,26635	,36291	4,0238	5,4931	,64	10,19
Personal de Apoyo	45	5,0143	2,25879	,33672	4,3357	5,6929	,82	11,28
Total	100	4,9387	2,34353	,23435	4,4737	5,4037	,64	11,28

ANOVA

Riesgo financiero

	Suma de cua- drados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,347	2	1,174	,210	,811
Intra-grupos	541,375	97	5,581		
Total	543,722	99			

Hipótesis nula 4

Descriptivos

Riesgo Financiero

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite infe- rior	Límite su- perior		
Técnico	3	7,6080	2,35852	1,36169	1,7491	13,4669	4,90	9,24
Licenciatura	40	4,0295	2,08759	,33008	3,3618	4,6971	,64	8,72
Maestría	55	5,4616	2,32298	,31323	4,8336	6,0896	1,31	11,28
Doctorado	2	4,7393	1,29460	,91542	-6,8922	16,3708	3,82	5,65
Total	100	4,9387	2,34353	,23435	4,4737	5,4037	,64	11,28

ANOVA

Riesgo financiero

	Suma de cua- drados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	69,562	3	23,187	4,695	,004
Intra-grupos	474,160	96	4,939		
Total	543,722	99			

APÉNDICE G

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Resultados de las preguntas complementarias

Pregunta complementaria 1

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tıp.
Gestión	100	2,69	2,18	4,87	3,7846	,59826
N válido (según lista)	100					

Pregunta complementaria 2

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tıp.
Riesgo Financiero	100	10,64	,64	11,28	4,9387	2,34353
N válido (según lista)	100					

LISTA DE REFERENCIAS

- Ackoff, R. y Sasien, O. (2006). *Administración y competencias en pequeñas dosis*. España: Prentice-Hall.
- Acle Tomasini, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*. México: Grijalbo.
- Alba, S. (2012). *La empresa admirada: la receta*. México: LID.
- American Marketing Association (1960). *Marketing definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1988). *Tests psicológicos*. México: Prentice-Hall.
- Ander, E. (1982). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Área de Pymes (2005). *Análisis del riesgo financiero en la empresa cuestionarios check list de gestión*. Recuperado de [http://www.areadepymes.com/?tit=anali sis-del-riesgo-financiero-en-la-empresa-cuestionarios-check-list-de-gestion&name=Manuales &fid=fg0bcaj#m18](http://www.areadepymes.com/?tit=anali%20sis-del-riesgo-financiero-en-la-empresa-cuestionarios-check-list-de-gestion&name=Manuales%20&fid=fg0bcaj#m18)
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Austria Carlos, M. A. (2007). Construcción de índices de desempeño financiero mediante el análisis de componentes principales, 2004-2005. *Análisis Económico*, 22(51), 199-222.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Banco de México. (2005). *Definiciones básicas de riesgo*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>
- Bank for International Settlements. (2015). *Basel III implementation assessments of Hong Kong SAR and México as well as follow-up reports published by the Basel Committee*. Recuperado de <http://www.bis.org/press/p150316.htm>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). México: Pearson.

- Bernales, A., Beuermann, D. W. y Cortazar, G. (2014). Thinly traded securities and risk management. *Estudios de Economía*, 41(1), 5-48.
- Besley, S. y Brigham, F. E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning.
- Bodie, Z. y Merton, R. C. (1999). *Finanzas*. México: Prentice Hall.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. (1993). *Fundamentos de financiación empresarial* (4ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- British Standards Institution. (2008). Risk Management Code of Practice. BS31100:2008 *Risk Management Code of Practice*.
- Burbano Vallejo, E. L. y Morales Camacho, R. (2010). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 37-54.
- Canfield, B. (1999). *Administración de ventas*. México: Diana.
- Cardona, P. (2004). Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. *Revista Colombiana de Estadística*, 27(2), 139-151.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones* (8ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Churchill, G., Ford, N. y Walker, O. (1999). *Dirección de ventas* (9ª ed.). España: Esic.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Consultora KPMG. (2006). *Entendiendo la administración de riesgo empresarial*. Recuperado de <http://www.riesgooperacional.com/docs/19%20ERM%20Paper.pdf>
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Correa, A. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Revista de Contaduría de la Universidad de Antioquia*, 46, 169-194.

- De Bruyne, P. (1983). *Teoría moderna de la administración de empresas*. Madrid: Aguilar.
- Diccionario de la Real Academia Española. (1987). *Gestión*. Recuperado de www.rae.com
- Diez, E. (2007). La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. *Revista Visión Gerencial*, 6(2), 231-244.
- Durand Baquerizo, E. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. *Universia Business Review*, 4, 88-101.
- European Union Agency for Network and Information Security – ENISA (2005-2015). *Ad-hoc Working Group on Risk Assessment and Risk Management*. Recuperado de <http://www.enisa.europa.eu/activities/risk-management/working-group>
- Funk y Wagnalls (1970). *Gestión*. Diccionario estándar.
- García García, S. (2014). Las narrativas del riesgo. *Revista de Antropología Social*, 23, 281-286.
- García Isa, I. (2013). *Gestión de recursos humanos en empresas turísticas*. España: Paraninfo.
- García Sánchez, M. y Sánchez Barradas, C. (2005). Riesgo de crédito en México aplicación de modelo CreditMetrics (tesis de licenciatura). Universidad de las Américas, Puebla.
- García Serna, O. L. (2009). *Administración financiera- fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna.
- Gastineau, G. L. (2001). Exchange-traded funds. *Journal of Portfolio*, 27(3), 88-96.
- Gastineau, G. L. (2010). *The Exchange-traded funds manual* (2ª ed.). New Jersey: Wiley.
- Gastineau, G. L. y Kritzman, M. P. (1996). *The dictionary of financial risk management*. New York: Fabozzi Associates.
- González Urbina, P. (2013). Diez principios estratégicos para gestión financiera. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Guiltinan, J. Gordon, P. y Madden, T. (2005). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hamel, G. (1999). Bringing Silicon Valley inside. *Harvard Business Review*.

- Hamel, G. (2009). Entrevista: “entonces ¿Cuál es el futuro del Management?”. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/654212/Gary-Hamel-Entonces-Cual-es-el-futuro-del-Management.html>
- Haro, A. (2004). *Medición y control de riesgo financiero* (3ª ed.). México: Limusa.
- Harvard Business Review (1981). *Diversificar o no diversificar. Estrategias de crecimiento*. Bilbao: Deusto.
- Hernández, N. R., Roldán Ruenes, A. y Ruano Ortega, E. R. (2003). La logística y su papel en el desarrollo de las organizaciones. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Hernández Espallardo, M. y Rodríguez, A. (2003). El objeto de estudio de la disciplina de marketing. *Estudios Gerenciales*, 87, 67-91.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38 -51.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill-Thompson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México: Thompson Learning.
- Hope, J. y Player, S. (2012). Mejores prácticas de gestión empresarial. Cómo optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes. *Harvard Business Review*. 1-396.
- Huerta Romero, J. C. (2014). Gestión del riesgo en proyectos de inversión “Project Risk Management” (tesis de licenciatura). Universidad de Valladolid, España.
- Huh, J. (2011). *A study of risk management and capital allocation in Korean Insurance Companies* (tesis de maestría). Massachusetts Institute of Technology, MIT Sloan School of Management.
- Idarraga Pérez, G. (s. f.). *Administración Financiera II*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010038/index.html>
- ISO 31000 (s.f.). ISO 31000 Risk Management. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

- Jorion, P. (1997). *Value at risk: the new benchmark for controlling derivatives risk*, 2. New York: Mc Graw Hill.
- King-Kauanui, S., Ngoc, S. D. y Ashely-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance en Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-96.
- Kirkland, S.D. (2009). Compensation plans that pay back. *Business and Economic Review*, 55(2), 22-23.
- Koontz, H., Weirich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13ª ed.). México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969a). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-5.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969b). A new form of marketing myopia: a rejoinder to professor luck. *Journal of marketing*, 33, 55-7.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones procesos y cadenas de valor* (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Alfa.
- Lara Haro, A. (2004). *Medición y Control de Riesgos Financieros* (3ª ed.). México: Limusa Noriega.
- Lawler III, E. (2006). Becoming a key player in business strategy. *Workspan*, 49(1), 10-13.
- Lawler III, E., Levenson, A. y Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resources Planning*, 27(4), 27-35.
- Le Mouël, J. (1992). Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo. Buenos Aires: Paidós contextos.
- Lenin, V.I. (s. f.). *Administración de riesgos financieros*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 379-389.

- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L. y Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, 232, 109-130.
- Mairal Buil, G. (2013). *La década del riesgo. Situaciones y normativas de riesgo en España a comienzos del siglo XXI*. Madrid: Catarata.
- Marchand, D., Kettinger, W. y Rollins, J. (2002). *Information orientation: the best link to business performance*. New York: Oxford University Press.
- Markowitz, H. (1952). Teoría de la elección de cartera. *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* (tesis doctoral). Departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercados, Universidad de Valladolid, España.
- Martínez Negrete, E. (2012). *Modelo de las cuatro brechas en el servicio*. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/139/Modelodelascuatrobrechasenservicio.pdf>
- Massachusetts Institute Technology Sloan. (2010). ¿What is operations management? *Massachusetts Institute Technology Sloan School of Management* Recuperado de <http://dspace.mit.edu/>
- Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J. M., Pérez Poumian, M. L. y Cruz Castillo, R. de J. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(33), 460-470.
- Mckenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 65-79.
- Meisinger, S. (2003). Taking the measure of human capital. *HR Magazine*, 48(10).
- Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del sistema de control interno. *AD-minister*, 6, 82-95.
- Meyers, F. E. y Stephens, M. P. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales* (3ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson.

- Mora, C. (2005). La responsabilidad social corporativa: razón de ser del marketing como sistema de pensamiento organizacional". *Revista Visión Gerencial*, 4(2), 171-179.
- Mora Salas, M. (2003). El riesgo laboral en tiempos de globalización. *Estudios sociológicos*, 21(3), 643-666.
- Morillo Moreno, M. C. (2008). Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: decisiones de compra y de comunicación. *Economía*, 26, 189-206.
- Munuera, J. L. (1992). Evolución de las dimensiones del concepto de marketing. *Información Comercial Española*, 707, 126-42.
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones, enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage Learning.
- Naim, M. (2002). *Venezuela Competitiva*. Caracas: IESA.
- Nájera Durán, A. L. (2003). El reto de la función financiera en el siglo XXI, *Eseconomía, Nueva Época*, 5.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Newstrom, J. W. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Núñez Mora, J. A. y Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, 25(58), 123-157.
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción de Toyota*. Barcelona: Press-Gestión 2000.
- Olarte, J. C. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. *Scientia Et Technica*, 12(32), 347-350.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strate. *Journal of European Industrial Training*, 28, 474-489.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las finanzas*. México: McGraw-Hill.
- Osborne, A. (2012). *Risk management made easy*. Versión digital. Recuperado de www.bookboom.com
- Pacheco, J. C., Castañeda, W. y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Pallu de la Barriere, R. (1970). *Acercamiento a una teoría global de la gestión. Técnicas modernas de gestión*. Madrid: Aguilar.
- Palma Rodríguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias Económicas*, 29(1), 630-635.
- Peñaloza, M. (2005). El mix de *marketing*: una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 71-81.
- Pino, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marco.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(3), 483-495.
- Real Academia Española (2015). *Riesgo*. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=riesgo>
- Reyes, G. E., y Briceño M., A. (2010). Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible. *Revista Finanzas y Política Económica*, 2(2), 57-64.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez Taylor, E. (2009). Guía de administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Escuela Superior de Administración Pública. ESAP*. 7-43.
- Rodríguez Taylor, E. (2011). Guía de administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Escuela Superior de Administración Pública ESAP*.
- Santos Téllez, C. (1999). *Riesgo de crédito en México: el enfoque de portafolios*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Sanz Vilariño, Á. (2001). *Turbulencias financieras y riesgo de mercado*. Madrid: Prentice Hall.
- Scott, M. (s. f.). *Delfos. Historia del centro del mundo antiguo*. Cataluña: Ariel.
- Sescovich Rojas, S. (2009). *La gestión de personas un instrumento para humanizar el trabajo*. Versión digital. Recuperado de LibrosEnRed

- Shevchenko, M. (2006). The structural modelling of operational risk via bayesian inference: combining loss data with experts opinions. *The Journal of Operational Risk*, 1(3), 3-26.
- Shirreff, D. (2008). *Cómo lidiar con el riesgo financiero*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Simon, H. (1970). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Soltero, G. (2009). Medir el rumor, medir el riesgo. *Universidades*, 59(42), 59-60.
- Soto Mejía, J., Arias A., J. F. y Villegas F., J. A. (2005). Evaluación de riesgos financieros en el mercado eléctrico colombiano. *Scientia Et Technica*, 11(27), 163-168.
- Southern Cross University (2007). *Risk treatment*. Recuperado de http://scu.edu.au/risk_management/index.php/6
- Southern Cross University (2014). *Risk management at SCU*. Recuperado de www.scu.edu.au: http://scu.edu.au/risk_management/
- The Open Group (2011). *Risk management*. Recuperado de <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap31.html>
- The Open Group (2015). *Leading the development of open methodologies for managing risk*. Recuperado de <http://opengroup.org/subjectareas/security/risk>
- Universia Business Review (2005). *Actualidad económica* (tercer trimestre), 2-15.
- Westerman, G. (2006). IT risk management: from IT necessity to strategic business value. *Center for Information Systems Research Research Briefing*, 4(1C), 1-3.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Wichitchanya, W. y Durongwatana, S. (2012). Human resource management and organizational innovation. *The Business Review*, 20(1), 221-227.