

## MOTIVACIÓN HUMANA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Como sabemos, por experiencia personal, la motivación humana, es nada menos que **un factor clave en el éxito** en cualquier organización.

### ¿Qué es la motivación en las empresas?

La motivación es el **proceso que impulsa y dirige el comportamiento de los individuos hacia un objetivo específico.**

La mayoría de las empresas reconocen que la **motivación es esencial para alcanzar los objetivos de negocio.**

Las empresas buscan constantemente, sin escatimar esfuerzos y talento, diversas formas de motivar y satisfacer a su personal, con el objetivo de que puedan trabajar de manera más productiva y eficiente, lo cual redundará en su participación de utilidades y por supuesto en más utilidades para los accionistas de la empresa a través de los dividendos. Es más, también, se está forjando una carrera profesional a largo plazo dentro de la empresa.

Las siguientes son algunas formas, en que las organizaciones/empresas pueden motivar a sus empleados:

**1. Ofrecer oportunidades de crecimiento:** Tome en consideración que los empleados quieren sentir que están creciendo en su carrera empresarial y que tienen oportunidades tanto para aprender, como para mejorar sus habilidades. Es muy importante para los empleados, darles la oportunidad de asistir a seminarios, talleres y cursos de capacitación, que además de obtener más conocimientos y sin lugar a dudas, aumenta su motivación.

**2. Dar retroalimentación constante:** Los empleados necesita retroalimentación (feedback) para saber si están haciendo bien su trabajo. La retroalimentación positiva siempre fomentará un sentido de logro y compromiso. Por el contrario, la retroalimentación negativa, si se desea nombrarla de esa manera, **siempre debe ser constructiva y no punitiva.**

**3. Reconocimiento de recompensas:** Los empleados necesitan sentir que su trabajo es importante y valorado. Las recompensas, pueden ser otorgadas de varias formas: pueden ser tangibles, tales como bonos por desempeño, incrementos salariales, o bien, intangibles como lo es el **reconocimiento público por una buena aportación.**

**4. Es muy importante promover siempre un ambiente laboral agradable:** Un ambiente laboral positivo, por lo general, aumenta la motivación de los empleados. Es decir, los empleados que se sienten cómodos en su lugar de trabajo, y por consecuencia natural siempre serán más productivos.

**5. Dar un sentido de propósito:** Las personas quieren sentir que su trabajo es verdaderamente significativo y con un propósito, con un fin, acordes a la Misión y Visión empresariales, en el logro, precisamente de esas metas de la empresa. Las empresas deben asegurarse de que los empleados entiendan cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Mencionar el caso de los albañiles.

En **conclusión**: La motivación es esencial para el éxito de una organización. **Las empresas pueden motivar a sus empleados:**

- 1. Ofreciendo oportunidades de crecimiento,**
- 2. Dando retroalimentación constante, reconocimiento y recompensas.**
- 3. Promoviendo un ambiente laboral agradable, y dado siempre un sentido de propósito.**
- 4. Si los empleados están motivados, serán más productivos y contribuirán sin duda alguna, al éxito de la empresa.**

**¿Cuál es el Ciclo Motivacional en las empresas?**

**El ciclo motivacional en las empresas se refiere al proceso mediante el cual, las personas se motivan para desempeñar sus tareas laborales de manera efectiva y eficiente.**

**Este ciclo motivacional incluye las siguientes etapas:**

- 1. Necesidades: Las personas tienen ciertas necesidades que deben satisfacer, como son:**
  - a) La necesidad de alimentarse**
  - b) La necesidad de seguridad**
  - c) La necesidad de pertenencia o bien**
  - d) La necesidad de autoestima.**

- 2. Percepción:** Definitivamente influyen en la motivación a los empleados y ejecutivos, la percepción que tienen sobre los estímulos que le rodean y sobre su propia capacidad, para alcanzar las metas propuestas.
- 3. Comportamiento:** El comportamiento de los empleados, definitivamente está influenciado por su motivación, lo que a su vez puede conducir a un mejor desempeño y resultados más efectivos
- 4. Resultados:** Los resultados que se logran a través del desempeño de los empleados, pueden influir en su nivel de satisfacción y motivación, y pueden llevar a cambios en su comportamiento y en cómo perciben la situación.

Las empresas pueden utilizar **diferentes estrategias** para mejorar el ciclo motivacional en sus empleados como lo son:

- a) Estableciendo metas claras y alcanzables**
- b) Proporcionando entrenamiento y desarrollo de habilidades**
- c) Ofreciendo recompensas y reconocimientos y,**
- d) Creando un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.**

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen numerosas teorías que tratan de explicar la motivación humana, sin embargo, las más trascendentales son las siguientes:

### 1. Teoría de la Jerarquía de necesidades de

**Abraham Maslow.** Esta teoría propone que las necesidades humanas están organizadas en 5 niveles, desde aquellas que van desde las necesidades más básicas, que son las fisiológicas, hasta las más complejas, que son las de autorrealización. Según Maslow, las personas tienen que satisfacer sus necesidades en cierto orden comenzando por las más básicas.

### 2. Teoría de Herzberg

Esta teoría sostiene que existen 2 tipos de factores que influyen en la satisfacción del trabajo:

a) Los factores higiénicos (como son el salario, las condiciones laborales y los beneficios)

b) Los factores motivadores (como son el reconocimiento de la responsabilidad, y el crecimiento personal).

c) Los factores higiénicos que previenen la insatisfacción en el trabajo, pero,

d) Sólo los factores motivadores son los que pueden generar satisfacción.

**3. Teoría “X” é “Y” de McGregor:** Esta teoría se fundamenta en distintas suposiciones sobre la naturaleza humana y comportamiento en el trabajo. La teoría “X”, considera que las personas son inherentemente flojas y perezosas y que evitan el trabajo, por lo que deben ser necesariamente controladas y motivadas a través de las recompensas y del castigo. Por otra parte, la teoría “Y”, sostiene que las personas son naturalmente productivas, que buscan el trabajo y son motivadas por su propio desarrollo personal.

**4. Teoría de la expectativa de Vroom.** Esta teoría propone que la motivación de una persona depende de sus expectativas sobre su capacidad para realizar una tarea y sobre el resultado que se espera obtener de dicha tarea. Si una persona cree que puede hacer bien una tarea y que el resultado será gratificante, lógicamente estará motivada para realizarla.

**5. Teoría de la Equidad de Adams.** Esta teoría sostiene que las personas comparan su trabajo y su compensación, con el de otros compañeros, y si perciben que hay desigualdad entre ellos y sus colegas, se

**sentirán desmotivadas, tal como lo dice Carlos Kasuga en su conferencia (Ver video). La equidad se logra cuando las personas creen que sus esfuerzos están siendo recompensados en comparación con los resultados de sus colegas en igualdad de circunstancias.**

## **COMUNICACIÓN**

(Video “***NO ME ESTÁS ESCUCHANDO***”)

**La comunicación, es una herramienta fundamental en cualquier empresa, ya que permite que los trabajadores se comuniquen entre sí, de manera efectiva y clara, y que se mantengan informados sobre los objetivos y las metas de la organización.**

**Además, la comunicación, también permite que los empleados se comuniquen con los clientes, proveedores y otros *stakeholders* clave para el negocio.**

**La comunicación efectiva en una empresa puede contribuir en gran medida al éxito de la organización, ya que ayuda a los empleados a cooperar y colaborar de manera más efectiva lo que puede aumentar la productividad y mejorar la**



**calidad de los productos o servicios que se ofrecen.**

**Además, una buena comunicación también puede ayudar a prevenir conflictos internos y a construir relaciones más fuertes y más positivas entre los empleados.**

**En resumen la comunicación es un aspecto fundamental en el mundo empresarial, ya que ayuda a las empresas a funcionar de manera más eficiente y efectiva a mantenerse informadas y a conectar con sus empleados y otros *stakeholders* clave.**

**Por lo tanto, cualquier empresa que quiera tener éxito y desee crecer a largo plazo, debería asegurarse de tener una comunicación eficaz y transparente en todas las áreas de su negocio.**

## **AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN**

**(Programa de Radio de Héctor Marín Ruiz en el 760 de AM en el Programa de Federico LaMont)**

- 1. La comunicación es un proceso bidireccional, en el que se intercambian mensajes entre al menos 2 individuos o sistemas.**

- 2. Todo acto de comunicación implica un emisor, un receptor, un mensaje y un canal de transmisión.**
- 3. El significado del mensaje depende no sólo de su contenido, sino también del contexto en el que se produce.**
- 4. La comunicación puede ser verbal, o no verbal, intencional o accidental, consciente, o inconsciente.**
- 5. La efectividad de la comunicación depende de la claridad y coherencia del mensaje, de la capacidad de los interlocutores para escuchar y comprender, así como la utilización de un feedback o retroalimentación.**
- 6. El lenguaje, es un sistema de signos compartidos que permite la comunicación entre los seres humanos y facilita la transmisión y recepción de información.**
- 7. La comunicación está influenciada por factores socioculturales, económicos, políticos y psicológicos, que pueden afectar la forma en que se construye, se interpreta y se utiliza la información.**

## LA COMUNICACIÓN PATOLÓGICA

**La comunicación patológica es aquella que causa un daño en la salud emocional y mental de quienes las reciben.**

**Digamos que es una forma de comunicación tóxica y dañina que puede ser ejercida por una persona, o bien, por un grupo de personas.**

**Existen diferentes tipos de comunicación patológica, entre las cuales están:**

- 1. Comunicación Agresiva:** La persona que la ejerce utiliza un lenguaje violento y ofensivo, causando temor en comodidad y quienes la reciben.
- 2. Comunicación Pasiva Agresiva.** Se trata de una forma de comunicación indirecta en la que la persona que emite el mensaje oculta su verdadero mensaje detrás de sus palabras y actitudes aparentemente inofensivas.
- 3. Comunicación Manipulativa.** La persona que utiliza esta forma de comunicación lo único que busca es engañar o influir en la otra persona para beneficiarse a sí mismo.

4. **Comunicación Negligente:** Se produce cuando una persona ignora o minimiza los sentimientos y necesidades de la otra persona, causándole dolor emocional.

Estos tipos de comunicación pueden tener consecuencias muy negativas en la salud mental y emocional de la(s) persona(s) afectada(s), pudiéndose generar ansiedad, estrés, depresión, e incluso trastornos psicológicos más graves.

Por lo tanto, es importante aprender a identificar estos patrones de conducta en la comunicación y buscar ayuda para trabajar en su superación.

### **NIVELES DE PERCEPCIÓN INTERPERSONAL**

**Nivel 1: Auto percepción individual.** Este nivel se enfoca en la capacidad de un individuo para percibir, analizar y comprender sus propias emociones, pensamientos y comportamientos en relación con los demás.

**Nivel 2: Percepción del otro.** Este nivel se enfoca en la capacidad de un individuo para observar, escuchar y entender las señales no verbales, verbales de los demás, incluyendo la forma en que se comunican, actúan y reaccionan.

3. **Nivel 3: Percepción grupal.** Este nivel se enfoca en la capacidad de un individuo para percibir y comprender la dinámica, las interacciones sociales dentro de un grupo de personas, incluyendo roles, jerarquías, normas y patrones de comunicación.

4. **Nivel 4: Percepción organizacional.** Este nivel se enfoca en la capacidad de un individuo para percibir y comprender la cultura organizacional y sus valores, así como, comprender cómo se relaciona la organización con el entorno externo.

Cada nivel de percepción interpersonal **es fundamental en las organizaciones, ya que ayuda a las personas a comprender sus propias necesidades y motivaciones, así como las de los demás**, lo que a su vez puede conducir a relaciones de eficacia en el lugar de trabajo.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

**El clima organizacional se refiere al ambiente o entorno psicológico que se percibe en una organización, que influye en el comportamiento de sus miembros y en la eficacia de la empresa en sí misma.**

**Este clima puede tener características positivas o negativas, y puede ser mejorado a través de acciones específicas por parte de la dirección general y los empleados en su conjunto.**

**El clima organizacional es influenciado por factores tales como la cultura organizativa, la estructura de la empresa, las relaciones interpersonales, la comunicación el liderazgo y las políticas y prácticas de recursos humanos.**

## **PRODUCTIVIDAD – EFICIENCIA – EFICACIA - EFECTIVIDAD**

**Estos temas se justifican debido a que en toda empresa siempre existen desperdicios y deficiencias en todos sus departamentos, algunos inevitables, pero afortunadamente la mayoría si pueden ser evitados a través de la implementación de procedimientos adecuados. (Control Interno comentar)**

**¿Cómo podemos reducir costos tanto de producción como estructurales administrativos?**

**La solución es llevar a cabo una Auditoría de tipo Administrativo para conocer el grado de deficiencia del Control Interno de la Entidad y cada uno de los departamentos que la componen.**

**Por lo tanto, la Alta Dirección, incluyendo al Capital Humano, tendrá la información completa para poder elaborar un programa de reducción de desperdicios y deficiencias y conocer la tendencia de sus resultados para tomar las medidas correctivas anticipadamente o en forma proactiva.**

**Como consecuencia de lo anterior, al implantar en la empresa un sistema de controles de dirección utilizando indicadores departamentales o funcionales, permitirá mantener permanentemente el control de todas las actividades empresariales.**

### **Diferentes significados y definiciones de PRODUCTIVIDAD.**

**DEPENDENCIA (Producción).**- “La productividad es la cantidad producida por hora de trabajo y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas”.  
Commissariat General a la Productivite.

**ADAPTACIÓN (Economía).**- “La productividad concurre hacia un mismo objetivo, que es la elevación del nivel de vida de la nación. De esta manera el progreso implica una adaptación de la población activa, de las migraciones incesantes de sector a sector y el empleo pleno puede ser mantenido en un movimiento de expansión de la actividad económica en general”.  
Actions Et Problemes de Productivite.



**HUMANISTA.-** “La productividad es ante todo el deseo de una mejor utilización de los recursos técnicos para beneficio del hombre. Hombres de Estado, jefes d empresa, políticos y líderes sindicales han tomado la costumbre de embellecer sus discursos y sus artículos con alguna cita sobre la importancia del acrecentamiento de la productividad”. Aux sources de la productivite americaine.

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista

### Estático y Dinámico

Desde el punto de visto estático la productividad es la relación entre el volumen de producción y los factores que en ella intervienen:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Factores de Producción}}$$

Los **factores de producción** son:

- ▶ **Organización – CAPITAL HUMANO.-** Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.
- ▶ **Dirección.-** Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo cumpliendo las metas fijadas.
- ▶ **Producto o Servicio.-** Que el mismo sea de la calidad, cantidad y precio satisfactorios para llenar la necesidad del consumidor.
- ▶ **Capital.-** Inversiones adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales.
- ▶ **Suministros.-** Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes.

- ▶ **Personal.-** Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas para las actividades que desempeñan.
- ▶ **Estructura.-** Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general suficientes y adecuados para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.-** Sistemas de producción actualizados, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)
- ▶ **Distribución.-** Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)

► **Controles.-** Sistemas modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos de la empresa.

Desde el punto de vista **Dinámico**, la productividad es una actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.

Desde el punto de vista **Finalístico** o sea por los fines que se pretenden, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

Como un **medio de acción** la productividad busca:

- ✚ La utilización racional de la producción.
- ✚ La máxima utilización de los equipos.
- ✚ El menor empleo de capital por unidad de producción.

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- + **El menor empleo del capital por persona ocupada.**
- + **Los mejores resultados del esfuerzo humano.**

**Como fines a los que se destina esta actividad se encuentran:**

- + **La participación de los obreros en los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad. (PTU – Incentivos – etc.)**
- + **La participación de los consumidores a través de mejores precios, en igualdad de calidad o mejor calidad y en igualdad de precios.**
- + **Una participación de la empresa y sus accionistas a través de una adecuada rentabilidad de la inversión.**
- + **La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal con una mayor recaudación de impuestos.**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

**La Alta Dirección puede establecer diversas relaciones, como un punto de referencia para sus actividades de productividad. Para su interpretación se debe buscar en el resultado el valor del numerador por cada unidad del denominador, como sigue:**

Volumen de Producción

Horas de trabajo

Volumen de Producción

Capital Aplicado

Volumen de Producción

Energía utilizada

Volumen de Producción

Materia Prima aplicada

Capacidad productiva instalada

Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas

Horas de trabajo efectivas

Capital Invertido

Obreros ocupados

**Por ejemplo:**

Capital Invertido  $\frac{600,000}{84,300} = 7.12$   
Hrs. de trabajo efectivas

**Significa que se invirtió capital por 7.12 por cada hora de trabajo efectiva. Es decir, hasta que punto se esta realmente utilizando la inversión, lo que puede conducir a mejorar la distribución del trabajo, o bien aumentar la carga del equipo o bien a comprar productos terminados y vender equipo parcialmente utilizado.**

### **¿Qué no es productividad?**

**Producción** ya que es una cifra bruta y la productividad es comparativa.

**Salario a destajo.** Aun cuando en todo programa de productividad, la necesidad de costos reales hace necesarios los salarios por rendimiento, éstos no son la meta, ni el medio, sino un requisito previo o simultáneo.

**Nueva Maquinaria.-** Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

**Objetivo.-** No es un fin, tan solo u medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.

## Motivación, comunicación y clima organizacional

$$\text{Product. Óptima} = \frac{\text{Cantidad óptima de Prod. o servicios}}{\text{Insumos sin desperdicios}}$$

¿CÓMO REDUCIR  
COSTOS  
ESTRUCTURALES  
Y DEFICIENCIAS  
EMPRESARIALES

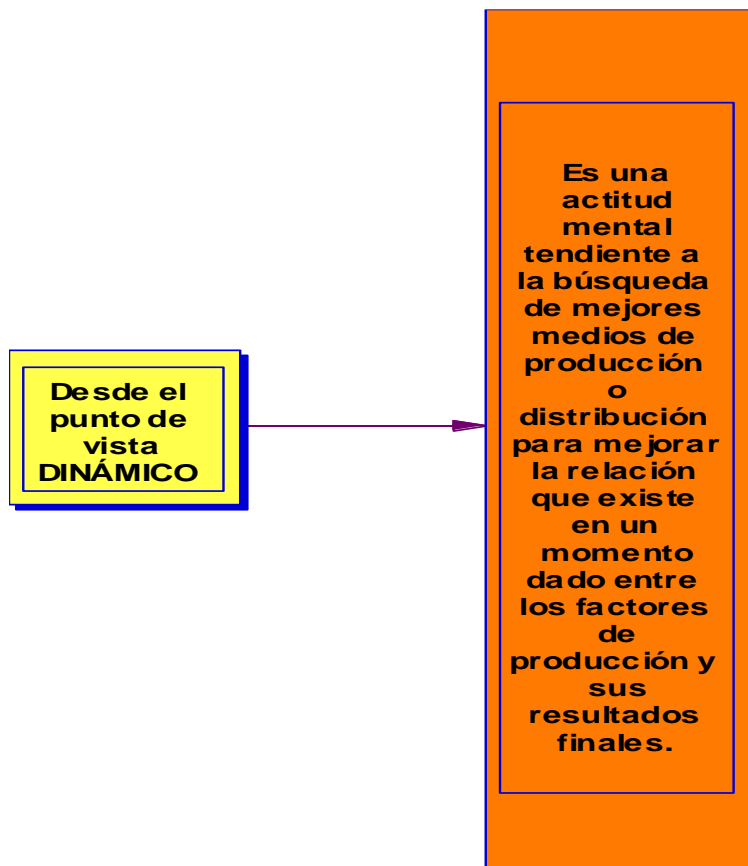
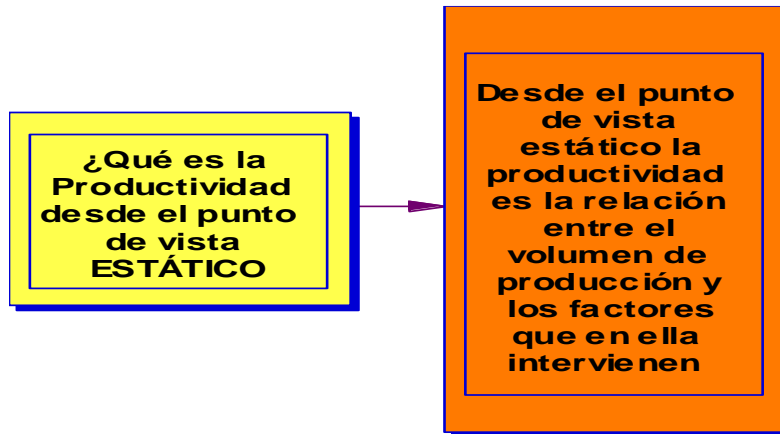
AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA

¿QUÉ ES LA  
PRODUCTIVIDAD  
DESDE EL PUNTO  
DE VISTA DE LA  
PRODUCCIÓN

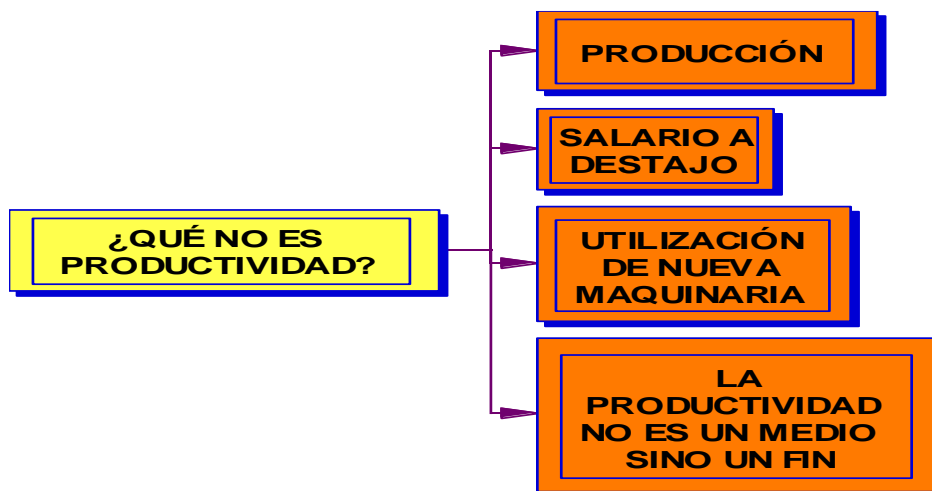
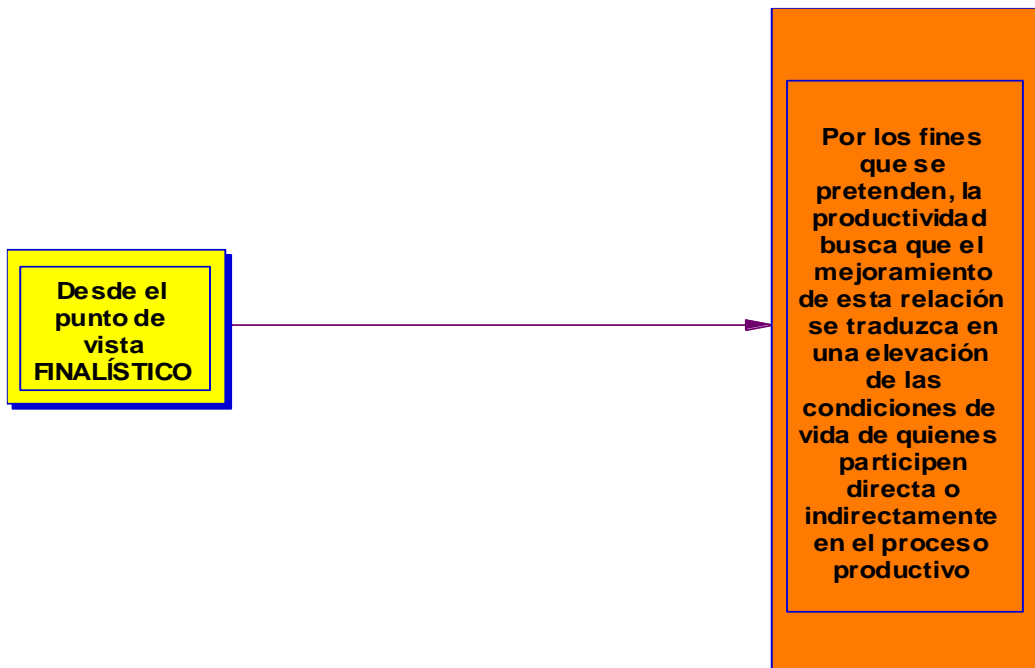
**DEPENDENCIA  
(Producción).**-  
"La productividad  
es la cantidad  
producida por hora  
de trabajo y  
depende de la  
importancia de los  
recursos  
naturales, del  
adelanto de la  
investigación  
científica, del  
equipo, de la  
calidad de la mano  
de obra y de la  
organización de  
las empresas".  
Commissariat  
General a la  
Productiv ite



## Motivación, comunicación y clima organizacional



# Motivación, comunicación y clima organizacional



**EFICACIA** : ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA

**EFICIENCIA**.- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

## EFICACIA

En la productividad, la **EFICACIA** “es la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta. Es el grado de cumplimiento de una meta de superación. La parte que no logra se le llama ineficacia y la parte que se logra en demasía recibe el nombre de sobreeficiencia”.

PRODUCTIVIDAD=  $\frac{\text{Productos o servicios obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}}$

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos } 457}{\text{Meta programada } 500} = \text{-----} = \text{-----} = 91.40\%$$

**Si los productos obtenidos fueron 457 y la meta fijada fue de 500, por tanto, hubo una ineficacia de 0.0860 8 (=1-0.9140) o lo que es lo mismo 8.60%**

**El administrador debe establecer una tolerancia para la ineficacia, por ejemplo 90%. Si la eficacia resulta menor de este parámetro, deberán buscarse las causas y tomar las medidas correctivas.**

**La meta programada se obtiene como resultado de estudio de tiempos y movimientos, de tecnología y de condiciones óptimas de trabajo.**

**Resultados de la Eficacia**

- ◆ **Mejoramiento de métodos y sistemas**
- ◆ **Reducción del ausentismo y rotación de personal**
- ◆ **Reducción del tiempo de aprendizaje**
- ◆ **Reducción de la supervisión**
- ◆ **Reducción del pago de tiempo extra**
- ◆ **Reducción de los costos de mantenimiento de la maquinaria.**
- ◆ **Reducción de conflictos entre empresas y sindicatos.**
- ◆ **Mejoramiento de la calidad.**
- ◆ **Estimulación de ascensos dentro de la empresa.**
- ◆ **Reducción de accidentes.**
- ◆ **Mejoras en la comunicación**
- ◆ **Desarrollo de la versatilidad de los empleados**
- ◆ **Mejoramiento de la actitud hacia la colaboración.**

### CAUSAS DE LA INEFICACIA

Existen dos clases, las **inevitables** y causas **evitables**.

Las **INEVITABLES** son todas las que provienen del exterior de la empresa debido a que no se puede tener un control sobre ellas, como falta de energía, agua, gas, etc., retrasos de los proveedores, consumos menores a los previstos por los clientes, enfermedades de los empleados, accidentes imprevisibles, causas catastróficas, incendios, terremotos, etc.

Las **EVITABLES**, son las que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, porque, si el administrador no las evitó por **desconocimiento, falta de control, inexperiencia**, o cualquier otro motivo y siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa.

#### Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

#### Por motivos del personal

- ☐ Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza
- ☐ Poca pericia o habilidad
- ☐ Actitud negativa
- ☐ Baja moral o motivación

**Por motivos de “Mala Administración”**

- ☐ **La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo**
- ☐ **Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.**
- ☐ **Comunicación deficiente**
- ☐ **No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.**
- ☐ **Personal no experto**
- ☐ **Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.**
- ☐ **No hay delegación real de la gerencia general.**
- ☐ **No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.**
- ☐ **Para conseguir algo hay que pelearse**
- ☐ **Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.**
- ☐ **El grupo no se conoce o se lleva bien**
- ☐ **Algunos miembros dan escasa participación**



## **Motivación, comunicación y clima organizacional**

- ☐ No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.**
- ☐ No se utiliza el potencial individual**
- ☐ No existe ningún grado de motivación**
- ☐ No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.**
- ☐ Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.**
- ☐ No hay relaciones humanas**
- ☐ Los asuntos se tramitan lentamente**
- ☐ No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple**
- ☐ No hay integración hacia los objetivos**
- ☐ Poco espacio en las oficinas**
- ☐ No hay planes de desarrollo para gerentes.**
- ☐ Vendedores de baja categoría**
- ☐ Vendedores sin capacitación**
- ☐ El staff no da el servicio adecuado**
- ☐ Hay duplicidad de funciones**
- ☐ La organización está confusa**
- ☐ Hay demasiado papeleo**
- ☐ La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.**

## **METAS INALCANZABLES**

Las metas deberán **siempre ser alcanzables** y **no necesariamente ideales**, porque éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal, son:

### **CONOCIMIENTOS**

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de la personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, **se recomienda hacer un estudio de su trabajo**, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general de requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes

o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.

- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.
- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios o otros similares como distribución mayoristas, minoristas e industria restaurantera.

- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es una arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que al **investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas.**
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.
- Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.
- Además se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas
  - ▶ **Productos y servicios de la empresa.**
  - ▶ **Políticas de la empresa**
  - ▶ **Historia de la empresa**
  - ▶ **Reglamentos internos**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- **▶Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.**
- **▶Planes desarrollados**
- **▶Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.**
- **▶Factores de control de desperdicio**
- **▶Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.**
- **▶Factores de seguridad**
- **▶Economía de la industria**
- **▶Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo**
- **▶Factores de la competencia**
- **▶Habilidades sociales de cooperación**
- **▶Principios generales de la administración**
- **▶Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.**
- **▶La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí mismo, sin prejuzgar el sitio donde va vivir, en la empresa se tratar de preparar a la persona para trabajar**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.

**Las técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal, son entre otras, las siguientes.**

- ⊕ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación, Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.
- ⊕ **Matemáticas.-** Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.
- ⊕ **Economía – Econometría- Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas, etcétera.**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- ⊕ **Administración:** Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.
- ⊕ **Ingeniería Industrial:** Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo, Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.
- ⊕ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos,** entre otros conocimientos.

## HABILIDADES

La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:

- ✿ **Desempeñar su puesto**
- ✿ **Mantener la disciplina**
- ✿ **Dar instrucciones**
- ✿ **Ganar amistades**
- ✿ **Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- ✿ **Controlar los desperdicios**
- ✿ **Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- ✿ **Redactar informes**
- ✿ **Hablar en público, claro y persuasivo**
- ✿ **Organizar su puesto y horario de actividades**
- ✿ **Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- ✿ **Redactar sugerencias**
- ✿ **Controlar su ausencia y la de otros**
- ✿ **Hacer recesos y descansos en el trabajo**



## Motivación, comunicación y clima organizacional

**✿ En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**

**Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:**

C O N C E P T O		Grado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS												
2	DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA												
3	HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN												
4	MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN												
5	ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO												
6	CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS												
7	CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL												
8	HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO)												
9	APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS												
10	PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO												
11	APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN												
12	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE												
13	CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS												
14	INTERESES PERSONALES												
15	NIVEL DE ASPIRACIONES												
16	DON DE MANDO												
17	HABILIDAD DE DIRECCIÓN												

En la práctica profesional se han encontrado formas para **incrementar la habilidad** de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:

- **ALTA GERENCIA:** Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres, demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científica y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.
- **TÉCNICOS:** Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.
- **SUPERVISORES:** Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy

**importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.**

● **OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.

● **CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.

● **SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.

## ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una **actitud positiva**.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- ➔ **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- ➔ **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- ➔ **Voluntad de trabajar productivamente**
- ➔ **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- ➔ **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- ➔ **Formación del espíritu de grupo**
- ➔ **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- ➔ **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- ➔ **Sentimiento de participación en la Administración**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- ➔ **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**
- ➔ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**
- ➔ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- ➔ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ➔ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- ➔ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- ➔ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes **actitudes POSITIVAS:**

- Ⓢ **Trato del jefe:** Es quizá el facto positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- ② **Prestaciones empresariales:** La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa, permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.
- ② **Seguridad en el trabajo.** Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo
- ② **Condiciones de trabajo:** Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.
- ② **Sueldos:** Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos.  
(Comentar)

## Motivación, comunicación y clima organizacional

- Ⓜ **Lealtad hacia la empresa:** En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.

**Usted que puede hacer para obtener el clima empresarial. He aquí algunas sugerencias de aplicación de cuestionarios, por Recursos Humanos o por una empresa contratada:**

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL		CALIFICACIÓN			
		POBRE	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
2	LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
3	LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON:				
4	EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES				
5	LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON				
6	EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO				
7	LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA				
8	EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES				
9	LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES				
10	EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA				

## MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero **no es el motivador más importante** (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal** y del grupo que se dirige y la **oportunidad de ascenso**.

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas**.

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. **La mayoría tiene una actitud correcta**, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que en lugar de desanimar, **desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo**.



Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

↗ **Comunicación:** Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.

↗ **Actividades deportivas y culturales:** Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.

↗ **Sistema de sugerencias.** Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar

puntos de vista. E inclusive las propuestas que originen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.

↗ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

↗ **Inventario de la fuerza de trabajo:** Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comparar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.

➤ **Investigación del clima empresarial.** Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. **Comentar**

Todo lo comentado anteriormente **debe ponerse en marcha de inmediato,** comenzando por **establecer metas departamentales, y si ya existen, deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables.**  
(Comentar)

Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una **cantidad definida de trabajo y debe ser alcanzada en un tiempo definido.**

### **CAUSA – EFECTO**

Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a determinada empresa:

- **Establecimiento del impuesto**
- **Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto**
- **Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda**

## **Motivación, comunicación y clima organizacional**

- 📌 A menor demanda, por tanto menor ventas**
- 📌 La reducción de ventas repercute en disminución de la producción**
- 📌 Si disminuye la producción, se provoca el desempleo**
- 📌 Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra**
- 📌 A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores**

**Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.**

**Con el incremento de la productividad se requiere conocer las causas que la generan, para ello se muestra el siguiente cuadro:**



Se deducen de este cuadro 4 condiciones principales relacionadas con la productividad:

1. Se requiere saber **aprovechar los recursos de los terceros** (accionistas, proveedores, bancos, etc.)
2. Se requiere **aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa** (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)

3. Se requiere **escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
4. El escoger la mejor alternativa **requiere buena información.**

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad en los negocios, podemos considerarlas como orígenes o causas de esa productividad. De acuerdo con lo anterior se pueden definir como **elementos básicos de la productividad** a las siguientes:

1. **Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.** Esto significa que se requiere de la utilización de recursos financieros ¿**Cómo?** De los socios de negocio o accionistas, Proveedores, Bancos, Sociedades Financieras, Mercado de Valores Mobiliarios.
2. **Utilizar eficientemente los recursos disponibles.** Esto significa utilizar adecuadamente el efectivo, crédito a clientes, inventarios,

**maquinaria, instalaciones, recursos humanos entre otros.**

**3. Localizar las mejores alternativas de operación.**

**Debe planearse por anticipado los pasos que me permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Para planear se necesita la clara fijación del objetivo que se persiga, la investigación de las distintas formas en que puede lograr, y la evaluación y selección de la mejor alternativa disponible. Cualquier decisión siempre implica riesgos de no considerar todos los factores o variables que pueden afectar el resultado, por lo que se requiera utilizar la planeación matemática en aquellos trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.**

**4. Disponer de buena información para la toma adecuada de decisiones. Sistemas ERP (Comentar)**

### CONCEPTOS CLAVE

**EFICACIA:** ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA.

**EFICIENCIA.-** ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

**PRODUCTIVIDAD=**  $\frac{\text{CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$

**EFICIENCIA =**  $\frac{\text{INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS CON DESPERDICIO}}$

**Eficiencia** = 650,000 hrs hombre/748,000total de horas utilizadas real

**Eficiencia** = 0.8690 = 86.90% = 13.10% de deficiencia (1.00-86.90)

**EFFECTIVIDAD.-** ES EL PORCENTAJE DE CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO COMPRADO CON LAS CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS EN LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.

**EFFECTIVIDAD = Eficacia (x) eficiencia**

Si en Producción la eficacia de los obreros fue de 83% con una eficiencia del 76%. Su efectividad fue de 63.08% (83% x 76%). La efectividad es la cantidad real obtenida con el insumo bien utilizado o sea 0.6308

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz.= 0.6308

Cantidad real con desperdicio de insumo 0.83 (0.24) = 0.1992

Cantidad faltante con insumo bien utilizado 0.17 (0.76)= 0.1292

Cantidad faltante con insumo mal utilizado 0.17 (0.24) = 0.0408

**TOTAL = 1. 0000**



## **EL QUE SIRVE. . .**

**Toda naturaleza es un anhelo de servicios,  
Sirve la nube, sirve el viento, sirve el surco,  
Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú;  
donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú;  
donde haya un esfuerzo que todos esquivan, acéptalo tú.**

**Se tú el que aparta la piedra del camino,  
el odio entre dos corazones,  
y los obstáculos de un problema.**

**Hay la alegría de ser sano y la de ser justo;  
pero hay, sobre todo, la hermosa, la inmensa alegría de  
servir.**

**¡Qué triste sería el mundo, si todo estuviera hecho,  
si no hubiera un rosal que plantar, una empresa que  
emprender!**

**Que no te atraigan solamente los trabajos fáciles.**

**¡Es tan bello hacer lo que otros esquivan!**

**Pero no caigas en el error de que sólo se hacen méritos  
con los grandes trabajos;**

**hay pequeños servicios, que son buenos servicios:  
adornar una mesa, arreglar unos libros, peinar a una niña**

**Aquel que critica es el que destruye todo;**

**Tú sé el que sirve.**

**El servir no es faena sólo de seres inferiores.**

**Dios, que da el fruto y la luz, sirve.**

**Pudiera llamársele así: El que sirve.**

**Y tiene sus ojos fijos en nuestras manos y nos pregunta  
cada día:**

**¿Serviste hoy?**

**¿A quién?**

**¿Al árbol, a tu amigo, o a tu madre?**

**Gabriela Mistral**



### ¿Cómo la Regresión Lineal puede ayudar a tu empresa a tomar mejores decisiones en recursos humanos?

En el área de Capital Humanos, la toma de decisiones estratégicas puede ser difícil debido a la gran cantidad de variables que pueden impactar en el rendimiento y la productividad del personal.

Sin embargo, existe una técnica estadística que puede ayudar a las empresas a identificar las variables más importantes y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en su negocio.

Veremos cómo la Regresión Lineal puede ser una herramienta valiosa para cualquier empresa que quiera mejorar su gestión de recursos humanos.

### ¿Qué es la Regresión Lineal y cómo funciona?

La Regresión Lineal es una **técnica estadística que se utiliza para analizar la relación entre una variable dependiente (aquella que queremos predecir) y una o varias variables independientes (aquellas que se utilizan para predecir la variable dependiente).**

**La Regresión Lineal funciona mediante la creación de una línea recta que mejor se ajusta a los datos, lo que permite predecir los valores de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes.**

### **¿Por qué la Regresión Lineal es útil en Recursos Humanos?**

**La Regresión Lineal es útil en recursos humanos porque permite identificar las variables que tienen el mayor impacto en el rendimiento y la productividad del personal.**

**Al analizar estas variables, se pueden tomar decisiones informadas que mejoren el rendimiento y la productividad de los empleados.**

### **Ejemplos de aplicación:**

- 1. Análisis de rendimiento de los empleados.**
- 2. Evaluación de factores que influyen en la rotación de personal.**
- 3. Análisis del ausentismo.**
- 4. Análisis de capacidad.**
- 5. Clima laboral, entre diversas variables que se deseen medir.**

**Recuerde, LO QUE NO SE PUEDE MEDIR, TAMPOCO SE PUEDE CONTROLAR. Y si usted lo que necesita es controlar el ausentismo, producción, rotación de personal, accidentes laborales, etc., debe aplicar las matemáticas para ser un Director de Capital Humano eficiente, efectivo y productivo del más alto nivel.**

De ahí vienen las Matemáticas aplicadas en todas las áreas: Capital Humano, Psicología, Abogacía, Sociología,

## ¿Cómo utilizar la Regresión Lineal en tu empresa?

Paso a paso.

**Paso 1: Identificar la variable dependiente y las variables independientes.**

Supongamos que deseamos analizar el rendimiento de los empleados de una empresa de servicios de tecnología.

La variable dependiente es el rendimiento de los empleados, y las variables independientes son el tiempo de experiencia, la formación académica, la satisfacción laboral y el salario.

**Paso 2: Recopilar los datos.**

Para recopilar los datos, se pueden utilizar distintas herramientas, como encuestas, entrevistas y registros de la empresa. Se debe obtener información relevante sobre la variable dependiente y las variables independientes.

**Paso 3: Realizar el análisis de Regresión Lineal.**

Una vez que se tienen los datos, se puede utilizar un software estadístico como Excel, o IBM-SPPS con *machine learning* para realizar el análisis de Regresión Lineal.

**El análisis de Regresión Lineal implica encontrar la línea recta que mejor se ajusta a los datos y que describe la relación entre la variable dependiente y las variables independientes.**

#### **Paso 4: Interpretar los resultados.**

**En el análisis de Regresión Lineal, se obtienen diversos resultados, como la ecuación de la línea recta, el coeficiente de determinación ( $R^2$  que se usa para devolver el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson, donde el conjunto 1 y el conjunto 2 son los rangos de celdas seleccionados con el mismo número de elementos), los coeficientes de regresión, entre otros.**

**La ecuación de la línea recta describe cómo la variable dependiente varía en función de las variables independientes.**

**El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica qué porcentaje de la variabilidad en la variable dependiente se explica por las variables independientes. Los coeficientes de regresión indican la magnitud y dirección de la relación entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes.**

**Paso 5: Tomar decisiones informadas en función de los resultados.**

**Una vez que se han interpretado los resultados, se pueden tomar decisiones informadas en función de ellos.**

**En el ejemplo anterior, se podría determinar cuál de las variables independientes tiene un mayor impacto en el rendimiento de los empleados y enfocarse en mejorarla. Por ejemplo, si se encontró que la formación académica tiene un fuerte impacto en el rendimiento, la empresa podría implementar programas de formación y capacitación para sus empleados.**

**En **resumen**, el análisis de resultados en el análisis de Regresión Lineal, simplemente consiste en interpretar los diferentes valores que se obtienen a partir del análisis estadístico y determinar cuáles son las variables independientes que tienen un mayor impacto en la variable dependiente.**

**De esta manera, se pueden tomar decisiones informadas y enfocarse en mejorar aquellas variables que tienen un mayor impacto en el rendimiento o la productividad de los empleados.**

**Consejos para maximizar los resultados de la **Regresión Lineal** en Capital Humano.**

**Para maximizar los resultados de la Regresión Lineal en recursos humanos, es importante que se recojan datos precisos y relevantes.**

**Además, se deben analizar diferentes variables independientes para tener una imagen más completa de la situación.**

**También es importante realizar el análisis de manera regular para realizar un seguimiento del rendimiento y la productividad del personal.**

## Motivación, comunicación y clima organizacional

**Por último, se deben tomar decisiones informadas en función de los resultados del análisis.**

### **Conclusión:**

**La Regresión Lineal es una herramienta valiosa para cualquier empresa que quiera tomar decisiones informadas y estratégicas en recursos humanos.**

**Al utilizarla para analizar las variables más importantes, puedes identificar las áreas en las que debes enfocarte para mejorar el rendimiento y la productividad del personal, lo que se traducirá en un impacto positivo en el negocio en general.**

Existen muchas técnicas para hacer pronósticos, desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, por lo que usted deberá seleccionar cuál de ellas es la que le resulta más adecuada a su caso particular. Algunas formas de calcular estas cifras de probabilidades futuras son las siguientes:

#### **Promedio simple de tres puntos.**

Es un promedio móvil de las tres últimas demandas obtenidas. Se usa en las series cíclicas y series lineales siempre y cuando sean a corto plazo, como es el caso de los pronósticos semanales o mensuales.

$$\text{Pronóstico} = \frac{D_2 + D_1 + D_0}{3}$$

De donde:

D2 = Demanda de dos periodos anteriores.

D1 = Demanda de un periodo anterior.

## Motivación, comunicación y clima organizacional

D0 = Demanda del período actual

Lo recomendable es no utilizar menos de tres períodos. Por ejemplo, planeamos la demanda de los últimos tres meses:

Mes	Cantidad Demandada
Enero	52
Febrero	73
Marzo	45

$$\text{Pronóstico para abril} = \frac{52 + 73 + 45}{3} = 56.7$$

Para el pronóstico de mayo tomaremos los tres meses anteriores, considerando que a pesar de que para el mes de abril se pronosticaron 56.7 el resultado real fue de 96, por lo tanto, tendríamos:

$$\text{Pronóstico para mayo} = \frac{\sum (73 + 45 + 96)}{3} = 71.3$$

### Regresión Lineal

Es la interpolación de una recta entre las demandas reales para extrapolarla a una fecha futura y obtener el pronóstico lineal. En otras palabras, es una normalización de las demandas para poder visualizar su tendencia.

$$Y' = a(x) + b$$



## Motivación, comunicación y clima organizacional

Esta fórmula está ligada al trabajo del administrador que debe conseguir sus metas. Esta fórmula nos proporciona informes sobre la dirección que están tomando los resultados y le permite tomar medidas correctivas en forma oportuna.

La pendiente o inclinación de la recta se obtiene con la siguiente fórmula:

$$a = \frac{n(\sum xy) - \sum x(\sum y)}{n(\sum x^2) - \sum x(\sum x)}$$

Y el punto de intersección de la recta con la ordenada de origen está dado por la fórmula:

$$b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n}$$

La fórmula de la Recta tiene doble utilidad: por una parte, sirve para normalizar los resultados y por otra parte se utiliza para hacer los pronósticos. Esta fórmula se recomienda para hacer los pronósticos de las series lineales a mediano y largo plazo, como es el caso de la demanda anual.

Ejemplo:

	<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>2</b>	
	<b>x</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>(xy)</b>
	<b>1</b>	<b>3,850</b>	<b>1</b>	<b>3,850</b>
	<b>2</b>	<b>3,932</b>	<b>4</b>	<b>7,864</b>
	<b>3</b>	<b>5,710</b>	<b>9</b>	<b>17,130</b>
	<b>4</b>	<b>5,312</b>	<b>16</b>	<b>21,248</b>
	<b>5</b>	<b>6,792</b>	<b>25</b>	<b>33,960</b>
<b>∑</b>	<b>15</b>	<b>25,596</b>	<b>55</b>	<b>84,052</b>

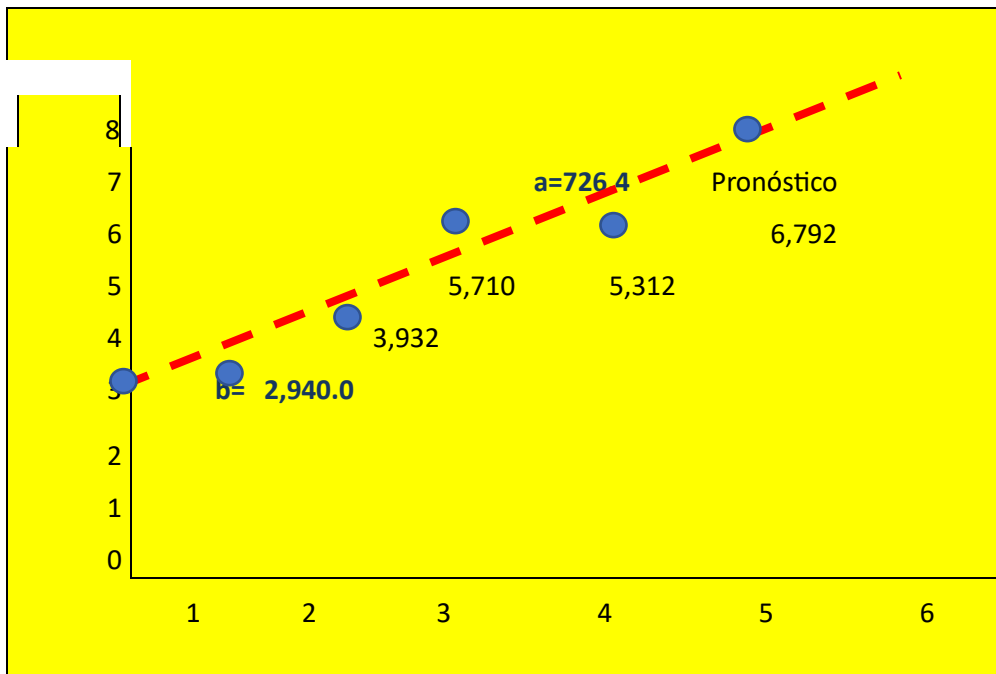
## Motivación, comunicación y clima organizacional

$$a = \frac{5(84,052) - 15(25,596)}{5(55) - 15(15)} = 726.4$$

Y el punto de intersección de la recta con la ordenada de origen está dado por la fórmula:

$$b = \frac{25,596 - 726.4(15)}{5} = 2,940$$

$$Y_6 = (726.46 \times 6) + 2,940 = 7,298.40$$



Interpretación de los resultados:

- Las ventas tuvieron un incremento de  $a = 726.4$  en los 5 años de estudio.
- El incremento se obtuvo a partir de una venta de 2,940 normalizada en el año cero (b).
- Se tiene un pronóstico de venta de 7,298.4 para el sexto año.

Ejercicio para resolver en clase.

## Motivación, comunicación y clima organizacional

	<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>2</b>	
	<b>x</b>	<b>y</b>	<b>x</b>	<b>(xy)</b>
	<b>1</b>	<b>3,850</b>		
	<b>2</b>	<b>4,620</b>		
	<b>3</b>	<b>5,544</b>		
	<b>4</b>	<b>6,653</b>		
	<b>5</b>	<b>7,983</b>		
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>15</b>	<b>28,650</b>		