



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

**EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN PARA LA  
EFICIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO EN SEDESOL DE  
PATZCUARO, MICHOACÁN**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO SUSTENTABLE ADMINISTRATIVO**

**TESIS**

Para obtener el título de

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**PATRICIA OSORIO HERNÁNDEZ**

**ASESORA DE TESIS**

**Maestra en Administración**

**MARIA OFELIA MENDOZA GALVAN**

**Morelia, Michoacán, Noviembre de 2014**



---

## DEDICATORIA

*A mi madre, Guadalupe Hernández Hernández, por su dedicación, apoyo incondicional para guiarme y poder ser una persona responsable, con calidad y valores morales éticos y formar parte en esta etapa de mi vida ya que de ella aprendí que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr grandes cosas, gracias mamá.*

*A mi esposo e hijo, Pedro Enciso Rivera y Pedro Santiago Enciso Osorio por su cariño, comprensión, amor y apoyo incondicional, gracias por formar parte de mi vida y ser mi motivación para concluir mi carrera profesional.*

*A mis Hermanos, German, Rosaura, Claudina, Isabel, Eduardo, Victorino, Eulogia y Beatriz, por sus palabras de aliento, consejos, motivación y quienes han sido la guía, el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, pero sobre todo gracias por su apoyo incondicional.*

*A mi suegra. Amelia Rivera Vargas, por su apoyo incondicional, consejos y motivación, gracias.*

---

## *AGRADECIMIENTOS*

*A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y a todos mis maestros por mi formación académica.*

*A la M. A. María Ofelia Mendoza Galván, directora de tesis, por su apoyo, tiempo, motivación, conocimiento y confianza en brindarme la oportunidad de realizar la presente tesis, mis más sinceros agradecimientos.*

*A la dependencia SEDESOL-Oportunidades del municipio de Pátzcuaro, Michoacán y al L.A.E. Yan Federico Castañeda Miranda por haberme brindado el espacio y darme todas las facilidades para poder llevar a cabo la investigación del presente trabajo.*

*A mis amigos, Sonia, Priscila, Martha Edith, Magdalena, Martha Delia, por haber tenido la dicha de conocerlos en esta experiencia que juntas recorrimos y haberme brindado su amistad y consejos durante la carrera, gracias a todas.*

---

**ÍNDICE**

	Página
RESUMEN .....	1
ABSTRAC .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
CAPITULO I MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	7
1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN .....	7
1.2 DISTINTOS CONCEPTOS SOBRE MOTIVACIÓN .....	8
1.3 LAS ORGANIZACIONES .....	10
1.4 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES. ....	11
CAPITULO II DISTINTAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACIÓN .....	12
2.1 TEORIAS GENERALES VINCULADAS CON LA MOTIVACIÓN .....	12
TEORÍA CLASICA.....	12
TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS .....	12
TEORÍA CONDUCTISTA .....	13
TEORÍA ESTRUCTURALISTA.....	13
TEORIA DE SISTEMAS .....	14
LA TEORIA SOCIOLOGICA.....	14
2.2 LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McGregor .....	15
2.2.1 TEORÍA X.....	15

---

2.2.2 TEORÍA Y.....	15
2.3 MODELO BIFACTORIAL DE HERZBERG.....	16
2.4 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	18
CAPITULO III LIDERAZGO.....	20
3.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO.....	20
3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	23
3.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	25
3.3 CONCEPTOS DE VARIOS AUTORES.....	25
3.4 PLANEACIÓN .....	26
3.4.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.....	26
3.5 ORGANIZACIÓN.....	27
3.5.1 ORGANIZACIÓN EN VERTICAL JERARQUÍA.....	27
3.5.2 ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL.....	28
3.6 DIRECCIÓN .....	28
3.6.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	28
3.6.2 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN.....	29
3.6.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN .....	29
3.6.4 PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	30
3.6.5 FASES DE LA DIRECCIÓN .....	31
3.7 CONTROL.....	32
3.8 EFICIENCIA .....	32
CAPITULO IV CASO PRÁCTICO: SEDESOL-OPORTUNIDADES EN PÁTZCUARO, MICHOACÁN .....	34
4.1 ANTECEDENTES DE LA DEPENDENCIA .....	34

---

---

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	37
4.3 HIPOTESIS .....	37
4.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	37
4.5 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	37
4.6 METODOLOGÍA.....	38
4.6.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	38
CAPITULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
5.1 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE RESULTADOS DE JEFES .....	39
5.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE OPINIONES DE EMPLEADOS.....	64
5.3 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE PÚBLICO .....	86
CAPITULO VI CONCLUSIONES .....	95
6.1 CONCLUSIONES GENERALES.....	95
6.1.1 RECOMENDACIONES .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	98

---

**ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS**

	Página
Cuadro 1. Definiciones de organización de diversos autores.....	10
Cuadro 2. Los estilos de liderazgo.....	23
Figura 1. Comparación entre las teorías de Maslow y Herzberg.....	17
Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	18
Figura 3. Proceso administrativo.....	24

---

## RESUMEN

La motivación y el liderazgo están íntimamente ligados pues coinciden en alcanzar y mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como de los líderes y empleados, ya que en la medida en que estén más motivados, mejor realizarán su trabajo.

El objetivo de esta investigación es conocer la conducta de los subordinados de acuerdo al liderazgo y motivación que aplican los jefes con los trabajadores de la dependencia **SEDESOL-Oportunidades** de Pátzcuaro, Michoacán y hacer propuestas para mejorar la eficiencia a fin de lograr un desarrollo sustentable administrativo en el servicio público.

De igual manera se pretende conocer la opinión del ciudadano o usuario sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia mencionada del municipio de Pátzcuaro y mediante la investigación se procura detectar los factores de liderazgo que tienen impacto en el grado de motivación de los trabajadores que atienden al público en esta dependencia.

Así como medir los factores de liderazgo-motivación detectados en la relación jefes subordinados para aportar propuestas administrativas sobre dirección de recursos humanos y proponer su implementación dentro de la dependencia investigada.

Como resultado de la investigación que se cumple con el objetivo general planteado, ya que queda establecido que dentro de las necesidades de la dependencia del municipio de Pátzcuaro, Michoacán se requiere un plan de capacitación, que resuelva a corto plazo las necesidades planteadas.

**Palabras clave:** Motivación, Liderazgo, Michoacán, Servidores



## ABSTRAC

Motivation and leadership are closely linked since they agree on achieving and maintaining cultures and corporate values that lead to high performance of both the leaders and the leaders and employees, and to the extent that they are more motivated, the better they do their work.

The objective of this research is to understand the behavior of subordinates according to leadership and motivation that apply to workers heads dependence **SEDESOL-Opportunities** Pátzcuaro, Michoacán and make proposals to improve efficiency in order to achieve sustainable development administrative in public service.

Similarly, it is seeking the views of the citizen or user to the attention of public servants in the municipality such dependence Pátzcuaro and through research seeks to identify factors that impact leadership in the motivation of workers serve the public in this dependence.

And measure leadership motivation factors identified in the subordinate commanders regarding proposals to provide administrative management of human resources and propose its implementation within the agency investigated.

As a result of research that meets the stated overall objective, since it is established that within the dependency needs of the municipality of Pátzcuaro, Michoacán a training plan that resolves the short-term needs raised required.

**Keywords:** Motivation, Leadership, Michoacán, Servers

## 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 a su 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 vean reflejadas en el grado de compromiso que existe, así como en los resultados que se obtienen para la dependencia u organización.

La motivación y el liderazgo están íntimamente ligados pues coinciden en alcanzar y mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como de los líderes y empleados, ya que en la medida en que estén más motivados, mejor realizarán su trabajo.

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 abordaran temas importantes relacionados con la motivación y liderazgo para propiciar un buen ambiente laboral que ayude a la eficiencia en el servicio público de dependencias de gobierno u organizaciones.

En el **capítulo I**, se expone una reseña histórica de la motivación y de cómo ha ido evolucionando, durante el paso del tiempo, además de los distintos conceptos sobre la motivación Stoner (1996) señala que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación, la palabra motivación se deriva del vocablo latino “Movere”, que significa mover. Las organizaciones y el concepto de organización de acuerdo a varios autores, la importancia de la motivación para las organizaciones.

En el **capítulo II**, podemos apreciar las distintas teorías sobre la motivación, como la clásica, la de relaciones humanas, la conductista, la estructuralista, de sistemas, y la sociológica, también se hace notar la teoría “X y Y” de McGregor y la teoría de necesidades de Maslow. De igual manera se presenta una comparación del modelo bifactorial de Herzberg con la jerarquía de las necesidades de Maslow.

En el **capítulo III**, está enfocado al liderazgo y a sus distintos conceptos de acuerdo a varios autores, liderazgo remite al vocablo liderato, cuyo significado: condición de líder, remite a su vez al anglicismo líder, Luissier y Archua (2002) dicen que el liderazgo es un proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, también se observa el proceso administrativo su definición por varios autores y sus elementos que lo integran como, la planeación, organización, dirección, y control.

En el **capítulo IV**, se presenta el caso práctico, antecedentes de la dependencia, planteamiento del problema, hipótesis, definición de variables, unidad de investigación, metodología y técnicas e instrumentos.

En el **capítulo V**, se observa los resultados de la investigación de las encuestas que se realizaron a los jefes, subordinados y público.

En el **capítulo VI** se presenta las conclusiones y recomendaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Con la presente tesis se pretende beneficiar al entorno social del municipio de Pátzcuaro, mediante una investigación que coadyuve a la administración pública estatal de Michoacán, a incrementar la eficacia de sus servicios, la eficiencia de los empleados y por lo tanto el cumplimiento de las atribuciones de la dependencia investigada.

Por lo cual surge la inquietud de indagar lo que la población espera de los servidores públicos cada vez que acuden a una dependencia, sobre todo cuando el ciudadano tiene necesidad de realizar sus trámites, de allí la importancia de conocer la motivación y liderazgo que existe en los trabajadores del sector público, para mejorar la atención a la población de esta región lacustre.

También se pretende descubrir qué factores intervienen en la relación de jefe y subordinado para conocer el impacto del liderazgo en la motivación, dentro del entorno para que todos se integren y participen de forma activa en los planes y programas y se lleguen a los resultados que se pretenden alcanzar.

En este marco, los trabajadores requieren no solo de un espíritu emprendedor en beneficio de ellos y de las empresas, sino también de un desarrollo sustentable administrativo que favorezca a que contribuyan a la satisfacción de sus actividades que realizan, con el fin de ayudar a los miembros de la organización a identificar los obstáculos que están limitando su efectividad, así como fomentar mayor confianza entre los miembros de la dependencia e incrementar la motivación por parte de los jefes a los subordinados.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

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

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 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 jefes con subordinados, en **SEDESOL-Oportunidades** de Pátzcuaro.
- Aportar propuestas administrativas sobre dirección de recursos humanos y proponer su implementación dentro de la dependencia investigada.

## CAPITULO I

### MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

#### 1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN

Para hacer una breve reseña histórica de la motivación, habría que remontarnos más allá de la revolución industrial, donde las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos para trabajar no eran realmente importantes, pero todo esto cambio bajo el impacto de dicha revolución Brown (1989) y no fue sino hasta 1900 y 1920 que aparecieron las primeras tres tendencias significativas que aumentaron notablemente el interés y la atención por los problemas de la motivación.

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres artesanales se transformaron en fábricas donde decenas de centenares de personas producían operando maquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, comenzaron los problemas de baja productividad y el desinterés, por mencionar alguno; es una alternativa que logro la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. El Psicólogo: F: Dorsch (2000). Menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir”. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros.

Durante los cincuentas, se desarrollan conceptos motivacionales originados por el cambio social de la época, los cuales fueron duramente atacados y cuestionados en términos de validación, sin embargo hasta la fecha, son todavía, los conceptos mejor conocidos sobre la motivación y liderazgo.

La mayor parte de estas teorías se desarrollaron en el siglo pasado, por lo que debemos tener en cuenta que cada uno de los que influyeron para basar sus conclusiones en el conocimiento que prevalecía, han evolucionado en el tiempo.

Es preciso tener conocimiento de la historia de estos conceptos en sí, ya que a través de lo teórico nos permite conocer donde surgieron Reeve (2003) menciona que los primeros cursos de motivación aparecieron por primera vez en los departamentos de psicología hace casi cien años, el estudio de la motivación se puede averiguar desde los antiguos griegos.

## **1.2 DISTINTOS CONCEPTOS SOBRE MOTIVACIÓN**

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

McGregor (1960). Los años sesentas fueron una década de gran productividad por parte de los científicos del comportamiento. McGregor propuso la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en asuntos de trabajo.

Kelly (1974). Afirma que: “Tiene algo que con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

Jones (1985). La ha definido como algo relacionado con: “La forma que la conducta de inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.

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.

---

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

Chiavenato (1999). Motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Según Chiavenato para que una persona este motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Koontz (1999). La motivación 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 deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Robbins (1999). La motivación es el deseo de hacer varios esfuerzos por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Arias (2004). “Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.

Si los administradores comprenden a sus subordinados, podrán escoger el conjunto de motivaciones que mejor dirijan sus esfuerzos hacia los objetivos deseados, sin embargo el desconocimiento que aún existe sobre muchos aspectos de la naturaleza humana, continúa siendo un gran obstáculo al respecto.



### 1.3 LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos requerimos productos y servicios para la satisfacción de nuestras necesidades, en virtud de que las personas no pueden por si mismas producir lo necesario para la supervivencia y bienestar, el surgimiento de las organizaciones es imprescindible, la razón de que existan las organizaciones es que ciertas metas solo pueden alcanzarse mediante la coordinación de esfuerzos de algunos grupos.

**Organización:** Se define como un sistema social integrado por individuos, y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura, dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

**Cuadro 1. Definiciones de organización de diversos autores.**

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1938	Chester Bernard	Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas
1947	Max Weber	Un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular
1970	Ronald Lipitt	El conjunto de individuos o de grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, para conseguir un objetivo.
1972	Amitai Etzioni	Son unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de esos fines.
1976	Richard Hall	Es una colectividad con límites relativamente identificables con un orden normativo, con escala de autoridad y con sistemas coordinados.
1991	José Antonio Fernández Arena	Empresa como una unidad productiva o de servicios, constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos, y apoyada en la administración para lograr sus objetivos.
2007	Lourdes Münch	La empresa es una unidad económico-social en la cual a través de capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Fuente: Apuntes de administración II. Academia de Administración de la FCCA. (2012)

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.**

En virtud de que la sociedad necesita bienes que cubran sus necesidades, es necesario crear organizaciones que produzcan y vendan estos en forma de productos y servicios, y con ello generan utilidades para los inversionistas, los que a su vez coadyuven al desarrollo de la economía de un país o región donde se basan; al constituirse estos organismos también generan fuentes de empleo para la población, además las organizaciones tienen la obligación de pagar impuestos los cuales deberán destinarse a obras de beneficio social.

Así mismo la administración pública cuenta con organizaciones, mejor conocidas como dependencias de gobierno, con la generación de empleos para muchas personas llamadas servidores públicos, quienes tienen la obligación de atender las demandas de la población.

Por tanto sea cual fuere su objetivo (lucro o servicio), su giro de actividad o tamaño, las organizaciones realizan aportaciones valiosas para la sociedad en los aspectos mencionados, lo cual explica la importancia de su existencia (Academia de Administración de la FCCA, 2012).

## CAPITULO II

### DISTINTAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

#### 2.1 TEORIAS GENERALES VINCULADAS CON LA MOTIVACIÓN

##### TEORÍA CLASICA

Emplea la ingeniería humana y de la producción; consiste en proporcionar beneficios materiales y salariales. La primera concepción surgió a principios del siglo XX, con la teoría de la administración científica de Taylor y colegas, y marco fundamentalmente la manera en la que las organizaciones entendieron la conducta. Era el enfoque del *Homo Economicus*, es decir, el concepto del ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan solo para ganar dinero, y la única motivación es la recompensa económica. A eso se debe la enorme importancia de los premios de producción en los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad. Un postulado es que las personas son indolentes y prejuiciosas, y que necesitan control y fiscalización rígidos (Chiavenato, 2011).

##### TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS

Emplea las Ciencias sociales aplicadas; el reconocimiento social y simbólico al hombre, con el miembro del grupo. La segunda concepción surgió en la década de 1930 con la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que combatieron el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica era la perspectiva del *Homo social*, es decir, el concepto de la motivación por recompensas sociales y simbólicas, y no materiales.

De acuerdo con esta concepción las personas trabajan y se esfuerzan con objeto de convivir con sus semejantes en grupos sociales y en organizaciones. El ser humano es gregario, y a eso se le debe la gran importancia de las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer sobre todo las necesidades sociales y de estima.

### **TEORÍA CONDUCTISTA**

La tercera teoría conductista, surgió afinales de la década de 1950, con los trabajos de Simón, que constituyo el enfoque romántico e ingenuo de la escuela de las relaciones humanas en que se basó. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por el concepto de *hombre administrativo*, es decir, el hombre como ser que incansablemente procese información y toma de decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información de su ambiente, la procesan y toman decisiones todo el tiempo en relación con sus actos cotidianos y habituales. Utiliza las ciencias aplicadas a la conducta, es el estímulo necesario para que el ser racional participe en la organización.

### **TEORÍA ESTRUCTURALISTA**

La cuarta concepción surgió con la teoría estructuralista al comienzo de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del *hombre organizacional*, es decir, el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones. En la sociedad en la que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente en cada organización de la que forma parte de manera simultánea. El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas las necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y del hombre social.

**Estructura:** Se entiende en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, la relación que existe entre esas partes, por lo tanto la estructura de una organización es el modelo relativamente estable, es tan sólo un aspecto del todo recurre a la Sociología de las organizaciones, surge ante los conflictos inevitables de la organización, intencionalmente construida y reconstruida.

Esta corriente se originó y desarrollo basándose en estudios sobre:

- las estructuras de la autoridad.
- la comunicación.
- los conflictos estructurales.

### **TEORIA DE SISTEMAS**

Se basa en la Administración de sistemas de una visión global de las organizaciones, estudia las relaciones entre los sistemas totales, y las interdependencias con los subsistemas, esta escuela enfoca a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

Se puede afirmar que la teoría de sistemas se basa en el sentido común iluminado en forma racional sistemática para analizar a las organización como sistemas sociales formados por subsistemas, podemos remontar el origen de este enfoque a las concepciones aristotélicas “causa y efecto” y de que “todo entero forma parte de otro mayor”

### **LA TEORIA SOCIOLOGICA**

Las aportaciones de diferentes autores estadounidenses de la motivación en el trabajo suelen agruparse bajo el nombre de Escuela de Sociología. Han continuado, completado y enriquecido los enfoques de Maslow (1943) y Herzberg (1959), Douglas McGregor (1957).

---

En la Escuela Sociológica subraya la importancia para la motivación laboral de lado humano de las organizaciones: clima, estilo de dirección, relaciones interpersonales, etc. Douglas McGregor distingue la Teoría X (Taylor y sus seguidores) de la Teoría Y Maslow (1943), Herzberg (1959), (Rincón, 2006).

## **2.2 LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McGregor**

La teoría de Douglas McGregor se ha enfocado a ordenar las relaciones trabajador- lugar de trabajo para beneficio de las organizaciones. Determino que las personas tenían forma de vidas complejas, entonces las relaciones en la organización deberían de sustentar dicha complejidad. McGregor presento otro ángulo del concepto de “la persona compleja” distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denomino teoría X y teoría Y.

### **2.2.1 TEORÍA X**

Para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y tienden a evitarlo, las necesidades prioritarias son las de orden inferior que implican más bien simples recompensas financieras y, por consiguiente, los individuos tienen que ser estrechamente vigilados, controlados y obligados a realizar su trabajo.

### **2.2.2 TEORÍA Y**

Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, en cambio, existe la creencia de que a los trabajadores los motiva el deseo de hacer un buen trabajo y la oportunidad de filiación con sus iguales, como una necesidad superior que se va convirtiendo en motivadora a medida que las necesidades de orden inferior se satisfacen.

En resumen la teoría X y teoría Y de McGregor son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, basadas en aspectos motivacionales, estos aspectos pueden utilizarse para el planteamiento de estrategias motivacionales para el objeto de estudio de este trabajo.

### 2.3 MODELO BIFACTORIAL DE HERZBERG

A partir de sus investigaciones durante la década de 1950, Frederick Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos que influían en la motivación, los factores de higiene y los factores motivacionales, que se relacionan con las necesidades de índole superior de la teoría de Maslow. El modelo de Herzberg propone una distinción útil entre los factores motivacionales, que tienen el potencial de mejor esfuerzo del empleado. Este modelo amplió el papel de las recompensas intrínsecas que se desprenden del trabajo en sí mismo. Herzberg establece que los motivadores para rendir bien o mal en el trabajo no son los mismos. El origen de la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de las insatisfacciones se hayan en las personas y en las cosas que forman el medio laboral, por lo tanto Herzberg considera que la mejor forma de incrementar los factores motivacionales, es a través del enriquecimiento del trabajo, “que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante.

Herzberg (1967). Propuso una teoría de la motivación que considera los elementos. En el primero se agrupan factores de insatisfacción, cuya presencia en cualquier cantidad o calidad apreciables, no causan satisfacción. Entre estos se encuentra las condiciones de trabajo, salario de posición, la seguridad en el trabajo y la vida personal. En el segundo elemento la constituyen los verdaderos factores de satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo, entre estos están, la responsabilidad, los ascensos y el grado de importancia de la empresa. En este grupo constituyen por tanto el elemento activo de la motivación, se debe dirigir la atención a los administradores a este grupo (Gaona, 2009).

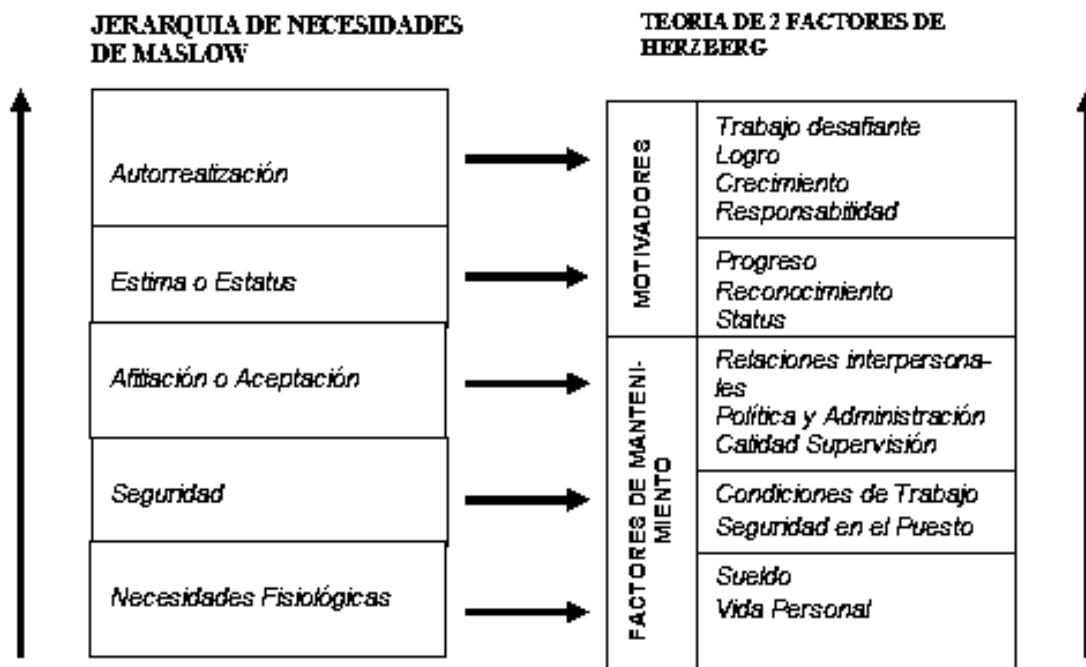


Figura 1. Comparación entre las teorías de Maslow y Herzberg.

Fuente: Gestipolis, 2009

Respecto al modelo de Herzberg se puede concluir que la higiene y la motivación deben ser dadas simultáneamente. Se debe tratar al capital humano lo mejor que se pueda y se le debe dar la posibilidad de alcanzar logros, de tal manera que este tenga un mínimo de insatisfacción y además pueda crecer y avanzar en su trabajo.

Maslow (1954). Sobre la base de las necesidades humanas, Maslow formulo un conjunto de Relaciones jerárquicas, de las que dedujo que “no crean motivación las necesidades satisfechas” Esta es una de las, de mayor importancia, que a primera vista parece completamente obvia pero que requiere de un análisis cuidadoso. En este sentido, los administradores que quieran hacer uso de las conclusiones de Maslow con respecto al tema de motivaciones, no disponen de un criterio preciso para esto, puesto que no es posible saber a ciencia cierta que necesidades han satisfecho los empleados.



## 2.4 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes denominadas (necesidades primarias), en tanto que en la cima se hayan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).



Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Marcando tendencias, 2013

**1.- Necesidades fisiológicas.** Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

**2.-Necesidades de seguridad.** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

**3.-Necesidades sociales (pertenencia).** Estas están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación participación, aceptación por parte de los colegas, amistad afecto y amor, surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

**4.-Necesidades de autoestima.** Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa a la persona es decir, con la autorrealización y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad.

**5.-Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia, y de los talentos individuales.

## CAPITULO III

### LIDERAZGO

#### 3.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

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.

**Ralph M. Stogdill (1974)**. Señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entendera el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

**Galicia (1988)**. Considera que el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante le involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al maximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de la vida.

**Chiavenato (1996)**. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida através del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos especificos".

**Kotter (1999)**. Dice que el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión, lograr una red de equipo cooperativo de recursos humanos.

Lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

**Luissier y Achua, (2002).** Dicen que el liderazgo es un proceso en el cuál influyen los líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

El liderazgo se genera en todas las relaciones humanas considerando el diferente grado de influencia. Un ejemplo de liderazgo primario se refleja de los padres hacia sus hijos. Donde los padres ejercen una influencia positiva o negativa en el desarrollo de los hijos.

Un liderazgo secundario se ve reflejado en la escuela, cuando cuando los niños se van desenvolviendo dentro de un círculo y van ejerciendo un grado diferente de influencia sobre los demás, de igual forma los maestros ejercen una influencia y aspectos de liderazgo en sus alumnos y los superiores en los maestros y así sucesivamente.

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, si no 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 (Wehrich y Cannice, 2008).

---

## ESTILOS BÁSICOS DE UN LIDER

La dirección de una organización estara estructurada por algunos niveles que corresponden a cada uno de los escalones que intervienen en la cadena de mando. Fayol lo definio como la cadena de superiores o jefes, que van desde la primera autoridad hasta los ultimos escalones. Por lo tanto, la linea de autoridad sera la ruta seguida, de escalon en escalon, para todas las comunicaciones que parten de la primera autoridad y llegan hasta el ultimo de los escalones. Esto es un plano teorico, facil de establecer en un organigrama o en un manual , pero en la practica es más complejo y es decisiva la forma de actuar de quienes tienen la responsabilidad de dirigir an sus colaboradores. Su estilo influira decisivamente en el desarrollo de la organización y puede decidirse que existe una enorme variedad de estilos, pero puede resumirse, siguiendo a la mayoría de autores, entre ellos Likert y en especial a Lewin.

### DISTINTOS 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.

Cuadro 2. Los estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFEECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO
<b>VISIONARIO (O AUTORITARIO)</b>	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
<b>COACH</b>	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
<b>CONCILIADOR</b>	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
<b>DEMOCRÁTICO</b>	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
<b>EJEMPLARIZANTE</b>	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
<b>DOMINANTE (O COERCITIVO)</b>	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

### 3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es la herramienta fundamental del administrador integrado por las funciones básicas de Planeación, organización, dirección y control (Hernández, 2002).

Las etapas de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.



Figura 3. Proceso administrativo

Fuente: Gestipolis, 2013

### 3.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración (lat., ad, hacia, dirección, tendencia, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del comportamiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

### 3.3 CONCEPTOS DE VARIOS AUTORES

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa.

**Koontz O' Donnell (1925-1945).** Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la prevención es la base de la planeación como; “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (Koontz, 1985).

**Fayol (1949).** Afirma que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señalo cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control (Circulo Tec, 2014).



Vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos (Hernández y Ballesteros, 1980).

**Agustín Reyes Ponce (2005).** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización (Reyes, 2005).

### 3.4 PLANEACIÓN

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción (Chiavenato, 2011).

#### 3.4.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- Propósitos – Investigación – Estrategias – Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos – Cursos de acción

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social, determinan planes estratégicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

### **3.5 ORGANIZACIÓN**

Son aquellos criterios aplicables al aspecto estructural y estático de la empresa como organización y algunas reglas de comportamiento muy generalizadas.

#### **3.5.1 ORGANIZACIÓN EN VERTICAL JERARQUÍA**

**Autoridad:** Es la facultad de que está permitida una persona dentro de la organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por los subordinados, así como también es el derecho de mandar y hacerse obedecer.

**Liderazgo:** La fuente de autoridad debe ser la competencia y las cualidades personales y su posterior aceptación por los subordinados.

**Descentralización:** En cualquier modelo de organización se pueden presentar problemas por la acumulación de funciones de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores, por ello descentralizar es necesario.

**Delegación:** Debe de ser el soporte básico en la estructura orgánica de la gran empresa moderna, delegación y descentralización permiten participar a un mayor número de órganos y niveles de la estructura jerárquica y ampliar el campo de acción de la dirección y gestión empresarial.

**Angulo de Autoridad:** El número de subordinados a mandar y controlar, de manera eficiente.

### 3.5.2 ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL

**Especialización:** Es el principio de división del trabajo, no es suficiente siempre el reparto de tareas, cada persona u órgano de la empresa se especifique en una tarea correcta, realizará una sola función e implica asignar tareas concretas a cada miembro.

**División del Trabajo:** Reparto de tareas entre los miembros que la componen, permite incrementar el volumen de producción y a la vez aumentar la calidad de los resultados, se reduce el esfuerzo y lo que se traduce con un incremento de la eficiencia de la organización de la empresa.

## 3.6 DIRECCIÓN

### 3.6.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante el liderazgo, 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.

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.

### 3.6.2 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

Existen diversos autores que han definido el término dirección en los rubros de la administración entre ellos encontramos las siguientes:

**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”.

**Peter K. Scalán** menciona: “La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización”.

Por su parte **Leonard J. Kazmier** la define de la siguiente manera: “La dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”.

Por otro lado **Joel J. Lerner y H. A Baker** integran el concepto como: “El proceso de dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión”.

### 3.6.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

Como toda etapa del proceso administrativo, la dirección cuenta para su adecuado empleo y eficiencia en sus procesos con los siguientes principios.

**De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si tanto los subordinados como la dirección se interesan en ellos. Esto permitirá satisfacer los objetivos y metas personales al mismo tiempo.

**Impersonalidad de mando:** Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal. No se deben involucrar situaciones personales en el trabajo.

**De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes. De esta manera los planes se realizan con mayor facilidad.

**De la vía jerárquica:** Consiste en respetar canales de comunicación emitiendo las órdenes a través de los niveles jerárquicos correspondientes para evitar fugas de responsabilidad y mantener la autoridad.

**De la resolución del conflicto:** Trata de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan. Esto para evitar que se forme una bola de nieve y no se pueda resolver la situación favorablemente.

**Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto, a pesar de anteponerse al logro de las metas de la organización, obliga al administrador a pensar en soluciones, visualizando nuevas estrategias (AIU, 2014). El mantener los focos rojos encendidos se debe aprovechar para encontrar alternativas a las diversas situaciones que se presentan en el trabajo.

#### **3.6.4 PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

- **Definir el problema:** Se puede auxiliar de varias fuentes de información, así como de la observación.
- **Analizar el problema:** Desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla.
- **Evaluar las alternativas:** Estudiar factibilidad ventajas y desventajas de las posibles alternativas.

- **Elegir entre las alternativas:** La que reditúe los máximos beneficios.
- **Aplicar la dirección:** Poner en práctica las decisiones elegidas, recursos, procedimientos y programas necesarios.

### 3.6.5 FASES DE LA DIRECCIÓN

- **Toma de decisiones:** Es la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que conducen a él y a la fijación de alternativas.
- **Integración:** obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- **Motivación:** el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad.
- **Comunicación:** es un proceso mediante el cual los conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.
- **Supervisión:** ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

### 3.7 CONTROL

Es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico, a fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

**Fayol (1949).** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente (Circulo Tec, 2014).

### 3.8 EFICIENCIA

**Eficiencia** (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.

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Velazco Regina, Méx. 1987). Capacidad de alcanzar objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Eficiencia: Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta, las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos, como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios (Jones y George, 2010).

Dado que la motivación de los trabajadores es para lograr la Eficiencia, la cual se define como: 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.

Indicadores de la evaluación de la eficiencia. Este tipo de herramientas nos ayuda a visualizar los niveles de eficiencia con los que funciona la administración en su conjunto. Para llevar acabo esta evaluación es necesario observar el manejo de los recursos financieros, humanos, tecnicos, y materiales en la administración tanto interna como en la prestación de servicios y programas, esto con la finalidad de relacionarlos con los productos que ofrecen o se generan.



## CAPITULO IV

### CASO PRÁCTICO: SEDESOL-OPORTUNIDADES EN PÁTZCUARO, MICHOACÁN

#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA DEPENDENCIA

Etapa 1981 a 1994.

El sector público se da la tarea de definir políticas y programas sociales que generen una nueva relación Estado-Sociedad en los ámbitos de la educación, salud y vivienda, desde un enfoque regional y local.

Se da la importancia al espacio municipal como la primera instancia de planeación territorial y de atención a la demanda ciudadana, considerando prioritaria la infraestructura y los servicios básicos.

En este contexto se crea la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) con el propósito de atender la problemática social de México e integrar en una sola dependencia una serie de programas que dieran atención a los sectores sociales más desprotegidos, con la intención de contribuir a elevar la calidad de vida, superar la pobreza extrema y la exclusión social mediante acciones que promuevan la generación de empleos y oportunidades de ingreso, privilegiando la atención de grupos y regiones que presentaban mayores rezagos sociales (CIPET, 2013).

Etapa 1995 a 2000

En este lapso se propusieron reformas a la política social para ser más eficientes los procesos de búsqueda de mejores índices de bienestar, en la agenda pública tomaron los temas de desarrollo regional, desarrollo humano y familiar, desarrollo productivo, medio ambiente, equidad de género, dimensión étnica, calidad de vida, respeto a la diversidad de pensamientos y seguridad pública, entre otras.

Los recursos ejercidos se localizaron en 94 regiones de atención inmediata y prioritaria.

La **SEDESOL** realizó acciones con el propósito de atacar de raíz a los factores estructurales que reproducen la pobreza y la marginación. Estas acciones fueron:

- El incremento de programas focalizados.
- La atención al ciudadano como individuo y su ámbito productivo.
- La integridad y amplitud de la política social con una visión a futuro.
- La oportunidad de incorporar nuevos temas a la agenda social.

La política social que impulsó el Gobierno Federal a través de la SEDESOL, se encaminó a promover:

- La descentralización de recursos, funciones y atribuciones hacia los gobiernos estatales y municipales, aportaciones federales para entidades federativas y municipales.
- La articulación entre órdenes de Gobierno: Federal, Estatal y Municipal.
- Mayor impulso a la promoción de la participación social y del desarrollo regional.
- La descentralización de recursos, funciones y atribuciones hacia los gobiernos estatales y municipales, aportaciones federales para entidades federativas y municipales.
- La articulación entre órdenes de Gobierno: Federal, Estatal y Municipal.
- Mayor impulso a la promoción de la participación social y del desarrollo regional.

**SEDESOL-Oportunidades:** Secretaria de Desarrollo Social, ubicada en la Avenida Lázaro Cárdenas 426 Col. Los Nogales en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, la que da atención a los ciudadanos pertenecientes a 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.

#### 4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.- ¿Qué impacto tiene el liderazgo de jefes en la motivación de los trabajadores de SEDESOL?

2.- ¿La motivación de los trabajadores se refleja en la eficiencia del servicio en SEDESOL?

#### 4.3 HIPOTESIS

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

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

#### 4.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VI: El liderazgo que el jefe aplique con sus subordinados

VD: Propiciará empleados más motivados al trabajo en la dependencia **SEDESOL-Oportunidades** de Pátzcuaro, Michoacán.

VI: Mediante la motivación positiva de los empleados

VD: puede mejorar la eficiencia en el servicio público de la dependencia SEDESOL.

#### 4.5 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

**SEDESOL-Oportunidades** de Pátzcuaro, Michoacán.

## 4.6 METODOLOGÍA

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

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

### 4.6.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS

- Investigación documental.
- Investigación de campo.
- Observación.
- Entrevista.
- Cuestionario con 25 preguntas de opinión, con escala de Likert. Considerando las variables comunicación, objetivos, conocimiento del puesto, capacitación y trabajo en equipo; para jefes y trabajadores.
- Cuestionario con 9 preguntas para el público usuario.
- Programa IBM SPSS Statistics 22.

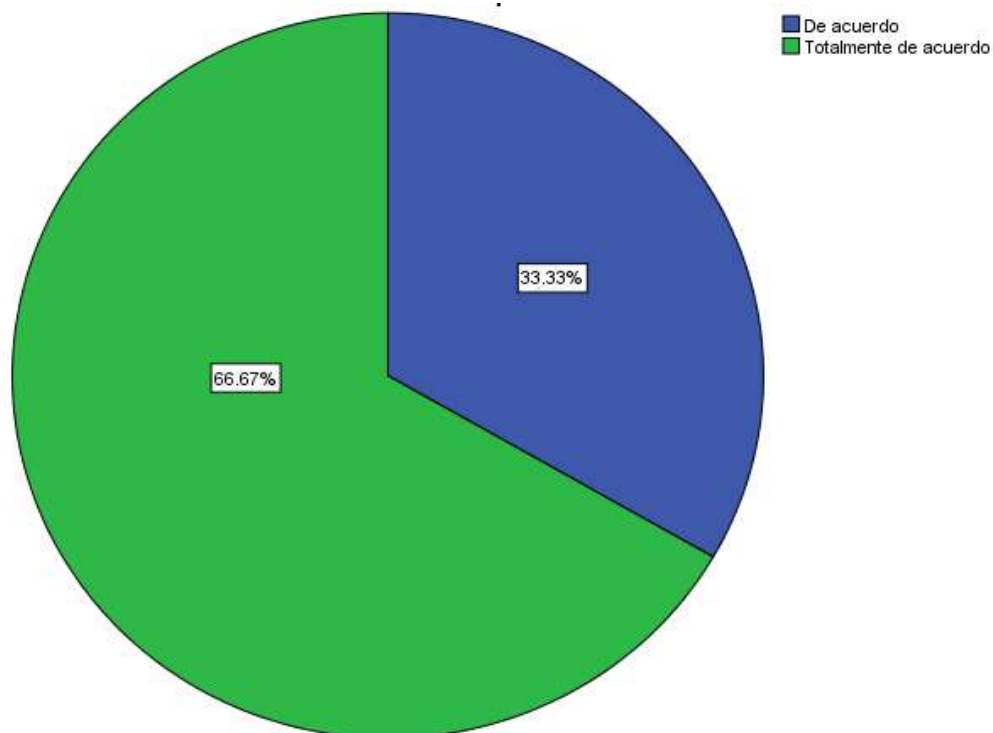
## CAPITULO V

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 5.1 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE RESULTADOS DE JEFES

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

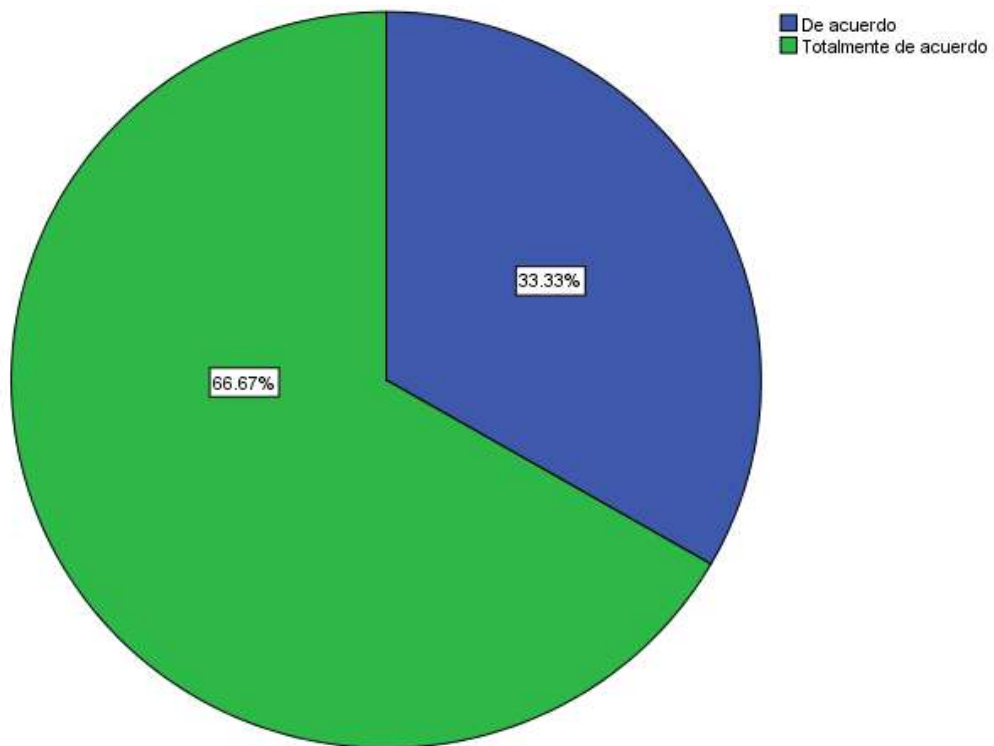
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



La percepción de los jefes es muy 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?

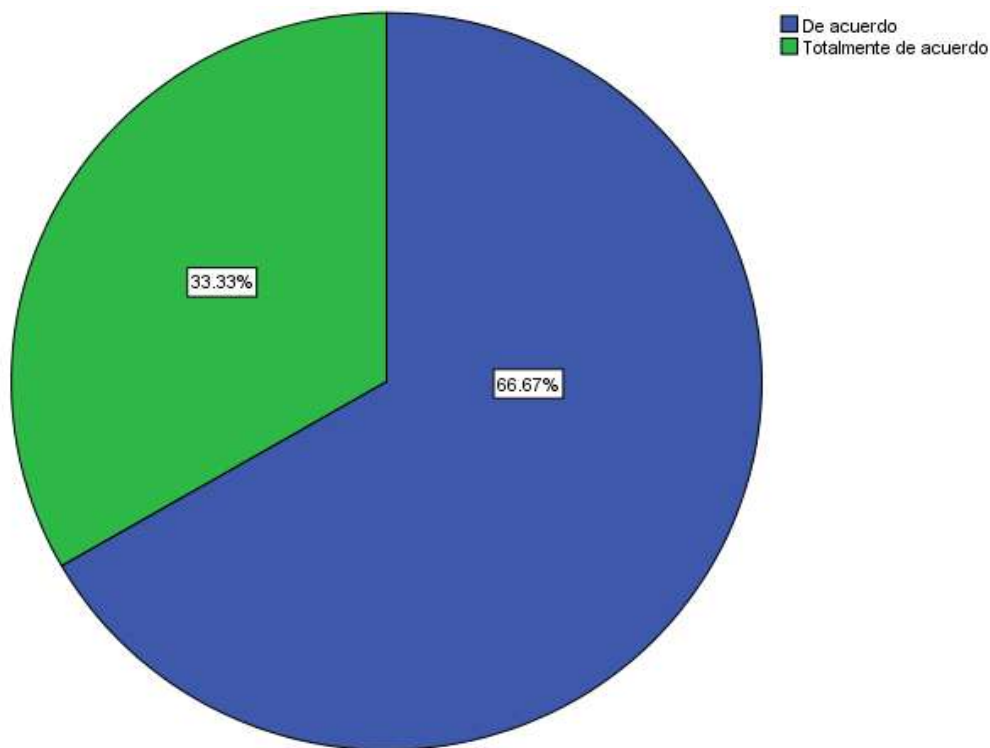
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	2	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0



Los jefes opinan tener una buena comunicación con sus subordinados para la comprensión de 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	

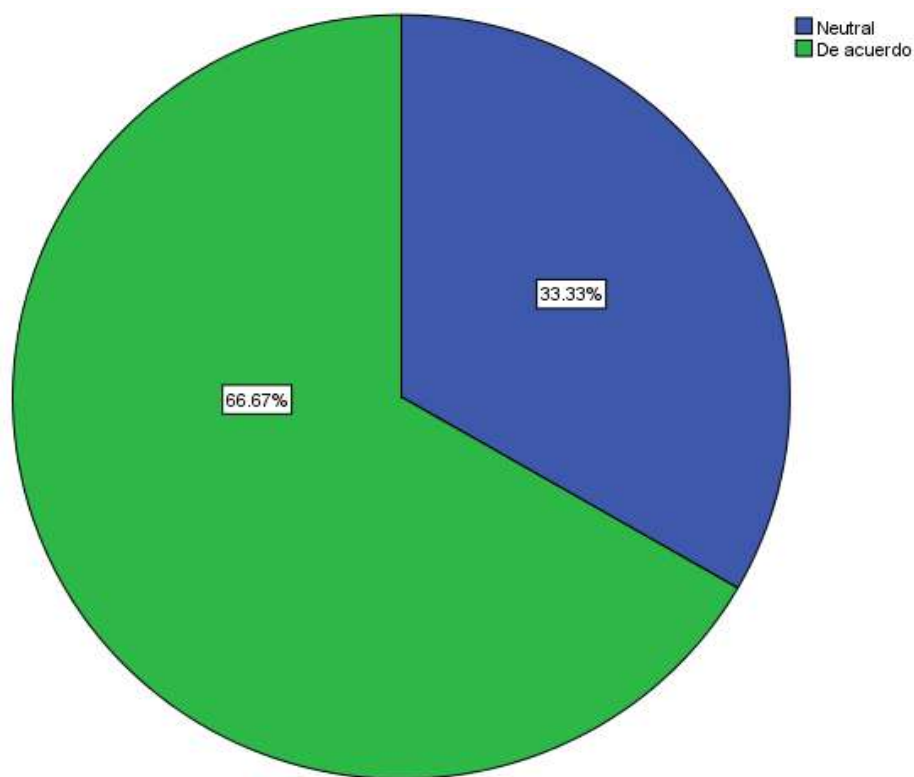


Los jefes confirman que la comunicación que tienen con sus subordinados, es eficaz para la realización de sus actividades.



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

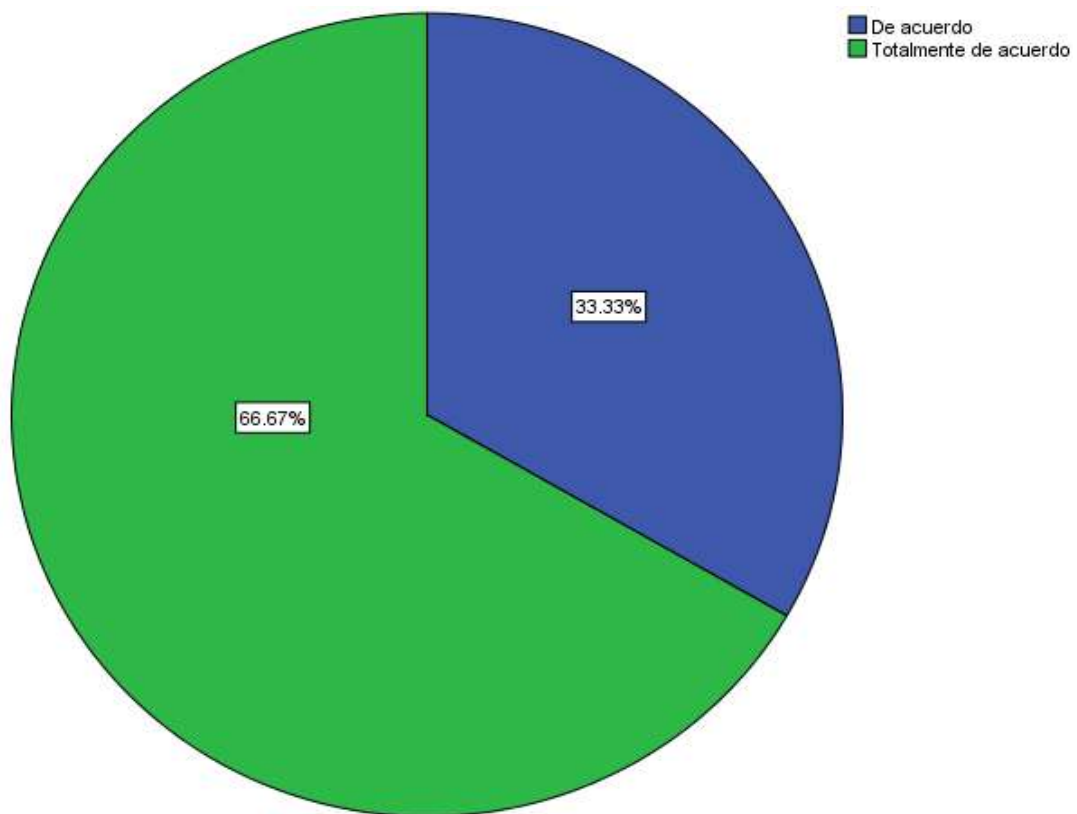
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	1	33.3	33.3	33.3
Válido De acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Los jefes dicen permitir la comunicación informal, siempre y cuando haya un ambiente de respeto, dentro de la organización, sin embargo el 33.3 nos da un resultado de duda.

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

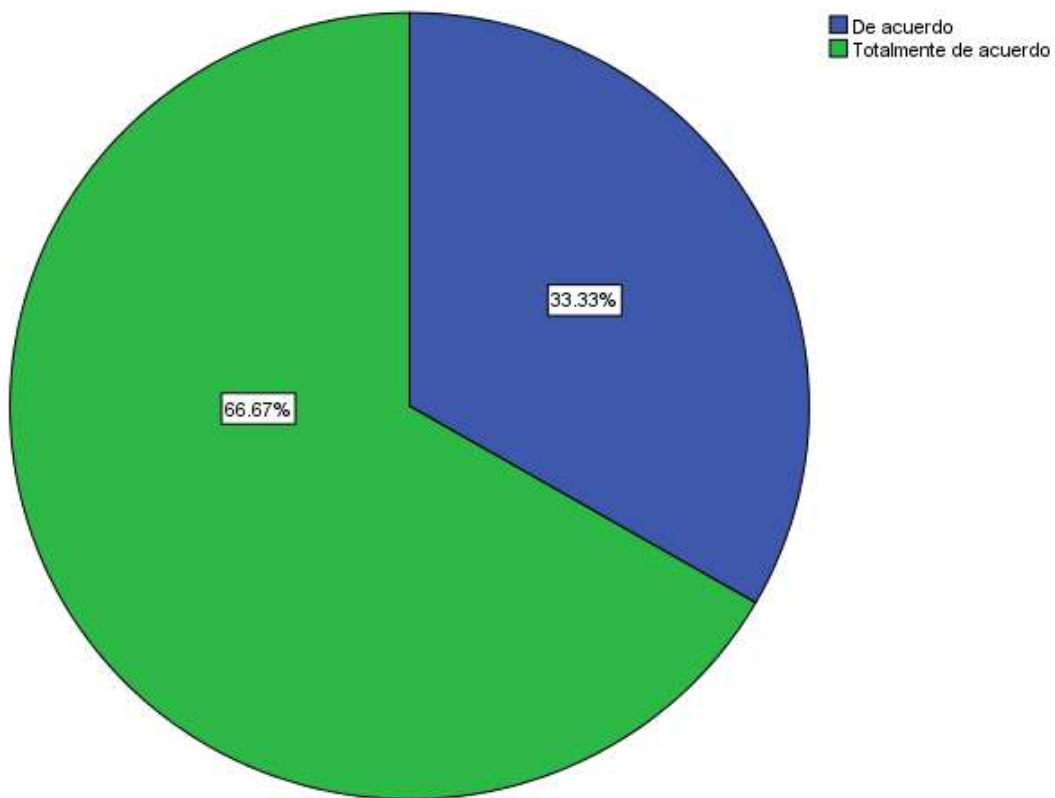
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Los jefes perciben que los empleados manejan un lenguaje correcto en la atención al usuario.

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

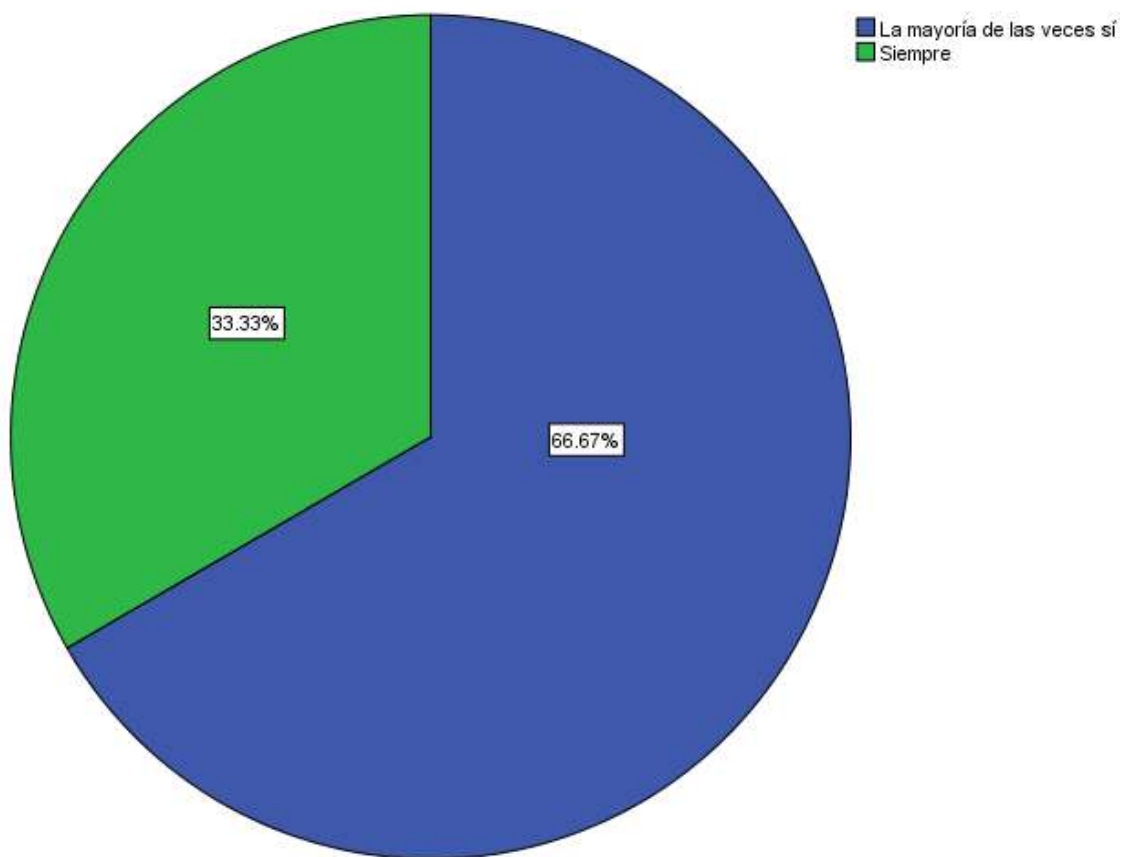
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	33.3	33.3	33.3
Válido Totalmente de acuerdo	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



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

7.- ¿Identifica el potencial individual de cada uno de sus colaboradores?

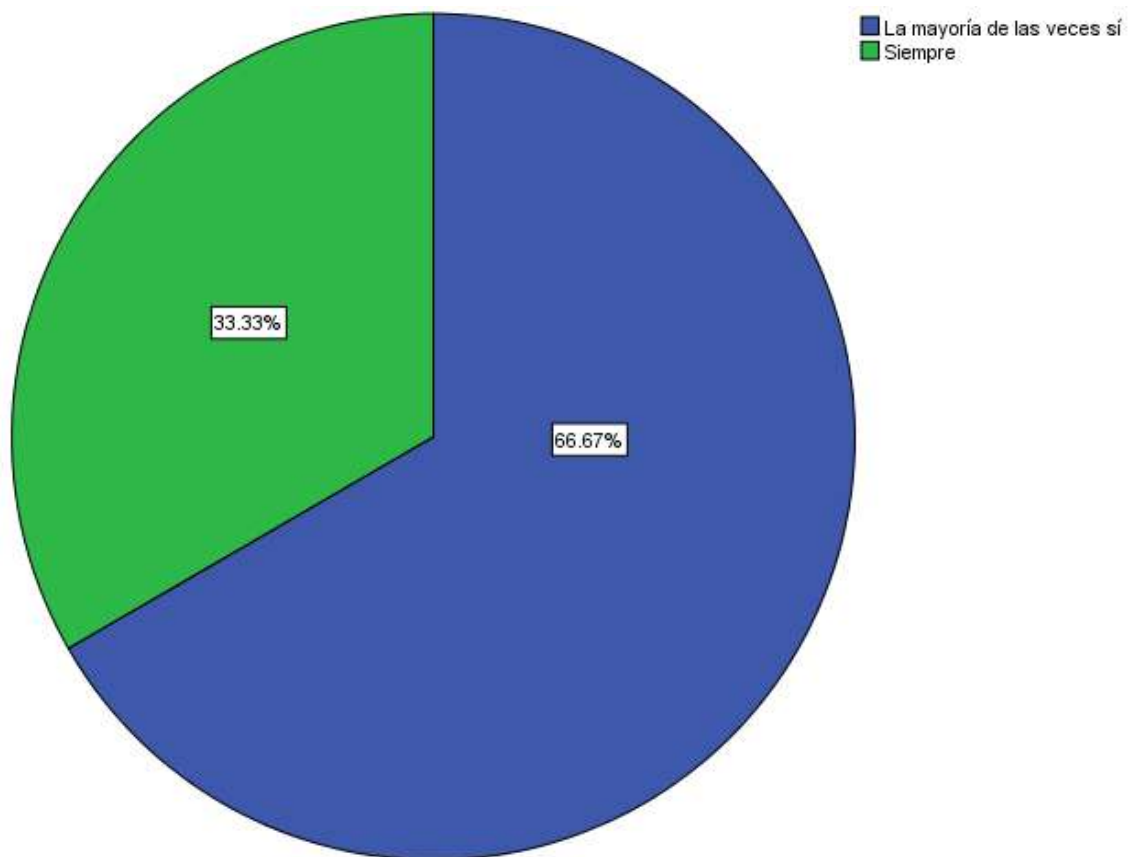
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



La mayoría los jefes identifican el potencial de los trabajadores a su cargo.

8.- ¿Estimula a su personal a comprender el significado de lo que hacen?

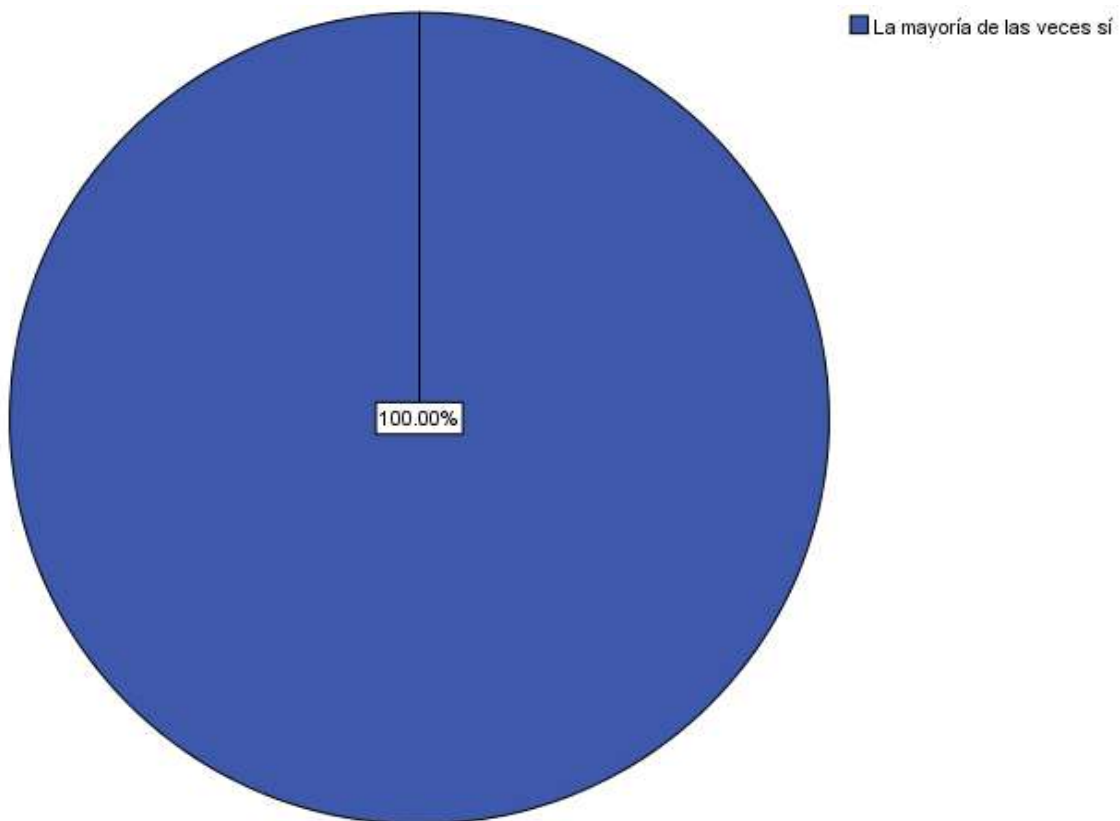
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Solo una tercera parte de los jefes indico siempre estimular a sus colaboradores en cuanto a su puesto de trabajo.

9.- ¿Comparte con sus colaboradores que al ser productivos, los acerca a lograr beneficios personales?

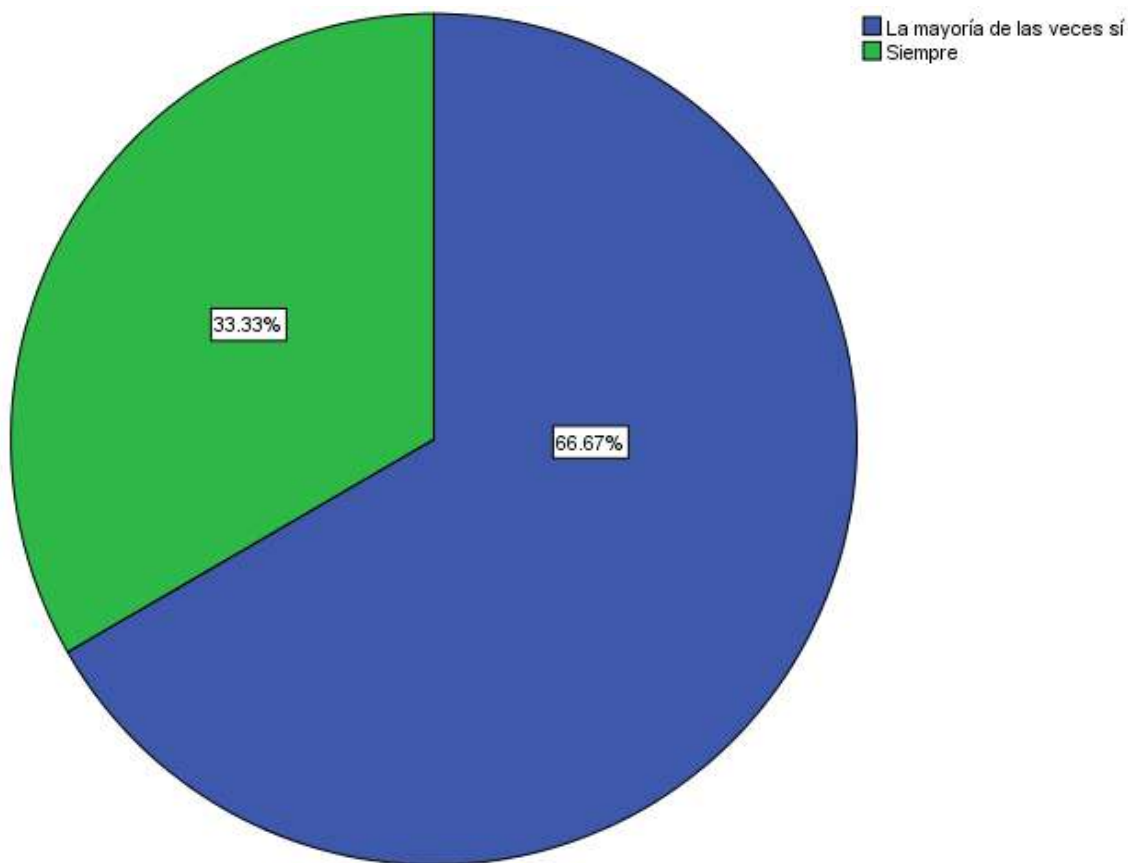
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	3	100.0	100.0	100.0



Los jefes motivan al personal a realizar todas sus actividades de manera satisfactoria para poder obtener beneficios personales.

10.- ¿Instruye al personal en aspectos técnicos para desempeñar mejor el puesto?

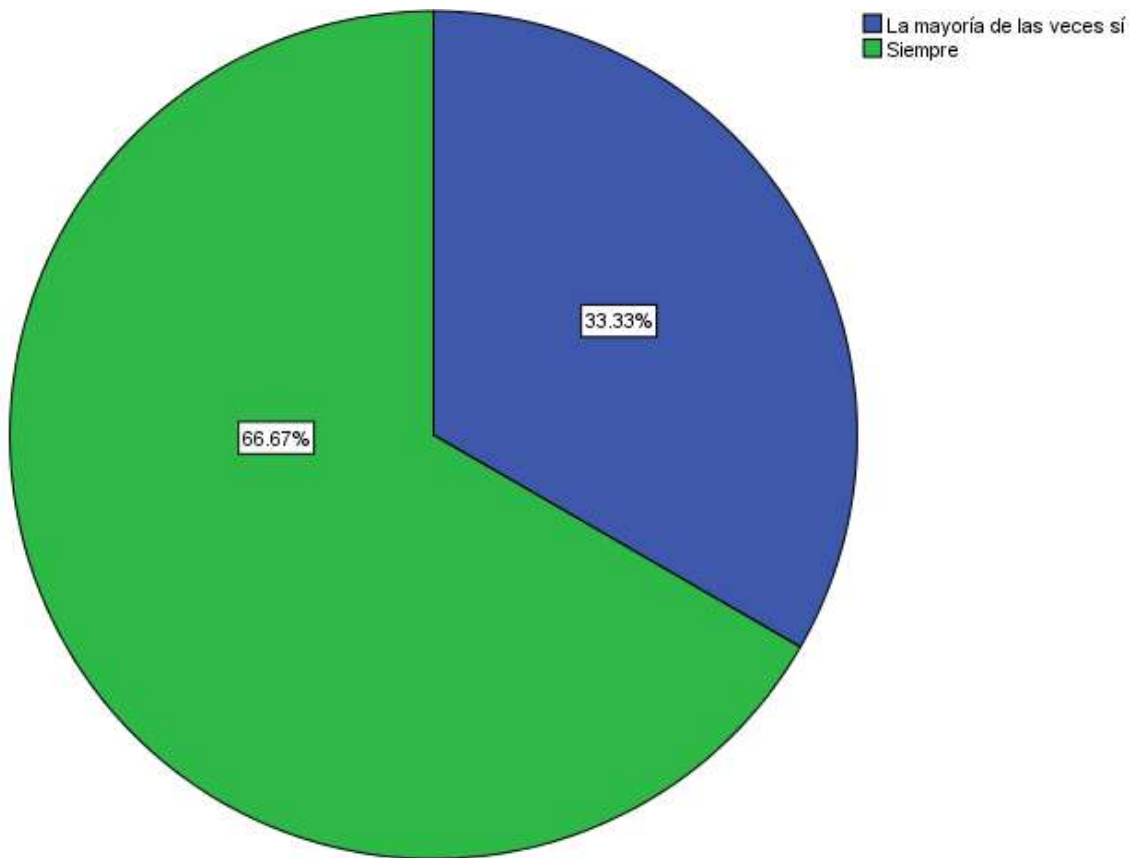
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Los jefes retroalimentan a sus colaboradores en los aspectos técnicos, para desarrollar mejor su trabajo, sin embargo un 66.67 opino que la mayoría de las veces sí.

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	

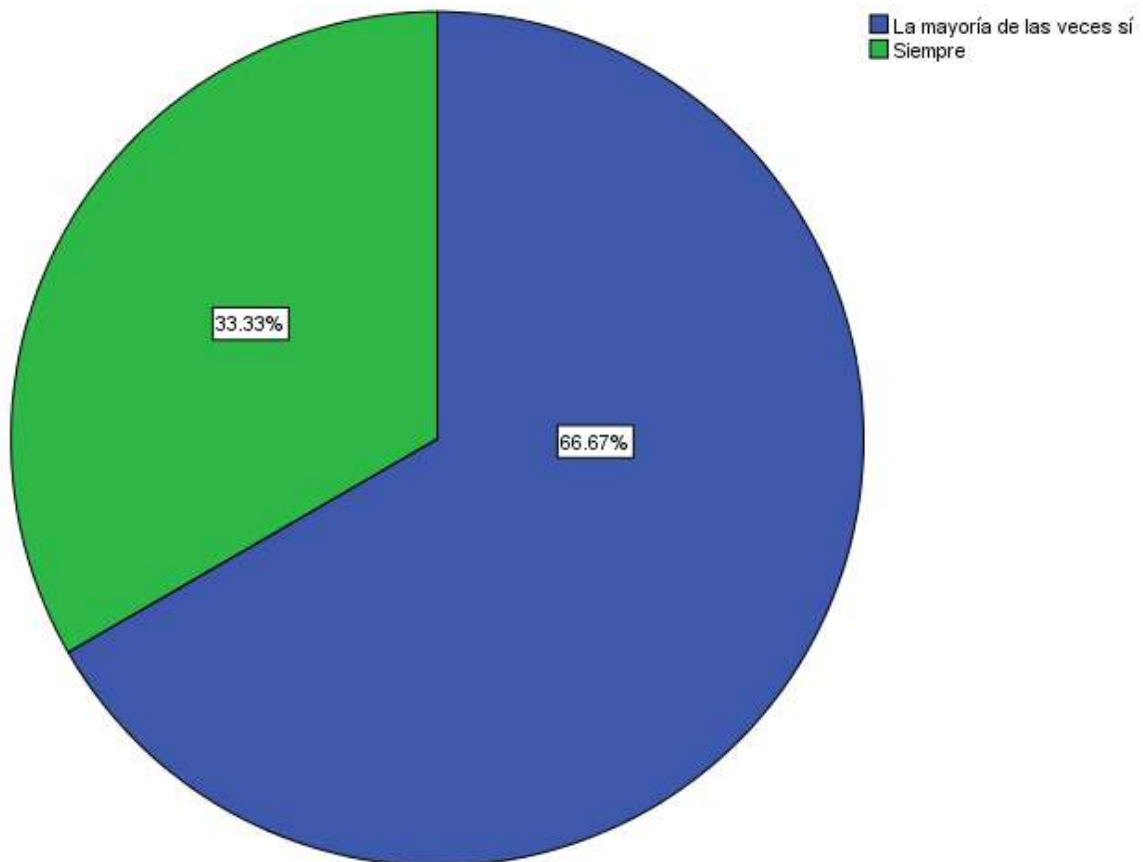


Es prioritaria la capacitación para los colaboradores, para un mejor desempeño de sus funciones, para lo cual el gestionar los cursos siempre es favorable.



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

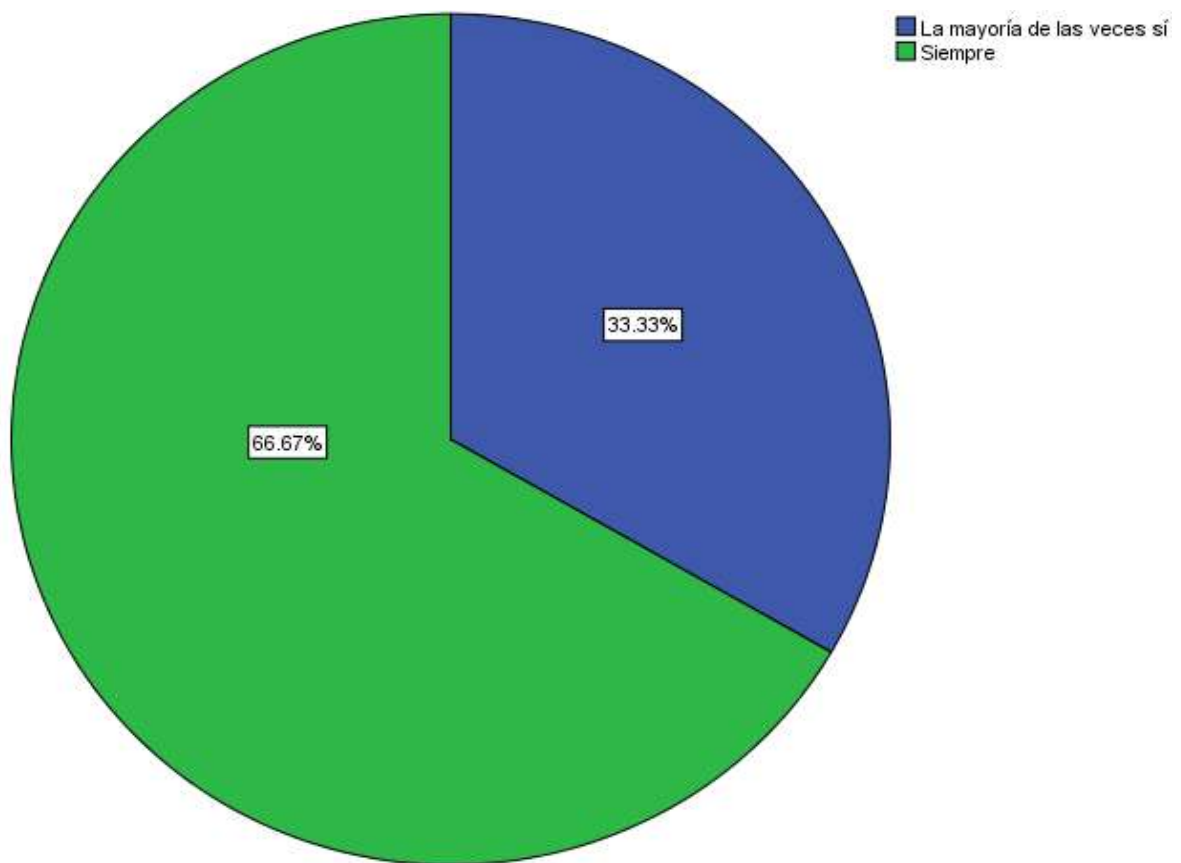
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



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?

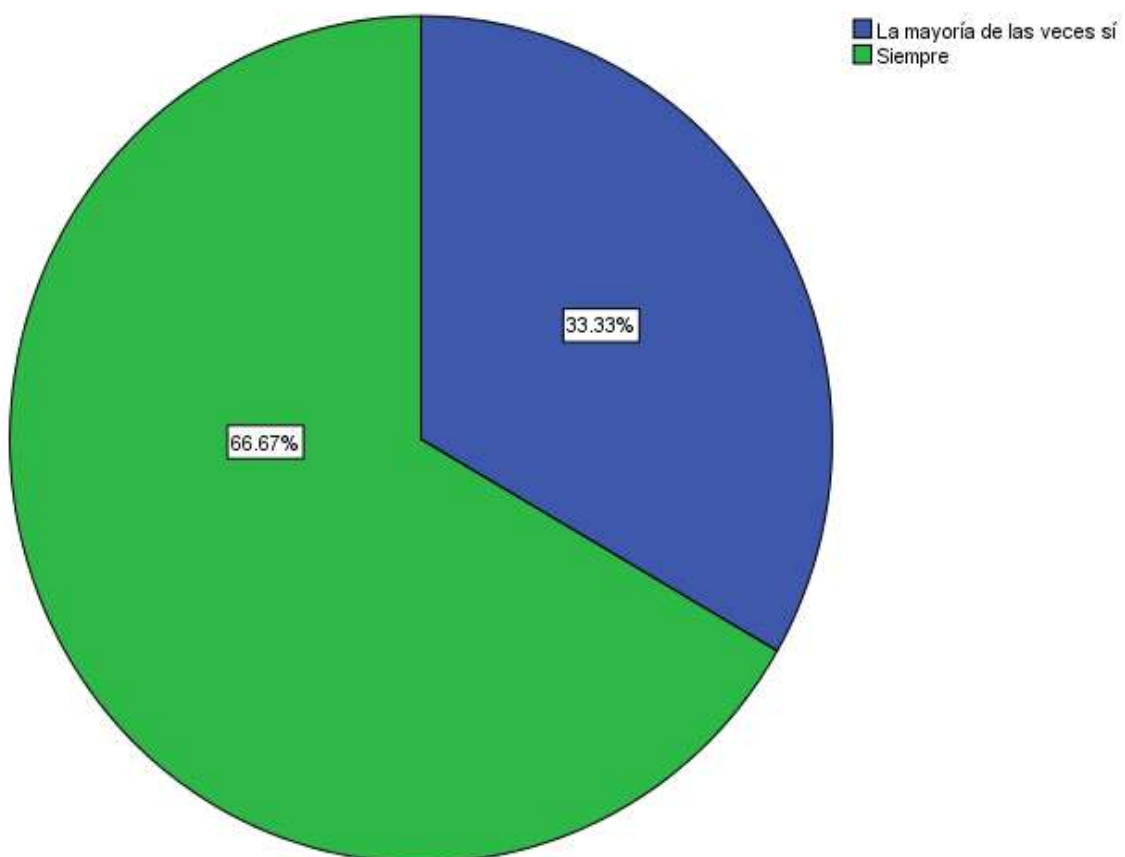
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



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

14.- ¿Cuando hay problema, invita a los trabajadores a que aporten propuestas de solución?

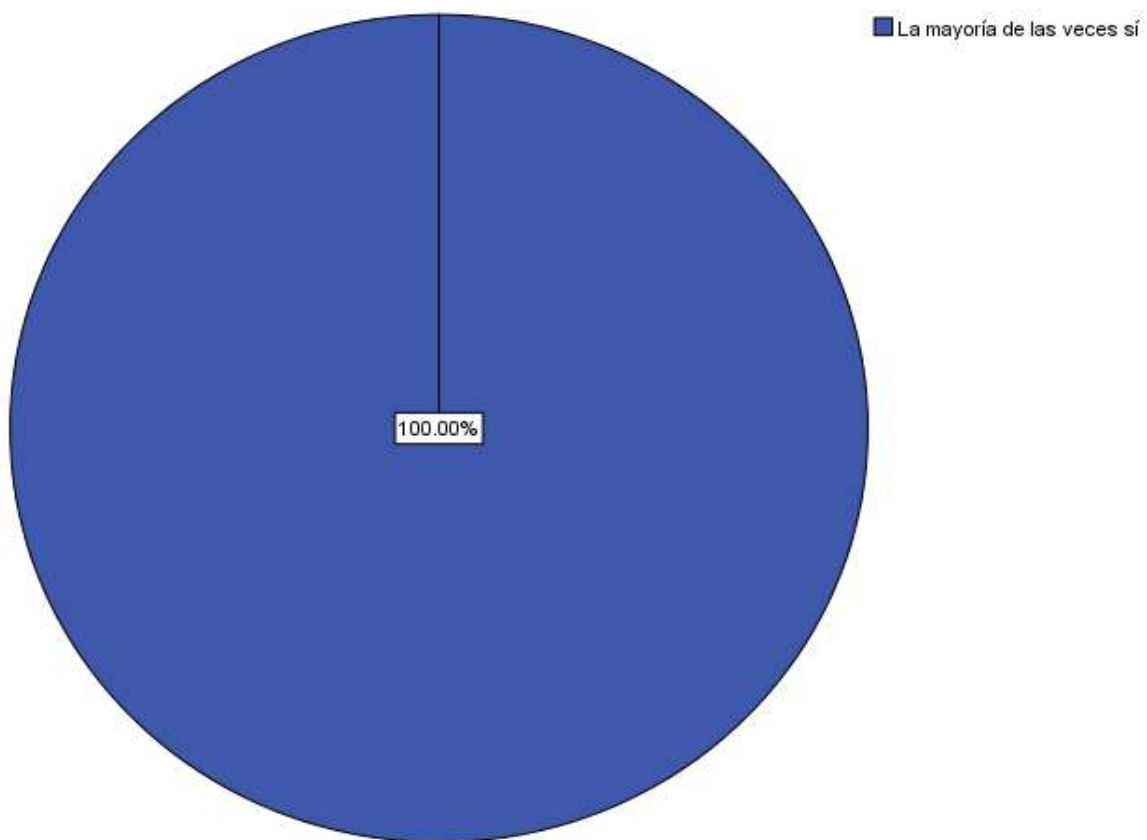
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Se observa una respuesta positiva a la solución de problemas con propuestas que aportan los trabajadores.

15.- ¿Reconoce y otorga el crédito a quienes aportan las ideas?

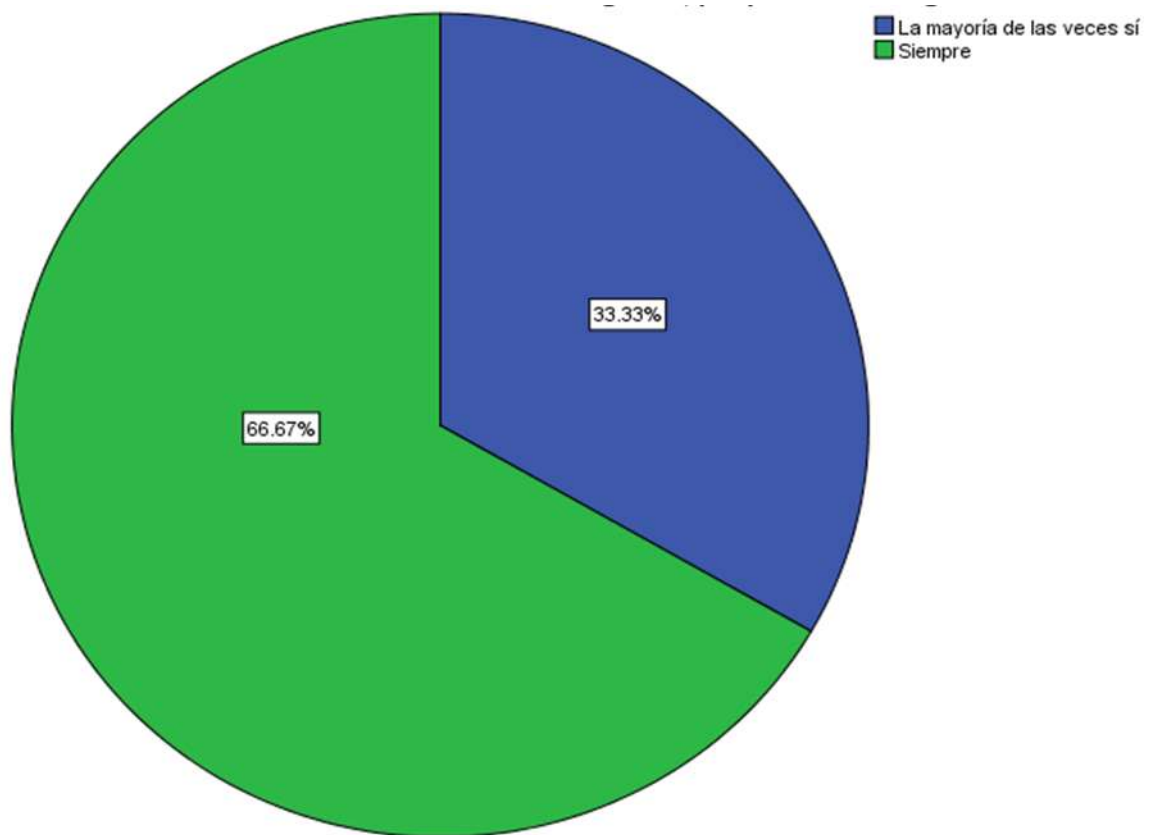
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	3	100.0	100.0	100.0



Los jefes reconocen a los trabajadores por la aportación de ideas, que dan para el buen funcionamiento de la dependencia, y con esto se aumenta la motivación.

16.- ¿Al observar un colaborador desintegrado, propicia el dialogo con él?

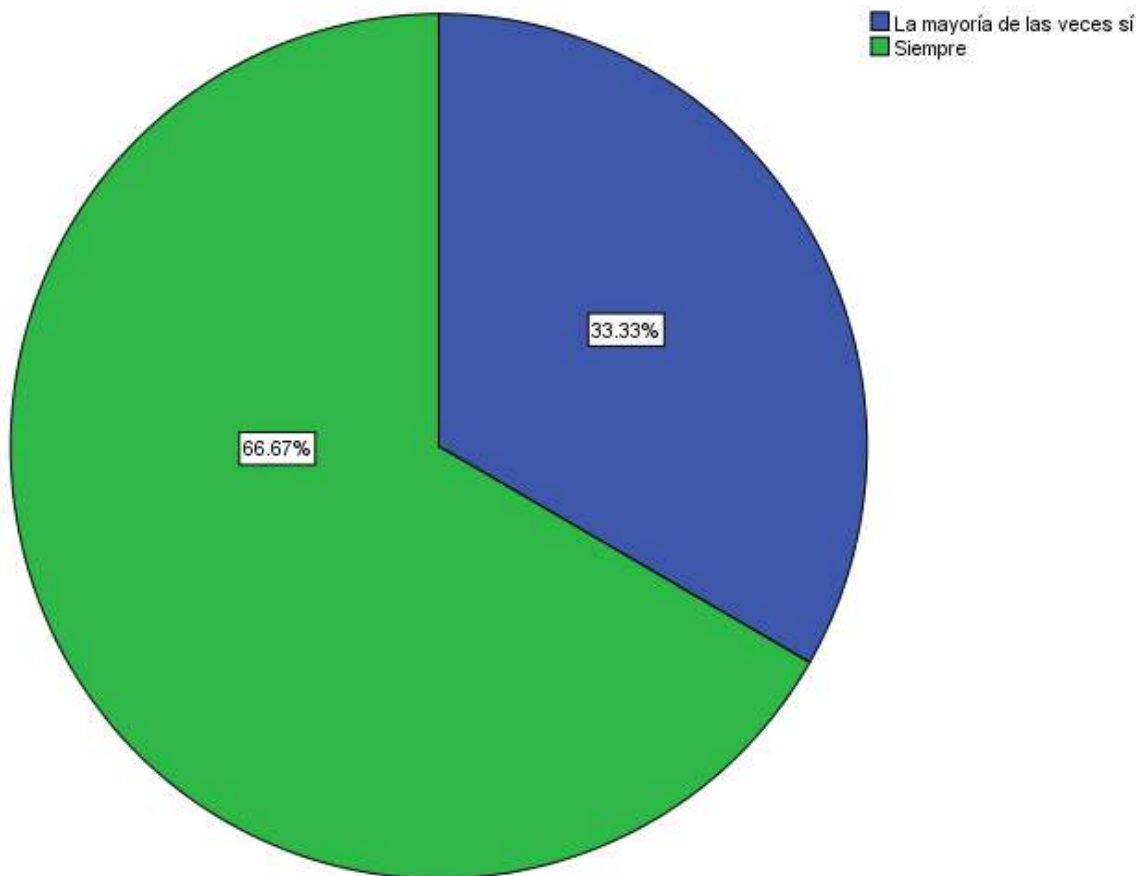
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



La mayoría de los jefes dialogan cuando existe alguna situación de desintegración de parte del personal, para mantener la armonía del trabajo.

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

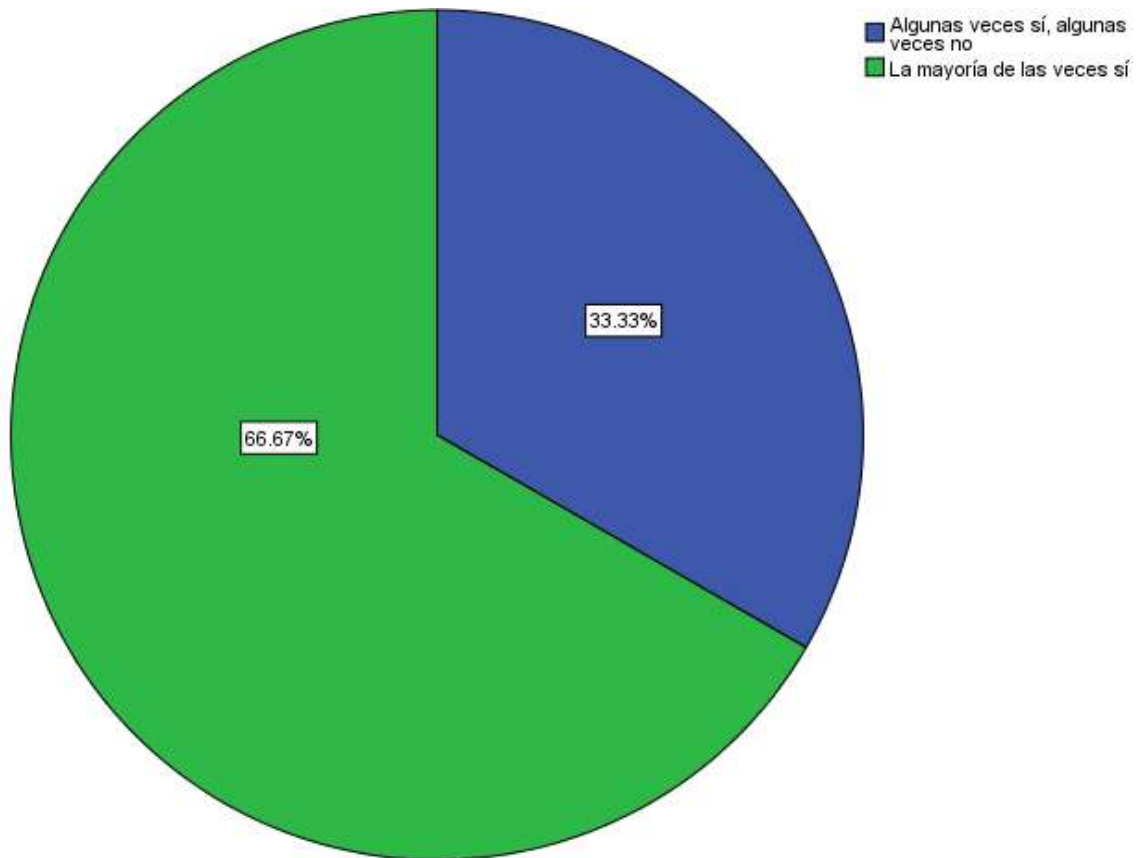
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	33.3
Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



La mayoría de los jefes observan cuando sus colaboradores están motivados al trabajo que realizan.

18.- ¿Al evaluar el desempeño individual, lo comunica mediante charla personal?

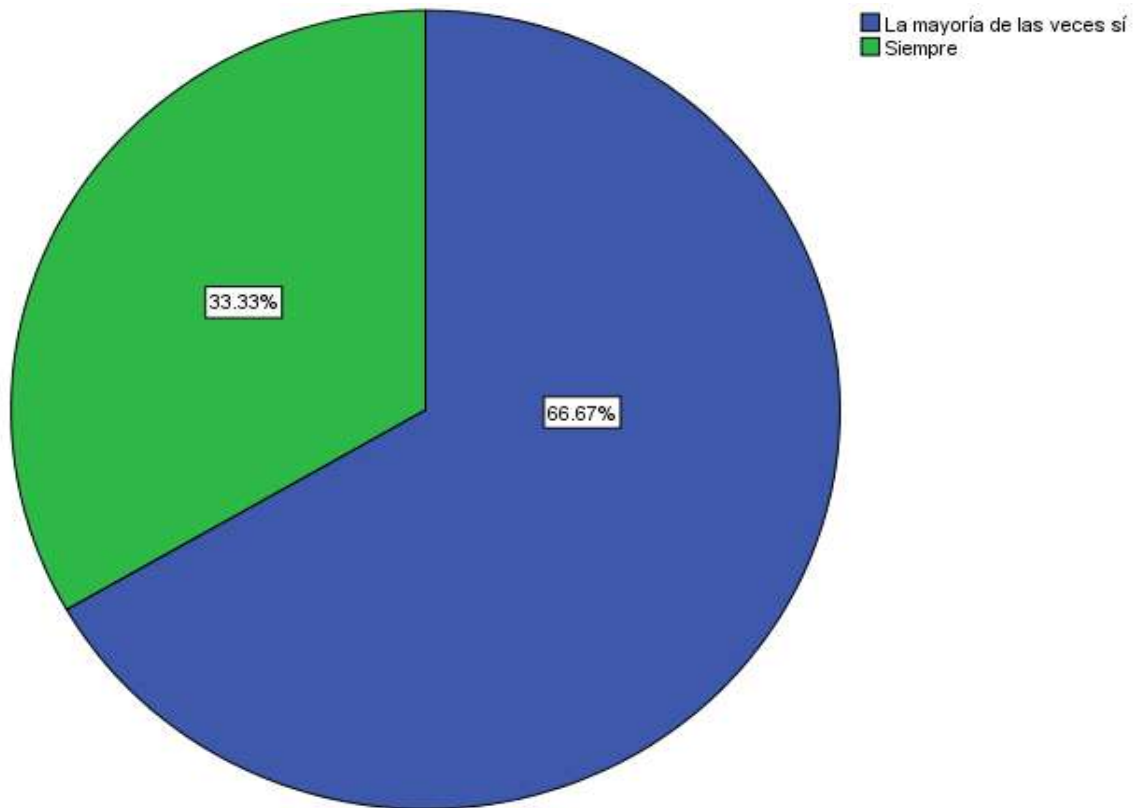
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces sí, algunas veces no	1	33.3	33.3	33.3
Válido La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



No para todos los jefes es importante evaluar el desempeño individual de los trabajadores.

19.- ¿Cuando la evaluación no es favorable, sugiere al trabajador de manera directa cambios en su conducta laboral?

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

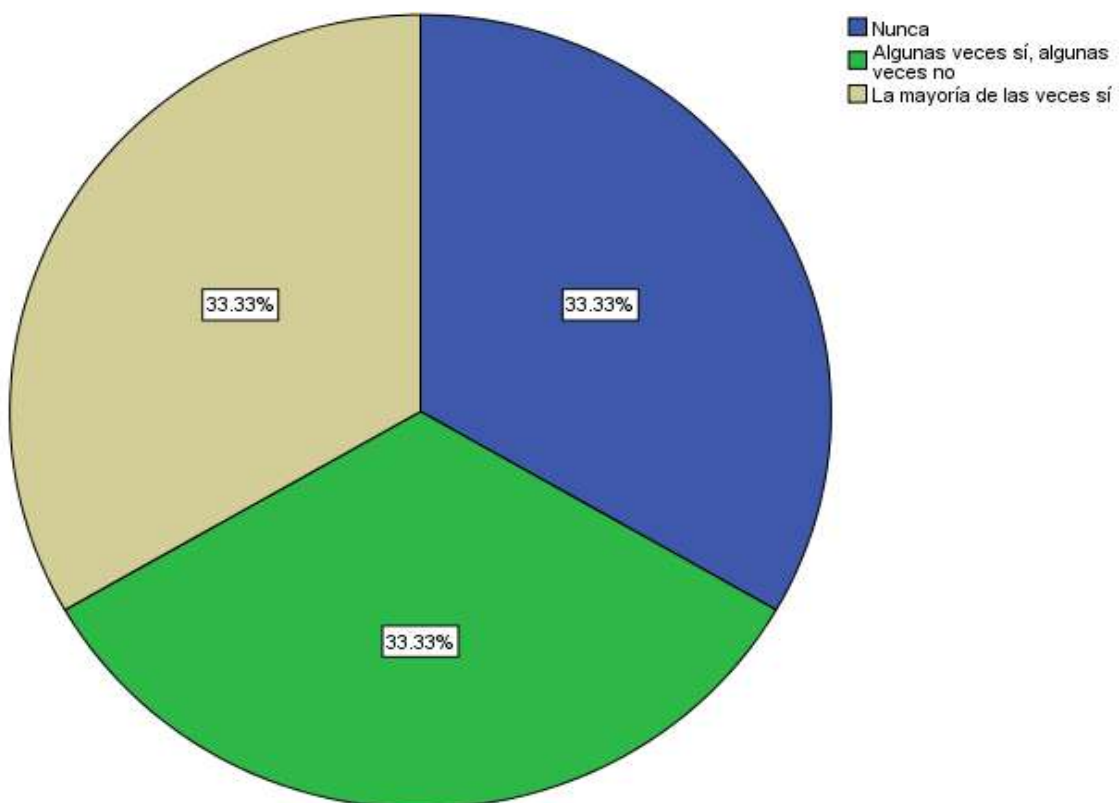


En esta pregunta se observa una respuesta positiva, para propiciar una mejora en la conducta que el personal presenta dentro de su área laboral.



20.- ¿Promete incentivos al personal, sólo después de investigar si es factible otorgarlos?

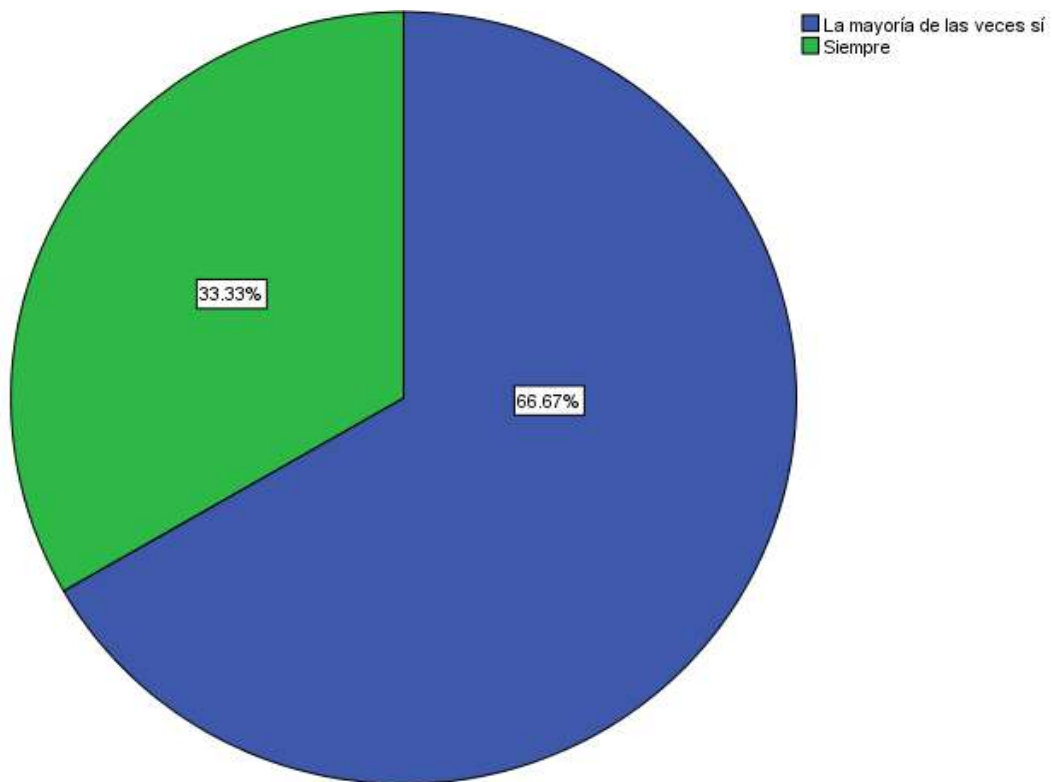
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Algunas veces sí, algunas veces no	1	33.3	33.3	66.7
La mayoría de las veces sí	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Los jefes tienen perspectivas diferentes hacia la pregunta planteada sobre incentivar al personal, lo cual indica un criterio subjetivo.

21.- ¿Apoya el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores?

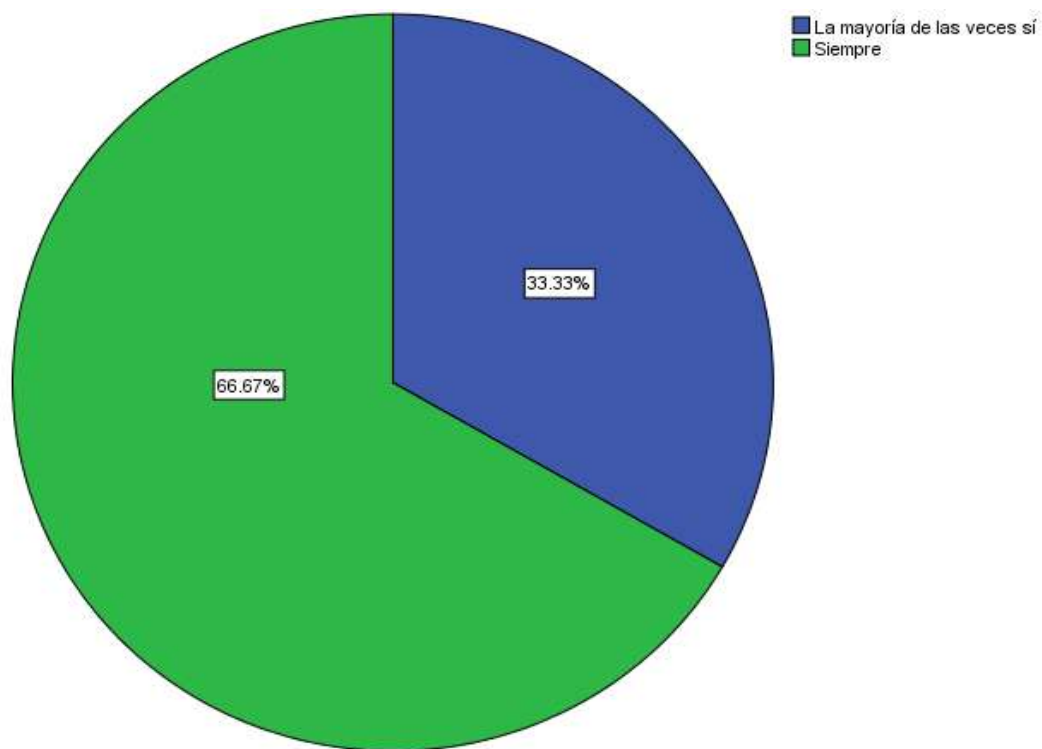
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Se observa que la mayoría de los jefes se interesan en el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores.

22.- ¿En reuniones de trabajo con los colaboradores, toma en consideración opiniones para tomar decisiones?

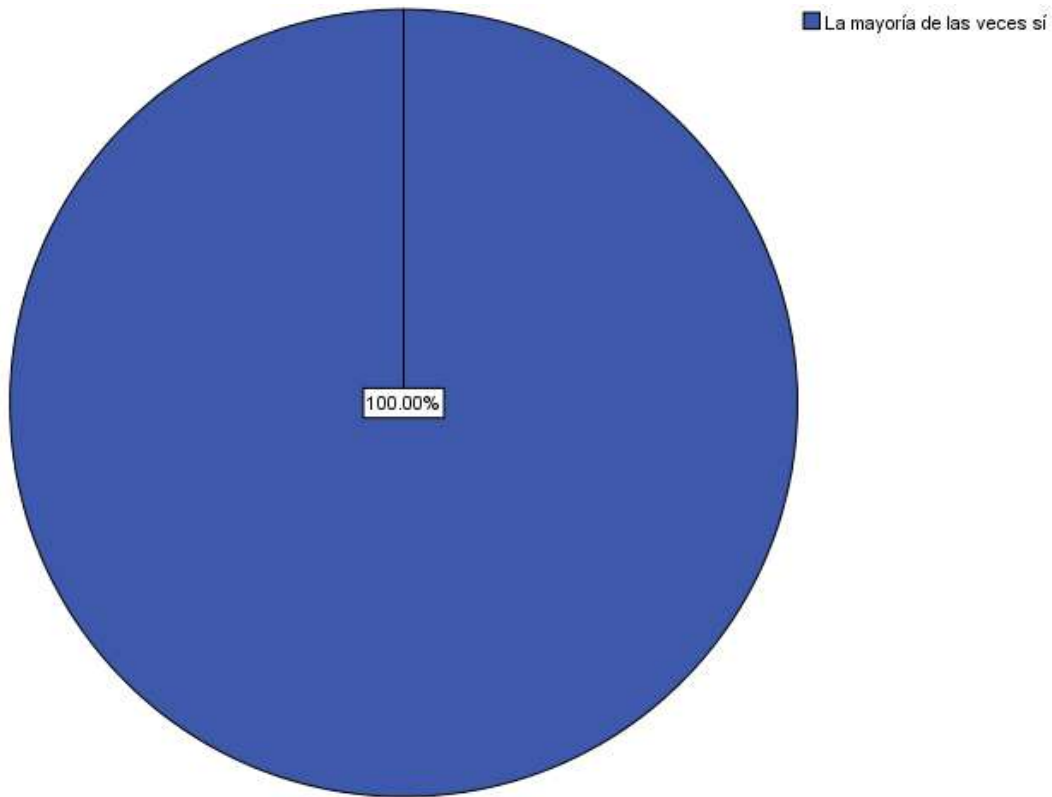
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces	1	33.3	33.3	33.3
Válido Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	



Los jefes consideran las opiniones de sus subordinados para la toma de decisiones.

23.- ¿Prefiere delegar decisiones en su personal, pues los considera capacitados?

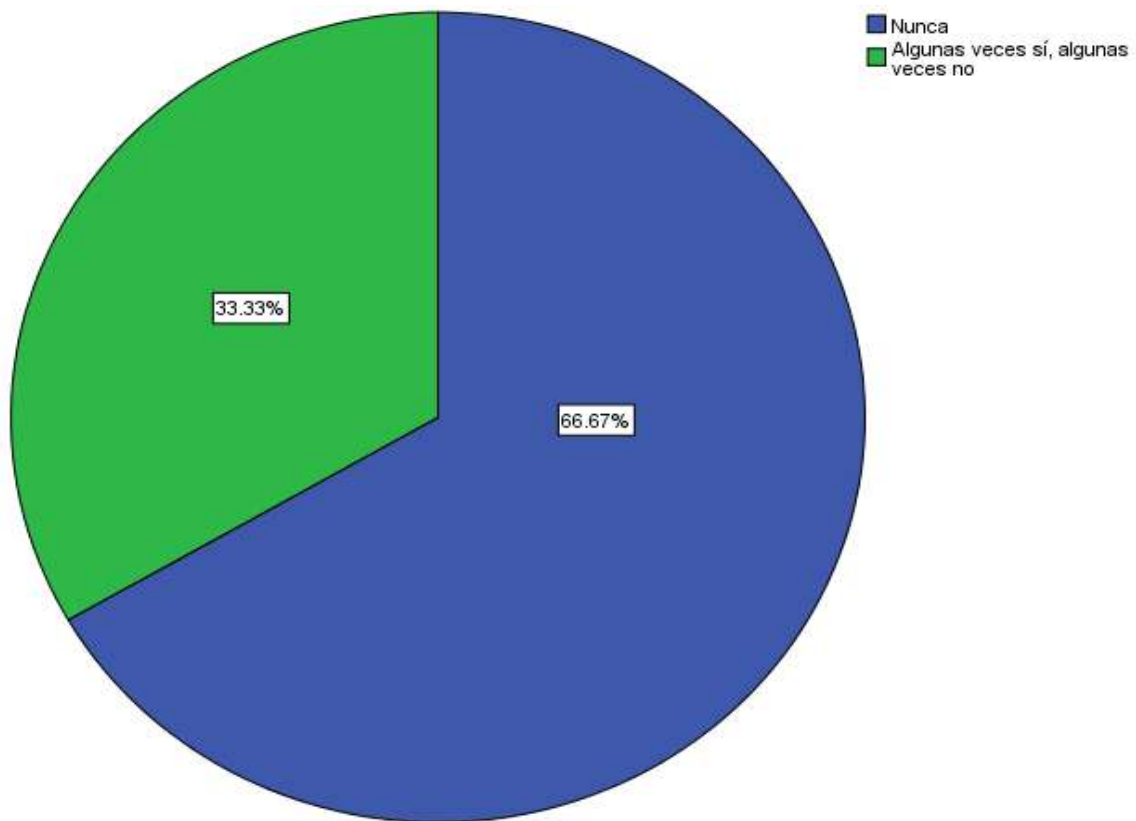
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La mayoría de las veces sí	3	100.0	100.0	100.0



Los jefes consideran que sus subordinados están capacitados para tomar decisiones importantes.

24.- ¿Al tomar decisiones no toma en cuenta ninguna opinión de sus subordinados?

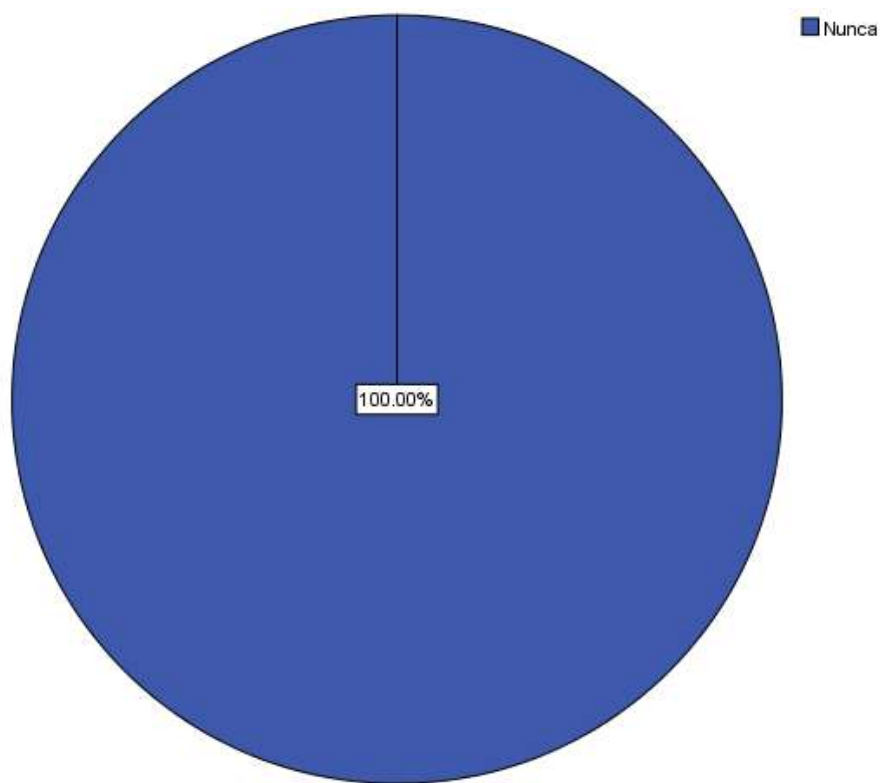
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	66.7	66.7	66.7
Algunas veces sí, algunas veces no	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	



La mayoría de los jefes toma en consideración la opinión del personal para enriquecer la toma de decisiones.

25.- ¿Escucha opiniones de sus empleados, pero no las toma en consideración para tomar decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	100.0	100.0	100.0

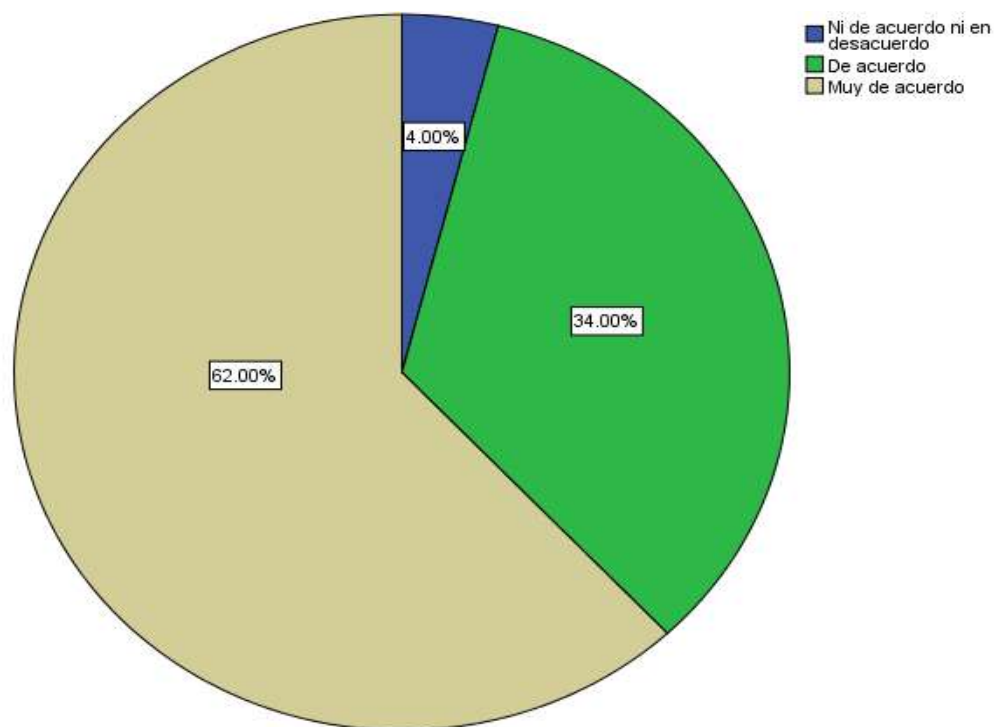


Todos los jefes toman en consideración las opiniones de su personal para la toma de decisiones.

## 5.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE OPINIONES DE EMPLEADOS

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

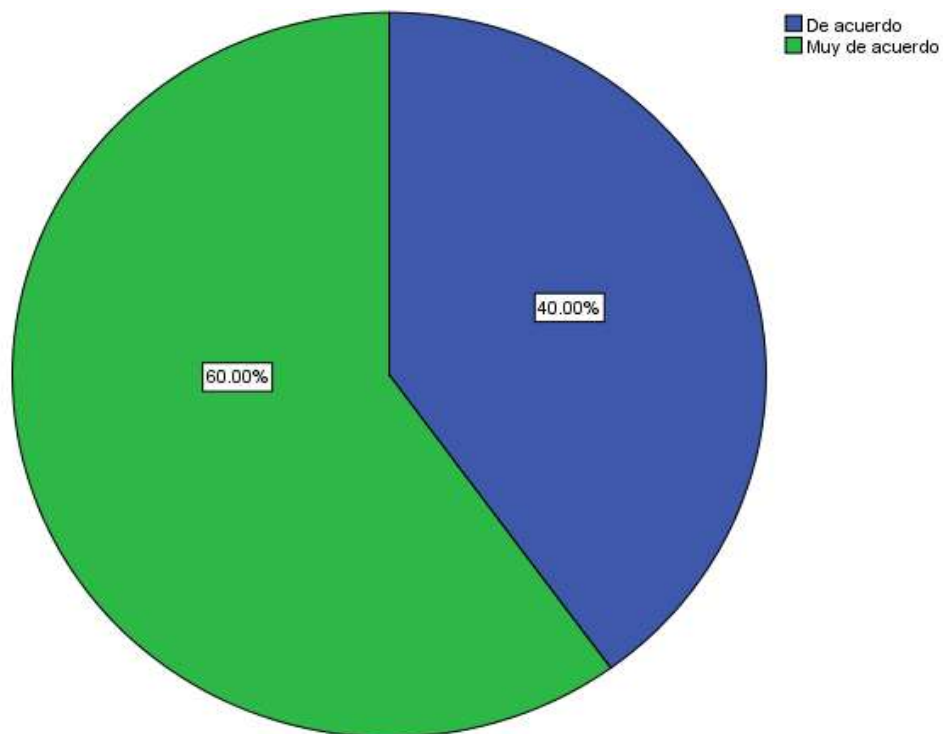
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
Válido De acuerdo	17	34.0	34.0	38.0
Muy de acuerdo	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Un 62% de los subordinados opina de manera favorable al responder estar muy de acuerdo con el tipo de comunicación que el jefe tiene con ellos ya que 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	

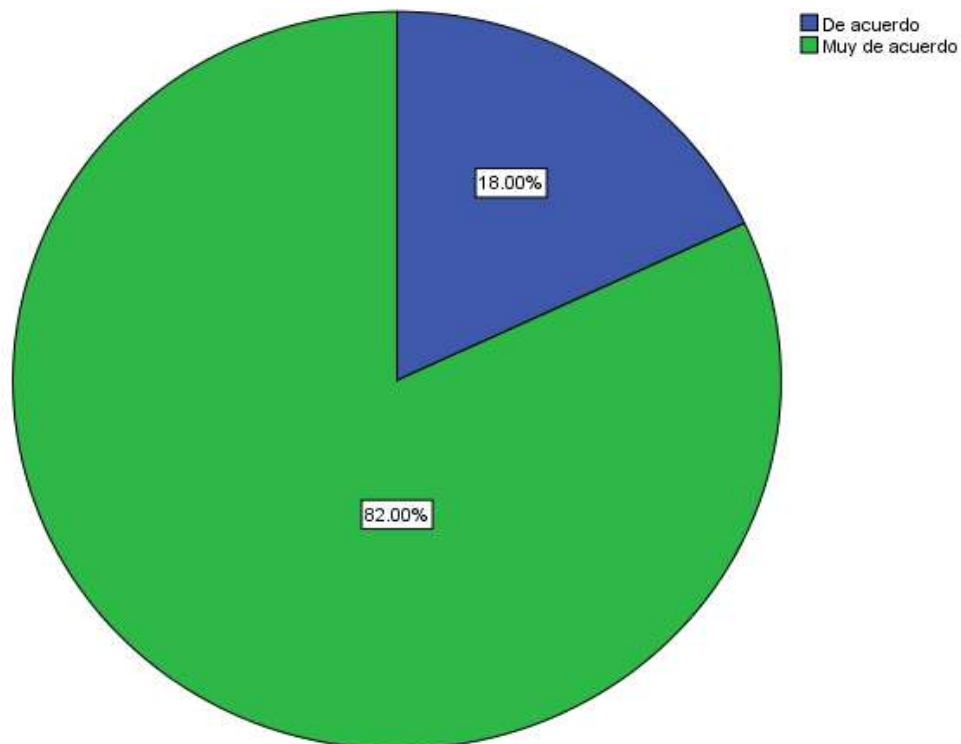


En esta pregunta se da una respuesta positiva ya que todos los empleados responden de manera satisfactoria.



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

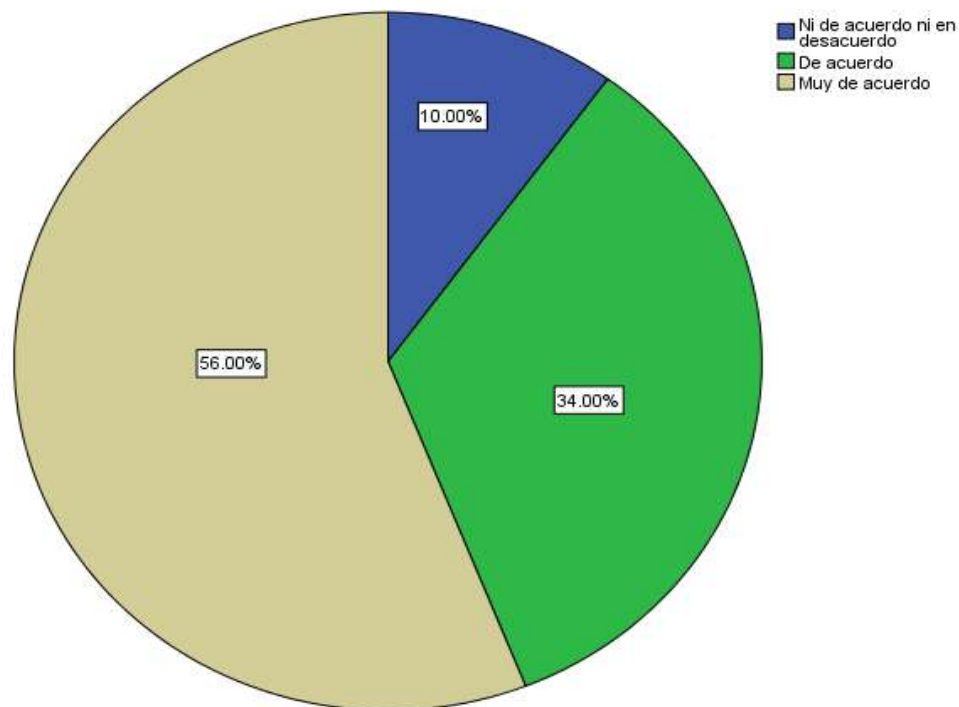
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	18.0	18.0	18.0
Válido Muy de acuerdo	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Los subordinados en su mayoría están muy de acuerdo en que la comunicación influye en la responsabilidad de su trabajo.

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

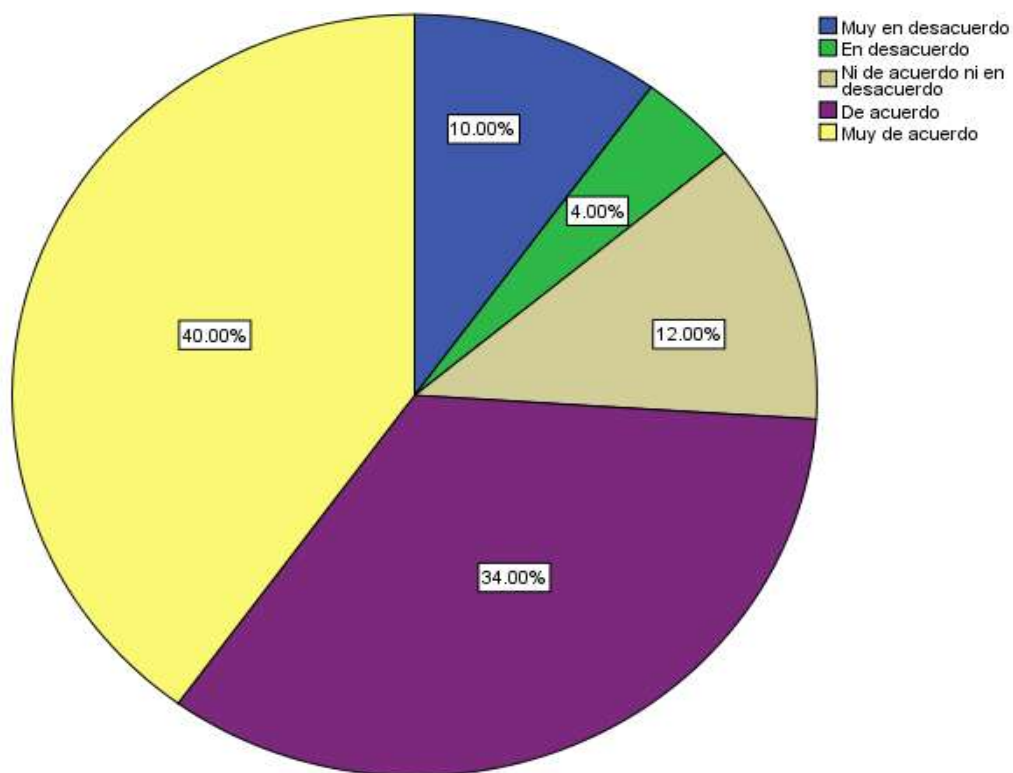
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10.0	10.0	10.0
Válido De acuerdo	17	34.0	34.0	44.0
Muy de acuerdo	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



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?

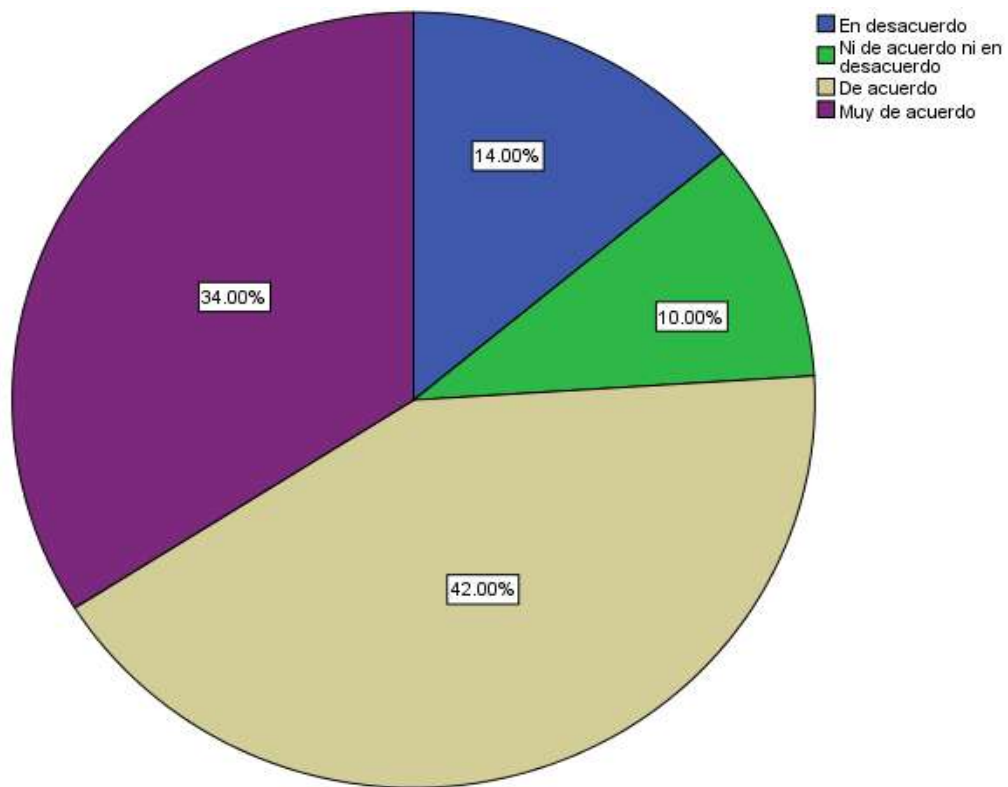
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	2	4.0	4.0	14.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12.0	12.0	26.0
De acuerdo	17	34.0	34.0	60.0
Muy de acuerdo	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



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.

6.- ¿Si usted se manifiesta desintegrado, su jefe propicia el diálogo?

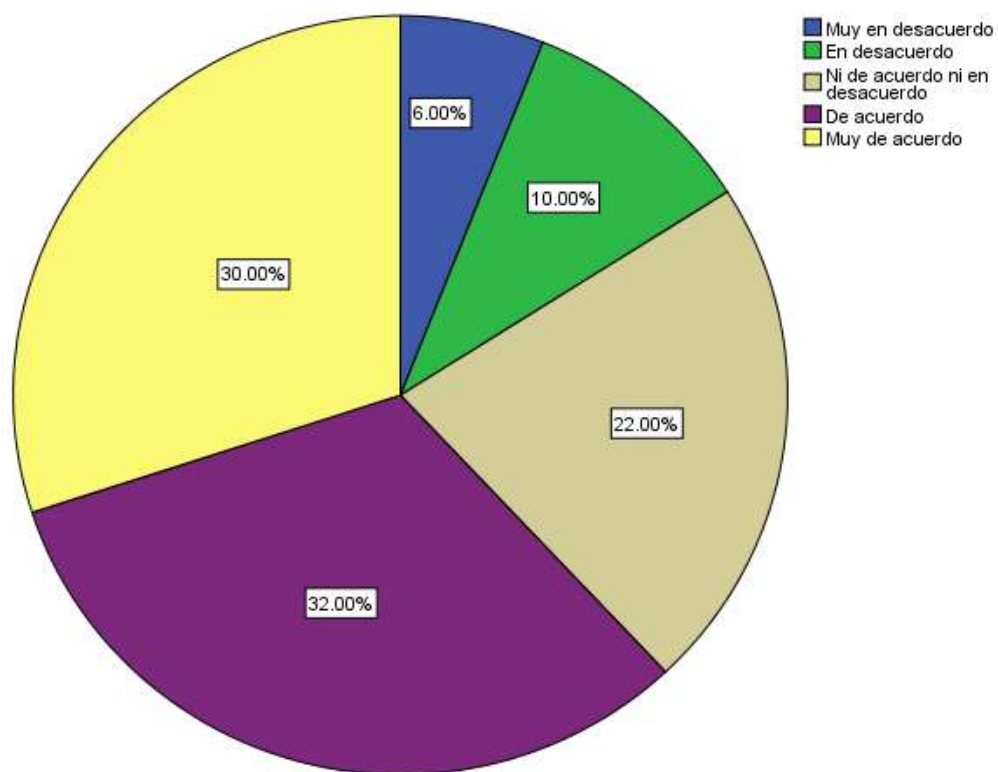
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	14.0	14.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10.0	24.0
	De acuerdo	21	42.0	66.0
	Muy de acuerdo	17	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0



En esta grafica nos muestra que solo el 42% y el 34% consideran que el jefe da importancia a la integración, mientras que el 14% y el 10% no son tomados en cuenta.

7.- ¿Al evaluar su desempeño individual, el jefe informa resultado mediante charla personal?

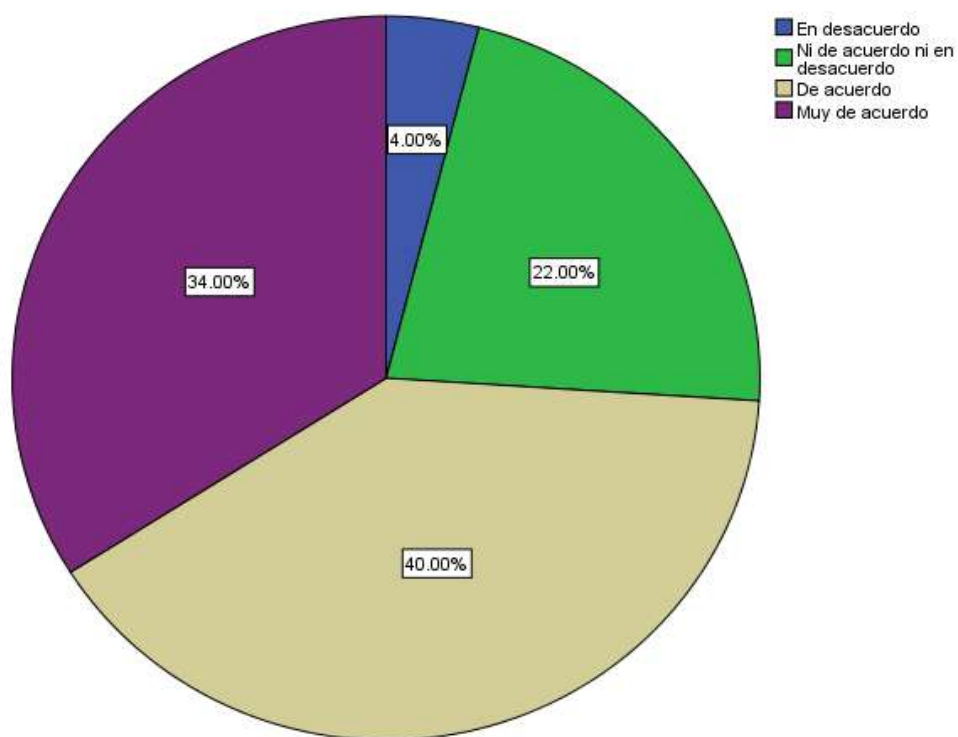
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	6.0	6.0	6.0
En desacuerdo	5	10.0	10.0	16.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22.0	22.0	38.0
De acuerdo	16	32.0	32.0	70.0
Muy de acuerdo	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Hay opiniones diversas de los trabajadores, por lo que se interpreta que el jefe no se comunica igual respecto al desempeño de sus colaboradores. Esto es un aspecto negativo en el liderazgo.

8.- ¿Cuando la evaluación no es favorable, le sugiere cambios en su conducta laboral?

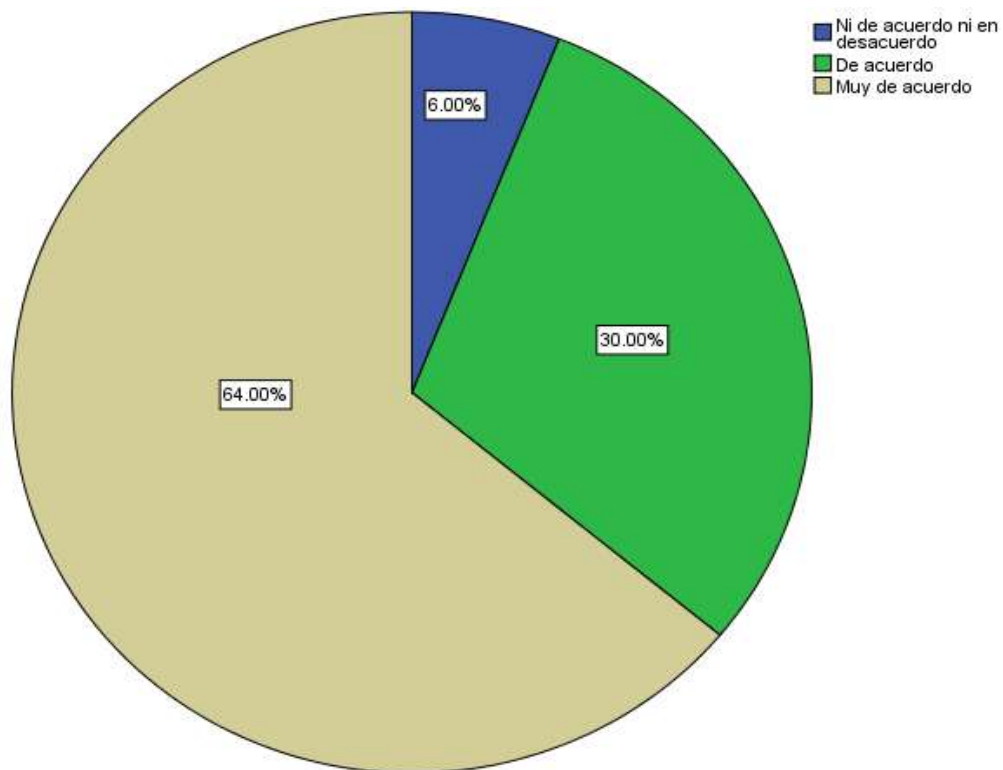
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22.0	22.0	26.0
De acuerdo	20	40.0	40.0	66.0
Muy de acuerdo	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



De acuerdo a los resultados obtenidos el 40 y el 34% manifestaron una respuesta positiva mientras que el 22% les es indiferente y solo el 4% está en desacuerdo.

9.- ¿Considera que usted utiliza un lenguaje adecuado con el público usuario?

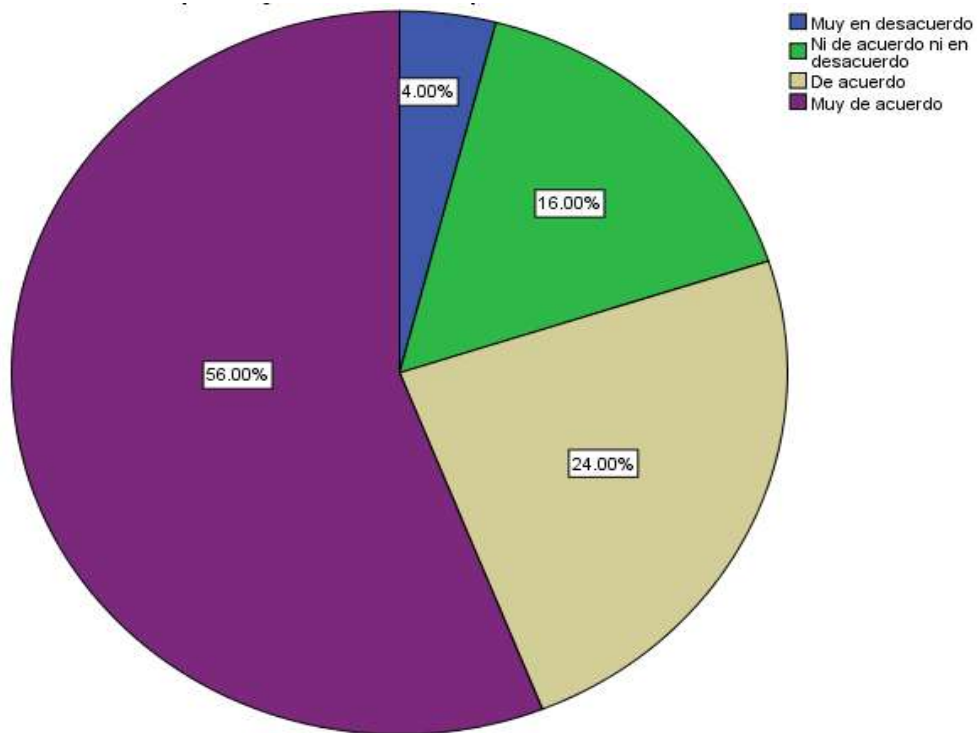
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.0	6.0	6.0
Válido De acuerdo	15	30.0	30.0	36.0
Muy de acuerdo	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Aquí se responde de manera positiva a la pregunta sobre el lenguaje que se utiliza con los usuarios, solo una minoría esta en desacuerdo.

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
Total	50	100.0	100.0	

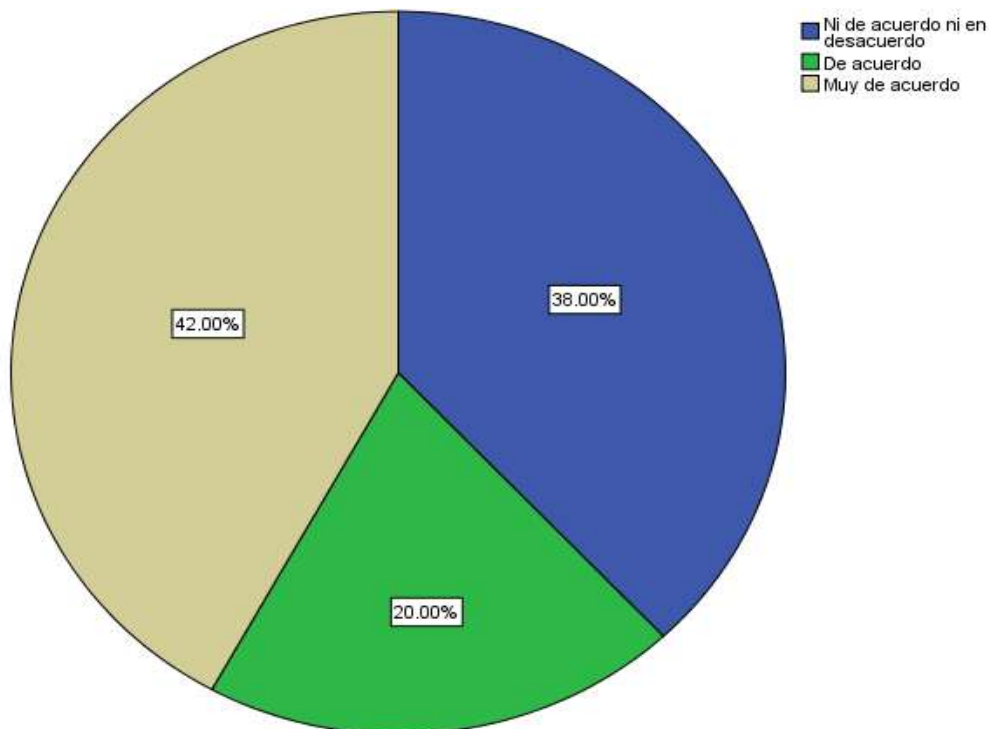


En esta grafica se observa que hay una respuesta positiva de los subordinados en su mayoría, mientras que el 20% da una respuesta negativa.



11.- ¿Su jefe comparte con usted que al ser eficiente, lo acerca a lograr beneficios personales?

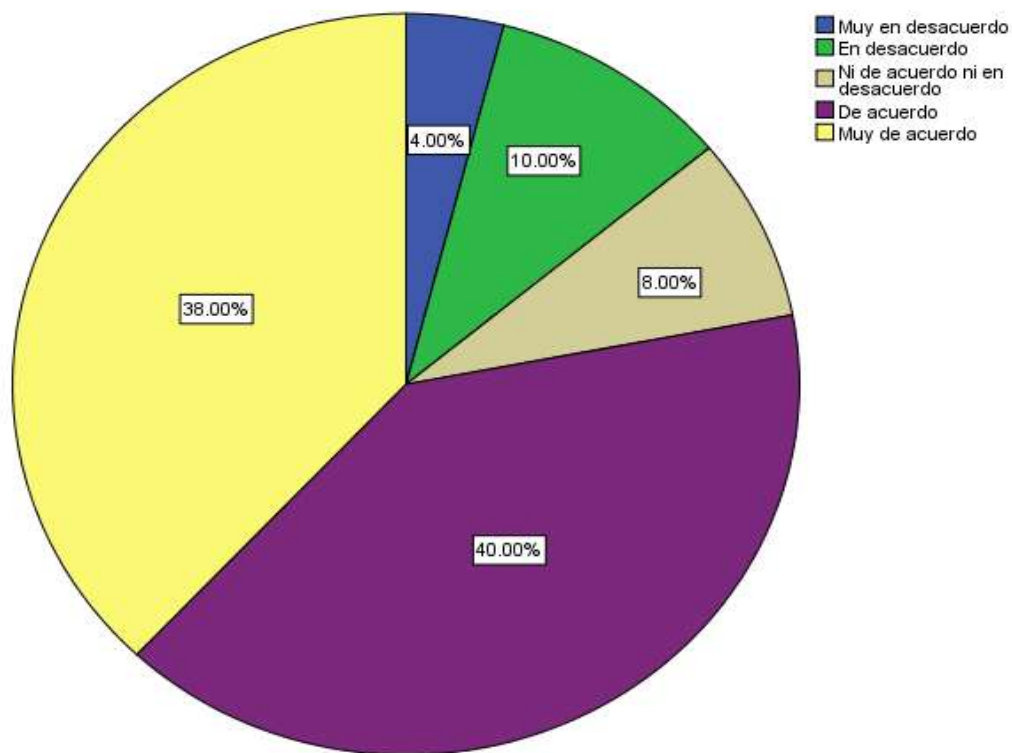
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38.0	38.0	38.0
Válido De acuerdo	10	20.0	20.0	58.0
Muy de acuerdo	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Se observa que los subordinados se sienten motivados al realizar su trabajo con eficiencia, mientras que el 38% les es indiferente.

12.- ¿Lo instruye su jefe en aspectos técnicos para mejor el desempeño del puesto de trabajo?

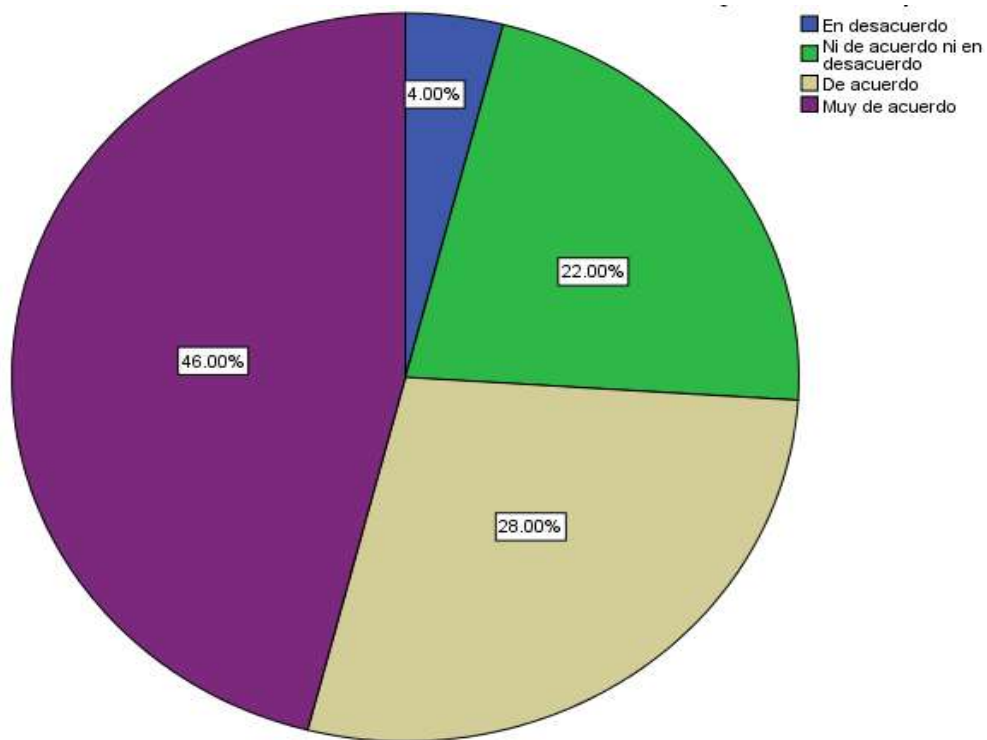
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	5	10.0	10.0	14.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8.0	8.0	22.0
De acuerdo	20	40.0	40.0	62.0
Muy de acuerdo	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Los subordinados responden positivamente a la capacitación para el buen desempeño de sus labores, por el contrario el 14% dice no tener la capacitación para mejorar su trabajo.

13.- ¿Considera estar motivado cada día a ofrecer un mejor servicio al público?

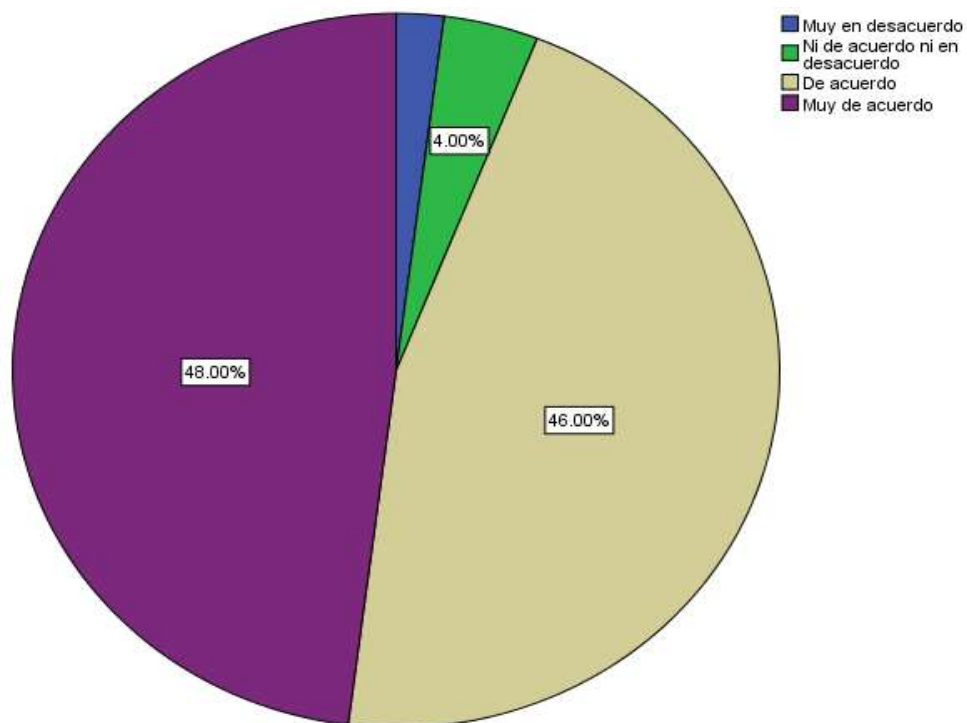
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22.0	22.0	26.0
De acuerdo	14	28.0	28.0	54.0
Muy de acuerdo	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Es esta grafica es observada que una mayoría de los encuestados dice estar motivado para ofrecer un buen servicio, mientras que el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% no está motivado.

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

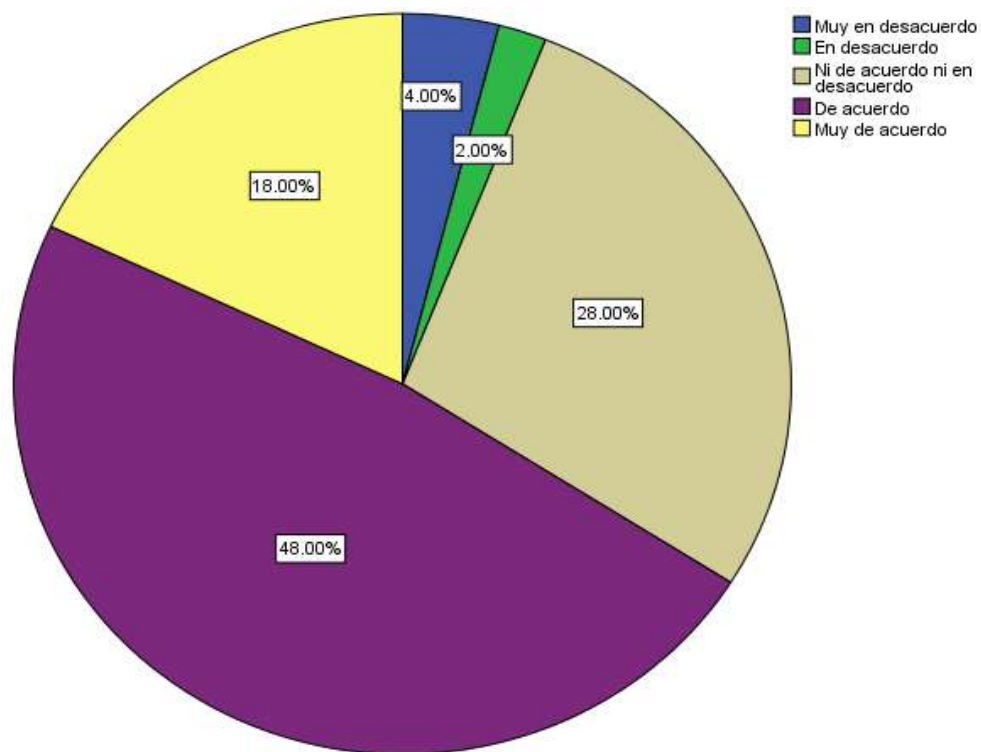
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	2.0	2.0	2.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.0	4.0	6.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	52.0
Muy de acuerdo	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Aquí se muestra que los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo lo que significa que hay una buena relación entre compañeros, por otra parte solo una minoría no está motivado y por lo tanto no está integrado al trabajo en equipo.

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

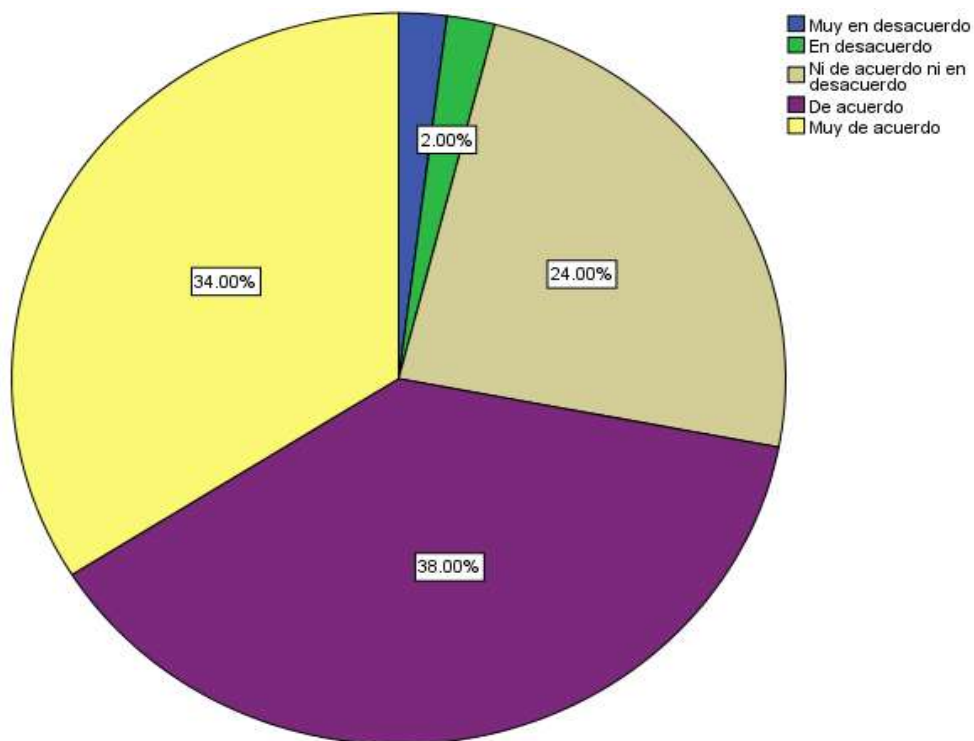
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	1	2.0	2.0	6.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28.0	28.0	34.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	82.0
Muy de acuerdo	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



En esta grafica percibimos que la mayor parte de los encuestados responden de manera positiva ya que hay unión entre compañeros, mientras que el 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por el contrario hay una minoría que dice no estar de acuerdo.

16.- ¿Su jefe lo invita a presentar propuestas para solucionar algún problema laboral?

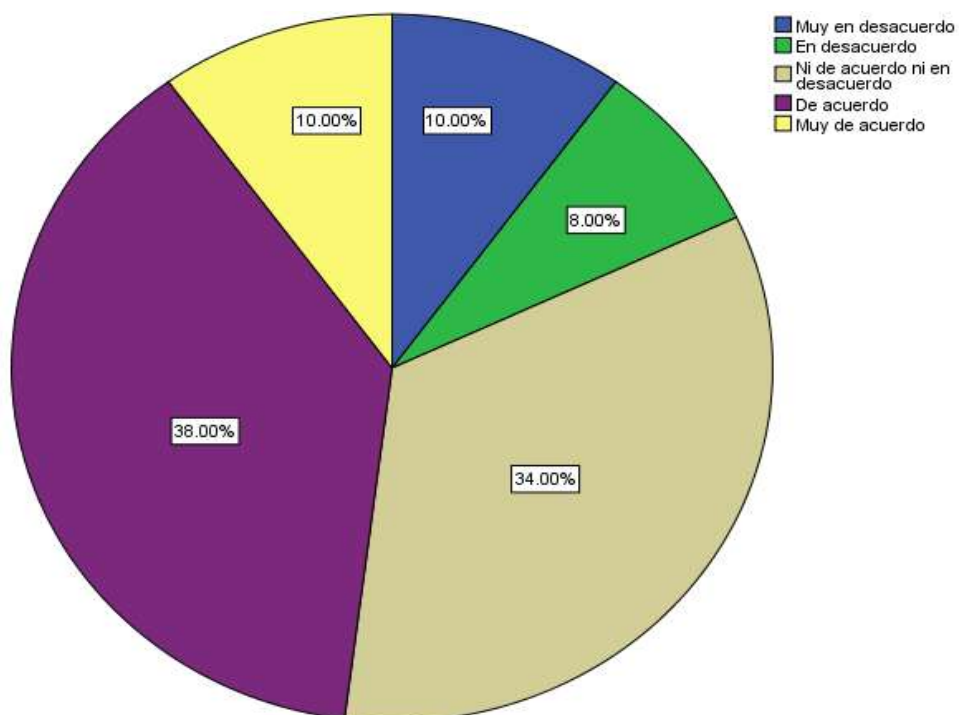
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	2.0	2.0	2.0
En desacuerdo	1	2.0	2.0	4.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24.0	24.0	28.0
De acuerdo	19	38.0	38.0	66.0
Muy de acuerdo	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Una mayoría de los encuestados manifiestan que el jefe los invita a presentar propuestas para la solución de problemas, mientras que el 24% da una respuesta inconcreta, por otra parte hay una minoría que manifiesta no sentirse parte del grupo el cual integran, ya que no son tomados en cuenta.

17.- ¿Hay reconocimiento del jefe cuando usted aporta ideas de mejora?

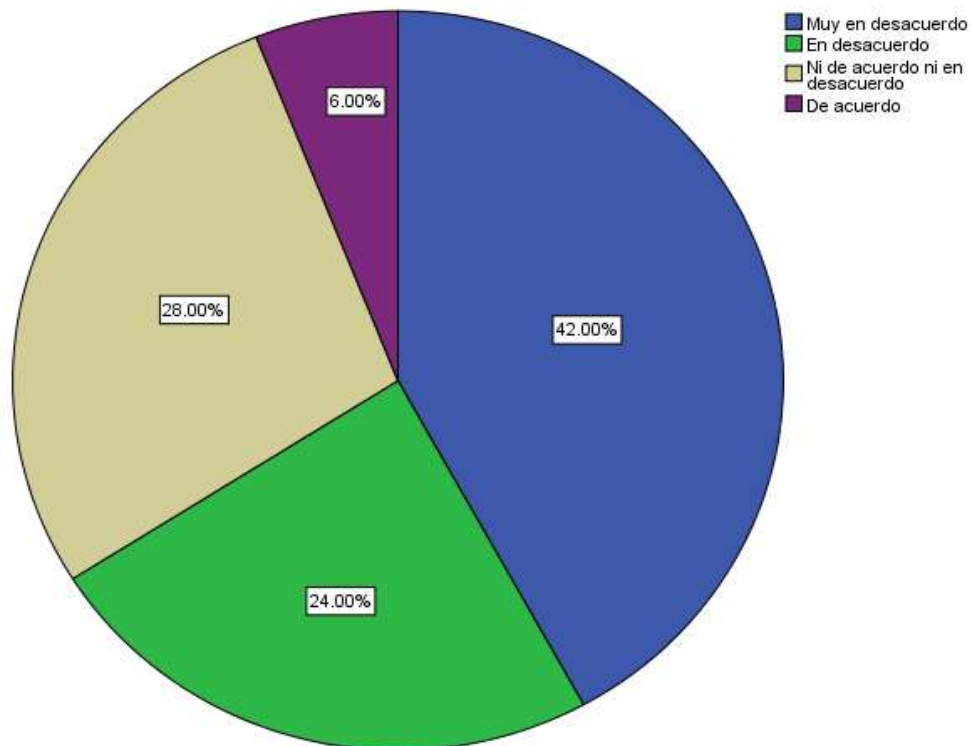
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	4	8.0	8.0	18.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34.0	34.0	52.0
De acuerdo	19	38.0	38.0	90.0
Muy de acuerdo	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Aquí como podemos observar solo el 38% y 10% manifiestan sentirse reconocidos por parte del jefe, mientras que el 34% dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18% da una respuesta negativa dicen no ser reconocidos por lo jefes.

18.- ¿Recibe incentivos de la dependencia para mantener la motivación al trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	21	42.0	42.0	42.0
En desacuerdo	12	24.0	24.0	66.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28.0	28.0	94.0
De acuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

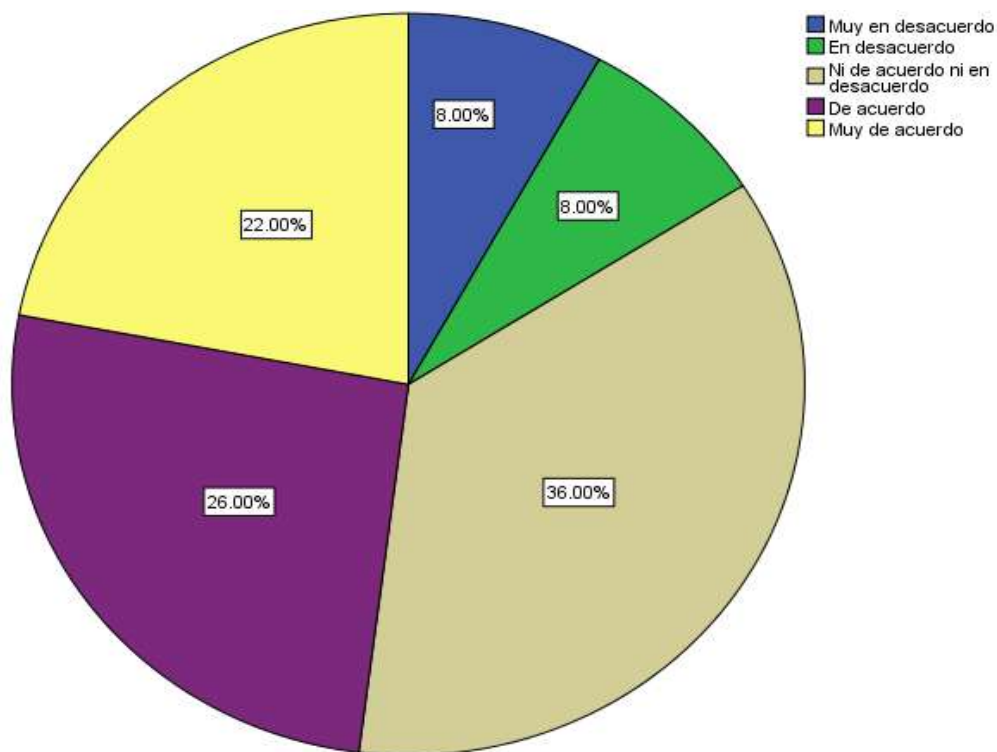


Aquí percibimos que el 42% y 24% manifiesta no recibir incentivos para la motivación al trabajo, mientras que el 28% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 6% dice estar incentivado y por lo tanto motivado al trabajo.



19.- ¿Considera recibir apoyo para lograr su desarrollo profesional?

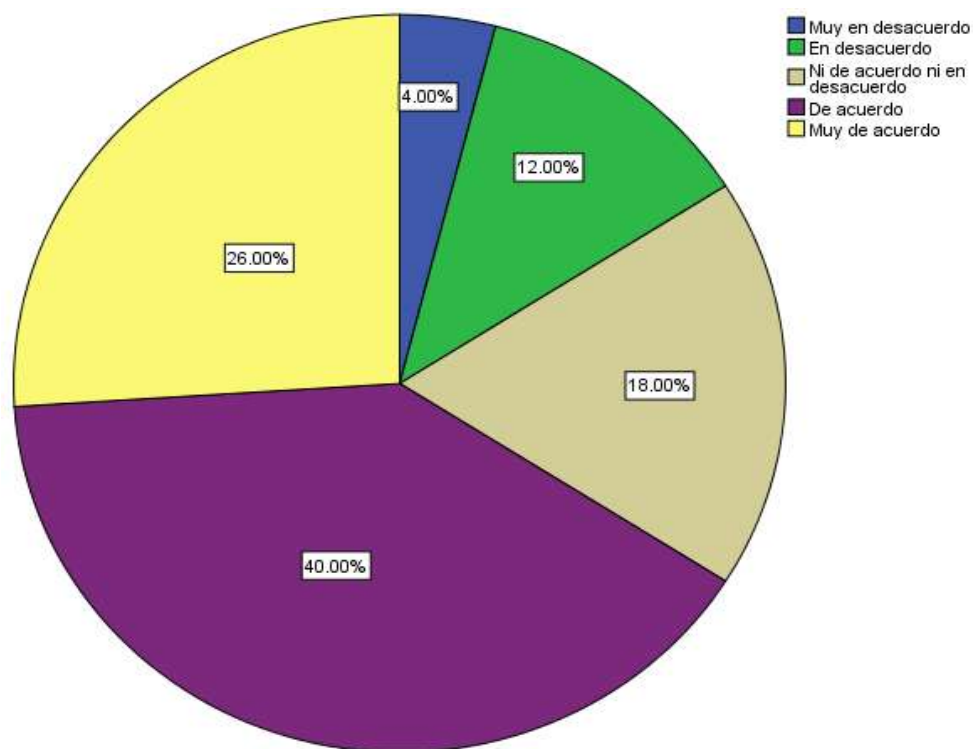
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	8.0	8.0	8.0
En desacuerdo	4	8.0	8.0	16.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36.0	36.0	52.0
De acuerdo	13	26.0	26.0	78.0
Muy de acuerdo	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



En esta grafica el 22% y el 26% responden de manera positiva hacia la pregunta planteada, mientras que el 36% no dan una respuesta en concreta, por otra parte el 16% dice no recibir apoyo para el desarrollo profesional.

20.- ¿El titular del área toma en cuenta sus opiniones para tomar decisiones?

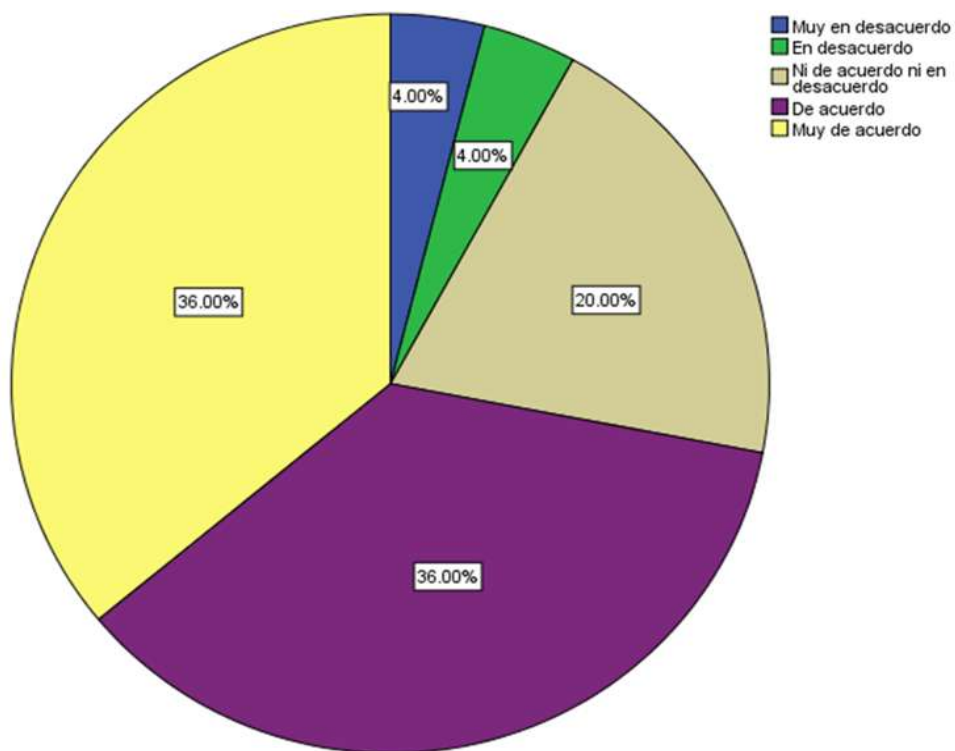
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	6	12.0	12.0	16.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	18.0	18.0	34.0
De acuerdo	20	40.0	40.0	74.0
Muy de acuerdo	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



En esta grafica podemos observar que el 26% y el 40% es tomado en cuenta en sus opiniones para la toma de decisiones, por lo que el 18% manifiesta una respuesta inconcreta, mientras que el 12% y 4% dice no ser tomado en cuenta.

21.- ¿Al confiar en su capacidad, su jefe le delega decisiones en el trabajo?

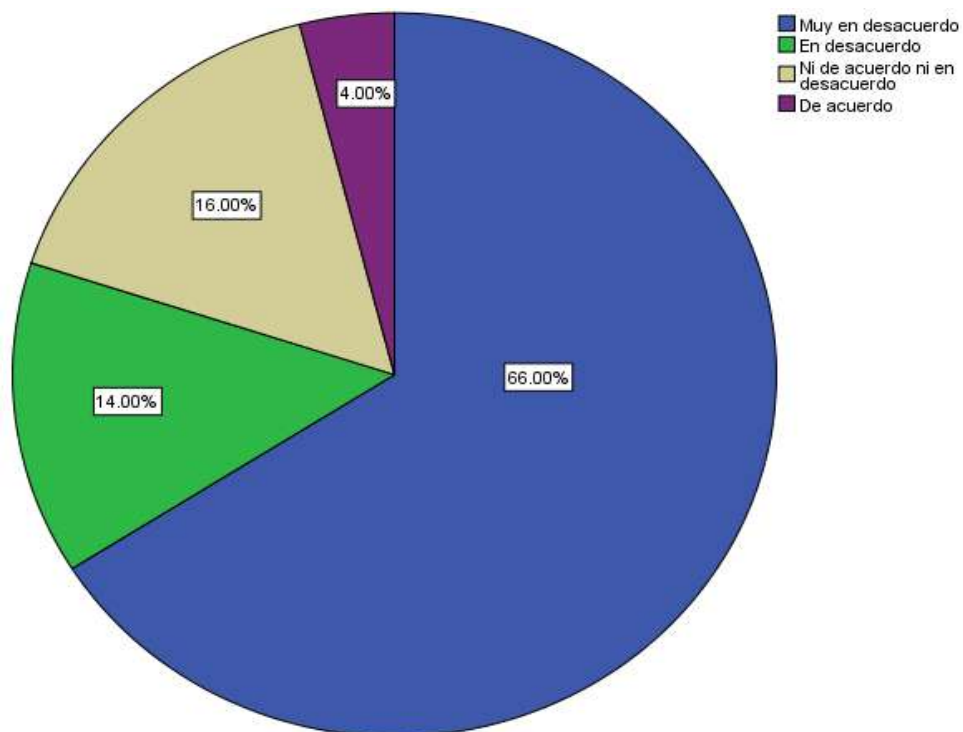
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	2	4.0	4.0	8.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20.0	20.0	28.0
De acuerdo	18	36.0	36.0	64.0
Muy de acuerdo	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



En esta pregunta se observa que el jefe delega decisiones a sus subordinados, aunque no todos están de acuerdo ya que el 20 % da una respuesta neutral y solo el 8% da una respuesta negativa.

22.- ¿Su jefe no toma en cuenta ninguna opinión laboral de sus subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	33	66.0	66.0	66.0
En desacuerdo	7	14.0	14.0	80.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16.0	16.0	96.0
De acuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

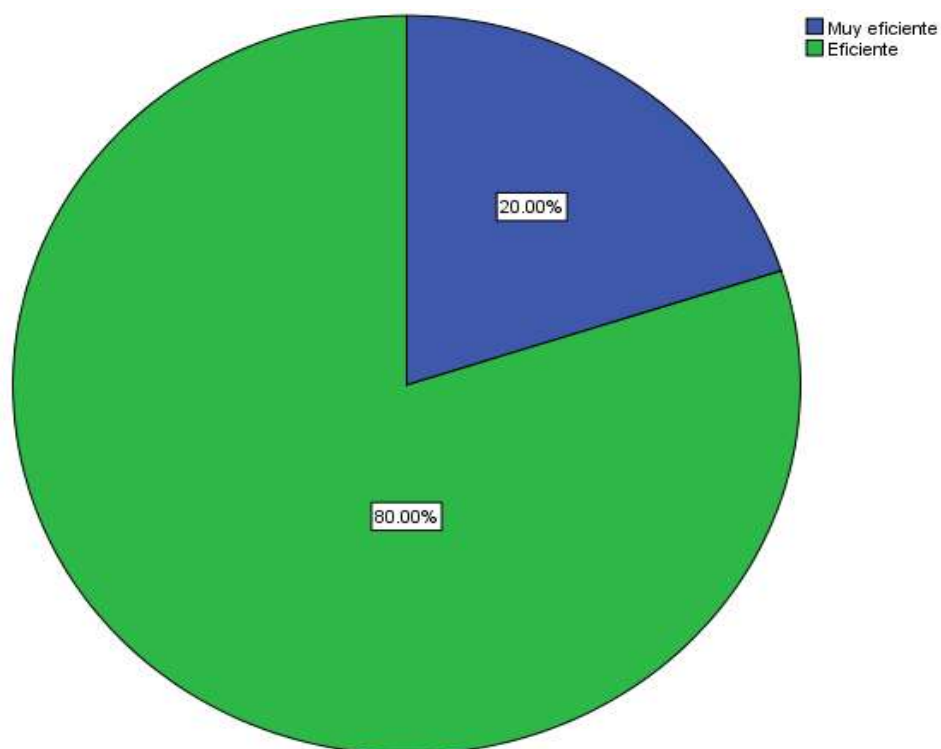


El 66% y el 14% de los subordinados manifiestan que su jefe siempre toma en cuenta sus opiniones, mientras que el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 4% dice lo contrario que el jefe no toma en cuenta las opiniones de los trabajadores.

### 5.3 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE PÚBLICO

1.- ¿Cómo considera el servicio de atención que le brindaron en esta dependencia?

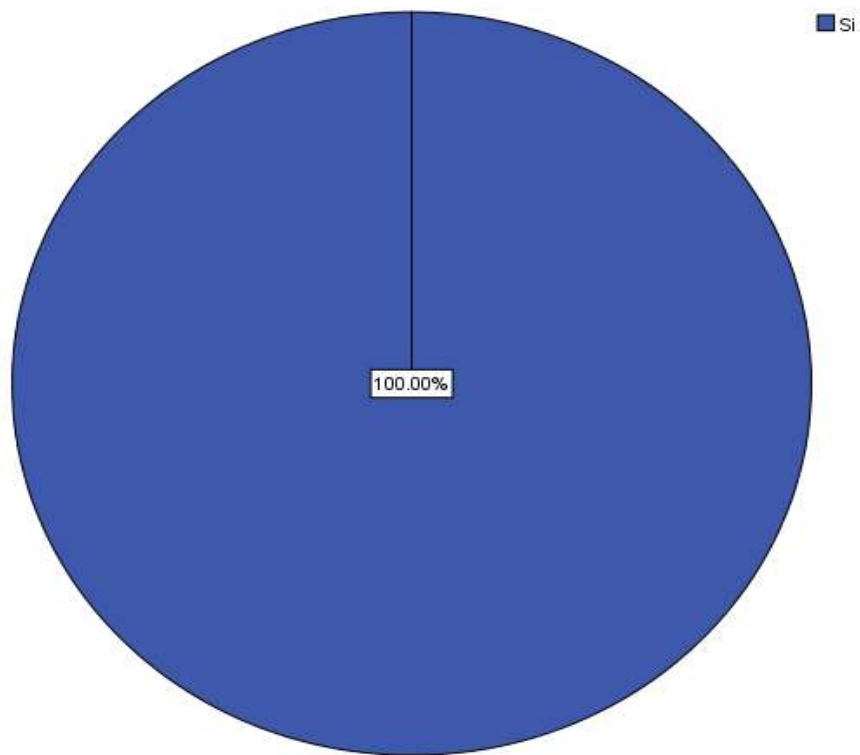
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy eficiente	3	20.0	20.0	20.0
Válido Eficiente	12	80.0	80.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	



Una mayoría de los encuestados opinaron de manera positiva sobre la atención que recibieron de parte de los empleados.

2.- ¿El trámite que realizó fue concluido como usted esperaba?

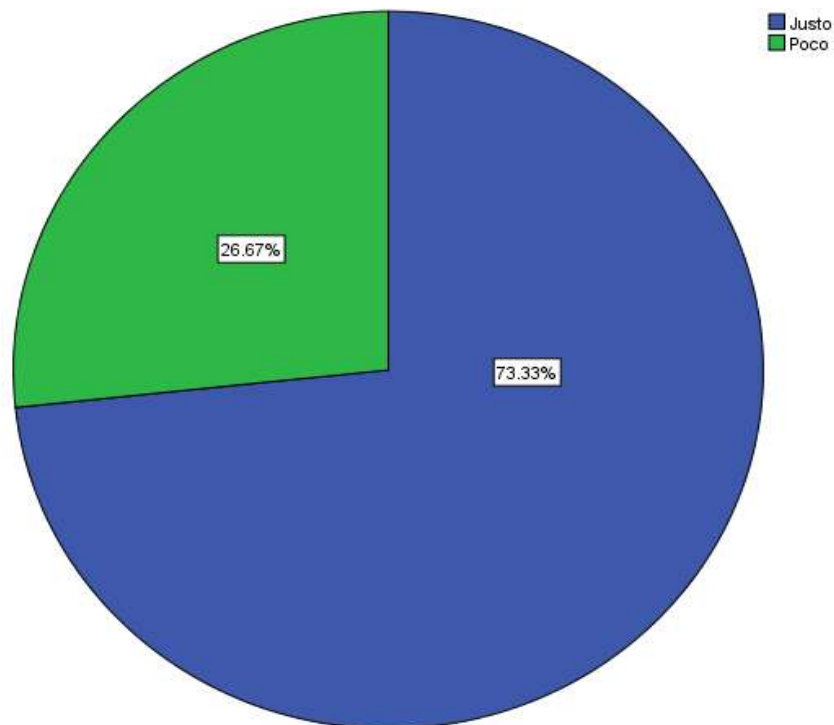
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	15	100.0	100.0	100.0



En esta grafica se percibe que hay una buena atención de parte del personal.

3.- ¿Considera que el tiempo que esperó para ser atendido fue?

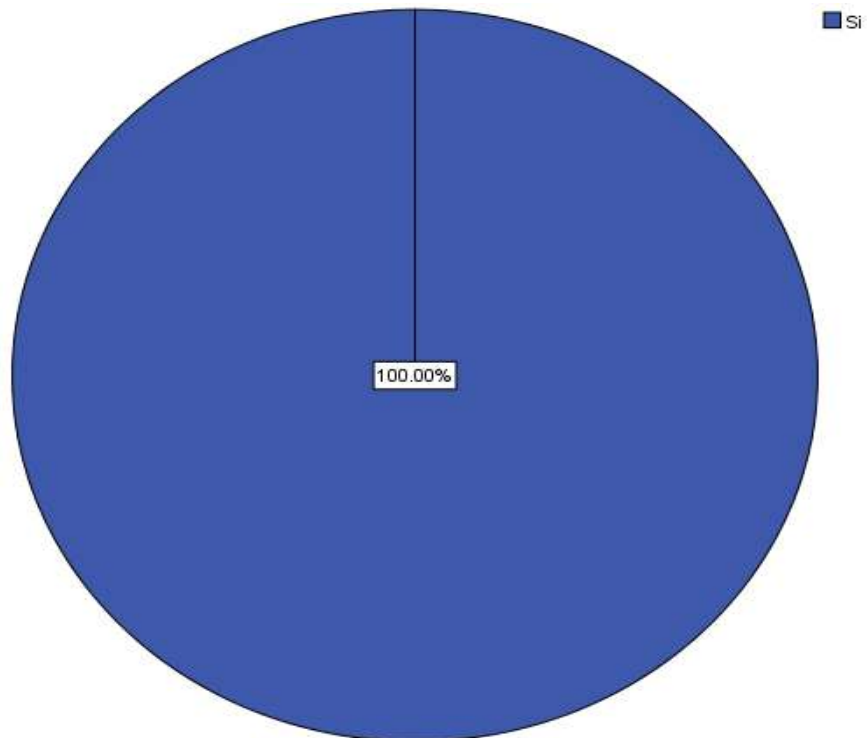
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Justo	11	73.3	73.3	73.3
Válido Poco	4	26.7	26.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	



En esta grafica se observa que la mayoría del público está satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido.

4.- ¿Cree usted que el personal que lo atendió está capacitado para el puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	15	100.0	100.0	100.0

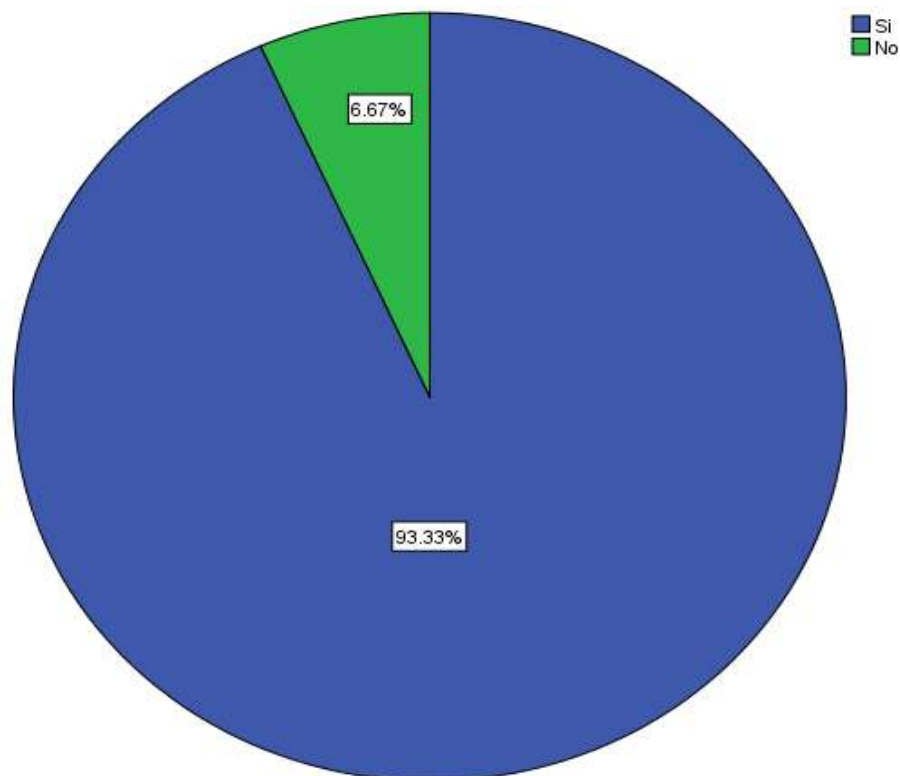


En esta pregunta se da una respuesta positiva hacia el personal que atiende en las oficinas si están capacitados.



5.- ¿El trabajador que lo atendió mostró actitud de servicio?

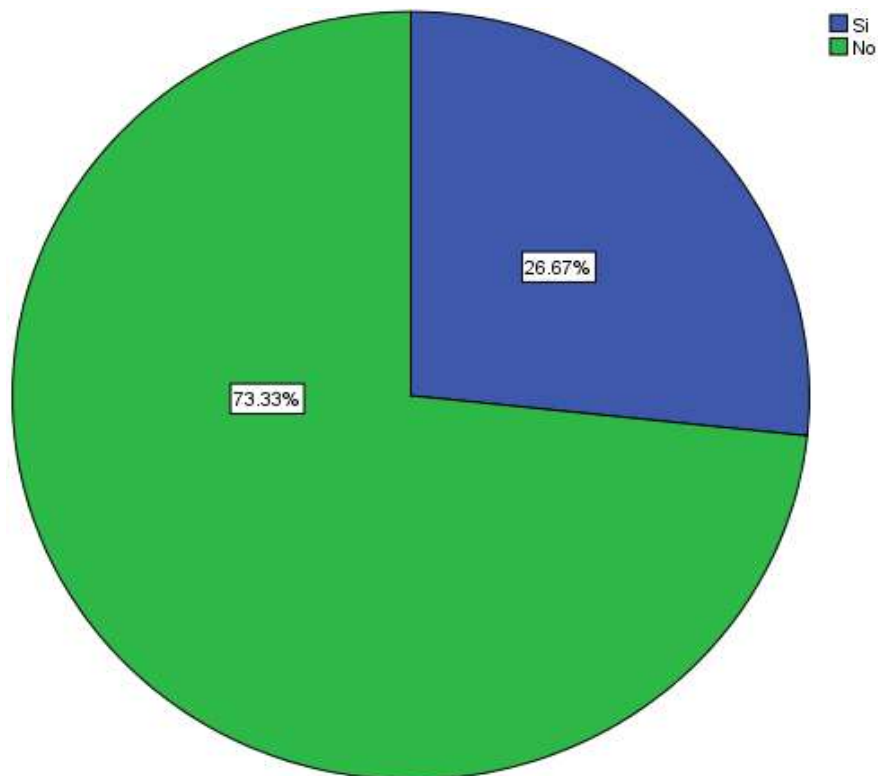
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	14	93.3	93.3	93.3
Válido No	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	



En esta grafica se muestra que hay un porcentaje del 6.67 % que no está satisfecho con la atención que recibe.

6.- ¿Ha tenido la necesidad de acudir ante un jefe de departamento, por alguna queja?

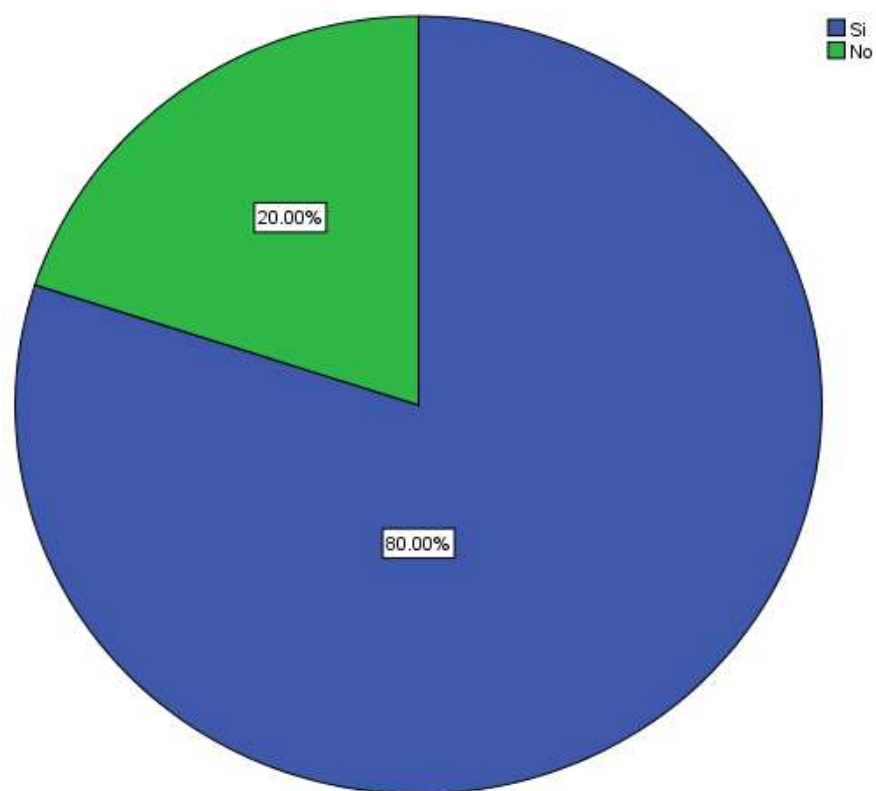
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	26.7	26.7	26.7
Válido No	11	73.3	73.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	



En esta grafica se muestra que el 26.67% ha presentado por lo menos alguna queja con el jefe.

7.- ¿El jefe le brindo una solución a sus quejas?

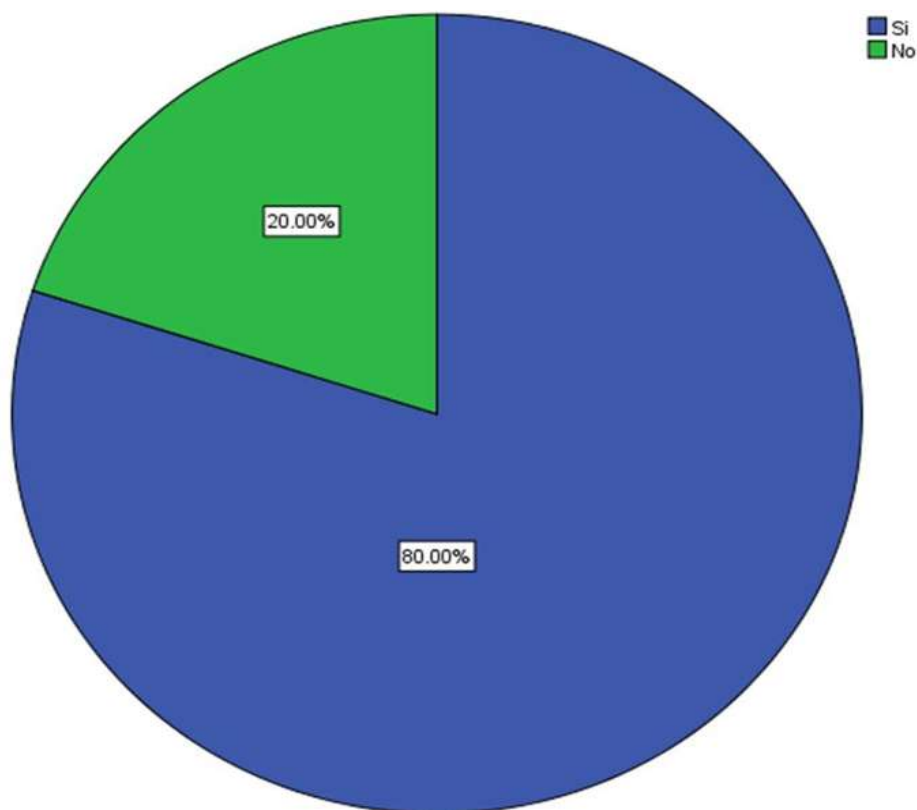
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	12	80.0	80.0	80.0
No	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	



Siempre se le dio una solución a las quejas que se presentaron y se resolvieron de manera satisfactoria.

8.- ¿Considera que las instalaciones son adecuadas para el servicio público?

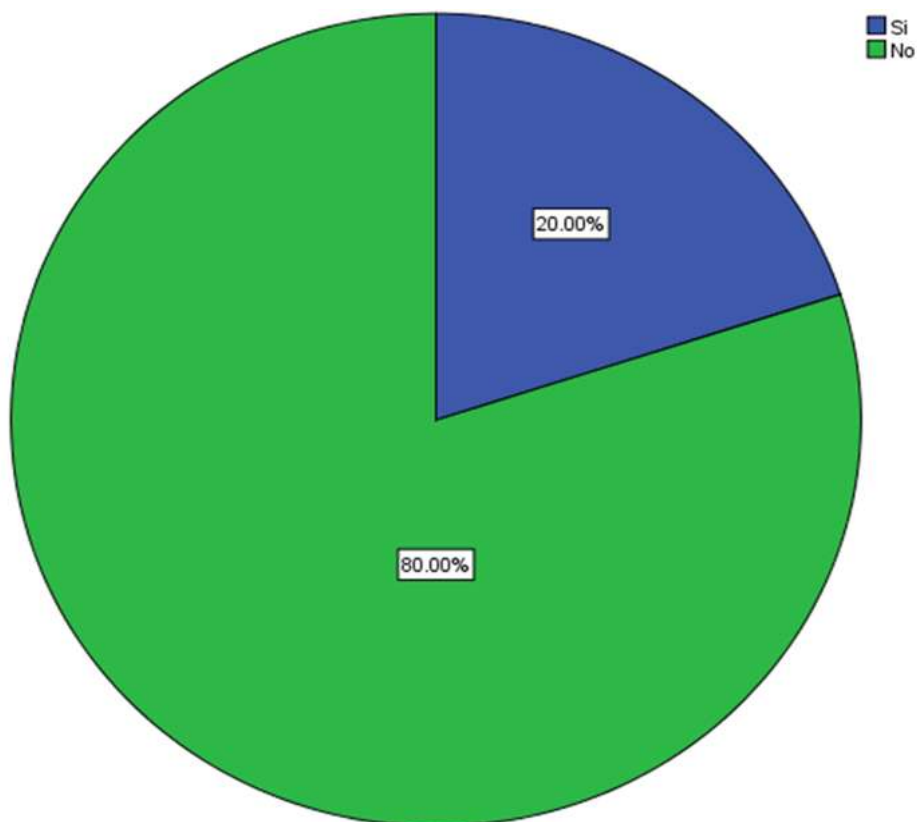
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	80.0	80.0	80.0
Válido No	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	



El 80% considera que las instalaciones en donde se presta el servicio son adecuadas, solo el 20% opina lo contrario.

9.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	3	20.0	20.0	20.0
No	12	80.0	80.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	



El 20% recomienda un lugar más amplio para dar un mejor servicio.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES GENERALES

A través de esta tesis se hace un análisis entre la motivación y el liderazgo ya que la motivación es la causa o la fuerza interna del individuo para realizar cualquier actividad y satisfacer su 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 el desarrollo 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 desempeño del trabajador, el trabajo en equipo. Mediante un cuestionario con la escala de Likert fueron planteadas 25 preguntas, obteniendo 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, mediante una encuesta se preguntó a una muestra de población, sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia SEDESOL del municipio de Pátzcuaro, Michoacán, y se observó que la mayoría de las personas encuestadas dio 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.

El conocimiento de objetivos y funciones de la dependencia por los trabajadores es otro factor que impacta en la motivación del personal, por eso es muy necesario que el jefe les comparta la importancia de los objetivos de la dependencia.

La medición del impacto de los factores de liderazgo-motivación en la relación jefes subordinados se obtuvo con los datos estadísticos, los cuales se presentaron en los porcentajes contenidos en las gráficas con su respectiva interpretación.

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, pues los mexicanos necesitan de esa relación informal de acuerdo a la 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 de acuerdo a las respuestas 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 la motivación y el desempeño laboral.

Respecto a las propuestas administrativas sobre dirección de recursos humanos se presentan en las recomendaciones.

### 6.1.1 RECOMENDACIONES

- Respecto a la organización informal se recomienda que los jefes de cada área apoyen a los trabajadores en sus actividades 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.
- 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 que la gente que acuda a la dependencia no tenga ningún problema para comunicarse.
- Para lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se deben satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible.
- Se recomienda realizar programas de capacitación en los que participen los jefes y el personal en general, donde se aborden temas que enriquezcan el conocimiento acerca del trabajo.
- Cursos o diplomado a los jefes en materia de liderazgo y dirección de recursos humanos.
- También mediante incentivos económicos se puede propiciar una adecuada motivación al trabajo, haciendo sentir a los empleados que son personas importantes para lograr los objetivos de la organización.



---

## 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](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: Mc Graw Hill. 121-227 pp.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. 201 pp.

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](http://www.gestiopolis.com/comunicacion.html) (Accesada en Abril de 2014).

Dorsch, F. (2000). *Diccionario de Psicología*. Barcelona, España: Herder. 1030 pp.

Fisher, P. A. (2005). *Análisis de los indicadores de eficiencia financiera de Morelia 1994-2002*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Economía. Morelia, Michoacán: UMSNH. 31 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

Jones, G. R. y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill. 768 pp.

Jover, J. I. (2009). *Motivación y Comunicación* [http://www.gestiopolis.com comunicacion.html](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'Donell C. W. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill. 758 pp.

---

Koontz, H. y Wehrich 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.

Madrigal, M. L. (2011). *Eficiencia y productividad como resultado del adecuado comportamiento organizacional en las instituciones públicas*. Tesina de Licenciatura. FCCA. Morelia, Michoacán: UMSNH. 47 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.

Reyes, P. A. (2014). *Administración moderna*. México: LIMUSA. 492 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: Interocéánica S.A. 208 pp.

Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Stoner, J. (1996). *Administration*. México: Pearson Educación. 484 pp.

Wehrich, H., Koontz, H. W. H. y M. Cannice. (2008). *Administración: una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw Hill. 667 pp.