

El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán

Patricia Osorio Hernández¹

¹Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pati_008_osorio@hotmail.com

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII – C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México,
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

La motivación y el liderazgo están íntimamente ligados pues coinciden en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo. El objetivo de esta investigación fue conocer la conducta de los subordinados de acuerdo al liderazgo y motivación que aplican los jefes de la dependencia **SEDESOL-Oportunidades** de Pátzcuaro, Michoacán y hacer propuestas para mejorar la eficiencia. Después de conocer la opinión del ciudadano sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia mencionada, se seleccionaron factores de liderazgo que tienen impacto en el grado de motivación de los trabajadores que atienden al público. Se preguntó a jefes y a trabajadores su opinión sobre dichos factores. Se concluyó entre otras cosas, que en la dependencia estudiada se requiere un programa de capacitación, que resuelva en el corto plazo un mejor servicio público.

Palabras clave: motivación, liderazgo, eficiencia.

Introducción

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación de los trabajadores y el liderazgo de los jefes constituyen herramientas administrativas poderosas para lograr importantes resultados que satisfagan a cada uno de los individuos en particular, a la organización a la que pertenecen y al país en general.

Es importante mencionar que los seres humanos constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que es significativo saber que tan motivadas están las personas para poder realizar sus actividades y que éstas se ven reflejadas en el grado de compromiso que existe, así como en los resultados que se obtienen para la dependencia u organización.

Como se ha observado en algunas Organizaciones no dan importancia adecuada a estos temas en su aplicación, los cuales son de gran impacto para la clase trabajadora, así como para las empresas de servicio público de esta región.

En el presente trabajo se plantea un problema, un fundamento teórico con temas sobre motivación, liderazgo y eficiencia; los resultados de una investigación empírica, su interpretación, conclusiones y propuestas para propiciar un buen ambiente laboral que mejore la eficiencia en el servicio público de la dependencia de gobierno SEDESOL en Pátzcuaro, Michoacán.

Problema

El objetivo de las dependencias de gobierno es satisfacer las necesidades de la población en diversos servicios, por lo cual los ciudadanos mexicanos esperamos una buena atención en los trámites para obtener algún servicio. En ocasiones no somos atendidos de la mejor manera, pues algunos servidores públicos se observan poco atentos durante el trabajo.

Considerando que estas personas tienen capacidades y competencias que a veces no demuestran durante su jornada de trabajo, debido a que su motivación se ve afectada por factores de su entorno laboral u otros de tipo personal, que le impiden mantener el entusiasmo en su puesto de trabajo y durante el proceso de atención al público. Es aquí donde nos planteamos interrogantes:

¿Qué impacto tiene el liderazgo de jefes en la motivación de los trabajadores de SEDESOL en Pátzcuaro, Michoacán?

¿La motivación de los trabajadores se refleja en la eficiencia del servicio en SEDESOL, ubicada en Pátzcuaro?

Hipótesis

H1: El liderazgo que el jefe aplique con sus subordinados, propiciará empleados más motivados al trabajo en la dependencia SEDESOL de Pátzcuaro, Michoacán.

H2: Mediante la motivación positiva de los empleados, puede mejorar la eficiencia en el servicio público de la dependencia SEDESOL.

Unidad de investigación: SEDESOL-Oportunidades de Pátzcuaro, Michoacán.

Objetivo general

Conocer la conducta y motivación de los trabajadores de **SEDESOL, Oportunidades** de Pátzcuaro y hacer propuestas para mejorar la eficiencia a fin de colaborar a un desarrollo sustentable administrativo en el servicio público.

Objetivos específicos:

- Conocer la opinión del ciudadano o usuario sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia seleccionada del municipio de Pátzcuaro, Michoacán.
- Seleccionar algunos factores de liderazgo que pueden tener impacto en la motivación de los trabajadores que atienden al público en la dependencia de Pátzcuaro, Michoacán.
- Medir el impacto de los factores de liderazgo-motivación en la relación de jefes con subordinados, en SEDESOL de Pátzcuaro.

Fundamento teórico

Stoner(1996). Señala que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación, la palabra motivacion se deriva del vocablo latino “Movere”, que significa mover.

Solana (1993). La motivación es en síntesis, lo que hace un individuo actue y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiologicos y

psicologicos que decide, en una situacion dada, con que vigor se actua y en que direccion se encausa la energia.

Koontz (1999). La motivacion es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y desos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Herzberg (1959). Dice: “La motivación me indica hacer algo por que resulta muy importante para mi hacerlo”

De acuerdo al *Diccionario de la Lengua Española* (RAE, 2014) el término **liderazgo** remite al vocablo **liderato**, cuyo significado: *condición de líder*, remite, a su vez, al anglicismo *líder*, (*leader*) que puede definirse como: *persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador*. De ahí la asociación del fenómeno de liderazgo con grupos sociales u organizaciones y la tendencia de la literatura a estudiarlo en función de las relaciones existentes entre los integrantes de una determinada estructura social en vez de centrarse en el análisis de las características particulares del individuo que ejerce o puede ejercer el rol de líder.

Definimos al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial de la organización. Sin embargo no todos los líderes son jefes ni, para el caso todos los jefes son líderes. (Robbins, 2004).

Liderazgo y motivación están interconectados. Al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no solo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o los reprimen con el clima organizacional que desarrollan. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como para la capacidad de dirigir. El entorno o el clima pueden ser un motivador o un limitante dentro de una organización. (Weihrich, Cannice, 2008).

Tipos de liderazgo:

Dirección autocrática o autoritaria: Se caracteriza este estilo por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe, quien toma las decisiones excluyendo los criterios y opiniones de sus colaboradores. El jefe emite instrucciones y no espera respuesta. La toma de decisión es rápida, al no existir interferencias derivadas de la opinión de sus colaboradores.

Dirección participativa: O también llamada “democrática”, a diferencia de la anterior, toma en consideración la opinión de los colaboradores. Hace que los colaboradores se sientan partícipes en las decisiones. La toma de decisión no es tan rápida ni ágil.

Dirección permisiva o de «laissez faire»: No impone ningún control sobre el grupo ni da orientaciones. Cada miembro se ve obligado a tomar sus propias decisiones. Sólo interviene cuando el conflicto es patente, imperando el caos, la confusión, la inseguridad y la frustración de sus componentes.

Dirección paternalista: Es intermedio entre el estilo autocrático y el anárquico (o permisivo). La autoridad sigue residiendo en el superior, pero los individuos influyen sobre el jefe. Este interviene siempre en defensa de quienes considera que son protegidos. Se asemeja a las relaciones entre padre e hijo. En ocasiones *protege* a sus colaboradores de la organización u otros directivos.

Tabla 1. Los estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFEECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO
VISIONARIO (O AUTORITARIO)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro
COACH	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
CONCILIADOR	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de equipo o reforzar las conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora la aportación de los demás/consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
EJEMPLARIZANTE	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo por que no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
DOMINANTE (O COERCITIVO)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

Fuente: Goleman, 2013

Dirección administrativa

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. La dirección como función administrativa es de suma importancia para la ejecución de las estrategias de una

organización, pues a través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecen en las etapas de planeación, organización y control.

Robert B. Buchele dice: “La dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

La **Eficiencia**, se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Del latín *efficientia*: ‘acción’, ‘fuerza’, ‘producción’ es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Caso: SEDESOL-OPORTUNIDADES en Pátzcuaro, Michoacán

Secretaría de Desarrollo Social, ubicada en la Avenida Lázaro Cárdenas 426 Col. Los Nogales en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, que da atención a los ciudadanos de este municipio y cuenta con una plantilla de 50 empleados.

Misión: Coordinar acciones interinstitucionales para contribuir a la superación de la pobreza, mediante el desarrollo de las capacidades básicas de las personas y su acceso a mejores oportunidades de desarrollo económico y social.

Visión: Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado.

Objetivo: Es un programa coordinado que articula incentivos para la educación, para la salud y para la nutrición, con el fin de promover el desarrollo de capacidades de las familias en extrema pobreza.

Metodología

Esta es una investigación de tipo cuantitativo, descriptiva, transversal, aplicando el método científico y sus técnicas de investigación.

La intención de la investigación es determinar cuál es el impacto que tiene el liderazgo de los jefes en la motivación de los trabajadores de la dependencia de SEDESOL-Oportunidades de Pátzcuaro a fin de identificar aquellos factores que están limitando la eficiencia en la dependencia.

Técnicas e instrumentos: investigación documental, investigación empírica, observación, entrevista, cuestionario de opiniones- escala de Likert, programa IBM SPSS Statistics 22.

Tipo de muestreo: No probabilístico, por juicio del investigador de acuerdo a las facilidades otorgadas por la dependencia.

Muestra: 50 empleados, 3 jefes.

Cuestionario: contiene 25 preguntas de opinión, con base en las variables: comunicación, equipo de trabajo, objetivos, reconocimiento al trabajador.

Aplicación de los cuestionarios: del 7 al 17 de Mayo de 2014.

Síntesis de datos: se analizaron e interpretaron los resultados. Se presentan sólo 18 tablas con datos cuantitativos, por motivo del límite en el número de páginas.

Resultados

Opiniones de los jefes:

1.- ¿Su forma de comunicarse con sus colaboradores propicia un ambiente de respeto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

La percepción de los jefes es positiva respecto a la comunicación que tienen con sus colaboradores, para generar respeto.

2.- ¿Considera que su comunicación formal es comprensible para el cumplimiento de las funciones del área que dirige?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

La mayoría de los jefes opinan tener una buena comunicación con sus subordinados para cumplir funciones.

3.- ¿Observa que una mayoría de los subordinados son responsables en su trabajo, por una comunicación eficaz?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	66.7	66.7	66.7
Válido Totalmente de acuerdo	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Los jefes confirman que la comunicación que tienen con sus subordinados, es eficaz para la realización de sus actividades.

4.- ¿Admite la comunicación informal, pero maneja límites en la misma?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	1	33.3	33.3	33.3
Válido De acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Los jefes dicen permitir la comunicación informal, siempre y cuando haya un ambiente de respeto, dentro de la organización, sin embargo un jefe nos da un resultado de duda.

5.- ¿Los trabajadores utilizan un lenguaje adecuado con el público usuario?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Los jefes perciben que los empleados tienen un lenguaje adecuado en la atención al usuario.

6.- ¿Comunica a sus colaboradores la importancia de lograr los objetivos de su departamento, para toda la Dependencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Los jefes consideran dar importancia a los objetivos de su departamento en relación a los objetivos generales.

11.- ¿Gestiona cursos de capacitación para sus colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Válido Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Es prioritaria la capacitación para los colaboradores, para un mejor desempeño de sus funciones, para lo cual el gestionar los cursos siempre es favorable.

12.- ¿Estimula a los empleados a trabajar en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Válido Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Se observa que el trabajo en equipo es una herramienta clave para, el buen funcionamiento de la organización, lo cual valoran los jefes.

13.- ¿Propicia la cohesión de grupo en los equipos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Válido Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Se promueve la unión del personal para que existan equipos de trabajo.

14.- ¿Percibe cuando sus colaboradores están motivados al trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Válido Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Los jefes entrevistados perciben a sus colaboradores motivados siempre y la mayoría de las veces.

Síntesis de opinión de subordinados:

1.- ¿La forma de comunicarse con el jefe, propicia un ambiente de respeto en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
Válido De acuerdo	17	34.0	34.0	38.0
Muy de acuerdo	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Un 62% de los subordinados opina de manera favorable al responder estar muy de acuerdo con el tipo de comunicación que el jefe tiene, solo el 4% manifiesta tener duda.

2.- ¿La comunicación formal es comprensible para el cumplimiento de las funciones del área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20	40.0	40.0	40.0
Válido Muy de acuerdo	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

En esta pregunta se da una respuesta positiva ya que todos los empleados responden de manera satisfactoria.

3.- ¿Considera que una comunicación eficaz, le propicia ser más responsable en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	18.0	18.0	18.0
Válido Muy de acuerdo	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

De acuerdo a la respuesta de los subordinados se da la conclusión que hay una buena comunicación de parte de los jefes para con los empleados.

4.- ¿Su jefe le informa sobre la importancia de lograr objetivos de su departamento, para toda la Dependencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10.0	10.0	10.0
Válido De acuerdo	17	34.0	34.0	44.0
Muy de acuerdo	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

En esta pregunta se considera que los subordinados están interesados en participar conjuntamente para el logro de objetivos en común y beneficio de la dependencia, solo el 10% parece indiferente.

5.- ¿El jefe admite la comunicación informal, pero maneja límites de la misma?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	2	4.0	4.0	14.0
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12.0	12.0	26.0
De acuerdo	17	34.0	34.0	60.0
Muy de acuerdo	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Esta diferencia de opiniones refleja que hay un trato diferente del jefe a los trabajadores respecto a la comunicación informal. Es necesario comparar con la opinión de los jefes.

10.- ¿Observa que su jefe identifica el potencial individual de cada colaborador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16.0	16.0	20.0
De acuerdo	12	24.0	24.0	44.0
Muy de acuerdo	28	56.0	56.0	100.0

70% de los trabajadores, estan de acuerdo y muy de acuerdo que su jefe conoce potencial

14.- ¿Se siente motivado a trabajar en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	2.0	2.0	2.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.0	4.0	6.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	52.0
Muy de acuerdo	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo lo que significa que hay una buena relación entre compañeros,

15.- ¿Percibe que existe cohesión de grupo con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	1	2.0	2.0	6.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28.0	28.0	34.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	82.0
Muy de acuerdo	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Se observan opiniones muy diversas, sin embargo una mayoría considera la cohesión.

Conclusiones

A través de este trabajo se hace un análisis de la relación de la motivación y el liderazgo, siendo la motivación la fuerza interna del individuo para realizar cualquier actividad a fin de satisfacer una necesidad.

La motivación es un elemento clave para el buen desempeño laboral de los individuos, lo cual es importante para la ejecución de funciones hacia el cumplimiento de la misión organizacional para beneficio personal y de la propia organización.

En esta investigación se consideraron algunas variables para analizar el impacto liderazgo-motivación, estas fueron la comunicación, el conocimiento del puesto, los objetivos, la organización informal y el reconocimiento al trabajador. Mediante el cuestionario con la escala de Likert se obtuvieron opiniones más apegadas a la realidad percibida por los trabajadores; sin embargo algunos factores analizados no coincidieron con las respuestas favorables de los jefes pues ellos en todo opinaron tener buena relación con los empleados.

Respecto al objetivo de conocer la opinión del ciudadano o usuario sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia seleccionada del municipio de Pátzcuaro, Michoacán mediante una encuesta aplicada, a una muestra de usuarios se observó que la mayoría de las personas encuestadas dieron una opinión favorable de los servicios.

Se detectó que la comunicación es uno de los factores de liderazgo que tiene mayor impacto en la motivación de los trabajadores que atienden al público en la dependencia, de acuerdo a las respuestas obtenidas tanto de trabajadores como de jefes.

Cuando el jefe instruye a los trabajadores en el puesto de trabajo y les da a conocer los objetivos hay un impacto considerable en la motivación de los trabajadores. Y no menos importante es que el jefe otorgue reconocimiento a los subordinados, lo cual también propicia la motivación hacia el trabajo.

Los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo lo que se interpreta que hay una buena relación entre compañeros. Sin embargo, un factor que se observó con diferencias de opinión fue el trato de jefe-subordinados en cuanto a la organización informal factor que tiene mucho que ver con la motivación de los trabajadores mexicanos que necesitan de esa relación informal de acuerdo a nuestra cultura.

Lo anterior, nos lleva a concluir que el trabajo de investigación realizado, cumple con el objetivo general planteado, al conocer la conducta y factores que motivan a los empleados de **SEDESOL-Oportunidades** del municipio de Pátzcuaro, Michoacán.

A fin de colaborar con la dependencia se sugiere que se dé un trato imparcial para todo el personal ya que no todos se sienten integrados en los equipos de trabajo, y no tienen la confianza de dar sus opiniones o sugerencias para la mejora de funciones de la dependencia. De igual manera hay que tomar en cuenta algunos factores importantes como el clima organizacional para la motivación laboral.

Respecto a la hipótesis “El liderazgo que el jefe aplique con sus subordinados, propiciará empleados más motivados al trabajo en la dependencia SEDESOL de Pátzcuaro, Michoacán”, se considera haberla comprobado con las opiniones.

Mediante la motivación positiva de los empleados, puede mejorar la eficiencia en el servicio público de la dependencia SEDESOL, este supuesto será materia de futura investigación, pues es necesario un mejor liderazgo de jefes para estimular a que los trabajadores se motiven hacia la eficiencia en la atención al público de la dependencia investigada.

Recomendaciones

- Con respecto a la organización informal se recomienda que los jefes de cada área apoyen a los trabajadores de manera más equitativa esto puede evitar resentimientos o frustración de los empleados, que repercutan en el desempeño del puesto.
- Que se realicen charlas periódicas con los trabajadores para que se compartan las opiniones e inquietudes en el trabajo.
- Que se propicie comunicación y confianza entre jefes y subordinados, en un compromiso mutuo, en el que tiendan a mejorar conductas en lugar de crear obstáculos, para el logro de los objetivos de la dependencia.
- Se recomienda contratar a personal que hable la lengua indígena de la región, para la gente que acuda a la dependencia no tenga ningún problema para comunicarse.
- Al tener motivación los subordinados, conducen a un mayor rendimiento y se convierte en un impulsor para un desarrollo personal.
- Para lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible.
- Realizar programas de capacitación a los jefes y al personal en general, donde se aborden temas que enriquezcan el conocimiento acerca del trabajo.
- Un curso-taller en que se aborden temas para una adecuada motivación y concientizar al personal que es crucial para lograr los objetivos de la organización, lo cual puede repercutir en beneficio de los propios trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia de Administración de la FCCA. (2012). *Apuntes de Administración II*. México. UMSNH
- Arias, F. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas. 535 pp.
- Arias, F. y Heredia V., (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas. 771 pp.
- Atlantic International University (AIU). (2005). *Dirección*. <http://cursos.aiu.edu> (Accesada en Julio 2014).

- Brown, J., (1989). *Psicología en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica. 403 pp.
- Centro de Información del Programa de Empleo Temporal (CIPET). http://www.cipet.gob.mx/webcipet/htm/antecedentes_print.html (Accesada en Abril 2014).
- Chiavenato I., (2011). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGrawHill. 121-227 pp.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill. 1056 pp.
- Circulo Tec (CT). <http://ftp.ruv.itesm.mx> (Accesada en Abril 2014).
- Cruz, J. C. y Jiménez V. P., (2013). *Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección y Control* <http://www.gestiopolis.com/comunicacion.html> (Accesada en Abril de 2014).
- Dorsch, F. (2000). *Diccionario de Psicología*. Barcelona, España: Herder. 1030 pp.
- Gaona, T. J. A. (2009). *La Capacitación y el Adiestramiento en la Organización y su Motivación*. Tesis de Maestría. FCCA. Morelia, Michoacán: UMSNH. 65 pp.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el Poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: B. 162 pp.
- Hernández S., Ballesteros N. (1980). *Fundamentos de Administración*. México: UNAM. 421 pp.
- Herzberg, F., B. Mausner y B. Snyderman. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Jones, E. (1985). *Major Developments in Social Psychology During the Past Five Decades*, en G. Lindzey y E. Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, Random House, Nueva York, USA. pp. 47-107
- Jover, J. I. (2009). *Motivación y Comunicación* <http://www.gestiopolis.com/comunicacion.html> (Accesada en Mayo de 2014).
- Kelly, J. (1974). *Organizational Behaviour*. USA: Richard D. Irwin. Ino.
- Koontz, H. y O'Donnell C. W. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill. 758 pp.
- Koontz, H. y Weihrich H., (1999). *Administración una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill. 795 pp.

- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera Labor de un Líder*. Colombia: Norma. 231 pp.
- López M. (2013). *Jerarquías de las necesidades de Maslow*. <http://marcandotendencias.blogspot.mx> (Accesada en Abril de 2014).
- Lussier, R. y C. Archua. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning. 478 pp.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Addison-Wesley Longman, Nueva York, USA.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: Mc Graw Hill. 256 pp.
- Real Academia Española (RAE). <http://www.rae.es> (Accesada en Abril de 2014).
- Reeve, J. M. (2003). *Motivación y Emoción*. México: Mc Graw Hill. 441-478 pp.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. México: Limusa. 107-108 pp.
- Rincón, P. Z. (2006). *La Motivación Laboral como Herramienta Clave para Evitar la Rotación de Personal en las Empresas de Servicio en la Ciudad de Morelia*. Tesis de Licenciatura. FCCA. Morelia, Michoacán: UMSNH. 103 pp.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. USA: Prentice Hall. 716 pp.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 675 pp.
- Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Argentina: Interoceánica S.A. 208 pp.
- Stogdill. M. R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reseach*. New York: Free Press.
- Stoner. J. (1996). *Administration*. México: Pearson Education. 484 pp.
- Weihrich, H., Koontz, H. W. H. y M. Cannice. (2008). *Administración: una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw Hill. 667 pp.