

Con la finalidad de atender al objetivo de la investigación, este proyecto parte de un paradigma particular, sustentado por el investigador-sustentante. En tal caso, se reconoce que para Guba (1990, p. 18), un paradigma, debe entenderse como parte de un sistema de creencias básicas con tres elementos: la *ontología* (en referencia a la naturaleza de la realidad investigada); la *epistemología* (la relación entre el investigador y el objeto investigado); la *metodología* (en referencia al modo en el que se puede obtener cierto conocimiento de la realidad).

El caso de la *metodología* refiere la necesidad de reconocer a la forma en que se puede llegar al conocimiento de la realidad, por lo que se presente el camino seguido para lograr cierto nivel de conocimiento. En este caso, se menciona la estructura y las características del proceso seguido, para finalizarlo y cumplir el objetivo principal. Esto considerando, a los estudios de caso con base a objetos de estudio en particular, y con base al enfoque analítico se desarrolló un marco teórico válido y legítimo de acuerdo con el tema investigado.

Así, en términos del presente proyecto de investigación, el desarrollo del proyecto partió de un andamiaje teórico relacionado con las *habilidades directivas* y el *clima organizacional*.

4.1 ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DE CASO

Ante la necesidad de conocer respecto a otros estudios relacionados con el *clima organizacional* y las *habilidades directivas*, se asocia el estudio de "caso" como *"objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o parte de ella"* (Coller X., 2000, p. 29).

Ante la importancia de la experiencia de otros estudios, de manera genérica, Stake (1995, p. 11) define el estudio de caso como *"el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes"*. El estudio de caso permite comprender la importancia del tema respecto a un objeto de investigación; a las estructuras de organización y consolidación de resultados.

4.1.1 Tipología del estudio de caso

De manera particular, no existe una forma específica de organizar o entender el estudio de caso. Sin embargo, la existencia de posibles experiencias de comprensión de los hechos crea diferentes casos de estudio por su propia naturaleza.

De acuerdo con Simons (2011, pp. 43-45) existe cierta diferencia entre los estudios de caso, aunque para fines de los proyectos de investigación de las disciplinas administrativas, se utiliza el enfoque dirigido por la teoría cuando se investiga un objeto a través de una determinada visión emanada

por la investigación. Auxiliado por la teoría surgen datos a través de un enfoque clásico y crean nuevas experiencias resultantes, fortaleciendo los preceptos establecidos y dando oportunidad a nuevos paradigmas.

Para fines de un proyecto de investigación de la administración y sus disciplinas, se logra frecuentemente analizar a algunos de los estudios de caso representativos y considerando su pertinencia de acuerdo con su aportación teórica.

4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Existe una considerable variedad de técnicas que pueden ser empleadas en una investigación de estudio de caso dado el tipo de objeto de estudio: en este caso, de una organización. Así tanto las técnicas *cualitativas* como las *cuantitativas* sirven para ampliar la interpretación del caso y profundizar sobre el mismo (Simons, 2011, p. 58).

Sin embargo, aplicar algunos de los posibles instrumentos de investigación permite exponer las técnicas utilizadas en el proceso de búsqueda de datos, explicando el diseño llevado a cabo para su utilización y las herramientas de análisis.

De esta manera, desde la perspectiva *emic* se describe a los hechos que generan un objeto de investigación desde el punto de vista de sus agentes, Mientras que de acuerdo con la perspectiva *etic*, se reconocerán como lógicos los hechos relacionados con el ambiente organizacional.

4.3 ENCUESTAS

La encuesta se refiere al instrumento básico de la investigación mediante los cuestionarios como técnica de estructura, con los que se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan las personas encuestadas, mediante preguntas por escrito (Buendía J., 1992, p. 207).

4.4 INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS

Para la construcción de un instrumento de investigación se generan instrumentos y valida su aplicación para investigar sobre temáticas determinadas, se someten a revisión y valora su oportunidad (Fernández J. 2006).

Seleccionadas las preguntas a corregir, se someten a comprobación previa ("*pretest*"), cuyos objetivos principales son los siguientes: comprobar que todas las preguntas sean concebidas bajo la misma interpretación entre los encuestados.

4.5 MUESTREO

El muestreo es el proceso asociado al análisis de datos para la generalización de conclusiones por medio del cual se determina el tamaño óptimo de una parte de una población o grupo de estudio, con la finalidad de obtener conclusiones generalizables de una población. Se clasifica en probabilístico donde cada miembro de la población tiene o no, una probabilidad de ser seleccionado, es decir permite hacer inferencias estadísticas sobre la población y no probabilístico, que es aquel donde no todos los individuos de la población

tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, frente a ello, genera sesgo y la dificultad para realizar generalizaciones estadísticas.

- Muestreo probabilístico:

Muestreo aleatorio simple: Cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Muestreo sistemático: Se elige un punto de inicio aleatorio y luego se selecciona cada n -ésimo individuo de la lista de población.

Muestreo estratificado: La población se divide en clases o subgrupos (estratos) homogéneos basados en una característica común, y se seleccionan muestras aleatorias de cada estrato proporcionalmente al tamaño del estrato.

Muestreo por conglomerados: La población se divide en grupos o conglomerados naturales, como asociaciones comunes, lugares u organizaciones.

- Muestreo no probabilístico

Muestreo por conveniencia: Se selecciona una muestra de individuos disponibles o accesibles, como encuestar a personas en un centro comercial.

Muestreo intencional o dirigido: El investigador selecciona deliberadamente a individuos que considera que son representativos de la población o que poseen características específicas, comunes a un criterio o dimensión de estudio.

Muestreo por cuotas: divide la población en grupos y se selecciona un número predeterminado de individuos de cada grupo, pero sin un proceso aleatorio.

Muestreo bola de nieve o en cadenas: Se utiliza cuando la población es difícil de acceder. Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004)

4.5.1 Obtención de información

La aplicación del cuestionario definitivo se realiza de forma "*autoadministrada*", es decir, el instrumento de entrega a cada encuestado por medio de la estrategia consolidada y este, solo tenía que responder con base a cada cuestionamiento o afirmación.

4.5.2 Técnicas de análisis de datos

Se identifican como aquellas herramientas que varían según el tipo de datos y el objetivo de la investigación:

- Análisis descriptivo genera un resumen de los datos por medio de herramientas estadísticas para entender su distribución y características principales.
- Análisis Exploratorio de Datos (EDA); analiza datos sin una hipótesis previa, con el objetivo de descubrir patrones y relaciones.
- Análisis Predictivo, usa modelos estadísticos y técnicas de machine learning para predecir resultados futuros y predice un valor continuo basado en una o más variables.
- Árboles de decisión y Random Forest: utiliza modelos para clasificación o predicción avanzados de machine

learning para datos complejos.

- Análisis Inferencial: extrae conclusiones sobre una población a partir de una muestra.
 - Análisis de Series Temporales: utiliza análisis de datos recolectados a lo largo del tiempo.
 - Análisis de Clúster: agrupa datos similares en categorías o clústeres.
 - Análisis de Componentes Principales (PCA): reduce la dimensionalidad de los datos, conservando la mayor cantidad de variabilidad.
 - Minería de Datos (*Data Mining*): permite el descubrimiento de patrones ocultos en grandes conjuntos de datos.
 - Análisis Sentimental: analiza el sentimiento o emoción detrás de los datos textuales (como redes sociales o encuestas socializadas).
 - Análisis de redes sociales: estudia relaciones entre entidades para comprender interacciones y estructuras.
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013).

4.5.3 Análisis descriptivo

Para el análisis exploratorio inicial de los instrumentos de obtención de información por medio de la técnica elegida o *ítems* se hace uso de la estadística descriptiva. Ésta se centra en organizar los datos y calcular índices estadísticos para una muestra (Álvaro J. y Garrido A., 1995, p. 15).

Así, se aplican las herramientas estadísticas de tendencia central, cuya importancia destacan una vez, que permiten conocer las puntuaciones próximas. Concretamente, el más utilizado para el análisis ha sido la *desviación típica* o *estándar*

(σ), entendida como la raíz cuadrada de la varianza (que es la media de las diferencias cuadráticas de unas puntuaciones determinadas con respecto a su media).

4.5.4 Análisis correlacional

Se utiliza la estadística inferencial para extraer conclusiones sobre una población, partiendo de las características conocidas de la muestra escogida. Para ello, se lleva a cabo un análisis de varianza de un factor (ANOVA) y un análisis de correlaciones *bivariadas*. Este análisis estadístico y aplicado por medio del programa SPSS, interviene una variable independiente y otra dependiente (cuyos valores son los que se pretenden analizar).

Se lleva a cabo este tipo de análisis, cuando la variable dependiente ha sido medida con una escala de intervalo y la independiente con una escala nominal. Los valores a medir, permiten reconocer grados de dependencia o correlación entre valores constantes y variables dependientes e independientes; el nivel de significación estipulado fue del 5% (0,005), por encima del cual se aceptó la hipótesis nula y por debajo de este valor, se rechaza.

4.6 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Dada la abundante literatura e investigación escrita respecto al tema de las organizaciones, es necesaria la construcción paradigmática y de conocimiento propio del investigador. Un ejercicio de construcción al referente teórico es el que surge en la identificación de la variable dependiente de la investigación.

De esta manera, la variable dependiente se concibe como la sostenida con base al comportamiento de otra variable (independiente), frente a la búsqueda de datos e información respecto al proyecto original. Considere el siguiente problema: La universidad como organización, se enfrenta a un proceso de cambio: la influencia del contexto mediano a través de las demandas acreditación, reconocimiento mutuo, transparencia y eficiencia profesional. Por lo que requiere mejorar constantemente y para lograrlo, necesita establecer mecanismos de autoevaluación.

De esta manera, la variable independiente serían las demandas acreditación, reconocimiento mutuo, transparencia y eficiencia profesional. Mientras la variable dependiente: demandas acreditación, reconocimiento mutuo, transparencia y eficiencia profesional, orientando la comprensión o anclaje o composición teórica a la aproximación, características; teorías de estudio; escuelas representativas del estudio que permiten definir el concepto de competencias.

4.7 CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO

Dado que la investigación sobre las organizaciones se trata de un estudio aplicado a un caso cualquier recomendación a partir de la evidencia investigativa requieren del auxilio del *análisis documental, las encuestas y los grupos de discusión.*

4.8 CUESTIONES ÉTICO-METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Dado el tipo de información en una organización privada que involucra personas y recursos, la información obtenida

se logra bajo la autorización de hacerlo por parte de los interesados. Sin embargo, se debe omitir información personal de los interesados. En tal caso, como lo reconoce Gimeno S.J. (1998, p. 55), apelar a la ética profesional es una consecuencia de rescatar a la ideología orientadora de lo que hacemos y encuadrar en ella los valores, motivaciones y satisfacciones que obtenemos por actuar de una forma y no de otra.

4.9. ESTUDIO DE CASOS (EJEMPLOS DE ANÁLISIS)

Temas relacionados con el *capital humano*, *habilidades blandas* y *recursos internos* de las organizaciones resultan ser un factor que determina la creación de valor de las organizaciones actuales y son una importante fuente para liderar procesos y lograr resultados tangibles. Por lo que las competencias, deben ser la base para tener una mejor visión de la organización desde la perspectiva de los subordinados, ser capaz de transmitir y comunicarla y saber delegar y evaluar el desempeño de los subordinados a través del verdadero trabajo en equipo, optimizar recursos y lograr resultados idóneos como lo indica el estudio.

Con base a lo anterior, frecuentemente se atribuye la falta de habilidades entre los miembros de las organizaciones a las causas externas donde interactúan todo tipo de personas desde los empleados hasta los directivos.

De esta manera, de acuerdo con Alles, M. (2017) en el estudio *The role of technology in developing competencias*, la tecnología juega un papel crucial en el desarrollo de competencias y habilidades que adquieren mayor relevancia pues son quienes determinarán la diferencia entre las

personas que dirigen a las organizaciones y que las pueden llevar al éxito o al declive y representar una verdadera ventaja competitiva.

Aspectos como la medición de la rentabilidad de los negocios, el capital intelectual, y el conjunto de conocimientos, valores, competencias, habilidades y actitudes son reconocidas como parte de los resultados organizacionales logrados por medio de habilidades personales. Frente a ello, los estudios de Araujo (2006), atribuyen a su naturaleza la capacidad para la generación de valor al sistema social y quienes generan realmente las ventajas competitivas, fomentan equipos cohesionados de trabajo y desarrollan la creatividad en las personas con resultados *materializables* Barney J.B. (1998).

Así, otro estudio de investigación es el realizado por Quiñonez F. y Pérez, E. en 2015, quienes, en su artículo de investigación científica y tecnológica por la *Universidad de Cali, Colombia* se enfocaron específicamente al clima organizacional en una Institución de Educación Superior y el cual se refiere a la importancia que tiene éste para prevenir riesgos psicolaborales. Los resultados evidenciaron que cuando se ejecutan estrategias que conlleven *trabajo en equipo, relaciones interpersonales sólidas, reconocimiento del desempeño laboral, compromiso del empleado, evaluación del desempeño, así como la percepción de los colaboradores sobre la Institución y sobre sí mismos*, entonces la salud ocupacional de los empleados y a su vez la misión, visión, objetivos, estrategia empresarial, procesos de calidad y servicio, procesos administrativos y certificaciones, se logran fácilmente.

Frente a lo anterior, el *clima organizacional* resultó ser un fenómeno en el que los miembros perciben, o tienen

experiencias, en una organización; su función principal, es hacer que los miembros sientan pertenencia y cohesión con base en la estructura organizacional sólida para el logro de objetivos y, se muestran en el estudio ocho dimensiones en las que según su perspectiva se debe analizar: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, equidad, innovación y reconocimiento, según afirman los autores del estudio. En este sentido, el clima organizacional está relacionado con el rendimiento y *participación laboral, el estilo de liderazgo, el compromiso laboral, la motivación, la cultura de la calidad, manejo de conflictos, la productividad, calidad en los servicios públicos, satisfacción laboral, en la innovación, auto eficacia, calidad de vida, la fluctuación laboral; así mismo se relaciona con la salud ocupacional.*

Cuando no existe un clima laboral estable, se ocasionan riesgos *psicolaborales* como el *Burnout, estrés laboral, ansiedad, psicomatización, depresión, disfunción social y pérdida en la calidad de vida laboral*, atribuidos a la falta de cohesión en los equipos de trabajo, nula comunicación con los superiores, la falta de reconocimiento al buen desempeño, desigualdad en el trabajo, monotonía y repetitividad laboral.

En este sentido, las conclusiones pueden demostrar lo considerado por Kratochwill (1977) citado por Arnal J. E. et al, (1992, p. 209) en torno a algunas limitaciones metodológicas en relación con el rigor científico del estudio de caso como estrategia de investigación:

- Falta de atención a la validez, tanto externa como interna.
- Limitadas opciones de diseño.
- Dificultad existente para generalizar los hallazgos, es decir, no generalizables a todas las organizaciones.

4.10 PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE CAMPO

Con base al objetivo general de algunos estudios de campo realizados de carácter *cuantitativo*, y con resultados obtenidos por medio de *encuestas* -cuya información se centra en las características de los empleados del objeto de estudio-, se logran investigaciones de tipo *exploratorio y descriptivo*, y a partir de ahí, se analizan las características de las variables de estudio.

La técnica de obtención de datos son cuestionarios aplicados a empleados, subordinados, directivos y funcionarios en una organización, haciendo énfasis en el desarrollo de las causas atribuibles a un problema, por ejemplo, capital humano, desde la agilidad de los procesos y funcionando como una herramienta para desarrollar estrategias para una real transformación y lograr un éxito institucional.

El desarrollar *habilidades o competencias directivas*, a través de la capacitación y formación de éstas, tiene como propósito poner a los líderes en posiciones competitivas. Por lo que el *Desarrollo organizacional* se convierte en una necesidad imperante y resultante del proceso de aprendizaje en las organizaciones que adquieren competencias para su propio desarrollo.

Un ejemplo, es establecer una correlación entre las *habilidades directivas* y su influencia en el *clima organizacional*, en una Institución de Educación Superior, resulta ser el elemento de análisis de este trabajo de investigación. Por lo que los objetivos particulares a cumplir en la investigación se centran en un enfoque humanista de desarrollo de competencias directivas versadas en características personales y de relaciones humanas (*habilidades blandas*), como medio de

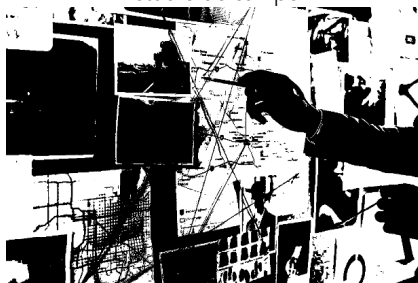
entendimiento y mejora de las organizaciones, más que en habilidades técnicas o conceptuales.

Para fines de esta propuesta de investigación diferentes autores han evidenciado que las *habilidades directivas* y *clima organizacional* generan percepciones distintas:

Se hace mención sobre la definición de *Habilidades directivas* y su repercusión para lograr mejores resultados mediante la optimización de recursos, y con el fin de obtener una mejor gestión del capital humano, es que debe desarrollarse un modelo que reúna las características particulares que logren el objetivo anteriormente mencionado. (Knapp, M. 2007).

Mientras que para Mora M. y Osorio C. (2006), desarrollar habilidades y competencias genera un *rol* imprescindible para lograr el éxito o fracaso en las organizaciones. Por lo que si prevalecen las condiciones necesarias para lograr un *clima organizacional* satisfactorio, mediante una excelente gestión de capital humano y la satisfacción de los empleados, los objetivos se lograrán por la participación activa de los mismos y el deseo de cumplir metas bajo un ambiente de confianza, contribuyendo al éxito organizacional. Ver Imagen no. 7.

Imagen no. 7
Estudio de campo



Fuente: elaboración propia con datos de [pexels.com](https://www.pexels.com)

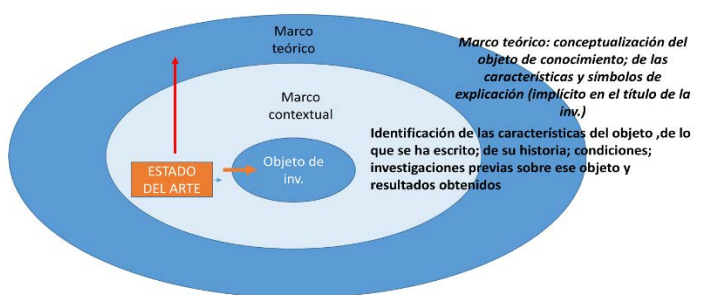
CAPÍTULO V

CASO DE ESTUDIO: LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 SITUACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es la descripción del problema que se busca atender con sus propias características y a partir de dimensiones justificadas como necesarias por la trascendencia de un problema. Por lo que los métodos y técnicas elegidos se usan de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente. En suma, puede ser concebido como el conjunto de características propias de aquello que se debe investigar y ante lo que existe una realidad compleja.

Ver imagen no. 5



Fuente: elaboración propia

En este contexto, estudiar investigaciones respecto a la vinculación entre *habilidades directivas* y *clima organizacional* puede ser altamente significativo para ciertos interesados, derivado de resultados no solamente en organizaciones privadas sino en el sector público.

5.2 RESULTADOS PRELIMINARES

Realizado un ejercicio de la relación entre habilidades directivas y clima organizacional, conlleva la necesidad de evidenciar estudios presentados y concluidos que aportan información teórica en relación a la fundamentación de sus dimensiones de estudio. Además de ser un tema relevante en las Instituciones de educación superior y desde el punto de vista socioeconómico, debido a que al aumentar el grado de satisfacción del personal en una Institución, se contribuye a su vez a la generación de productividad y calidad que aumentan la competitividad de la organización debido a que su salud laboral se ve influenciada por diversos factores, lo que representa una rentabilidad y coadyuva al incremento económico del sector educativo.

En tal sentido, hablar de competencias gerenciales, es adecuar las capacidades competitivas del entorno empresarial cuando el gerente pone en práctica sus habilidades y competencias personales, genera una ventaja comparativa a diferencia de otros líderes; el reconocer sus propias competencias y administrarlas inteligentemente, coadyuva no solamente al cumplimiento de sus funciones como el rol de quien está al frente de una organización, sino al logro de objetivos personales y organizacionales. Ante lo que es necesario fortalecer las competencias en este sentido, como los nuevos ingredientes del modelo propuesto.

De esta forma, con base a la aportación teórica, es que se proponen instrumentos de medición del clima organizacional para el *Desarrollo de la organización*, basados en la mejora de la gestión del capital humano para describir la influencia directa que tienen los recursos internos y la evolución al término competencias.

Hasta la segunda década del siglo XXI, las empresas en general logran la competitividad mediante el esfuerzo que hacen quienes guían a las organizaciones. Si el personal directivo, es capaz de entender el comportamiento de las personas, resulta más fácil el logro de resultados, debido a que los trabajadores se encuentran identificados por la organización. De ahí la importancia de desarrollar una alternativa de medición que permita conocer el estado que guardan las habilidades directivas que además de generar capacidades y desarrollar competencias en quienes dirigen a la organización y a los trabajadores, se enfoca fundamentalmente en la esencia del *clima organizacional* que se centra en la eficiente gestión del *Capital humano*.

Las competencias en la actualidad, están centradas en aptitudes que sirven de herramienta para interrelacionarse con las personas, saberlas dirigir, comunicarse de una manera efectiva y eficiente con ellas; coadyuvan a la creación de estructuras sólidas que empaten con la cultura organizacional; comprendan la importancia del otorgamiento de incentivos y recompensas por el trabajo prestado y en general sirvan de utilidad para el logro del desempeño personal y organizacional mediante un ambiente propicio de generación de confianza y apertura, considerando las nuevas tecnologías, las competencias blandas y la innovación para una mejor toma de decisiones estratégicas y para la generación de una sociedad que demanda conocimiento.

5.3 DETERMINANTES EXPLORATORIOS: CASO DE ESTUDIO

En la búsqueda de la investigación por descubrir las competencias directivas eficaces, se observa que algunas de las características de los gerentes competentes, son, tener una mayor preparación en cuanto a *inteligencia emocional, como el desarrollo de la empatía, toma de decisiones adecuadas, asertividad, resolución efectiva de conflictos, capacidad para trabajar de manera colaborativa, asumir riesgo e innovar.*

Sin embargo, con base al análisis estadístico mediante la herramienta SPSS (versión 2010), se obtiene que asociando como variable dependiente *Liderazgo*, y un nivel de significancia la relación con la variable *motivación puede variar de acuerdo con el entorno estudiado*, resultando necesario un modelo versado en el fortalecimiento de la organización en términos de su ambiente interno como el clima organizacional -como fundamento-, contenga las variables de *liderazgo, comunicación, manejo de conflicto, trabajo en equipo, motivación, así como la gestión del capital humano y la planeación de la estructura organizacional, y focalizarse en la innovación, toma de decisiones e inteligencia emocional como una herramienta efectiva de habilidades directivas.* No obstante, entornos diferenciados pueden generar experiencias completamente distintas a las variables de estudio, complementando así nuevas experiencias y asociaciones.

En conclusión, la propuesta resultante de una investigación tendrá validez porque la tendencia moderna para que las organizaciones alcancen el éxito, se centra en el enfoque humanista que los líderes deben considerar como se ha mencionado y lo relaciona con aspectos técnicos y

emocionales que complementan la formación integral del ser humano para alinearla a la estrategia organizacional y lograr resultados satisfactorios y óptimos. Es decir, la experiencia investigativa modifica las experiencias y conclusiones realizadas.

5.4 REFORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recabo, inician por medio de los siguientes supuestos:

- El modelo propuesto de manera teórica se reconoce como *aceptable* al identificar elementos de la perspectiva teórica con la empírica en el modelo a presentar.
- Con base a los resultados anteriores, los aspectos más importantes que se identificaron en condición de *mejora y requerir atención* para la contribución de un clima organizacional favorable son, la *Gestión y estructura organizacional; la toma de decisiones, la comunicación organizacional, el liderazgo, la motivación, la resolución de conflictos y la gestión del capital humano, y la responsabilidad individual; y los aspectos positivos más fortalecidos en la Institución son el compañerismo y confianza; la toma de decisiones en cuanto a tomar riesgos para innovar y motivación interna de los colaboradores, así como el trabajo en equipo en algunas áreas de manera aislada.*
- Algunos mecanismos de mejora para incrementar los niveles de satisfacción del *clima laboral* en las instituciones son la implementación de los programas de calidad de vida en el trabajo, debido a que esta es una estrategia que busca primero, satisfacer las necesidades personales para alinearlos a la estrategia organizacional.

En este sentido, según González V. A. et al (2009), la calidad de vida da cuenta del problema de satisfacción de necesidades y desde el enfoque de Méndez (1986), se refiere al aspecto cualitativo del modo de vida, expresado en libertad social y condiciones para que los individuos puedan alcanzar su desarrollo, es decir, la definición se centra en las necesidades relativas al bienestar.

No obstante, otra estrategia que cabe mencionar es el establecimiento de programas de *Desarrollo organizacional*, que contribuye a proporcionar técnicas para una organización competitiva en el interior y su exterior. Mejorar la calidad de vida laboral normalmente mejora la efectividad de toda la organización. Cuando existe una vinculación entre los intereses del trabajador (y se satisfacen sus necesidades) y los de la organización, ésta logra la efectividad organizacional.

Con base a lo anterior, el clima organizacional satisfactorio se logra cuando el colaborador *se siente útil, es reconocido por sus logros, es considerado para desarrollarse en cuanto a las habilidades y los conocimientos; es recompensado justamente de acuerdo al desempeño de su labor; tiene condiciones de seguridad y bienestar en el centro de trabajo; logra desarrollar sus actividades en tiempos normales; se siente reconocido por trabajar horas extra; tiene autonomía en su trabajo y la libertad de toma de decisiones que le corresponden; diversidad y retos en su trabajo; retroalimentación de su desempeño; oportunidades de crecimiento continuo, seguridad en el empleo; sentido de comunidad e integración en la organización y no como un elemento aislado; participa en opiniones para decisiones importantes; hay libertad de expresión sin miedo a represalias; equilibrio entre la vida personal y laboral.*

De esta manera, las personas percibirán como *aceptables* los centros de trabajo en medio de un clima organizacional óptimo; y de manera incidente la cultura organizacional. Es decir, se construye a través de la manera en que las percepciones intervienen en el clima organizacional generando una calidad de vida laboral que incluye además factores del mundo actual y las estrategias que se desarrollan para incrementarla y hacerla más competitiva.

5.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La teoría integral versada en los métodos seguidos para el estudio de las *organizaciones*, se enfocan en estudiar los mecanismos vigentes que vulneran el crecimiento interno y como medio de las organizaciones. No obstante, las limitaciones y la interrelación entre los diferentes enfoques de las teorías de desarrollo contribuyen a lograr una visión integral que incluya el arte, la moral y la ética, es decir el desarrollo integral del ser humano según Wilber K. (2000), Aktouf O. y Holford W.D. (2009) y Küpers (2007).

Así, coincidiendo con la proposición teórica, es necesario proponer un proyecto de intervención para integración de resultados por medio de la investigación de problemas y soluciones disciplinares, entre el equipo y el líder, logrando expectativas que abarquen tanto lo subjetivo, como lo objetivo e interrelacionando procesos que involucren al líder y al seguidor, demostrando que lo individual y lo grupal se entrelazan, por lo que surge una nueva forma de comprender y atender los problemas comunes. Se considera la visión del ser desde lo interno, externo, individual y grupal de los individuos y de las organizaciones hacia la innovación, equidad, coherencia, compatibilidad con las actividades de las instituciones.

5.6 PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Con base a los resultados obtenidos, las variables que inciden directamente con los planteamientos de la investigación de las organizaciones permiten elaborar propuestas de intervención pertinente y contribuir a los estudios que permiten mejorar organizaciones, por lo que se establece la siguiente propuesta de intervención y mejora.

En primer término, este proceso -desde la gestión de procesos de cada una de las actividades y funciones que integran a la organización- esta versado en la adecuada integración del personal a la organización; el desarrollo del individuo, la conservación y mantenimiento de los fines organizativos. Por lo que los problemas de investigación surgen desde la aplicación de un instrumento de verificación que permita ser considerada como una propuesta de reconocimiento del problema y de las variables de correspondencia organizacionales.

No obstante, las propuestas de intervención obedecen a un entorno organizacional cambiante que a través de la aplicación de estrategias permitirán reconocer las fortalezas identificadas y señalar las competencias factibles de desarrollo, mediante la capacitación y su vinculación con las mediciones de los resultados en cada uno de los programas de formación, y de indicadores de calidad que resulten medibles y cuantificables.

Al lograr la comprensión de estos factores, el desempeño se logra tanto individual como colectivo y se traduce en resultados organizacionales, a través de una adecuada gestión directiva que produce sentido de identidad y sentido de pertenencia de los colaboradores.

De igual manera, será la capacitación en el contexto del desarrollo de habilidades gerenciales con sentido humanista, como el medio de desarrollo de herramientas teóricas y prácticas necesarias, y donde además de abordar las principales y más estudiadas habilidades, como la *comunicación, la negociación, motivación, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos*, se invierta en la formación de las llamadas “habilidades blandas” como puede ser la *inteligencia emocional, empatía, comunicación asertiva, orientación a logros*, entre otras y no solamente capacitarse con conocimientos técnicos, sino en factores emocionales propios de los seres humanos.

5.7 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Un proyecto de investigación respecto a la situación que guarda un objeto en las organizaciones es la una adecuación final de los instrumentos de recolección, que involucran procesos de *connotación y denotación* necesarias asociadas a las formas de comunicación con los encuestados.

La *connotación* de los términos utilizados en el instrumento dificulta comprender en su totalidad las preguntas. Por lo que se recomienda orientar con enfoque humanista, el desarrollo organizacional, tecnologías, generación de la innovación y el conocimiento, enfoques por competencias y gestión del talento humano como factor fundamental y eje rector en el cumplimiento de objetivos organizacionales independientemente del tipo de organización que se estudie.

CONCLUSIONES

Una propuesta de mejora del *desarrollo organizacional* de gestión y específicamente el que se logra por medio de la modificación al *clima organizacional*, sirve como herramienta para analizar las diferentes competencias que los directivos deben poseer, con la finalidad de potenciar los recursos humanos como principal recurso de una organización.

Los estudios de diversos *Modelos de gestión, dirección y liderazgo* han cobrado vigencia en las últimas décadas, por medio de la realización de estudios versados en la aportación que tanto *directivos* como subalternos reconocen como factores determinantes del éxito organizacional.

Relacionados con el *liderazgo, creatividad, motivación, y fomento de identidad* a los colaboradores por medio de sus habilidades, los miembros de las organizaciones realizan procesos de cambio que materializan el éxito de la organización.

Por lo que el anterior capítulo intentó visualizar una propuesta integral acerca de las competencias necesarias que todo directivo debe desarrollar para gestionar al recurso humano de sus organizaciones, y lograr productividad, competitividad y construcción de climas laborales sanos. Esto ayudará a la organización a posicionarse en términos de crecimiento, competitividad, valor agregado y fortalecimiento para atender necesidades primeramente del capital humano y posteriormente de servicio al cliente que se traducirá en el prestigio de la Institución como sinónimo de calidad para hacerle frente a los retos globales que demanda la sociedad actual.

Enfrentar los desafíos globales de escenarios distintos, es iniciar a través del impulso del mejoramiento de procesos internos para después hacer frente al exterior. Esto se logrará potenciando las virtudes de las personas y reconociendo sus esfuerzos para hacerlos partícipes de la organización y moldear empleados más productivos y satisfechos.

Los nuevos enfoques del *Desarrollo organizacional* versados en el cambio de la cultura interna de las organizaciones y de acuerdo con el tipo de organización, deberá centrarse en la esencia de cada uno de los colaboradores que integran una institución, con el propósito de dar más valor al ser humano que desempeña sus actividades en el día a día y contribuye para obtener el éxito de la organización, el cual se logrará en la medida que sus integrantes sean felices y estén satisfechos y coadyuven así, a la productividad de las Instituciones y por ende a la Economía de las sociedades modernas.

REFERENCIAS

Aktouf, O., y Holford, W.D. (2009). The implications of humanism for business studies. Cambridge University Press: New York: Editors

Alarcón, R. H. Cea A. B., (2007). Design and validation of a perceptions and expectations based work climate assessment model. Revista Ingeniería Industrial. 2007, Vol. 6 Issue 1, p39-54. 16p. 1 Diagram, 6 Charts, 3 Graphs.

Alcántara, A. (2007). Tendencias mundiales en la educación superior: El papel de los organismos multilaterales. Revista Inter Ação 31 (1): 11-33. doi: Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5216/ia.v31i1.1490>

Alles, M. G. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of Big Data by the audit profession. Accounting Horizons, 29(2), 439-449

Althusser, L. (1982). Los aparatos ideológicos del Estado. Siglo XXI Editores.

Altuve S. y Rivas A. (1998). Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez

Álvaro, J., y Garrido, A. (1995). The Meanings of work in Spain. International Journal of Sociology and Social Policy, 15(6), 59-67.

Arnal, J. E., García, M., & Jiménez, J. (1992). Metodología de la investigación educativa. Ediciones Pirámide.

Arosamena, A. G. (2007). La gerencia como ventaja competitiva. Selected Works. Disponible en http://works.bepress.com/guillermo_arozena/69

Balestrini, Á. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación (5ª ed.). Editorial BL.

Barney, J. B. (1998). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639801700108>

Belzunce, G. (2011). El liderazgo en la gestión de organizaciones. Editorial Pirámide.

Belzunce, G. (2011). Liderazgo y habilidades directivas en las organizaciones. Ediciones Pirámide.

Brunet, L.(1993). Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. *Revue des sciences de l'éducation*, 19(3),483–499.Recuperado de: <https://doi.org/10.7202/031643ar>

Brunet, L. (2014). La cultura organizacional: un enfoque práctico. Ediciones Díaz de Santos.

Brunner, J. (2000). Globalización y el futuro de la educación. Seminario sobre prospectiva de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Santiago: UNESCO. Recuperadode http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO-2000.pdf

Buendía, J. (1992). La encuesta como técnica de investigación. Ediciones Akal.

Bunge, M. (1985). La ciencia, su método y su filosofía. Ediciones Siglo XXI.

Bunge, M. (1985). La Investigación Científica. (2ª edición). Barcelona – España. Editorial Ariel S.A.

Burrell, L., Heifetz, R., Biggs, J., Clarke, T., y Brown, R. (2006). Leadership in a (permanent) crisis. Boston: Harvard Business Review.

Cacioppe, R. y Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organizational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. Leadership y Organization Development Journal, Vol. 26 Iss: (2), pp.86 – 105. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510582536>

Calzadilla, M.E. (2002). Aprendizaje colaborativo y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Revista Ibero-americana de Educación, Vol. 29(1), 2002. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/322Calzadilla.pdf>

Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to validity. En R. L. Thorndike (Ed.), Educational measurement (pp. 123-205). American Council on Education.

Carlicchi, C. y Neal, R. (2017). Successful Working Environments: How to Create an Optimal Work Environment. Bruxelles: 50Minutes.com. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xwww&AN=1512790&lang=es&site=ehost-live>

Carrasco, B.(2015). Un nuevo enfoque a la Gestión del Recurso Humano. Un mundo globalizado y competitivo. (Tesis de grado). Universidad del Desarrollo. Concepción, Chile https://www.cocrear.com.ar/cursos/habilidades_gerenciales_y_motivacion.html

Casillas, Ramírez, Valencia. (2016). Situación actual y futuro de la Educación en Veracruz. Veracruz, México: Educación Futura. Periodismo.

Castro, A. y Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo. Boletín de Psicología No. 89, Marzo 2007. Universidad de Palermo, Argentina.

Cavero, C. L. (2017). Habilidades directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNPRG. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.

Cerda G., J. (1993). Investigación de campo y sus técnicas. Ediciones Universitarias.

Charles, D. (2001). Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm. (Tesis doctoral). University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.

Chernyak-Hai. L.,y Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 30(1), 1-12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>

Chiang, F. F. T. (2003). Organizational commitment: A review and an integrative model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 219-259.

Chiang, M., Salazar, B. C. M., y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile. Fecha de consulta 3 de Marzo de 2020. ISSN:0717-96X.Disponible en:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299/29916206>

Chong, F. (28,Junio,2017) . Cuáles son las consecuencias de un mal liderazgo. Recuperado de <https://chanomc.wordpress.com/2017/06/28/cuales-son-las-consecuencias-de-un-mal-liderazgo-en-una-organizacion/> el 04 de mayo de 2019

Codina, A. (2017). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Revista Infodir*, 13(24). (2017), 110-137. Universidad de la Habana, Cuba.

Codina, A. (2018). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. RNPS: 2087, ISSN: 1817-1788. Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (3) Julio-Septiembre, 2018, Páginas: 190-200 Artículo de Posición .Universidad de La Habana, Cuba.

Coleman, M., y Glover, D. (2010). *Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills*. Maidenhead: McGraw-Hill Education. Recuperado de:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=466478&lang=es&site=ehost-live>

Coller, X. (2000). Estudio de casos. Cuadernos Metodológicos, 30. Madrid: CIS

Conger J. (1991). El Líder Carismático. México: Mc GRAW HILL.

Conrad, P. Sydow, J. (2019). Organisationsklima. Berlin, Germany: Walter de Gruyter, GmbH and CoKg.

Cook, S. (2009). The Effective Manager: Management Skills for High Performance. Ely: IT Governance Publishin. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xwwy&AN=391115&lang=es&site=ehost-live>

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). Métodos de investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). Métodos de investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Coper R.K.y Sawaf (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Cornet Annie, (1995), Enquête sur le climat social et de satisfaction au travail : un outil de gestion des ressources humaines, EAA, université de Liège, Audit social et enjeux stratégiques, 27 pages. Permalien: Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1866/1961>

Covey 2017. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Cuadra P.A.A., Veloso B, C.B. (2010). Degree of supervision as a moderating variable of the relation between leadership and satisfaction, motivation and organizational climate. NGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería. ene-abr2010, Vol. 18 Issue 1, p15-25. 11p. 4 Charts.

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Day, R. A. (2005). Cómo escribir y publicar trabajos científicos (5ª ed.). Pearson Educación.

De la Garza Toledo, E. (2012). Teoría de la acción y su impacto en la práctica social. Editorial Porrúa.

Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). Técnicas de investigación en ciencias sociales (2ª ed.). Editorial Dykinson.

Del Rincón, E., Ochoa, A., & Rivas, R. (1995). Construcción de la realidad: un enfoque metodológico. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara, Jalisco. 11 de Abril de 2003.

Delgado, C. (2002). Administración Estratégica. México: PAC.

Díez de Castro, J.; Redondo, C.; Barriero, B. y López, M.(2002). Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Dolan, S. y Martín, I. (2000). Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Barcelona, España: Gestión.

Dominique M. Croisille, X. (2006) L'organisation, le climat et les conduites professionnelles: Une étude en entreprise. (halshs-00008978)

Ducasse, E. A. (1973). La técnica: Concepto, desarrollo y problemas. Ediciones Istmo.

Etkin y Schvarstein. Identidad de las organizaciones, Paidós, Bs As, 1992, p. 158

Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid, España: Pearson Educación.

Fernández, J. (2006). ¿Evaluación? No gracias, calificación. Cuadernos de Pedagogía. 243, 92-97.

Figari, C, (2001). Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial. Revista Estudios del Trabajo, 22.

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fussy set approach to typologies in organization research. Academy of Management Journal, 54 (2), 393-420.

Friedmann W. N. Blickle G. Schaper, N. (2014). Organisationsklima y organisationsKultur. Arbeits-und Organisationspsychologie. Springer-Lehrbuch book. Series SLB. Berlin, Germany.

Gimeno Sacristán, J. (1985). Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo. Anaya.

Gimeno, J. (1998). La educación como práctica de la libertad. Ediciones Morata.

González V. A, Suárez J. A., Reyes, R.M. (2015). Procedure For The Diagnose And Improving The Organizational Climate. Revista Ingeniería Industrial. 2015, Vol. 14 Issue 2, p25-41. 17p.

Granada, R. y Camison, C., (2008). El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Madrid, España: Cinca.

Guba, E. G. (1990). The paradigm dialog. Newbury Park, California (EE.UU.): Sage.

Gutiérrez, M. (1993). Nociones de Calidad Total. Conceptos y herramientas básicas. México: Limusa Noriega Editores.

Guzmán, P., López, D. y Ocampo, M. (2008). Comunicación empresarial. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Haapaniemi, P. (2005). Innovar para ser Competitivo. Dialnet. Harvard Deusto Marketing y Ventas. ISSN 1133-7672, N°. 66, 2005, págs. 76-79 Octubre 2005. Disponible en <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.html>

Heifetz, R. (2001). Leadership without easy answers. Boston: Harvard University Press.

Hellriegel, D. Jackson, E. y Slocum, J. (2010). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. México: Cengage.

Hernández S., Roberto; et al. (2001). Metodología de la Investigación. 2ª. Ed McGraw-Hill. México, D.F., Pág. 52 - 134.

Hernández Sampieri, R. (2008). Metodología de la investigación (5ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2001). Metodología de la investigación (3ª ed.). McGraw-Hill.

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

Hernández, Fernández y Baptista (2004), Metodología de la Investigación, México, McGraw Hill

Hernández, S. y Palafox, G., (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad 3ª. Ed. México: McGraw-Hill

Herzberg, F., (1959). The motivation to work (con Mausner, B. y Snyderman, B.). Wiley, New York.

Higgs, M. J. y Rowland, D. (2005). All changes great and small. Journal of Change Management, 5 (2), 121-135.

Hodge, B. J., William y Gales M. (2003). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Madrid, España. Pearson-Prentice Hall.

Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S., y Almodóvar, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Vol. XVII, núm. 4, 2011, pp. 658-676

Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. Life Sciences Journal , 10(2): 95-104. Katz, R.L. (1955).

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). An introduction to statistical learning: With applications in R. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7138-7>

Jones, E., Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. Engineering Management Journal, 18(1): 32-38. University of Alabama, USA.

Jones, J. (2004). Management Skills in Schools: A Resource for School Leaders. London: SAGE PublicationsLtd. Recuperado de:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xwwy&AN=251493&lang=es&site=ehost-live>

Kanter, R. M.(1983). The change masters. New York: Simon-Schuster.

Keitner R. y Kinicki. A. (1997). Comportamiento de las organizaciones, Madrid, España: McGraw-Hill.

Kemmis, S. (1999). Investigación-acción en la educación: una introducción crítica. Ediciones Morata.

Kemppilä, S. ; Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. The Journal of American Academy of Business, 2(2): 531-537. Cambridge

Knapp, M. (2007). Habilidades directivas y gestión del capital humano. Editorial.

Kotter, J. P. (1999), La verdadera labor de un líder. Bogotá, Colombia: Norma

Krippendorff, K. (1990). Metodología de la investigación cualitativa. Siglo XXI.

Kuhn, T. S. (1986). La estructura de las revoluciones científicas (3ª ed.). Fondo de Cultura Económica.

Küpers, W. (2007). Perspectives on Integrating Leadership and Followership. International Journal of Leadership Studies, 2, pp. 194-221. University in Hagen, Germany.

Lawler, E. E.(2017). Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. Recuperado de:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xwwyAN=1457718&lang=es&site=ehost-live>

Levin, R. I., y Rubin, D. S. (2004). Estadística para administración y economía (7ª ed.). Pearson Educación.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Naturalistic inquiry. SAGE Publications.

López, N., Montes, J., y Vázquez, C. (2003). Fuentes Tecnológicas para la Innovación. Algunos Datos para la Industria Española. Revista Madrid, edición Diciembre 2003 pp. 6-20, Recuperado de www.madrimasd.org/revista.

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Madrigal, B. (2006) Habilidades directivas. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Mármol, A. G. (2009). ¿Cómo se sienten las personas en su organización? Debates IESA, 14(4), 11-12. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bhyAN=71938148&lang=es&site=ehost-live>

Martínez S. M.; Charterina Abando, J.; Araujo de la Mata, A. (2010). Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado desde la Vbr: Capacidades directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, N° 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523. Universidad del País Vasco. España.

Martínez, M. Hernández, M.D.C., y Gómora, Y. (2015). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. Recuperado de <https://psicologiaorganizacionesuned.wordpress.com/2011/01/01/modelos-de-desarrollo-organizacional-relacionados-con-alteraciones-estructurales-y-de-comportamiento/> el 28 de abril de 2019.

Martínez, C. (2013). Teoría del Comportamiento Humano de la Administración. Gestiópolis. Agosto de 2013. Recuperado de www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/ el 07 de enero de 2019.

Massimino, L. (30, Mayo, 2010). Aproximación al concepto de aprendizaje constructivista. Cuadernos de Educación. Recuperado de http://www.indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Infantil/Biblioteca/Cuadernos/constru1.pdf

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales,3(7), Julio 2007. Pp.46-83. Universidad Fermin, Toro, Venezuela y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Maxwell, J. (2003). Las 17 leyes indiscutibles del trabajo en equipo. México: Thomas

Mayo E. (1947). The social problems of an Industrial Civilization. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
Mayor, D. (2012). Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara. (Tesis de Maestría).Universidad del Zulia, Venezuela.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». American Psychologist, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0036721>

McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). Investigación educativa (5ª ed.). Pearson Educación.

Melannie, A. (05,2019). Habilidades gerenciales: 18 claves para desarrollarlas en el 2019. AmayoCo. Recuperado de <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales> .

Mento, A. J., Jones, R. M. y Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. Journal of Change Management, 3 (1), 45-59.

Mezghani, K. Rôles des compétences managériales des responsables des affaires dans l'alignement stratégique des ERP: proposition d'un modèle de recherche. Recuperado en <https://www.researchgate.net/publication/316699516>.

Millán, M., Cantera, J., & Luna, R. (2016). Habilidades de liderazgo en organizaciones efectivas. Editorial UVE

Mintzbergh, H. (1991). Mintzberg y la dirección. Madrid, España: Díaz Santos.

Mitroff, I. y Denton, E. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Moos, R. H. (1981). Manual for work environment scale. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Moreno, C. (2001). Liderazgo Humanista y Acción Directiva. Barcelona, España: C. Císter.

Moreno, G. (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional El Agustino, I S. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.

Morin, E. (1993). La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento. UNESCO/Ediciones Galilée.

Münch, L. (2015). Fundamentos de Administración. Casos y prácticas de Gestión. México: Trillas.

Murillo, M. (2008). Teoría del comportamiento. Pensamiento administrativo. Noviembre de 2008. Recuperado de <http://www.monikmurillos.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>. el 07 de enero de 2019.

Piñuel Raigada, J. L. (2002). Análisis de contenido: metodología y técnica. Ediciones de la Universidad de Salamanca.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press.

Popper, K. (1962). The logic of scientific discovery. Basic Books.

Popper, K. (2002). The logic of scientific discovery (R. K. Popper, Trans.). Routledge. (Original work published 1934).

Reichers, A. E. (1990). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 15(2), 134-151.

Ruiz O., C. (1996). Métodos y técnicas de investigación social. Ediciones Akal.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica (5ª ed.). Limusa.

Taylor, S. J. (1978). Research methods in the social sciences. Wiley

Taylor, S. J. (1987). Introduction to qualitative research methods. Wiley.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Sage Publications.

Yin, R. K. (1998). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Sage Publications.



Fondo
Editorial para la
**Investigación
Académica**

El tiraje digital de esta obra: “La investigación administrativa. Aproximación a los componentes del método de investigación en las organizaciones” se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, llevado a cabo por expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) en México y otros expertos internacionales, así como revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, diciembre de 2024.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). El autor Oscar González Muñoz es responsable del contenido.

Imagen de portada recuperada de Pixabay: www.freepik.es

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez

Editor: José Francisco Báez Corona

Sello editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foneia.org consejoeditorial@foneia.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

ISBN: 978-607-5905-16-7



9 786075 905167

De todas las disciplinas que conforman el desarrollo de la ciencia. La propuesta de la presente obra obedece a la necesidad de identificar los elementos que contribuyen al desarrollo de la actividad científica de las disciplinas que forman parte del espectro administrativo. Por medio de un entendimiento particular de cada uno de los elementos que permiten el deambular de la investigación es posible identificar las formas de entendimiento de los problemas al interior de las organizaciones, llegando así a la gestión y presentación de propuestas de intervención. Frente a lo cual, este producto permite el entendimiento de las construcciones relacionadas con los problemas de investigación y la lógica de secuencias.

De esta manera, el ejercicio propuesto involucra tanto mecanismos de participación del objeto de investigación (problema) como alternativa base para el desarrollo de la búsqueda de soluciones. Y en tal caso, responder ¿Cómo se construye el quehacer científico? Y, ¿Cuáles son las consideraciones básicas para la comprensión de las disciplinas administrativas? Son algunas de las interrogantes que buscan ser atendidas, donde el contexto situacional de las organizaciones y las perspectivas del ser permiten plantear circunstancias diversas que evidencian la elevada perfectibilidad de las áreas de estudio comprendidas al interior de las organizaciones. En suma, en la sempiterna realidad del hombre y los objetos.

ISBN: 978-607-5905-16-7



FONEIA

Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica