



Vigilada Mineducación

La desmotivación laboral en empresas de servicios en Medellín: la opinión calificada
de diez líderes de gestión humana

Melisa Gómez Jaramillo

Trabajo de grado

Asesor

Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2024

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada por la pregunta acerca de cuál era la opinión calificada de diez líderes de gestión humana sobre las principales causas de desmotivación laboral de empleados de la base operativa de empresas de servicios de Medellín. A su vez, se propuso conocer su impacto sobre el desempeño en la motivación y las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral. Se utilizó una metodología de modalidad cualitativa, de alcance transversal, aplicando como instrumento de recolección de datos entrevistas en profundidad, semiestructuradas, formuladas por videollamada para facilitar la transcripción de la información, en las que se identificó que los líderes de gestión humana han hecho autoevaluación de su gestión, porque aún falta darle la importancia que se merece al tema de la desmotivación laboral. Entre las principales causas de la desmotivación laboral se encontraron el liderazgo y la relación con los jefes, la compensación, pocas oportunidades de ascenso al interior de la compañía y falta de retroalimentación oportuna. Se recomienda conocer a los colaboradores, para comprender su historia, proponer planes de bienestar que tengan mejor acogida por las personas de diferentes generaciones, porque los móviles de las personas pueden ser cambiantes en el transcurso de la vida.

Palabras clave: desmotivación, insatisfacción, desempeño laboral, bienestar.

ABSTRACT

The present investigation was guided by the question about what the qualified opinion of ten human management leaders on the main causes of work demotivation of employees of the operational base of service companies in Medellín was. At the same time, it was proposed to know its impact over performance in motivation and the advisable and inadvisable practices in coping with work demotivation. A qualitative methodology was used, with a transversal scope, applying in-depth, semi-structured interviews as a data collection instrument, formulated by video call to facilitate the transcription of the information, in which it was identified that the human management leaders have made self-assessment of its management, because the issue of work demotivation still needs to be given the importance it deserves. Among the main causes of work demotivation leadership and the relationship with bosses, compensation, few opportunities for promotion within the company and lack of timely feedback were found. It is recommended to get to know the collaborators, to understand their history, to propose wellness plans that are better received by people of different generations, because people's motives can change over the course of their lives.

Keywords: demotivation, dissatisfaction, job performance, well-being.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 10 |
| 1.1. PROBLEMA REAL | 10 |
| 1.2. PROBLEMÁTICA | 10 |
| 2. OBJETIVOS | 21 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL..... | 21 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 22 |
| 4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL..... | 23 |
| 4.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES, DE MASLOW (1987) 23 | |
| 4.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, DE Mc CLELLAND (1989) .. | 24 |
| 4.3 TEORIA DE LA MOTIVACION DEL ERG DE ALDERFER (1969)..... | 25 |
| 4.4 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN de etimlogías de chile (2024) | 26 |
| 4.5 CICLO MOTIVACIONAL SEGÚN FRANKLIN Y KRIEGER (2011) | 26 |
| 4.6 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL LOCKE (1976)..... | 27 |
| 4.7 SINDROME DE BURNOUT de LLANEZA (2007) | 29 |
| 4.8 CONCEPTO DE FRUSTRACIÓN MUSTACA (2018) | 30 |
| 4.9 CONCEPTO DE ESTRÉS LABORAL Stonner y Freeman (1994) | 31 |
| 4.10 COMPLEJIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA de SHEIN (1982) | 32 |
| 4.11 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS ENUNCIADA POR CHIAVENATO (2019)..... | 33 |

| | | |
|------|---|----|
| 4.12 | DEFINICIÓN DE COMPROMISO, DE FLORES Y MADERO (2012)..... | 34 |
| 4.13 | TEORIA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE RYAN ET AL. (1997)..... | 35 |
| 4.14 | TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN (1890-1947) | 37 |
| 4.15 | TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG (2019) | 38 |
| 4.16 | TEORÍA DEL ENGAGEMENT DE SALANOVA Y SCHAUFELI (2009)..... | 39 |
| 4.17 | TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO, DE METAS DE PADOVAN (2020) ... | 40 |
| 4.18 | TEORÍA DEL REFUERZO, DE SKINNER..... | 43 |
| 4.19 | TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS, DE VROOM (1964)..... | 45 |
| 4.20 | TEORÍA DE LA EQUIDAD, DE FRANKLIN Y KRIEGER (2011)..... | 46 |
| 4.21 | TEORÍA DE NECESIDADES Y CONTROL, DE GLASSER (1971)..... | 47 |
| 4.22 | DEFINICIÓN DE INSATISFACCIÓN LABORAL, DE GRANDA (2006)..... | 48 |
| 4.23 | CONCEPTO DE PERCEPCIÓN, DE GESTALT | 50 |
| 5. | DISEÑO METODOLÓGICO | 51 |
| 5.1. | TIPO DE ESTUDIO | 51 |
| 5.2. | SUJETOS..... | 52 |
| 5.3. | INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INFORMACIÓN..... | 55 |
| 5.4. | TRABAJO DE CAMPO..... | 58 |
| 6. | DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 60 |
| 7. | RESULTADOS | 67 |
| 8. | CONCLUSIONES..... | 68 |
| | REFERENCIAS bibliográficas | 77 |
| | ANEXOS..... | 82 |
| | ANEXO 1 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 1 | 84 |
| | ANEXO 2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 2 | 95 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO 3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 3 | 104 |
| ANEXO 4 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 4 | 114 |
| ANEXO 5 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 5 | 129 |
| ANEXO 6 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 6 | 140 |
| ANEXO 7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 7 | 153 |
| ANEXO 8 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 8 | 167 |
| ANEXO 9 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 9 | 181 |
| ANEXO 10 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 10 | 190 |
| Anexo 11 CAUSAS DE DESMOTIVACIÓN. FACTORES INTERNOS..... | 195 |
| Anexo 12 CAUSAS DE DESMOTIVACIÓN. FACTORES EXTERNOS | 198 |
| Anexo 13 PRINCIPALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO (BAJO)..... | 201 |
| Anexo 14 PRINCIPALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO. ROTACIÓN..... | 208 |
| Anexo 15 PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES DE AFRONTAMIENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL. ACONSEJABLES | 217 |
| Anexo 16 PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES DE AFRONTAMIENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL. DESACONSEJABLES | 228 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Esquema de las entrevistas correspondiente a cada objetivo secundario..... | 57 |
| Tabla 2 Criterios relevantes para el desarrollo del trabajo de campo, con base en el objetivo general | 59 |

INTRODUCCIÓN

Es sabido que la desmotivación del personal afecta negativamente los costos, el reconocimiento de marca, el relacionamiento entre pares, el vínculo jefe- empleados y el servicio al cliente, entre otros aspectos. Por tanto, las empresas les han otorgado más importancia a las personas, a su bienestar y satisfacción, tratando de evitar la incidencia de la desmotivación en la productividad y la rotación de personal.

La presente investigación se propuso conocer la opinión calificada de diez líderes de gestión humana acerca de las principales causas de desmotivación laboral y su impacto sobre el desempeño en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín, así como las prácticas aconsejables y desaconsejables en su afrontamiento.

Si bien esta investigación se desarrolla como un ejercicio con fines académicos, podría proponerse como un recurso que las empresas de servicios pueden aprovechar para comprender los cambios en el comportamiento de los empleados en temas de desmotivación y las principales causas de esta, así como las prácticas aconsejables y desaconsejables en su afrontamiento.

Para desarrollar esta investigación se apeló a una metodología de modalidad cualitativa, que permite hacer una aproximación desde la óptica y la experiencia de

los protagonistas. En este caso, en tanto que las áreas de gestión humana son las llamadas a proponer estrategias para motivar el personal, así como a evitar y afrontar las causas de desmotivación, los expertos en gestión humana fungieron como fuentes de información primaria, mediante entrevistas semiestructuradas, que fueron grabadas y transcritas para su análisis.

Los sujetos entrevistados fueron hombres y mujeres, de diferentes edades, con experiencia como líderes de gestión humana en empresas de servicios, profesionales y(o) especialistas en desarrollo humano y áreas afines. Sus opiniones se basan en el subproceso de gestión humana en el que más han participado. Por ejemplo, los psicólogos han tenido más participación en el subproceso de selección de personal y, por lo tanto, su perspectiva hace énfasis en el tema de riesgo psicosocial y en convocatorias internas con los mismos candidatos.

En el análisis de los resultados se identifica una serie de coincidencias en las afirmaciones acerca de las principales causas de desmotivación: el tipo de liderazgo que se ejerce sobre los empleados, el inadecuado relacionamiento con el jefe y con los pares y, por ende, su incidencia directa en el clima laboral. El tema salarial también es un factor de desmotivación que impulsa a los colaboradores a buscar opciones de empleo con una mejor compensación. Se concuerda también en que, por lo general, las personas que tienen un sentimiento de descontento se lo contagian a los demás compañeros.

Se reportan coincidencias en varias prácticas aconsejables: la capacitación, la escucha activa, el trámite oportuno a las dificultades que se presentan en la compañía, la participación en la toma de decisiones, los planes de bienestar ajustados a las necesidades del personal y la apertura al cambio en temas de beneficios.

En los testimonios se evidencian autocríticas constructivas en su rol y como empresa, porque hay momentos que áreas de gestión humana atienden lo urgente, pero no previenen situaciones problemáticas ni promueven estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMA REAL

En las empresas se les viene otorgando más importancia a las personas y a su bienestar y motivación, porque este aspecto impacta a las organizaciones y a los trabajadores en temas de productividad y rotación de personal.

Según Ruiz et al. (2023): “Es así como García et al. (2022) argumentan que las empresas actualmente enfrentan problemas causados por la motivación, los cuales están afectando a los clientes externos al ser atendidos incorrectamente” (p. 4).

Con base en dicho autor, demuestra que es una situación que afecta los costos, el reconocimiento de marca y posiblemente el relacionamiento con el cliente interno, porque si la desmotivación está afectando externamente, se presume que también este pasando al interior de la organización.

1.2. PROBLEMÁTICA

Como se citó en Chaparro (2006) expresó lo siguiente: “Se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros” (p. 14). Cuando el empleador trabaja con

desánimo, el trabajo se podría mostrar con retrasos, la comunicación con los demás no fluye, no se cumple con los objetivos propios ni los de la compañía y podría concluir en una terminación de contrato o en renuncia.

De esta línea investigativa se desprende que cuando los trabajadores están desmotivados, se presume que invierten tiempo en la búsqueda de otras oportunidades laborales; es decir, disminuyen su productividad y pueden contagiar la falta de entusiasmo a los compañeros.

En la realidad de las organizaciones, también hay personas que no se adhieren a las empresas porque piensan que en el mercado laboral se puede conseguir una “mejor” alternativa; sin embargo, las empresas pocas veces se detienen a buscar cómo seducir a los trabajadores con elementos que los motiven, y así posiblemente disminuir la rotación de personal. Al respecto, tal como lo dice Reeve (2009): “El grado en que los individuos se desarrollan en dirección a la congruencia y la adaptación depende en gran medida de la calidad de las relaciones interpersonales” (p. 326).

De acuerdo con Reeve (2009), hay casos en los cuales las personas esperan y buscar el apoyo de la empresa para continuar estudiando temas pertinentes para el cargo, pero no cuenta con el apoyo de la organización. Esto se convierte en un desmotivador para aquellos trabajadores para los que la formación constante es un móvil.

Cuando se reduce el compromiso por parte del trabajador, se podría estar hablando de un síntoma de insatisfacción laboral o de una persona que no tiene conexión con su trabajo o que la perdió. Como lo dice Ibáñez (2023): “Cuando un colaborador presenta insatisfacción laboral, por cualquier motivo que sea, es más probable que padezca un alto nivel de estrés. La poca satisfacción laboral conlleva a sentir frustración, desgaste emocional y desmotivación, aumentando el estrés laboral”. (párr. 14)

En esa línea de pensamiento, se puede decir que el trabajador muestra frustración e impotencia al sentir, por ejemplo, que tiene las habilidades y destrezas para desempeñar otras funciones o ejercer otro cargo, y no encuentra la oportunidad en la organización; sin embargo, no se percató de que está perdiendo la paz a causa del estrés que este sentimiento le genera, y la empresa no percibe que este empleado tiene otros talentos para aplicar en la compañía.

La desmotivación impacta en el desempeño de los colaboradores. Este es un problema que han venido estudiando y analizando varias teorías de motivación, vistas desde las perspectivas de autores tales como Maslow (1987), McClelland (1989) y Herzberg (Madero, 2019), entre otros, en las cuales se profundiza en los factores motivacionales.

Si bien algunas empresas centran sus esfuerzos en construir estrategias para motivar a los empleados, se podría pensar que la satisfacción laboral no solo se da

por el ambiente de trabajo, el reconocimiento, el dinero, los incentivos y demás, sino que también se da en las personas, ya sea por el hecho de tener la posibilidad de aplicar los conocimientos que adquirió en la academia, por desempeñar un rol que genere valor o porque le apasiona lo que hace, y en estos casos esta motivación no estaría en manos de la empresa, sino en las del trabajador.

En ese sentido, cuando se tienen identificados los móviles, es natural que el trabajador disfrute lo que hace; por ende, que se comprometa con el rol y que surja la satisfacción laboral, porque el empleado se conecta con él mismo, y el reto es no defraudarse a sí mismo.

Con respecto a la idea anterior, según Madero (2019):

Las personas no son realmente fieles a la empresa para la que trabajan, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecerles (Black & La Venture, 2017; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015; Guerci, Decramer, Thomas & Aust, 2018; Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016; Sirgy, Efraty, Siegel & Dong-Jin, 2001). (p. 6)

Por tal motivo, las organizaciones luchan contra la desmotivación porque se evidencia que los empleados no son fieles a la empresa, y por esto se esmeran por ofrecer flexibilidad en los horarios y la oportunidad de trabajo híbrido. Esto por cuanto saben que hay personas que valoran este tipo de acciones, ya que se

entienden como un incentivo que promueve la motivación en el trabajo. Por otra parte, en gestión humana declaran que, posterior a la pandemia, se han visto cambios significativos en las personas, en los diferentes espacios.

Al respecto, según Cobee (2022), se expresan algunas causas de insatisfacción laboral en España y se evidencian unas mutaciones:

Es un repunte en los últimos años. La situación provocada por el Covid -19 y los escollos, aún por resolver, de nuestro mercado laboral han hecho mella en el trabajador. Por ejemplo: la incertidumbre provocada por la pandemia: el desánimo se ha expandido en el mercado laboral, y este síntoma se ha reflejado en las estadísticas, así como los problemas derivados de la falta de conciliación laboral y personal y que han traído de cabeza a muchos trabajadores y el deterioro de la salud mental de algunos empleados como consecuencia de los continuos confinamientos, cifras de decesos, entre otros. (párr.7)

De acuerdo con lo anterior, se podría pensar que todos los empleados se pueden reemplazar con mano de obra en otras ciudades o países, tal vez a más bajo costo, porque la pandemia demostró que no era necesario que las personas estuviesen presencialmente para ser productivas. Estas alternativas pueden generar desmotivación para algunos empleados.

Si bien en la época de la pandemia de covid-19 algunos aprendieron a valorar el empleo, también se demostró que hay trabajadores que no están apegados a una

empresa, ni al trabajo como tal, porque descubrieron y vivieron que el tiempo de calidad con la familia no lo iban a compensar grandes sumas de dinero ni esfuerzos en el trabajo.

Por otra parte, se puede decir que, según Barroso (1995), como se citó en Dorta y González (2003): “En el contexto organizacional el venezolano tiene una concepción del trabajo como castigo, lo cual supone para la empresa pérdidas económicas y para el trabajador insatisfacción, se puede decir que el venezolano trabaja sin motivación” (p. 18). Cuando el trabajo se ve como el medio para sobrevivir únicamente, o como un castigo, es más frecuente o más fácil que las personas renuncien a una empresa. Se puede hallar en la realidad de las empresas y se confirma con investigadores tales como López et al. (2014).

De acuerdo con los autores anteriormente mencionados, se podría decir que, cuando a los trabajadores se les agradece y se felicitan por hacer las cosas bien, es como si ellos recargaran baterías para hacer las cosas mejor, y forjan el sentido de pertenencia con la empresa y el compromiso con su trabajo.

En esta misma línea de pensamiento, se puede decir que las empresas pequeñas no invierten en el desarrollo personal de los empleados porque tal vez no miden el indicador de rotación de personal y no analizan los motivos. Sin embargo, según López et al. (2014), este sí es un factor que motiva al personal operativo.

Algunas veces las organizaciones no perciben que la productividad se está reduciendo y asocian esta situación a un aumento del trabajo, y la solucionan

contratando más personal; sin embargo, esta situación puede ser un síntoma de insatisfacción laboral, que está afectando el trabajo en equipo y la autoestima en los trabajadores por un tema personal que, en ocasiones, contagia a los compañeros y, en consecuencia, desencadena las renuncias masivas. Como lo dice: Burgos (2018): “Deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre esos factores destacan la satisfacción del trabajador, la autoestima y el trabajo en equipo” (p. 23).

Hay empresas que cuentan con líderes de los procesos que son analíticos de los comportamientos y cambios que muestran los empleados, y que toman acciones para que la insatisfacción no avance. De acuerdo con Personio (2024): “Garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes” (párr. 16). Estas acciones son móviles para los trabajadores.

Algunos efectos de la desmotivación pueden ser los cambios en el relacionamiento de las personas, porque en ocasiones el personal insatisfecho acorta el relacionamiento con las personas, no le gusta compartir o no se siente en confianza para interactuar con sus compañeros, llega tarde al trabajo, evita opinar sobre los cambios o mejoras, no expresa inquietudes y ejecutan las decisiones que toman los directores sin hacer cuestionamientos.

En consonancia con lo anterior, Bhatnagar (2024) expresa:

Los líderes deben ser conscientes de los signos de baja motivación y ser capaces de ayudar y reenergizar a un empleado. No abordar la situación puede conducir a un problema más generalizado, a la pérdida de ingresos y de productividad. (párr. 4)

Visto desde una perspectiva diferente, los subordinados son un reflejo de los líderes desde la ética de las acciones. Los líderes son un factor que motiva, porque en ocasiones contribuyen a formar mejores personas desde la ética en los diferentes procesos de la empresa, ya que aprovechan la credibilidad, la influencia y la confianza para escuchar, tener comunicación asertiva y apalancar el crecimiento personal de los trabajadores.

Como lo expresan Torner y Muriel (2023):

El efecto del liderazgo ético como agente moral, lejos de desmotivar al seguidor haciendo que este se sienta juzgado, activa en él la percepción de que la actitud ética no es inalcanzable y que su función no es censurar sino más bien convertirse en una conducta constructiva a imitar. (p. 1653)

Según Millán (2023): “Los bajos salarios, falta de apoyo y de reconocimiento, y exceso de trabajo son los factores principales para la insatisfacción laboral” (párr. 6). Esto se evidencia en las convocatorias laborales, en las que buscan profesionales por el precio de tecnólogos y, además, se requiere que tengan

experiencia. Si se analiza desde la perspectiva del empleador, es indiscutible que el tiempo y dinero que se invierte en entrenamiento para una persona es costoso, pero la organización también se ve beneficiada por el conocimiento que adquieren los trabajadores para aplicar a su labor.

A lo anterior se suman la competitividad y la falta de apoyo por parte de los compañeros. En ocasiones, no se comparte el conocimiento o no están de acuerdo cuando el otro tiene éxitos, y lo que hacen es mostrar los errores que cometen los demás, o que hay otras formas de hacer las cosas, buscando mostrar que el compañero tiene carencia en las competencias, la experiencia y(o) el conocimiento. Contar con un ambiente de trabajo colaborativo motiva al personal.

En otros casos, está el empleado que demuestra habilidades y competencias para realizar varias actividades, y como empresa se aprovechan de esto, ahorrándose la carga prestacional y la instalación de un nuevo puesto de trabajo; sin embargo, al final lo que se logra con esto es que el empleado no realice ambos roles de la mejor manera, lo que potencializa la desmotivación.

Desde otro punto de vista, para Reeve (2009):

La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño-evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización. (p. 139)

De acuerdo con Reeve (2009), cuando se comete un error, se le pregunta al empleado, se hace el llamado de atención y se analiza qué controles se deben realizar para que no vuelva a ocurrir el mismo suceso.

En esta misma línea, hay empleados que son autoexigentes, y cuando cometen un error sufren aumento del temor, frustración, evaden desarrollar esa tarea o la toma de decisiones, porque ya está la desmotivación.

Al respecto, la presente investigación se pregunta específicamente por el problema de desmotivaciones en los trabajadores de la base operativa, en empresas de servicios, vista desde la percepción de los líderes de gestión humana, quienes tienen el reto de proponer estrategias para disminuir la rotación y mejorar el desempeño. Para lograrlo, es importante identificar cuáles son los principales factores de desmotivación en el trabajo.

Es importante resaltar que en la revisión de la literatura y en las investigaciones sobre esta temática se hicieron pesquisas sobre motivación y satisfacción en el trabajo en Colombia, y al respecto se encontraron pocos trabajos que abordaran el tema de la desmotivación y(o) insatisfacción laboral y las consecuencias que esta tiene en el desempeño, el rendimiento y(o) la productividad laboral.

En esta medida, para el caso específico de Medellín, cobra especial importancia encontrar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es la opinión*

calificada de diez líderes de gestión humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral de empleados de la base operativa de empresas de servicios de Medellín?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la opinión calificada de diez expertos líderes de gestión humana sobre las principales causas de desmotivación laboral, el impacto sobre el desempeño en la motivación y las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el testimonio de expertos en gestión humana, sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín.
- Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana, sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín.
- Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica por cuanto les aporta a las empresas de servicios de Medellín, y a las organizaciones en general, porque en ella se encuentran elementos que aportan a la discusión y, a su vez, contribuyen a mitigar factores que le apunten al deterioro del estado de la disposición actitudinal frente al trabajo y a las consecuencias que éstas traen para los empleados y las organizaciones.

Las empresas podrían aprovechar los hallazgos de la presente investigación para enriquecer su plan de bienestar y diseñar estrategias que mejoren el desempeño y la productividad de los trabajadores, con base en los resultados y conclusiones obtenidos.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

El marco de referencia que se menciona a continuación es el acercamiento inicial de la búsqueda realizada de autores tales como Maslow (1987) y McClelland (1989), entre otros, quienes abordan el tema de la motivación desde sus ópticas, expresadas en sus respectivas teorías.

4.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES, DE MASLOW (1987)

Maslow (1987) expone desde la teoría de la jerarquía de necesidades, en la que hay una pirámide con cinco categorías, cuya base son las necesidades fisiológicas, que nombra como las necesidades más básicas. En la base, están ubicadas las necesidades primarias, como lo son el hambre y el sueño, entre otros. Se entiende que, con el pasar del tiempo, el ser humano busca escalar la pirámide hasta llegar a la categoría más alta, que es la autorrealización.

Las cinco categorías propuestas por Maslow (1987) son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades sociales.
4. Necesidades de estima.
5. Necesidades de autorrealización.

De acuerdo con lo anterior, hay personas que logran estar motivadas con tener una excelente relación con su jefe o con tener un equipo de trabajo donde se evidencie la camaradería; sin embargo, la teoría de las necesidades de Maslow (1987) no permite que en la jerarquía las personas pasen de una a otra categoría, sino que se entiende que deben ir supliendo sus necesidades desde la base hasta la cima.

4.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, DE Mc CLELLAND (1989)

La teoría de Mc Clelland (1989), por su parte, citada por Padovan (2020), se basa en tres necesidades:

1. Realización o logro
2. Poder
3. Afiliación. (p. 17)

Mc Clellan (1989) nombra la motivación como: “Propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas” (p. 20). En este sentido, se evidencia un vínculo importante entre la teoría de Maslow (1989) y la de Mc Clelland (1987), porque hay una conexión con respecto a la necesidad de autorrealización, según Maslow, y de logro, desde la teoría de Mc Clelland, que es el alcance de la cima de la que habla Maslow en su pirámide.

4.3 TEORIA DE LA MOTIVACION DEL ERG DE ALDERFER (1969)

Otra teoría es la ERG, de Alderfer, citada por Franklin y Krieger (2011), según la cual:

Parte de que existen los referidos tres grupos de necesidades centrales. Con la categoría existencia se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia, equivalentes al nivel de necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow. Las necesidades de relación son compatibles con las sociales y de autoestima de Maslow, y las de crecimiento con el deseo y la necesidad de desarrollo, superación personal y autorrealización.

De acuerdo con Clayton Aderfer, además es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. En ese caso, si se frustra la satisfacción de una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de nivel inferior.

(p. 107)

En efecto, es coherente que las personas estén en la búsqueda de satisfacer las necesidades básicas. Lo que no parece ser común es que, por temas de frustración, el ser humano cambie su interés, de una necesidad de un nivel más alto a una de un nivel más bajo.

4.4 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN DE ETIMLOGÍAS DE CHILE (2024)

Etimologías de Chile (2024) define así la palabra motivación: “La motivación es la causa de una acción. La palabra motivación deriva de “motivo” y este del latín *motivus* (movimiento)” (párr. 1); es decir, es un motivo que nos impulsa a movernos, que nos da energía para actuar; es la razón por la cual los seres humanos logran acciones que llegan a tener consecuencia, ya sean positivas o negativas.

4.5 CICLO MOTIVACIONAL SEGÚN FRANKLIN Y KRIEGER (2011)

Así como dicen Franklin y Krieger (2011): “Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo” (p. 113).

En esta misma línea, Franklin y Krieger (2011) identifican el ciclo motivacional, que definen como:

Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el equilibrio existente y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y el desequilibrio. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje derivado del proceso hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades.

Sin embargo, en ocasiones la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, lo cual suele originar frustración o búsqueda de compensación (transferencia de las expectativas de satisfacción hacia otro objeto, persona o situación). (p. 101)

Según dicen Franklin y Krieger (2011), no siempre hay frustración, porque se puede satisfacer una necesidad con otra, y no afecta la motivación. Adicionalmente, se puede decir que la experiencia juega un papel fundamental para que el ser humano sea capaz de satisfacer determinadas necesidades.

4.6 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL LOCKE (1976)

En cuanto al concepto de satisfacción laboral, Locke (1976), como se citó en Hannoun (2011), la define así: “Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 21).

De acuerdo con lo anterior, hay diferencias entre motivación y satisfacción laboral, según Franklin y Krieger (2011):

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta

satisfacción en el empleo, pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa. (p.102)

Desde el punto de vista de Loitegui (1990) como se citó en Hannoun (2011):

La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. (p. 22)

De acuerdo con lo que expresan Locke (1976) y Etimologías de Chile (2024), la motivación es un impulso que puede llevar a que el empleado actúe de forma positiva o negativa, mientras que la satisfacción laboral habla del placer derivado de las experiencias laborales.

En efecto, la satisfacción laboral se considera un beneficio para ambas partes, porque el empleado está satisfecho y la empresa tiene empleados con buen desempeño, y al final ambos resultan beneficiados. Por esta razón, se invierte en planes de bienestar que suplan gran parte de las necesidades de la mayoría de los trabajadores, es un gana-gana.

4.7 SINDROME DE BURNOUT DE LLANEZA (2007)

En esa vía, Bracho (2020) afirma que la acumulación de la desmotivación ocasiona el famoso síndrome de *burnout*, que define como:

Un tipo de estrés laboral crónico que se da específicamente, en las profesiones que mantienen un contacto constante y directo con los beneficiarios del trabajo en una relación de ayuda o servicio, y se caracteriza por una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos, como resultado de las condiciones de trabajo.

Para Llaneza (2007), tal como se citó en Bracho (2020), todo individuo que sufre *burnout* experimenta cuatro fases:

- **Entusiasmo**, donde experimenta elevadas aspiraciones, energía y carencia de la noción de peligro. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).
- **Estancamiento**, surgido tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).
- **Frustración**, en la que comienza a evidenciar problemas emocionales-conductuales (depresión, desmotivación, desinterés, entre otros) y físicos (taquicardia, jaquecas, contracción muscular, calambres, trastornos digestivos, entre otros). Esta fase es el núcleo central del síndrome. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).

- **Etapas de quemado, desgaste o agotamiento**, en la que se evidencia la apatía que sufre el individuo como mecanismo de defensa ante la frustración, aunada al colapso físico e intelectual de no poder más y es donde la enfermedad se manifiesta en sus características más comunes y acentuadas. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).

Tal vez, la cima del estrés, la desmotivación y el cansancio que puede experimentar un empleado en su trabajo, como lo dice Llaneza (2007), se identifica cuando el individuo demuestra la sintomatología en su cuerpo, y podría ser el momento perfecto para evitar llegar a la fase siguiente.

Para las organizaciones cobra importancia generar estrategias para que los trabajadores estén motivados y satisfechos en su cargo, su equipo de trabajo y empresa, porque de esta forma se podría garantizar una mayor rentabilidad para el negocio, como resultado de la productividad que los empleados motivados demuestran.

4.8 CONCEPTO DE FRUSTRACIÓN MUSTACA (2018)

Otro de los conceptos que hace referencia al tema que se está analizando es la frustración.

Para Mustaca (2018):

La frustración o efectos paradójicos del reforzamiento (Amsel, 1992), contraste negativo o relatividad de los refuerzos (Flaherty, 1996) u omisión sorpresiva de refuerzos (Papini, 1997, 2003) se define en ese contexto como la respuesta del organismo (conductual, fisiológica y neural) desencadenada cuando un sujeto experimenta una devaluación sorpresiva en la calidad o cantidad de un reforzador apetitivo, en presencia de señales contextuales o temporales previamente asociadas con un reforzador de mayor magnitud. (p. 67)

Por lo tanto, se puede decir que es una sensación de angustia que pueden sentir los trabajadores en momentos en los cuales sienten que están invirtiendo un esfuerzo, pero no se ven reflejados los frutos y se convierte en desmotivación; además, puede suceder que caen las expectativas, no encuentra alternativas y el trabajador puede estar a un paso de sufrir el síndrome de burnout.

4.9 CONCEPTO DE ESTRÉS LABORAL STONNER Y FREEMAN (1994)

Es necesario entonces conocer el concepto de estrés laboral, que según Stonner y Freeman (1994), como se citaron en Atalaya (2001): “Es la tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por arriba de sus capacidades y recursos, para enfrentarla” (pp. 26-27).

De acuerdo con la definición anterior, se puede decir que el estrés laboral puede generar desmotivación en el trabajo cuando una situación o actividad está por encima del alcance del empleado (Stonner y Freeman, 1994); pero, en otras ocasiones, según la percepción del empleado, ese reto lo motiva a esforzarse más, porque es algo que no había realizado y es un nuevo conocimiento que va a adquirir.

El estrés en las personas se puede dar también como consecuencia de eventos o actividades no laborales que pueden afectar el desempeño y la motivación, y el empleado se puede sentir frustrado porque no solo le afectan en su hogar o en su formación académica, sino que también siente que está fallando como trabajador.

4.10 COMPLEJIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA DE SHEIN (1982)

Al respecto, Shein (1982) se refiere de la siguiente manera a la que ha denominado “complejidad de la naturaleza humana”:

- a. Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.
- b. Es necesario saber a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana porque las necesidades y las motivaciones actúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.

(...)

d. Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización.

(...)

e. La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea, la habilidad y experiencia del trabajador, los compañeros de trabajo, etc., son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo.

f. (...) no existe una estrategia gerencial que sirva para todo mundo en toda ocasión. (pp. 88-89)

Se podría decir que es recurrente el cambio en el tiempo, que surge en las personas con base en los motivadores y la necesidad, ya que puede ser diferentes según el contexto de la vida de cada ser humano, pero que no hay una fórmula para garantizar que todas las personas van a estar motivadas.

4.11 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS ENUNCIADA POR CHIAVENATO (2019)

Otra teoría es la de las relaciones humanas propuesta por Chiavenato (2019), en la cual afirma que la motivación económica es secundaria para determinar el

rendimiento del trabajador, y no es primaria, como lo hacían ver los autores de las teorías más clásicas: “De acuerdo con ella, lo que motiva a las personas es la necesidad de “reconocimiento”, de “aceptación social” y de “participación” en las actividades de los grupos sociales con los que conviven” (p. 87).

Esta teoría de las relaciones humanas se relaciona directamente con la motivación extrínseca, donde se demuestra que los trabajadores necesitan el reconocimiento de los logros en el trabajo y en el estudio, porque al recibir un halago de parte de su jefe y de su equipo de trabajo, al empleado lo motiva la afiliación. Tal como lo nombra McClelland (1989) en su teoría, esta sería una doble motivación para el trabajador.

4.12 DEFINICIÓN DE COMPROMISO, DE FLORES Y MADERO (2012)

Flores y Madero (2012), por su parte, definen el compromiso como: “Acoplamiento psicológico de los trabajadores en su lugar de trabajo y que está íntimamente relacionado con la satisfacción del trabajo y la asistencia al mismo (esto es, con la intención del trabajador de permanecer en su lugar de trabajo)” (p. 26). El compromiso y el sentido de pertenencia son una forma de motivación, que se ve reflejada en la permanencia del empleado en el tiempo en la empresa y, al mismo tiempo, en la satisfacción que demuestran en temas del desempeño de sus funciones.

Del mismo modo, se puede decir que el compromiso y la motivación van ligados a los beneficios, y que no todos los empleados tienen los mismos móviles en su vida; además, si la persona ya tiene hijos, puede que los factores de motivación a través del tiempo hayan tenido mutaciones.

Según Pérez (1997):

Ewen (1964) dedujo que un mismo elemento puede ser factor de satisfacción para unos trabajadores y factor de insatisfacción para otros, lo mismo que para un mismo individuo un factor puede ser satisfactorio en un momento e insatisfactorio en otro, pues no es el elemento en si quien procura la satisfacción, sino la percepción y el juicio que el individuo tenga de él, dependiendo de las características que posea el individuo y las condiciones en que se encuentre, siendo así que la importancia concedida a un elemento puede variar según las categorías profesionales, la edad, la antigüedad, entre otros. (p. 149)

4.13 TEORIA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE RYAN ET AL. (1997)

Ahora bien, desde el punto de vista de la teoría de la autodeterminación, Ryan et al. (1997), como se citó en Ryan y Deci (2019), la definen así:

Es un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad que usa métodos empíricos tradicionales mientras emplea una metateoría organísmica que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos

humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta.

La teoría de autodeterminación, se ubican en la tradición, en la cual esas variables del contexto social han sido manipuladas directamente para examinar sus efectos tanto sobre los procesos internos como de las manifestaciones conductuales. El uso de los paradigmas experimentales nos ha permitido especificar las condiciones bajo las cuales florecerán la actividad natural de las personas y lo constructivo, así como aquellas que promueven la carencia de automotivación y la falta de integración social. De este modo, hemos usado los métodos experimentales sin aceptar las meta-teorías mecanicistas o de eficiencia causal que típicamente están asociadas con esos métodos. (p. 2)

Teniendo como base la teoría de la autodeterminación, es importante comprender que, de acuerdo con Reeve (2009), las personas cuentan con dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca, tal como se describen a continuación.

1. Motivación intrínseca: “La propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos” (Reeve, 2009, p. 83).

2. Motivación extrínseca: “Proviene de los incentivos y consecuencias del ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas

doradas privilegios, fichas, aprobación, becas, dulces, trofeos, puntos adicionales, certificados, premios, sonrisas, reconocimiento público, unas palmadas en la espalda, galardones y diversos planes de incentivos” (Reeve, 2009, p. 84).

Es necesario establecer una comparación entre la parte extrínseca y los factores higiénicos de los que habla Herzberg (Madero, 2019), en los que la responsabilidad de que existan es de la empresa, porque allí está que el salario, el pago oportuno y sin errores sería motivador en el caso de la teoría de autodeterminación. Concuerta con la teoría de los dos factores, donde dice que debe estar ese ítem, así no sea un gran promotor de motivación, porque, al no estar, sí es un desmotivador.

4.14 TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN (1890-1947)

Continuando con las teorías, está la teoría del campo, de Lewin (1890-1947), acerca de la cual dice Chiavenato (2019):

Toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando encuentra un objeto accesible, éste adquiere un valor positivo y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto.

Cuando la tensión es excesiva (por ejemplo, mucha hambre), puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento de la persona; si lo que se presenta es una barrera, nace la frustración por no poder alcanzar el objetivo, aumenta la tensión y el comportamiento se desorienta aún más. (p. 91)

De acuerdo con lo anterior, puede suceder que cuando se busca una mejor oportunidad laboral con bastante anhelo, se hacen análisis de la vacante sin la rigurosidad que se requiere porque la necesidad está enfocada en el cambio.

4.15 TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG (2019)

Por otra parte, está la teoría de los dos factores. Según Herzberg (2019), tal como se cita en Padovan (2020): “Los factores higiénicos son las condiciones del trabajo como el ambiente, salario, prestaciones, reglamentos, relación con colegas y jefe, entre otros” (p. 19). Además, se podría decir que, en cuanto a los factores de motivación, estos son internos a la persona, y se refieren a las actividades relacionadas con esta, y dichos factores se vinculan con los sentimientos y la realización personal. Algunos de los factores de motivación son mencionados por Padovan como: “Uso pleno de las habilidades personales, libertad de decisión, autonomía, definición de metas, entre otros” (p. 20).

Por lo tanto, se puede comprender que, mientras que los factores higiénicos son asumidos en su mayoría por el empleador y que, por temas de normatividad, las empresas cumplen con los estándares mínimos, los factores de motivación en cambio son de la persona; es decir, quien se encarga de aplicarlos y a qué nivel es el empleado, en el rol que desempeña en la empresa.

4.16 TEORÍA DEL ENGAGEMENT DE SALANOVA Y SCHAUFELI (2009)

Otra de las teorías es la del *engagement*. Esta variable se puede integrar por recursos personales y organizacionales. En cuanto a los recursos organizacionales o laborales, según Cárdenas y Jaik (2014):

Salanova y Schaufeli (2009) los definen como aquellos recursos que “tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo. Pero también pueden desempeñar el papel de motivadores extrínsecos porque son instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de trabajo” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 138). (pp. 296-297)

Salanova y Schaufeli (2009), como se citaron en Cárdenas y Jaik (2014), exponen tres recursos laborales:

- a) Apoyo social (...) consiste en construir y mantener relaciones sociales con los demás... satisface la necesidad de pertenecer a un grupo y relacionarse con los demás.
- b) Autonomía en el trabajo es una de las necesidades básicas de las personas en el ambiente laboral; ya que “a la gente le gusta estar en control de las cosas que les ocurren, en lugar de tener que depender de los demás o de situaciones externas”.
- c) *Feedback* o retroalimentación a los empleados, se trata del reconocimiento que los trabajadores buscan recibir de sus autoridades o

de sus compañeros, para lo cual se esfuerzan invirtiendo tiempo y energía por mejorar sus competencias y logros en el trabajo. (p. 297)

Por lo tanto, se puede decir que el *feedback* está presente en dos posturas: *engagement*, que nombran Cárdenas y Jaik (2014), y la teoría de los dos factores, que expone Herzberg (Madero, 2019), donde ambos coinciden en la importancia de brindar retroalimentación durante la ejecución de las tareas, y no al final, porque el trabajador no tendrá el espacio para mejorar lo que se propone. Además de la importancia que tiene el reconocimiento declarado de un buen trabajo realizado.

La teoría de *engagement* y la de establecimiento de metas son otro tipo de teorías, diferentes a la de Maslow (1987) y a la de Herzberg (Madero, 2019), porque hablan acerca de cómo motivar a los trabajadores, y este acercamiento es importante para aplicar la forma en la que se debe motivar a los empleados.

4.17 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO, DE METAS DE PADOVAN (2020)

Según Padovan (2020), respecto a la teoría del establecimiento de metas:

El establecimiento de metas en las organizaciones se utiliza para que los miembros de la misma emprendan acciones para lograrla. El enfoque en las metas lo que plantea son una serie de características aplicables a las metas y que mejoran el rendimiento del personal. (p. 30)

Algunas características de la teoría del establecimiento de metas, según Padovan (2020), son las siguientes:

- Debe ser específico: la meta debe dejar en claro exactamente lo que se pretende del empleado, “mejorar” o “alcanzar el máximo” es ambiguo y para cada persona puede significar algo distinto. En cambio, “aumentar las ventas un 5%” es claro y objetivo para cualquiera que lo debe cumplir. (Padovan, 2020, p.30).
- Debe ser difícil: para entender la vinculación entre rendimiento y la dificultad de la meta lo mejor es pensarlo de manera gráfica, supongamos que el rendimiento está en función del nivel de dificultad de la meta. Si se representara gráficamente sería como una U invertida, es decir, ambos crecen hasta que llegan al límite de la capacidad y compromiso (moderadores) del empleado, y luego cae. El rendimiento cae si son muy fáciles o difíciles, lo recomendable es que deben ser moderadamente difíciles, pero no inalcanzables. Cuando se asigna una meta difícil a un empleado aumenta su autoeficacia, ya que el acto implícitamente demuestra la confianza del jefe hacia él. (Padovan, 2020, p.30).
- Debe ser aceptado: “la principal forma de llevarlo a cabo es a través del involucramiento de los empleados en la determinación y asignación de objetivos. Si no fuera posible, una explicación del porqué de la asignación generará aceptación.” (Padovan, 2020, p.30).
- Debe fijar un tiempo: “las tareas deben llevarse a cabo en un tiempo justo con respecto al nivel de dificultad. Existe una compensación entre el tiempo

y el nivel de esfuerzo, es decir, cuando hay poco tiempo aumenta el esfuerzo, y viceversa. ” (Padovan, 2020, p.30).

En efecto, el buen desempeño y la motivación se pueden lograr siempre y cuando se establezcan unas metas específicas, para que el empleado tenga claridad para lograr alcanzarlas; la meta debe ser difícil, pero moderada, es decir, que se pueda cumplir, plantearse con la participación del equipo para generar aceptación y establecer un tiempo para llevarla a cabo. Además, se puede mostrar un mayor impacto al aplicarlo en las diferentes áreas de la empresa.

Padovan (2020) plantea que existen unos moderadores que influyen de forma positiva o negativa el accionar de los trabajadores para alcanzar el objetivo: compromiso (que depende de dos factores: importancia y expectativa), retroalimentación, complejidad de la tarea y autoeficacia.

En concordancia con las características del establecimiento de metas, hay una influencia que genera el jefe al expresarle al trabajador que cree en sus capacidades, habilidades y destrezas, que por tal motivo le asigna la meta que le propone. De esta forma, aumenta las expectativas, y el empleado se reta a sí mismo, para demostrar y demostrarse que es capaz de alcanzar ese tipo de metas, y otras mayores.

Asimismo, Padovan (2020), señala que los efectos del establecimiento de metas en el rendimiento personal son cuatro, y que son *funciones* de las metas:

1. Las metas como función directiva.
2. Las metas como función energizante.
3. Las metas afectan la persistencia.
4. Las metas afectan indirectamente la acción. (p. 33)

Del mismo modo, se puede decir que los efectos que genera el establecimiento de metas son más positivos que negativos, porque los esfuerzos se direccionan para las metas que necesita la empresa, y no se invierte energía en otros temas que no apuntan a las metas que se establecen. Adicionalmente, hay un esfuerzo superior por parte de los trabajadores, porque los retos son mayores. También es recomendable planear desde el aprendizaje, entender bien lo que se debe realizar, para que a la hora de cumplir la meta se logre ser más efectivo.

4.18 TEORÍA DEL REFUERZO, DE SKINNER

En esta misma línea, está la teoría del refuerzo propuesta por Skinner, como se citó en Franklin y Krieger (2011), la cual:

Complementa la teoría de las metas con el reforzamiento positivo, el negativo, el castigo y la extinción. De acuerdo con sus premisas, lo más conveniente es trabajar sobre el entorno en que se desenvuelven los individuos. Desde esta perspectiva, cualquier conducta aprendida se llama

“operante”, porque opera en el entorno para producir determinadas consecuencias. Los estímulos anuncian –de alguna manera– que mediante ciertos comportamientos se obtendrán determinadas consecuencias. Los refuerzos positivos y negativos están destinados a acrecentar la frecuencia con que se produce el comportamiento considerado útil, aunque logran su objetivo por vías distintas: el refuerzo positivo es el “premio” que se obtiene por un trabajo bien realizado; en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa.

Los programas de reforzamiento positivo pueden ser continuos (un ejemplo son los premios que reciben los jugadores de fútbol cada vez que triunfan en un partido), intermitentes (como los bonos semestrales que otorgan algunas empresas), o cuando las condiciones (ganancias) lo permiten (bonos por metas cumplidas o presupuestos alcanzados). Por último, vale la pena mencionar que los encargados de establecer las políticas de motivación en las organizaciones pueden cambiar los refuerzos individuales por grupales con el propósito de reforzar el control sociológico positivo, en lugar de incentivar el control jerárquico. (pp.112-113)

La teoría de establecimiento de metas (Padovan, 2020) y la teoría de refuerzo de Skinner (Franklin y Krieger, 2011) se relacionan porque, en la medida en que una

meta sea clara, difícil, aceptada, específica y con un tiempo definido, mayor claridad le dará a quien la debe cumplir, para enfocar sus esfuerzos y alcanzar la meta.

4.19 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS, DE VROOM (1964)

También está la teoría de las expectativas, de Vroom (1964). Según Dorta y González (2003):

Víctor Vroom, en 1964, publicó su libro *Work and Motivation*, en el cual presenta un modelo matemático de la teoría de las expectativas, esta “afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo” (Stephen, 1996, p. 230). (p. 11)

La teoría de las expectativas, de Vroom (1964) tiene tres dimensiones: relación esfuerzo- desempeño, recompensa- desempeño y recompensa y metas personales (Dorta y González, 2003). Es posible vincular la teoría de las expectativas y la teoría de establecimiento de metas, para que el personal identifique el objetivo o la meta, en cuanto al cumplimiento de indicadores, que sea específica, difícil, aceptada y con una fijación de tiempo. Lo anterior, para no afectar las expectativas en relación con la primera dimensión: esfuerzo-desempeño, porque, si bien en ocasiones hay algunos roles que trabajan por el cumplimiento de la meta, no hay claridad ni cuando

establecen la meta, ni en cuanto a de qué forma su desempeño no alcanzó el resultando, ni en cuanto al impacto que este tiene en las expectativas, ni si hubo o no retroalimentación oportuna por parte de su jefe. Esto puede seguir afectando las expectativas, el desempeño y el resultado del empleado.

4.20 TEORÍA DE LA EQUIDAD, DE FRANKLIN Y KRIEGER (2011)

A las anteriores teorías se suma la teoría de la equidad (Franklin y Krieger, 2011):

Formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. La comparación puede darse con homólogos internos (pertenecientes a la misma organización), o externos (de organizaciones similares en el mercado). (p. 113)

De acuerdo con Franklin y Krieger (2011), la teoría de expectativas y la teoría de la equidad se conectan porque: “Adams afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas” (p. 113).

En los casos en los que las personas infieren que hay un esfuerzo-recompensa que es similar al que otra persona realiza, pero la valoración es diferente, es decir, no se identifica la equidad, surgen la insatisfacción, la desmotivación, no hay trabajo colaborativo o se provoca la renuncia. Podría creer que esto surge porque las empresas no declaran los lineamientos y políticas para que los empleados conozcan porque unos tienen mayor recompensa que otros o que deben hacer para crecer al interior de la empresa.

4.21 TEORÍA DE NECESIDADES Y CONTROL, DE GLASSER (1971)

También está la teoría de necesidades y control, de Glasser (1971). Como se citó en Andrade et al. (2021) Glasser:

Desarrolló otra teoría de necesidades basada en el autocontrol en la que establece dos conjuntos de necesidades: las primarias o de supervivencia, presentes en todos los seres vivos, y las psicológicas, que son propias del ser humano, tales como el amor y la pertenencia, el poder, la diversión o la libertad. Durante el transcurso de nuestras vidas vamos cambiando de una necesidad a otra con la finalidad de alcanzar la autorrealización personal. (p.107)

En concordancia con la teoría de Glasser (1971), es común que en los profesionales se muestre interés por no tener altos niveles de supervisión y control frente a su trabajo; es decir, algunos trabajadores buscan lograr el autocontrol en sus funciones

como un camino para alcanzar la autorrealización, que es la cima de la que habla Maslow (1987) en la escala de necesidades.

4.22 DEFINICIÓN DE INSATISFACCIÓN LABORAL, DE GRANDA (2006)

Es esa misma línea, se podría observar desde la perspectiva de la insatisfacción laboral (Granda, 2006):

Puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psico – sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

(...)

A continuación, describimos estos factores que si bien, aun son escasos y, en ocasiones, contradictorios, proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros:

Edad: En algunos estudios se ha observado una relación cercana entre edad y satisfacción: el personal con más de 30 años tiende a estar menos satisfecho que los más jóvenes; los de más edad estuvieron insatisfechos con la supervisión. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

Sexo: Wabba encontró que las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que solo en la dimensión de necesidades sociales, los empleados de uno y otro sexo mostraban el mismo nivel de satisfacción.(como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

Antigüedad y experiencia: Los hallazgos con respecto a estas variables son contradictorios. Mientras que los resultados de D'Elia no mostraron ninguna asociación entre aquellas y la insatisfacción, Lynch y Verdin observaron que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

Puesto: Lynch y Verdin señalaron que en los grupos de profesionales de satisfacción estuvo asociada con el grado de responsabilidad en la supervisión; no ocurrió así con los no profesionales.(como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

Al parecer el desempeño tiene relación con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

De acuerdo con lo anterior, es diferente la percepción entre las personas de unas edades y las de otras; en ocasiones, influye si es mujer o si es hombre. Al parecer, hay un nivel de estrés diferente si las mujeres son menores de treinta años. En ocasiones, se presume que las personas que están casadas también pueden llegar a estar más satisfechas en el trabajo.

4.23 CONCEPTO DE PERCEPCIÓN, DE GESTALT

Ahora se habla de un concepto que es importante traer a colación, que es la percepción (Gestalt, s. f., como se citó en Oviedo, 2004): “La percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)” (p. 90).

La percepción que tiene cada persona podría ser diferente, con base en las experiencias vividas; además, unas personas pueden tener una mayor reacción a tamaños o colores específicos, entre otros. Aquí también puede incidir la multiculturalidad.

Es posible que en las organizaciones los trabajadores perciban las acciones que realiza la empresa para aumentar la motivación porque identifican que estas actividades le hacen bien a su vida y(o) a su núcleo familiar; pero, al mismo tiempo, es posible que una parte de los empleados no lo logren percibirlas de esa manera, o no tengan un estímulo positivo con las acciones que genera la compañía en temas de bienestar laboral.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Para analizar las características de la percepción de los líderes de gestión humana, se utilizó un enfoque cualitativo y no cuantitativo, porque no se halló un análisis de datos estadísticos o cantidades exactas sobre esta temática. A continuación se describen algunas características de la metodología de investigación seleccionada.

Taylor y Bogdan (1996), como se citó en Cadena et al. (2017), mencionan que la metodología cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, e indicaron al menos diez características de las técnicas y métodos cualitativos en comparación con las cuantitativas:

- La investigación cualitativa es inductiva y sigue un diseño de investigación flexible.
- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y personas en una perspectiva holística, las personas, escenarios o grupos no son reducidos a variables, sino vistos como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para un investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.

Para el investigador cualitativo todos los escenarios son dignos de estudio. La investigación cualitativa es un arte. Concluyen que los métodos sirven al investigador, nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica. (pp. 1605-1606)

5.2. SUJETOS

Los sujetos que integran la muestra son líderes de gestión humana que hayan trabajado en empresas de servicios de Medellín. Mediante videoconferencia por medio de la plataforma Teams, a cada integrante de la muestra, integrada por 10 líderes de gestión humana, se le solicitó participar en la investigación, leyéndole y grabando el consentimiento informado, en el cual se explicaba el objetivo de la entrevista, el alcance de la investigación y la voluntariedad de participar o no, en esta. Todos los líderes consultados aceptaron participar y estuvieron dispuestos a brindar la información necesaria, de manera tranquila y honesta.

Cada entrevista se transcribió para el posterior análisis de la información en categorías y subcategorías apoyadas en los textos significativos de los entrevistados. El contenido analizado de las entrevistas se encuentra disponible en los anexos 1 al 10. A continuación, se describe el perfil de cada uno de los líderes de gestión humana entrevistados.

Sujeto 1. Es Administradora de Negocios, candidata a Magíster en Desarrollo Humano, con experiencia laboral de ocho años en gestión humana, en Genius Sports y Grupo Éxito (anexo 1).

Sujeto 2. Es odontóloga de profesión, Especialista en Gerencia de Empresas, candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional, con experiencia laboral de 11 años, de los cuales cinco han sido en Gestión Humana, en empresas como Sequimed (anexo 2).

Sujeto 3. Es Contador de profesión, especialista en Desarrollo Humano Organizacional. Cuenta con cuatro años de experiencia en Gestión Humana. Ha estado en empresas como: Industrias la Jirafa y Centro Automotriz (anexo 3).

Sujeto 4. Es profesional en Administración de Gestión Humana, candidata a Especialista en Derecho Laboral, Nómina y Seguridad Social, con experiencia laboral de 12 años en Gestión Humana. Ha trabajado en empresas como Provecol y Fundación Universidad de Antioquia. Trabaja como independiente, en temas de seguridad social para contratistas (anexo 4).

Sujeto 5. Es Administradora Humana, candidata a Especialista en Gerencia de Proyectos, con experiencia laboral de 25 años, seis de los cuales se ha desempeñado como Jefe de Gestión Humana, Selección en un proyecto y Gerente. Ha trabajado en empresas como Fundación Universidad de Antioquia (anexo 5).

Sujeto 6. Es psicóloga, Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, con experiencia laboral de 25 años en Gestión Humana. Ha trabajado en empresas como Universidad Autónoma de las Américas, Hospital de Yarumal y Cohan. Es profesora del Cesde y de la Fundación Universitaria Politécnico Grancolombiano (anexo 6).

Sujeto 7. De profesión es psicólogo, con 10 años de experiencia. Ha trabajado en Suramericana, pasando por varios roles de la base operativa y de la parte estratégica de la compañía (anexo 7).

Sujeto 8. Es psicólogo, especialista en Cultura y Clima Organizacional, candidato a Maestría en Gerencia Social, con 10 años de experiencia en Gestión Humana en Comfama (anexo 8).

Sujeto 9. Es Administradora de Empresas, candidata a Magíster en Desarrollo Humano, con experiencia laboral de siete años, y en el campo de dos de ellos. Ha

tenido la oportunidad de trabajar en empresas como Alkomprar y Midas (empresa internacional con sede en Medellín) (anexo 9).

Sujeto 10. Es Administradora Humana de profesión, especialista en Gerencia del Talento Humano, con 13 años de experiencia en Gestión Humana. Ha trabajado en empresas como Green Services, Fenalco Antioquia y Grupo R Inmobiliario (anexo 10).

5.3. INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Se formularon entrevistas cualitativas en profundidad, integradas por seis preguntas que buscaban responder lo propuesto en cada uno de los objetivos de la investigación, para las cuales, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1996): “El entrevistador sirve como un cuidadoso recolector de datos; su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas” (p. 101). Esta técnica es seleccionada con el fin de tener fluidez en la conversación, pero, al mismo tiempo, contiene una estructura, para que durante su desarrollo la conversación no se desvíe.

Para alcanzar el primer objetivo de esta investigación, por medio de la cual queremos conocer el testimonio de expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, se propusieron dos preguntas de investigación:

1. *¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa?*
2. *¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado?*

Para resolver el segundo objetivo, conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, se proponen dos interrogantes:

3. *¿Cuáles son los principales impactos que tienen la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?*
4. *¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?*

Finalmente, para satisfacer el tercer objetivo, conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral, se propusieron dos preguntas de investigación:

5. *¿Cuáles son las prácticas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?*
6. *¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?*

A continuación, en la tabla 1 se presenta el esquema de las entrevistas, clasificadas según categoría y subcategoría, y las preguntas correspondientes a cada objetivo.

Tabla 1

Esquema de las entrevistas correspondiente a cada objetivo secundario

| Categoría | Subcategoría | Preguntas |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| Causas de desmotivación | Factores internos | 1. ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? |
| | Factores externos | 2. ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa? |
| Principales impactos en el desempeño | Valoración del desempeño (bajo) | 3. ¿Cuáles son los principales impactos que tienen la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral? |
| | Rotación | 4. ¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso? |

| Categoría | Subcategoría | Preguntas |
|---|-----------------|---|
| Prácticas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral | Aconsejables | 5. ¿Cuáles son las prácticas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? |
| | Desaconsejables | 6. ¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? |

5.4. TRABAJO DE CAMPO

En la tabla 2 se mencionan a continuación los criterios relevantes para el desarrollo del trabajo de campo, con base en el objetivo general propuesto.

Objetivo general: conocer la opinión calificada de diez expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral, el impacto sobre el desempeño en la motivación y las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín

Tabla 2*Criterios relevantes para el desarrollo del trabajo de campo, con base en el objetivo general*

| ¿Dónde? | ¿Con qué? | ¿Con quién? |
|--|--|--|
| <p>Las organizaciones de servicios de Medellín, como población para desarrollar el objeto de estudio antes mencionado. En la búsqueda de la literatura que se realizó, no se encontraron investigaciones del sector servicios acerca de los principales factores de insatisfacción y(o) desmotivación.</p> | <p>Como instrumento de recopilación de datos, se utiliza la entrevista semiestructurada. Es una forma de escuchar el sentir de los líderes de Gestión Humana con la oportunidad de expresarse de forma libre acerca de los principales desmotivadores.</p> | <p>Entrevistar a líderes de gestión humana que hayan trabajado en empresas de servicios de Medellín, hombres y mujeres, de diferentes edades y diferentes estratos socioeconómicos. Serían diez entrevistas. Es relevante para esta investigación, porque se puede descubrir cuáles son los factores de desmotivación en la base operativa desde la percepción de los líderes de Gestión Humana, haciendo una autoevaluación a su rol y a las organizaciones; además, confirmar si el factor edad influye, y de qué forma.</p> |

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

Tal como se indicó más arriba, para el análisis de la información recopilada, las entrevistas se grabaron y se transcribieron. Posteriormente, se identificaron las recurrencias, entendidas como las coincidencias en las afirmaciones, confirmando que es la percepción de expertos en gestión humana en temas de la desmotivación. Este análisis se graficó en matrices por categorías, para un mejor entendimiento de los hallazgos.

En las seis matrices que se encuentran en los anexos desde el 11 hasta el 16, se visualiza cada pregunta con la opinión de los diez expertos, donde se pueden identificar las similitudes en las posturas frente al tema de investigación. En cada matriz se presenta la información de los expertos consultados convertida en datos, discriminada por pregunta y sujeto.

Los principales síntomas que se han identificado en el anexo 11 *Causas de desmotivación, factores internos*, en el personal de la base operativa de las empresas de servicios, es un aumento en la tasa de ausentismos, llegadas tarde, actitud negativa, comentarios dañinos y baja energía que puede permear a los demás compañeros (anexo 11). Hay una tendencia al error. Se evidencia en el personal la búsqueda o participación constante de otros procesos de selección, ya sea internos o externos, y en el clima laboral, porque el relacionamiento con los compañeros y jefes se ve afectado.

Estos síntomas tienen consecuencias en la productividad, el rendimiento y el desempeño, porque las tareas asignadas se tienden a entregar con menos calidad, sin cumplir con los tiempos acordados, y el servicio desmejora porque hay unas malas prácticas. En lo anterior coinciden varios de los expertos entrevistados. En el ejercicio también se puede evidenciar que hay un síntoma que solo percibe uno de los psicólogos, que es la ideación suicida, a causa de la desmotivación.

En el (anexo 12) *Causas de desmotivación, factores externos*, se evidencia que una de las principales causas de desmotivación es atribuida al liderazgo, por su forma de ejercerse, porque no hay un apoyo, un acompañamiento, porque en su rol tienen carencia en temas de retroalimentación y(o) motivación, y cuando el personal no es tenido en cuenta o no se siente escuchado para brindar su opinión y participar en la toma de decisiones organizacionales. También cuentan con una expectativa de crecimiento al interior de la organización, porque se forman y quieren ascender, pero en momentos no es posible porque no hay la vacante, no se cumple con la experiencia o hay otro compañero más calificado, y se desmotivan por no llegar a ocupar el cargo.

Para el personal de la base operativa, una causa de desmotivación son los turnos de trabajo, el hecho de que deben rotar. Por ejemplo, en algunos casos, los turnos son extensos; en otros, deben laborar los fines de semana, y no pueden compartir con sus familias. Asimismo, un ambiente laboral tenso, desagradable, cuando hay un relacionamiento complejo que, sin duda desmotiva al personal de la base operativa o de la línea media. En los cargos que ocupan la base operativa, la

compensación es un factor de desmotivación. El trabajador no tiene clara la estrategia de la organización ni el objetivo y el propósito del cargo; por ende, no cuenta con sentido de pertenencia ni se identifica con el rol ni la compañía, porque no tiene claridad del impacto que tiene su cargo.

De acuerdo con la versión de los expertos en Gestión Humana, según se aprecia en el (anexo 13) *Principales impactos en el desempeño, valoración del desempeño (bajo)*, hay coincidencia en los impactos que tiene la desmotivación en el desempeño laboral y, por consiguiente, en la rentabilidad del negocio, por los costos que trae la baja productividad, la disminución de la calidad, el aumento de los errores, los trabajadores sin sentido de pertenencia, las incapacidades del personal, los reemplazos para cubrir estas inasistencias y(o) el índice de rotación de personal. En ocasiones, como las personas insatisfechas se encuentra en la base operativa y su desmotivación se percibe por el cliente, puede afectar la reputación de la compañía, porque piensan que es una característica de los trabajadores en general de esa empresa

También se encuentra coexistencia, en menor medida, pero igual de importante, en que la insatisfacción y la desmotivación es una sensación que se torna contagiosa entre los mismos compañeros, porque hay un cambio notorio en el comportamiento de descontento. Finalmente, los líderes podrían lograr que este sentir de uno o varios empleados se identifique a tiempo, y se tomen acciones como organización.

En cuestión de experiencias de episodios de desmotivación, según se aprecia en el (anexo 14) *Principales impactos en el desempeño, rotación*, los expertos coinciden en que se debe escuchar, apoyar, comprender y estar dispuestos a buscar solucionar la situación que está afectando a la persona insatisfecha, ya sea por el relacionamiento con su líder o con otros compañeros, en razón de dificultades en la comunicación o en la comprensión de la historia del otro, o por causa de un cambio de cargo sin acompañamiento, o frustración por no ocupar el cargo que desea.

Hay otros escenarios comunes, en los que los trabajadores que están en empresas reconocidas invierten en su formación académica, con la expectativa de crecer al interior de la compañía, y no lo logran, pero se quedan en el mismo rol con la esperanza de lograrlo en algún momento. Esta es una desmotivación constante, porque no visualizan otras oportunidades por fuera de la organización actual. Adicionalmente, hay un factor común en las historias, y es que las empresas se esfuerzan por retener el talento, porque es un profesional calificado que quisieran no dejar de tener en su equipo de trabajo, y que antes de estar desmotivado estuvo conectado con la compañía y demostró tener sentido de pertenencia por esta.

Según se aprecia en el (anexo 15) *Prácticas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral*. *Aconsejables*, la mayoría de los expertos coinciden en que una práctica aconsejable para el afrontamiento de la desmotivación es entender cuál es el motivo que está generando la insatisfacción

en el empleado. Para esto, se recomienda establecer una comunicación cercana, forjando empatía, acompañamiento y, al mismo tiempo, espacios de libertad desde el área de Gestión Humana, en doble vía entre el jefe y el trabajador, y oportunidades de retroalimentación, para comprender también lo que está sucediendo. Buscar alternativas de solución, o si no es posible hacer algo al respecto, es necesario hacerlo saber y no generar expectativas.

Es fundamental conocer el personal de la empresa, sus necesidades y deseos, para proponer un portafolio de beneficios menos masivo, más personalizado, para que tenga mejor acogida por parte de los trabajadores. Esto por cuanto también es evidente que, gracias a las diferencias generacionales, de acuerdo con el contexto familiar y las metas en la vida de cada persona, pueden variar las motivaciones, y como organización se debe ajustar y tener apertura a nuevos retos, con base en las motivaciones desiguales de los trabajadores.

Hay coincidencia al pensar que la aplicación o no de la valoración de desempeño tiene un impacto en la motivación o la desmotivación cuando no se realiza o no se hace correctamente el ejercicio. Porque por la retroalimentación constante y la comunicación bidireccional podría darse que cuando se realice el seguimiento haya mejoras en el desempeño. Pero también es necesario ser claros y no generar expectativas a corto plazo en temas de proyectos que son generados en la valoración del desempeño, y ser claros con lo propuesto, porque se debe cumplir. De lo contrario se perdería credibilidad.

Es común que los empleados busquen reconocimiento de su labor, les gusta participar, tener la oportunidad de dar su opinión, sentirse empoderados del rol, y para algunos que tienen experiencia, les llama la atención el tema de transmitir el conocimiento a los demás compañeros, y recibir un halago por una buena idea que tuvieron los hace sentir bien, que son personas que se tiene en cuenta. También buscan flexibilidad en los horarios, en las actividades, trabajar por metas y salir más temprano o poder descansar, siempre y cuando se cumpla con el objetivo. Hay personas a las que los motiva la compensación, tener una remuneración mayor. Por tal motivo, se sugiere tener una escala salarial bien diseñada, porque tiene impacto también en la equidad.

Para afrontar la desmotivación, es muy importante contar con el apoyo y el acompañamiento de un buen líder, que perciba los cambios, que sea solidario en caso de un momento difícil y que logre conectar al empleado nuevamente con el propósito de su rol y de la empresa.

Adicional a lo anterior, los empleados valoran que la organización se preocupe por lo que les gusta, por lo que quieren, se dan cuenta de que hacen actividades porque ellos mismo lo solicitaron, porque son importantes para la organización.

Según se aprecia en el (anexo 16) *Prácticas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral*. *Desaconsejables*, los expertos en gestión humana están de acuerdo en que no es viable infundir una cultura de miedo,

temor y amenazas, que no todo sea represalias; tampoco en ignorar las dificultades que estén sucediendo, no desatender la comunicación y mucho menos generar expectativas que no se cumplan. No tomar decisiones impulsivas que lleven, en primera instancia, al despido. Para esto es recomendable hacer retroalimentaciones constantes y analizar la situación antes de tomar la decisión. No contar con un buen clima laboral, con dificultades de relacionamiento no es aconsejable. No se deben dejar pasar señales de alarma, dejar que pasen las cosas y no ponerle la atención que se merecen como jefe, como Gestión Humana y como empresa, porque al final en temas de productividad hay un impacto importante para la compañía.

Es desaconsejable que los trabajadores no tengan espacios para poderse expresar y a su vez recomiendan preguntarles a los colaboradores por lo que ellos quisieran, como se siente en el rol que ejecutan y también que los motiva.

7. RESULTADOS

Se encontró que los expertos de gestión humana identifican las principales causas y síntomas del personal desmotivado, pero que en ocasiones las organizaciones no les permiten, por temas de recursos y alcance, tomar decisiones para mejorar.

Esta investigación demuestra que los líderes de gestión humana ven una oportunidad de mejora en su gestión, porque algunas veces se enfocan en otras actividades y dejan de lado la motivación de los trabajadores, que es algo estratégico y tiene un impacto importante en el desempeño y productividad de los empleados y, por consiguiente, en la empresa.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo: “Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín”, se identifica que en el personal de la base operativa la desmotivación es atribuida al liderazgo, por su forma de ejercerlo, porque hay carencia en el apoyo, hay un acompañamiento insuficiente y hay escasez de retroalimentación. Esta es una de las causas más mencionadas por los sujetos entrevistados. Se reclama conectar con el líder, poder establecer buenos canales de comunicación, encontrar el apoyo que se requiere. Como lo decía Millán (2023): “Los bajos salarios, falta de apoyo y de reconocimiento, y exceso de trabajo son los factores principales para la insatisfacción laboral” (párr. 6).

Los informantes son reiterativos en afirmar que el jefe que no se supere como líder puede ser el causante de los altos índices de rotación de personal y(o) del bajo desempeño en los equipos de trabajo.

Cuando el personal no es tenido en cuenta, o no se siente escuchado para brindar su opinión y participar en la toma de decisiones organizacionales; también cuentan con una expectativa insatisfecha de crecimiento, pues en el interior de la organización, a pesar de sus esfuerzos en formación con ánimos de ascenso y mejor remuneración, no es posible encontrar la vacante apropiada.

Para el personal de la base operativa son causa de desmotivación reiterada los turnos de trabajo: el hecho de que deben rotar, en algunos casos son extensos los horarios, en otros deben laborar los fines de semana, y no comparten con sus familias, por ejemplo. En algunas empresas optan por poner varios turnos de trabajo, para que los colaboradores tengan la oportunidad de tener tiempo para desarrollar actividades extralaborales que los motiven, y esto pueda tener un impacto positivo.

En sus testimonios, los entrevistados son enfáticos en reportar un ambiente laboral tenso, desagradable cuando hay un relacionamiento complejo que, sin duda, desmotiva al personal de la base operativa o de las demás líneas de la empresa. Las dificultades en el relacionamiento con los compañeros y jefes, así como la ausencia de una conversación amena en los lugares y momentos de descanso y alimentación, disminuyen la disposición positiva hacia el trabajo, y la jornada laboral se percibe más extensa. Como lo indica (Granda, 2006):

Puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psico – sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma

manera ante la misma situación. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).

(...)

En los cargos que ocupa la base operativa, la compensación es un factor de desmotivación. En este punto valdría la pena preguntarse si se trata de un tema de educación financiera, pues los informantes reportan créditos y gastos que superan sus ingresos.

La desmotivación también es reportada cuando el trabajador no tiene claridad sobre la estrategia de la organización, ni el objetivo ni el propósito del cargo; por ende, no cuentan con sentido de pertenencia ni se identifican con el rol ni con la compañía.

En el personal desmotivado en las empresas de servicios se han identificado unos síntomas: un aumento en la tasa de ausentismo, en ocasiones por motivos de estrés, por ejemplo, y otras veces por incapacidades reales o no reales, incumplimiento horario, actitud negativa o aburrimiento, comentarios dañinos, baja energía que puede permear a los demás compañeros. Además, se presenta una tendencia al error, que podría presumirse vinculada a desmotivación y(o) a insatisfacción en el cargo o con la empresa.

Lo anterior se articula con la evidencia de búsqueda o participación constante de procesos de selección externos e internos. En ocasiones, puede tener un impacto

en el desempeño, porque hay una inversión de tiempo en la búsqueda de otras oportunidades laborales o una disminución en la calidad de los productos o servicios que se tienen a cargo.

Los efectos sobre el clima laboral también son reportados, y tienen consecuencias en la productividad y el rendimiento, y se traducen en una disminución en el ritmo de trabajo y en el desempeño, pues los resultados de las tareas asignadas tienden a entregarse con menos calidad, sin cumplir con los tiempos acordados.

En la afirmación del sujeto 6: “Como la motivación es una variable en el comportamiento humano, ese cambio se puede dar para bien o para mal...”, y tanto a la empresa como a los trabajadores les va a convenir que el cambio sea para bien. Por tal motivo, los esfuerzos como organización deben ser en pro de fortalecer la comunicación en los grupos de trabajo. Se reitera en los testimonios la necesidad de tener un plan de bienestar atractivo y con una cobertura acertada para la población que hay en la compañía, con seguimiento en temas de uso de estos, y con apertura para hacer mejoras en los momentos en los que se requieran.

En lo atinente al segundo objetivo: “Conocer la opinión calificada de expertos en Gestión Humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín”, con base en la opinión de los expertos, existen varios impactos de la desmotivación en el desempeño laboral y, por consiguiente, en la rentabilidad del negocio, por los

costos que trae la baja productividad, la disminución de la calidad, el aumento de los errores, trabajadores sin sentido de pertenencia, incapacidades del personal, reemplazos para cubrir estas inasistencias y(o) el índice de rotación de personal.

En ocasiones, como las personas insatisfechas se encuentra en la base operativa y su desmotivación es percibida por el cliente, se ve afectada la reputación de la compañía, porque el cliente presume que es una característica de los empleados en general. Ello se evidencia en las reiteradas ocasiones en que el cliente busca colocar un PQRS o exponer su insatisfacción de una u otra forma.

De acuerdo con las entrevistas, la insatisfacción y la desmotivación generan una sensación que se torna contagiosa entre los mismos compañeros, porque hay un cambio notorio en el comportamiento que tiende al descontento. Finalmente, los líderes podrían identificar que este sentir de uno o varios empleados, cuando se percibe a tiempo y se toman acciones como organización, se mitiga el impacto en el desempeño y la productividad.

Desde la casuística, se muestra la importancia de escuchar, apoyar, comprender, hacerlos partícipes y estar dispuestos a buscar solucionar la situación que está afectando a la persona insatisfecha, ya sea por el relacionamiento con su líder o con otros compañeros, en razón de dificultades en la comunicación, comprensión de la historia del otro, por causa de un cambio de cargo sin acompañamiento, o frustración por no ocupar el cargo que se desea.

Hay otros escenarios comunes en los trabajadores que están en empresas reconocidas, y que invierten en su formación académica con la expectativa de crecer al interior de la compañía, y no lo logran, pero se quedan en el mismo rol con la esperanza de conseguirlo en algún momento, lo cual redundará en una desmotivación constante e incremental.

En general, de acuerdo con la información recopilada, la desmotivación de los trabajadores por temas de desacuerdo entre las responsabilidades y el salario es percibida y sufrida por el jefe inmediato, al sentirse impotente frente al descontento de su grupo de trabajo, pues se siente responsable. Si bien es él quien escala la solicitud, no es quien toma la decisión de un aumento de salario. Al final del ciclo, se muestra la insatisfacción ante su personal, y en esa medida aumenta la desmotivación en el equipo.

Las personas se desmotivan porque no están de acuerdo con el tipo de liderazgo que tiene su jefe, y no dialogan acerca del tema, se quedan con la insatisfacción. Por tal motivo, termina siendo una causa para renunciar, para disminuir la productividad o para tener dificultades en el relacionamiento.

Hay un factor común que se puede observar en las historias, y es que las empresas se esfuerzan por retener el talento, porque es un empleado con buena experiencia o un profesional calificado que no quisieran dejar de tener en su equipo de trabajo,

y que antes de estar desmotivado estuvo conectado con la compañía y demostró sentido de pertenencia por la misma.

Sobre el objetivo tres: “Conocer el juicio de expertos en Gestión Humana sobre las prácticas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral”, una práctica aconsejable para el afrontamiento de la desmotivación es entender cuál es el motivo que está generando la insatisfacción en el empleado.

Para esto, es necesario establecer una comunicación cercana, forjando empatía, acompañamiento y, al mismo tiempo, espacios de libertad desde el área de Gestión Humana, y en doble vía entre el jefe y el trabajador, oportunidades de retroalimentación, para comprender lo que está sucediendo, y buscar alternativas de solución. Si no es posible hacer algo al respecto, es necesario hacerlo saber y no generar expectativas.

Es fundamental conocer el personal de la empresa, sus necesidades y deseos, para proponer un portafolio de beneficios menos masivo, más personalizado, para que tenga mejor acogida por los trabajadores, porque también es evidente que, gracias a las diferencias generacionales, de acuerdo con el contexto familiar y las metas en la vida de cada persona, pueden variar las motivaciones, y la organización se debe ajustar a esas diferencias.

A modo de conclusión, aplicar o no la valoración de desempeño tiene un impacto en la desmotivación, al no realizarse o no hacerse correctamente el ejercicio, porque la constante retroalimentación y comunicación bidireccional podría permitir que cuando se realice el seguimiento haya mejoras en el desempeño; pero también es necesario ser claros y no generar expectativas a corto plazo en temas de proyectos que son generados en la valoración del desempeño.

Los empleados de la base operativa buscan el reconocimiento de su labor, les gusta participar, tener la oportunidad de dar su opinión y sentirse empoderados en el rol. A algunos que tienen experiencia, les llama la atención la posibilidad de transmitir el conocimiento a los demás compañeros. También buscan flexibilidad en los horarios, en las actividades, trabajar por metas y salir más temprano o poder descansar, siempre y cuando se cumpla con el objetivo. Hay personas a las que los motiva la compensación, tener una remuneración mayor. Por tal motivo, se sugiere tener una escala salarial bien diseñada, porque esto tiene impacto también en la equidad.

Para afrontar la desmotivación, es importante contar con el apoyo y acompañamiento de un buen líder, que perciba los cambios, que sea solidario en caso de un momento difícil y que logre conectarlo nuevamente con el propósito de su rol y la empresa.

Los colaboradores valoran que la organización se preocupe por lo que les gusta, por lo que quieren, se dan cuenta de que desarrollan actividades porque lo solicitan y perciben cuando buscan adaptarlas de una forma más personalizada.

En las entrevistas se evidencia que no es viable infundir una cultura de miedo, temor y amenazas de represalias. Tampoco lo es ignorar las dificultades que se estén presentando, no desatender la comunicación y, mucho menos, generar expectativas que no se cumplan.

No se deben tomar decisiones impulsivas que lleven, en primera instancia, al despido. Para esto, es recomendable hacer retroalimentaciones constantes y analizar la situación antes de tomar la decisión. No se debe dejar pasar señales de alarma, dejar que pasen las cosas y no ponerle la atención que, como jefe, se merecen el área de gestión humana y la empresa en general, porque, al final, en temas de productividad hay un impacto importante para la compañía.

Es desaconsejable que los trabajadores no tengan espacios para poder expresarse; a su vez, recomiendan preguntarles a los colaboradores por lo que ellos quisieran, cómo se siente en el rol que ejecutan y qué los motiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. S., Chong, M. L., y Cobo, E. T. (2021). Importancia de la motivación de los entornos laborales de las empresas. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, 5, 101-115. <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83/144>
- Atalaya Pisco, M. C. (2001), El estrés laboral y su influencia en el trabajo, *Industrial Data*, 4(2), 25-36. <https://doi.org/10.15381/idata.v4i2.6754>
- Barroso, M. (1995). *Autoestima del venezolano* (5.^a ed.). Galac.
- Bhatnagar, K, (2024), 10 señales de empleados desmotivados en el trabajo. *Empuls*. <https://blog.empuls.io/es/signs-of-demotivation-in-the-workplace/>
- Bracho-Paz, D. C. (2020). Síndrome de burnout y fatiga laboral. *Cienciamatria*, 6(1). 264-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390785>
- Burgos, M. (2018). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. *Consensus*, 2(2), 21-41. <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/17>
- Cárdenas Aguilar, T. de J., y Jaik Dipp, A. (2014). Inventario para la medición del *Engagement* (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1445/1430>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F. del R., y Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos,

métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617.

<https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, 16(28), 7-32.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración. Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (C. L. de la F. Chávez y E. L. Montaña Serrano, trads.) (10.^a ed.). McGraw-Hill.

Cobee Team (2022). Insatisfacción laboral: como detectarla y combatirla desde la empresa. Cobee. <https://cobee.io/blog/insatisfaccion-laboral/>

Dorta G., C., y González B., I. C. (2003). *La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas (Porter-Lawler)* [trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio Institucional.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf>

Etimologías de Chile (2024). Motivación. *Etimología de motivación*.

<http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>

Flores Zambada, R., y Madero Gómez, S. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31. <https://www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf>

Franklin Fincowsky, E. B., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*.

Enfoque para América Latina. Pearson.

<https://ozkarinconsultor.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>

Granda Carazas, S. E. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Institucional.
https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4875/hannouncetrabajoodeinvestigacion.pdf

Ibáñez, C. (8 de noviembre, 2023). Satisfacción e Insatisfacción Laboral: Comprendiendo las Emociones en el Entorno de Trabajo. *Buk*.
<https://www.buk.co/blog/satisfaccion-e-insatisfaccion-laboral-en-el-trabajo>

Llaneza, F. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista* (8.ª ed.). Lex Nova.

López-García, M. C., Aguilera-Velasco, M. A., Delgado-García, D. D., Torres-López, T. M., Soltero-Avelar, R., y Acosta-Fernández, M. (2014). ¿Cuáles son los avances empíricos en el estudio de la satisfacción laboral? *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 4(3), 8-11.
<https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.3.2014.4926>

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18.
<http://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
<https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- Maslow, A. H. (1987). *Motivación y personalidad* (C. Clemente, trad.). Díaz de Santos.
<https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Millán, V. (3 de octubre, 2023). ¿La era de la insatisfacción laboral? Los trabajadores infelices crecer más que nunca. *El Economista*.
https://www.economista.es/empleo/noticias/12472827/10/23/la-era-de-la-insatisfaccion-laboral-los-trabajadores-infelices-crecer-mas-que-nunca.html#google_vignette
- Mustaca, A. E. (2018). Frustración y conductas sociales. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(1), 65-81.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4643>
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18(24), 89-98.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2349282>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica* [trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Institucional.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, 80, 133-167. <https://lc.cx/OdMAev>

Personio (2024). *Insatisfacción laboral: qué es y por qué es peligrosa en la empresa*.

<https://www.personio.es/glosario/insatisfaccion-laboral/>

Reeve, J. (2009). *Motivación y emoción* (S. M. Olivares Bari y G. E. Padilla Sierra, trads.). (5.^a ed.). McGraw-Hill.

[https://www.academia.edu/29224888/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall](https://www.academia.edu/29224888/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve)

[Reeve](#)

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2019), La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf

Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: an organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701-728.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9449002/>

Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J. F., y Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).

<https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Shein, E. H. (1982). *Psicología de la organización* (3.^a ed.). Prentice Hall.

Stonner, J., y Freeman, R. (1994). *Administración*. Prentice Hall.

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados* (J. Piatigorsky, trad.). Paidós.

<https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>

Torner, C. S., y Muriel Morales, N. M. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia – RVG*, 28(104), 1648-1666.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142793>

ANEXOS

Se realizó un análisis de las entrevistas por categorías por medio de una matriz, y finalmente se llega a unas conclusiones, de acuerdo con los objetivos planeados y respuestas de los expertos entrevistados.

En estas matrices se analiza la información recopilada de cada una de las entrevistas, por sujeto, objetivos, categorías y subcategorías a las que aplican cada pregunta y respuesta. Se realiza un análisis por parte del investigador, y en varios casos hay oportunidad de traer a colación teorías de la motivación y aplicarla a los argumentos que expresan los sujetos investigados.

Además, se analizan las coincidencias en las respuestas de los entrevistados, para así determinar las semejanzas en temas de las principales causas de desmotivación y prácticas aconsejables para el afrontamiento de estos.

ANEXO 1 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 1

ANEXO: 1 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 1)

| OBJETIVO GENERAL | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | | |
|-------------------------|---|-------------------|--|--|---|--|-------------------|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO | Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeta 1 | Análisis | Referente Teórico | |
| Causas de desmotivación | | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | <p>Se ve reflejado en el ausentismo, las personas se empiezan a incapacitar, el tema de las llegadas tarde, si se sabe y se puede y se tiene como medir la productividad también se ve afectada, ya en menor medida o indirectamente el clima laboral porque entonces tienen mala actitud, no quieren nada, no puedo con nada entonces esto desmotiva a los compañeros, incluso si no son jefes, los mismos compañeros. Igual si se tiene como medir la calidad, también puede verse afectada la calidad. Nuestra población son estudiantes, universitarios, especialmente de EAFIT, porque queda cerca la empresa de la Universidad y el horario es muy flexible, el común denominador es que quieren crecer rápido, es decir, están 3 meses en la empresa y quieren subir a Supervisor, están otros 6 meses como Supervisor y ya quieren ser Managers.</p> <p>Entonces ellos, como que no se pueden quedar quietos y quieren ya todo para allá y asumen que son merecedores de todo. Eso es un fenómeno que hemos visto y que hemos estudiado y nos pasa porque como estamos en constante crecimiento, la empresa cuando yo empecé hace poco más de 8 años, éramos 5 personas y hoy somos 800 más o menos.</p> | <p>Los empleados demuestran, de manera intencional o no, que esta insatisfechos, por medio de ciertos factores. por ejemplo, se incapacitan con más frecuencia, llegan tarde, disminuye la productividad y la calidad, el clima laboral se ve afectado y la desmotivación podría ser contagiosa porque hay una actitud de insatisfacción con los deberes.</p> | <p>Granda (2006), p.p 118-119 Como lo dice Granda, "de la organización del trabajo o psico – sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo)".</p> | | |

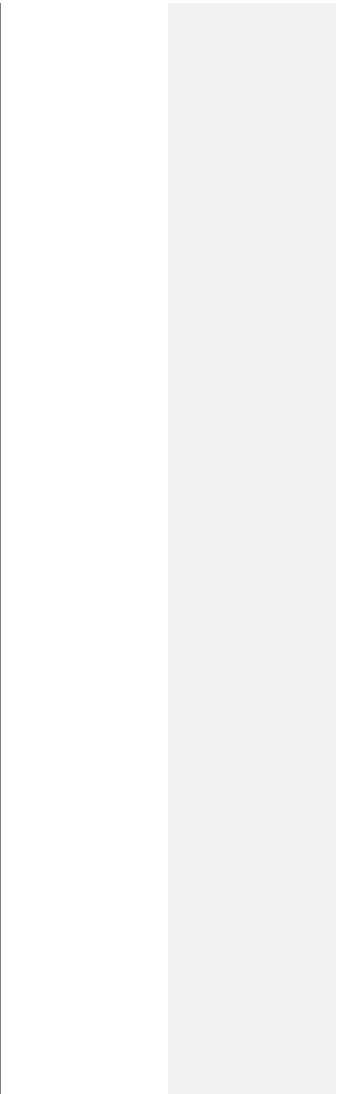
Factores
externos

¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa?

La monotonía de estar haciendo lo mismo y lo mismo, les aburre mucho en ocasiones expresan que quieren crecer dentro de la empresa. Son muy ágiles en lo que hacen. Las personas que se promueven en la empresa son de los mismos empleados, porque el core de la empresa es muy específico. El personal se pregunta: ¿lo que hago que impacto tiene para la empresa y para la sociedad? No lo quiero generalizar, pero gran parte de la motivación está ligada a los recursos, si el salario no es suficiente para ellos, cuando se siente escasos con el tema de recursos, cuando ven que en otra parte pueden ganar más buscan otras oportunidades. En esa población no es tan común, pero la falta de reconocimiento, puede ser otro factor. Los jefes también.

La monotonía es un factor relevante en la base operativa, ya que las funciones son muy operativas, pero el sujeto 1 también plantea que otra de las causas de desmotivación está enfocada a que podría ser por falta de hábitos saludable en la parte financiera. La persona entrevistada habla de un factor principal para la base operativa que es el salario. También, en menor medida, el tema de la falta de reconocimiento, las diferencias con los jefes o no identificarse con ellos; además, es común que los empleados tengan altas expectativas en el crecimiento al interior de

Padovan, I, (2020), p.19. Como dice Padovan: en la teoría de la autorrealización dice que las personas cuentan con dos tipos de motivadores, entre ellos los extrínsecos "los factores higiénicos son las condiciones del trabajo como el ambiente, salario, prestaciones, reglamentos, relación con colegas y jefe, entre otros", Reeve, (2009), p.84 Como lo expresa Reeve "alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas doradas, privilegios, fichas, aprobación, becas, dulces, trofeos, puntos adicionales, certificados,



la organización, porque premios, sonrisas, han visto que es posible. reconocimiento público, unas También hay palmadas en la trabajadores que se espalda, preguntan por el galardones y impacto que tiene su rol diversos planes de incentivos". en la empresa y la sociedad. Puede ser porque, como están estudiando para ser profesionales, su motivación está enfocada es en ejercer o, posiblemente, necesitan visualizar el impacto que tiene su rol en la empresa.

| | | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|---|---|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO | <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño</p> | <p>Valoración del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?</p> | <p>El principal es que se enojan y se van, pero luego vuelven, porque como que ellos asumen que todas las empresas son así. Precisamente porque es su primer trabajo entonces, ellos creen que en todas partes les van a dar todo lo que nosotros les damos, porque en realidad en temas de bienestar nosotros estamos como muy bien posicionados, la mayoría de gente vuelve, la cantidad de retorno es impresionante, pero eso es en primera medida. Para nosotros personalmente el tema de productividad, se mide y se entra a intervenir inmediatamente porque es un producto en vivo. Se mide el porcentaje de errores en esa tarea y se le quita el partido a esa persona, es decir, se reemplaza por otro trabajador y se habla con él para saber que le sucedió. Por ejemplo, alguien está cubriendo un partido y metieron un gol y no lo reportó, eso es un error muy grave. Se valora el desempeño por la cantidad de errores, es decir, si tuvo 4 errores y tiene 16 partidos asignados, entonces no se le dan sino 8 y así sucesivamente, según como disminuya los errores. Si la persona se está incapacitando mucho se habla con él y desde Seguridad y Salud en el Trabajo también se interviene. Si en un partido se puso a llorar, se busca como apoyarlo con una red de apoyo de salud mental, la empresa si es muy rápida para todo y para todo se tiene un procedimiento.</p> | <p>Uno de los impactos está enfocando en la rotación impulsiva de personal, porque luego regresan. Hay una retroalimentación inmediata desde los errores que se comenten. El desempeño se valora con base en la cantidad de errores que comete la persona, y cuando estos van disminuyendo, le van asignando más partidos o más responsabilidades. Cuando la persona se ausenta, para conocer el porqué, se le hace acompañamiento de la mano de Seguridad y Salud en el Trabajo, y apoyo en temas de salud mental, en caso de alguna reacción lo amerite.</p> |
|----------------------------|--|---|--|---|---|--|



Rotación

¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?

Hay tres casos: un empleado que lleva tiempo en la empresa y está por prestación de servicios. Hay gente que le gusta ser prestación de servicios, porque son estudiantes de EAFIT y pueden manejar su tiempo. Este caso está en proceso, entonces no se sabe cómo va a terminar. Esta en la empresa desde el 2020, se va y vuelve porque consigue algo mejor. En la compañía las personas que se contratan deben saber al menos inglés, se puede conseguir, pero si dice que tiene que trabajar noches y fines de semana, no les gusta tanto. La empresa es como un refugio, donde los estudiantes cuando estén libres van y trabajan por prestación de servicios, mientras se consigue otro trabajo. Este trabajador empezó en la pandemia, consiguió trabajo, se fue, se terminó el contrato de allá y volvió, siempre se le había pedido que entrara a la compañía. Es decir, que se afiliara como empleado, de esa manera ya no tiene tanta libertad de horarios ni de días. Entonces él siempre dijo que prefería manejar los tiempos, tener dos trabajos. En uno que trabajara de lunes a viernes, él incluso es Especialista, ya graduado. Llevaba buscando hace varios meses trabajo, y como no encontró entonces decidió postularse como empleado para la organización, pero se ha presentado tres veces y en los filtros no pasa. Porque justo ahora ya hay personas más ágiles, él está frustrado porque cuando se le dio la oportunidad, la rechazo. Es complejo, ya se está acompañando más directamente porque es muy bueno y están tratando de conseguir aprobación de presupuesto para él. Porque generalmente

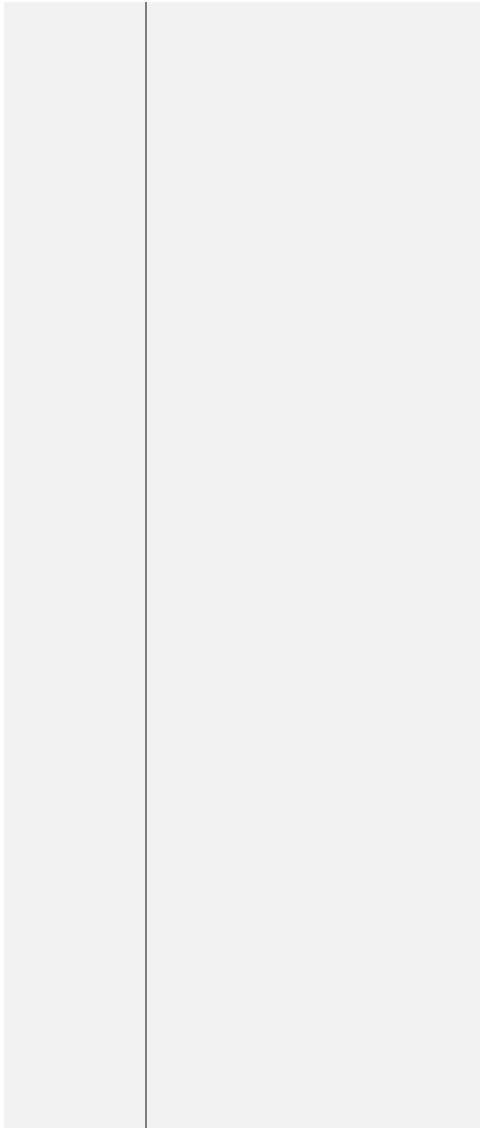
En el caso 1, se puede analizar un evento de frustración en su vida laboral, porque se formó en un área para la cual no ha sido posible ejercer; justo cuando busca estabilidad laboral desarrollando funciones que hace bien y suplir la necesidad de tener un salario, no se cuenta aún con la aprobación para sus habilidades de Supervisor. Caso 2, es de resaltar que los jefes tienen la responsabilidad de transmitir las necesidades de su personal a cargo, esto sucede, siempre y cuando se ejercer un buen liderazgo, pero en ocasiones cuando no

Franklin et al., 2011, p.107
Como lo dice Franklin "además es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. En ese caso, si se frustra la satisfacción de una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de nivel inferior." Ewen citado por Rubio, (1997), p.146
"para un mismo individuo un factor puede ser satisfactorio en un momento e insatisfactorio en otro, pues no es el elemento en si quien procura la satisfacción, sino la percepción y el juicio que el individuo tenga de él".

se respetan las escalas, entonces siempre se ingresa como prestador de servicio. Luego pasa Analista y va escalando. Entonces hablando con él, se evidencia que es más valioso como Supervisor que como Analista, pero no hay aprobación para una vacante de Supervisor, entonces se ha estado animando, diciéndole que es bueno, y que esperemos aprobación para poder vincularlo. Pero también hay un tema ego, porque no ha conseguido trabajo por ningún lado. Caso 2: viene siendo en la operación, es algo frustrante y estaba muy aburrido, es el caso de un Jefe que tenemos porque todavía está en la compañía.

Hubo un momento en el que estaba desesperado, aburrido, porque su gente le pedía mayor salario y menos carga laboral. Entonces, él entendía y sabía que era cierto, les están pagando muy mal porque ni siquiera era él el que estaba pagando mal. Él pedía presupuesto, pero no se aprobaba, inclusive fue como el año después de pandemia, que todo se paró y como se trabaja con eventos deportivos, todo se había suspendido. Él estuvo demasiado desmotivado y el equipo lo veía así. Estaban desmotivados porque tenían mucha carga laboral y porque tenían poco salario. Lo que se hizo fue hacer una negociación, presentarlo, solicitar dinero y poder nivelar a la gente con lo aprobado y así se le quitó la carga a esta persona, es decir, al Jefe y logró ser un poco más feliz en la vida. Primero se liberó la carga laboral contratando más gente y luego se nivelaron en salario. El problema empezó en


hay acciones prontas los jefes se angustian, se frustran y se desmotivan, al punto que su equipo lo percibe. Lo importante en este caso fue que se dio una buena solución para que el personal y el jefe volvieran a trabajar motivados. Por último, en el caso 3, se puede observar una modificación en la percepción que tenía el trabajador al inicio, y luego, que sintió que era muy operativo, y monótonas sus funciones. Es cierto que, posiblemente, faltó informar anteriormente la desmotivación que sentía respecto a las funciones que estaba desempeñando;



diciembre del 2021 y el salario y la contratación de gente se vino a dar como en junio- julio para esta temporada y ya diciembre del año siguiente se nivelaron y se solucionó. Caso 3: es mi caso, hubo un tiempo en la compañía en que yo estuve demasiado cansada porque llevaba mucho tiempo haciendo lo mismo y no necesariamente es que todos los días hiciera lo mismo y manejando una máquina, pero si era algo muy monótono en el mes, que cada semana tenía que hacer contratos a la otra semana también y retiros. Luego la tercera semana empezará a ser nómina. Empecé a buscar, yo no dije nada, ese fue mi error. En realidad, yo no dije nada, sino hasta que ya conseguí otra cosa y yo dije, bueno, les vengo a decir que estoy muy cansada. Que estoy aburrida y me voy, entonces dijeron: esperé un momento. Entonces ya empezaron a hablar conmigo, mi Jefe y los Jefes de él, me preguntaron que qué era lo que yo quería o qué más quería hacer o cómo se podría manejar. Ya les dije, pero yo me iba a ir a hacer lo mismo, pero a otro lado solo cambiaba en que era más plata.

Y en realidad, esa no era la solución, porque iba a hacer lo mismo. Entonces ya me propusieron un cargo que es en el que ahora estoy, que es global, que no es operativo, pues operativo en el tema de Recursos Humanos que es nomina, tratos de dólar, sino más estratégico y global. Y ya aquí estoy feliz haciendo cosas, pero porque ellos de verdad lo buscaron para retener el talento. Esto no creo que lo hicieran con alguien más. Tiene que ver que fui la primera persona

además, otro factor que incidió que fue la remuneración.



en Colombia, que conozco el contexto de la empresa, les ayudo a entender la cultura, porque a veces cuando vienen ellos no saben cómo hablarles, y dicen: ¿si será que me entienden? Obviamente, yo hago demasiadas cosas y más ahora que estoy en el tema global. Si contratan mi rol en otro país les costaría mucho más, en cambio, acá yo soy la persona más barata de la empresa, entonces yo creo que es como ese tipo de cosas, no porque sean malos, no. Y obviamente, pues ellos me tienen un cariño especial por lo mismo. Este rol en el que estoy sí es demasiado dinámico. Ya es como de mucha carga laboral, de estar muy desconectada, porque como aquí en Colombia, la mayoría de los cargos son Operativos y todo mi equipo está en Londres, entonces al estar allá, ellos hablan en zonas comunes, por ejemplo: la cocina, lo que sería la organización informal y yo no me entero, solamente me informan lo que me dicen en reuniones, por tal motivo muchas veces ellos tienen contextos que yo no tengo, pero eso no me aburre. Simplemente les hago saber, que se acuerden que no estoy allá con ellos, pero nada tan grave como antes.

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--------------|---|--|---|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO | Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral | Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral | Aconsejables | ¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | Es importante el tema de la comunicación, para comprender que está pasando. Porque muchas veces las personas pueden decir, que están cansados y en realidad lo que les molesta es el Jefe directo, que es muy grosero y no quieren decirlo, entonces, ganarse esa comunicación y entender la situación. En los casos que no podemos hacer nada al respecto, lo ideal es informar. Dependiendo de la causa, por ejemplo, si es por el trabajo monótono, intentar en la medida de lo posible, que dos horas hagan una actividad y dos horas otra. Flexibilizar un poco. Si es por el tema de reconocimiento, brindar participación, dar lugar a que se den esos espacios. También apreciar lo que hacen, escuchar al personal, porque en ocasiones se puede tomar en cuenta sus opiniones porque muchas veces, las soluciones las tienen ellos, que son las personas que están haciendo las actividades y funciones. | La comunicación es fundamental para entender qué está sucediendo en los equipos de trabajo y para analizar los cambios de comportamientos de los trabajadores. Tener apertura para que se puedan hacer mejoras en los procesos, siempre y cuando esto no afecte mucho la operación; además, escuchar al personal, porque ellos son quienes viven de cerca los procesos que tienen a cargo y, posiblemente, pueden tener una opinión más acertada de los cambios o mejoras que se pueden realizar. | Chiavenato, 2019, p.87 Como lo dice la teoría de las relaciones humanas "lo que motiva a las personas es la necesidad de "reconocimiento", de "aceptación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales con los que conviven". |
|--------------------------------|---|---|--------------|---|--|---|--|



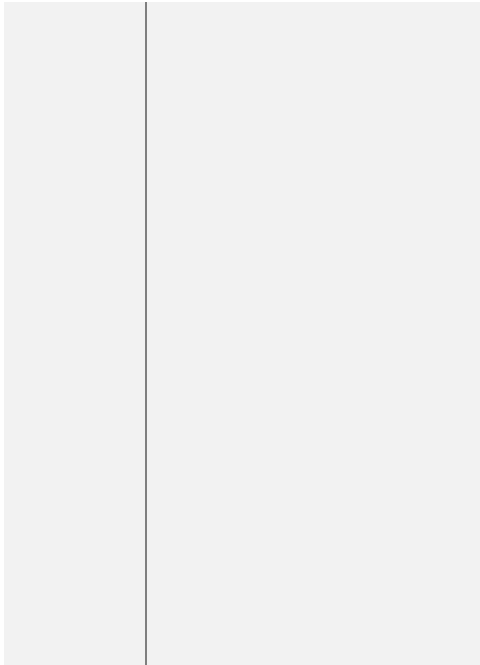
Desaconsejables

¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?

No es aconsejable, ignorar, si uno ve que algo está mal, hablar, preguntar y no ignorar. Si el tema es por falta de productividad, si hay errores, tratar de hablar y no infundir miedo. Por ejemplo, decirles si usted vuelve a cometer este error lo suspendo, si usted vuelve a incapacitarse no le pago, como si hubiera una cultura de miedo. Adicionalmente no es recomendable, establecer expectativas no realistas. También va a depender, porque posiblemente la desmotivación no tenga nada que ver con el salario. Por ejemplo, yo no estaba desmotivada por mi salario, a mí lo que me aburría era otra cosa. A los empleados de la base operativa, yo estoy segura de que, si les pago lo mismo, pero son llamados Supervisores, van a estar felices si yo a ellos les cambié el título, estoy seguro de que serían felices. Pueden ganar exactamente lo mismo, aunque se llamen diferente. Entonces yo diría que lo del salario va a depender. es decir, que una desmotivación se solucione solo con salario no creo. Porque puede que no siempre sea la razón y sea mucho más costoso que cualquier otra solución que se pueda analizar.

Es necesario no ignorar, se requiere escuchar y hablar del tema, pero no infundir miedo cuando se cometen errores, ni amenazar a los empleados con sanciones disciplinarias. Tampoco es aconsejable declarar expectativas que no se puedan cumplir, porque estas pueden ser una causal para desmotivar al personal. El sujeto entrevistado habla de una práctica aconsejable, como es cambiar el nombre del cargo por un nombre menos operativo. Expresa que es un móvil para las personas de la base operativa; además, expresa que la solución a la desmotivación no es

Bhatnagar, 2024, párr.4
"los líderes deben ser conscientes de los signos de baja motivación y ser capaces de ayudar y reenergizar a un empleado. No abordar la situación puede conducir a un problema más generalizado, a la pérdida de ingresos y de productividad".



solo aumento en el salario "y estoy de acuerdo", porque hay que descubrir la causa base de la desmotivación, para poderla intervenir; adicionalmente, que no todas las personas sienten que su motivación en el trabajo sea por motivos de dinero.

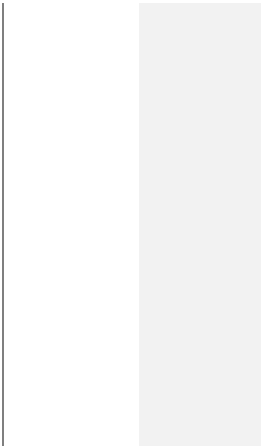
ANEXO 2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 2

ANEXO: 2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 2)

| OBJETIVO GENERAL | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|--|---|--|-------------------|
| Objetivo Específico | Conocer el testimonio | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeta 2 | Análisis | Referente Teórico |
| de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | La experiencia que yo he tenido ha sido básicamente, en la empresa donde estoy trabajando actualmente y lo que he podido ir analizando es que hay una disminución del rendimiento. Porque se incrementan los errores, entonces nosotros tenemos que hacer procedimientos que son muy repetitivos, es decir, la misma documentación es el mismo chequeo que se tiene que hacer. Es la misma información que se tiene que subir en unas plataformas y se evidencia que hay un incremento de errores, entonces vemos que empiezan a bajar el rendimiento. Otro de los síntomas que puede mostrarse, es que empiezan con falta de compromiso, algo por lo que nosotros nos hemos caracterizado en la empresa con el personal que tenemos, es que hay un compromiso elevado debido al sector donde trabajamos y que son personas que buscan dar solución a los problemas cuando empiezan a tener errores repetidos. Entonces, si es un error que cometen varias veces, siendo el mismo, vemos que de pronto es una falta de iniciativa de las personas y falta de compromiso porque simplemente no les interesa. De pronto al corregir ese tipo de errores, también empezamos a evidenciar que tienen retrasos, entonces empiezan a llegar tarde, a faltar al trabajo o a incapacitar en repetidas ocasiones. Y también la falta de cumplimiento por descuido, ya sea con las normas o con | Ella considera que los síntomas del personal desmotivado se ven reflejados en el ausentismo, en los errores durante la ejecución de sus funciones, porque hay un aumento en estos que afecta directamente el rendimiento. La falta de compromiso y el sentido de pertenencia por la labor y la empresa es una señal de personal desmotivado. | |

el cliente. Entonces que de pronto vayan a tener algún descuido en el momento de la entrega de un paquete o que no llenen la documentación que se debe diligenciar de forma correcta o que no ponga la información completa. O que no sé empiezan viviendo con temas normativos en la parte de conducción, porque con estas cosas se puede vivenciar que de pronto son síntomas que tienen y puede ser que estén desmotivados, en lo que yo puedo analizar, en el trabajo donde estoy.

| | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|
| Factores externos | ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el | La remuneración, porque es muy competitivo en el sector transporte. La falta de crecimiento también es un factor. Dentro de la organización que yo trabajo actualmente, esas son las dos principales que yo identifique, otras que yo he visto porque he conversado con otras personas. O porque es el caso en otras empresas de pronto, es el tema de liderazgo, que las personas tomen la decisión de irse porque tienen un Jefe que con él no se puedan llevar. Así, la empresa sea lo máximo, pero si tienen una persona que está liderando y no se llevan bien con ella, he evidenciado que las personas se van, no es el caso que nos ha tocado nuestros equipos, pero sí lo he escuchado y me lo han comentado diferentes personas que han trabajado en otras empresas o de pronto por temas de salarios insuficientes también o relaciones | El salario es competitivo; pero, en otras oportunidades es insuficiente la falta de crecimiento al interior de la empresa, el relacionamiento con el jefe y los compañeros; en ocasiones no se identifica con el tipo de liderazgo, y la única salida que encuentran | Millán (2023), párr.6 "los bajos salarios, falta de apoyo y de reconocimiento, y exceso de trabajo son los factores principales para la insatisfacción laboral" |
|-------------------|--|--|--|--|



person
al de
base
operati
va?

interpersonales, es decir, que tengan conflictos en el trabajo, entonces si yo no me llevo bien con mi equipo de trabajo, con las personas que trabajo, también es algo que así sea muy buena en la empresa, las personas por lo general, son ese tipo de cosas que no soportan y simplemente se van.

los empleados insatisfechos es llegar a la renuncia. Se podría decir que, para el sujeto 2, el tema del clima laboral y la incapacidad de solucionar conflictos en el trabajo es una causal de desmotivación en el trabajo.

| | | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|---|---|---|
| Objetivo Especifico | <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño o</p> | <p>Valoración del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?</p> | <p>Ese es el tema de, por ejemplo, el rendimiento en el trabajo porque se incrementan los errores. Entonces, al tener la disminución de la productividad dentro de la organización, van a tener un aumento de errores y esto afecta negativamente a la empresa. También el tema de que empiece la rotación porque se va la gente o porque empiecen a faltar. Hay un aumento en los costos porque hay un cambio de personal, una nueva contratación de reemplazos que se tengan que hacer, entonces esto me parece que es un impacto grande en la empresa. También que se pierda calidad, porque es algo que promete la empresa, aunque algunos clientes son ante todos sus clientes y que se disminuya debido a la desmotivación que puedan tener estos trabajadores, se puede generar también un clima laboral negativo. Entonces, que tengamos esta sensación en las personas empiezan a contagiar, una persona de la base está mal, entonces se junta con esta persona y esta persona también está mal. Esta situación genera un ambiente laboral negativo, lo que repercute en las otras dos, que es disminución de la productividad, que empiezan a tener un ausentismo y rotación del personal. Y la reputación para nosotros es muy importante porque de cara al cliente, por lo general, son las personas que visitan a las instituciones y si dos personas están con una mala actitud están haciendo una mala atención al cliente, eso repercute negativamente en la empresa porque ellos y ellas están representando, hace que me cuenten una mala experiencia y repercute en una reputación negativa de la empresa. Entonces, cuando yo hablo con las personas yo les digo, cuando ustedes van y se comportan mal, cuando ustedes van y tienen una mala atención con un cliente es la empresa quién está quedando mal. Porque en ese</p> | <p>De acuerdo con lo que menciona la entrevistada, el impacto en sobrecostos para la organización se ve reflejado en la disminución de la productividad, la rotación de personal y la disminución en la calidad del servicio, que afecta la reputación de la empresa, y las personas que tienen esta sensación también contagian a los demás miembros del equipo.</p> |
|----------------------------|--|---|--|---|---|---|

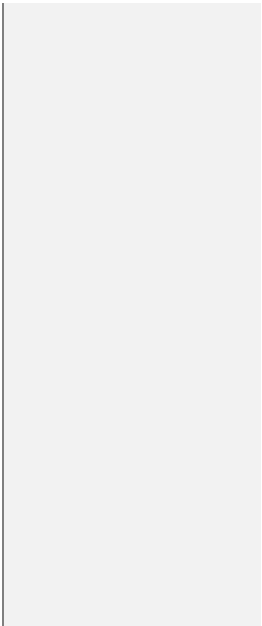
momento están representando a la empresa y esto tiene un impacto grande dentro de la organización, el penal y el financiero, como te lo había mencionado inicialmente, que es el tema que se empiezan a presentar, en el proceso el incremento de errores y de pronto pérdida de clientes.

Rotación

¿Conoce usted a personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?

Hay dos casos puntuales, en un caso fue un cambio de rol, entonces tenemos una persona que tenía un cargo de manejo de personal, tenía un cargo que era de coordinación y lo cambiamos para otro de coordinación, pero era una coordinación diferente, es decir, no era tanto de manejo de personal, sino que era más de autogestión y de manejo de pocas personas y que estaban en crecimiento, entonces el otro ya estaba muy desarrollado y prácticamente se llevaba solo, había que hacer simplemente como un seguimiento y control, mientras que el otro para el que se había pasado la persona, era un cargo más de crecimiento y de creación. Entonces, de pronto, la falta de acompañamiento a esa persona en el cambio de rol fue algo que lo desmotivó, incluso que llegó a pensar que era que estábamos aburridos con esa persona o que queríamos que la persona se fuera, entonces cuando la persona se acercó a nosotros, casi que no sé si iba a pasar la carta de renuncia, entonces ahí hablamos. La estrategia de nosotros fue sentarse y entender bien cuál era la inconformidad de parte del trabajador que él nos expresara bien, cuáles eran sus inconvenientes, cuáles eran las complicaciones que estaba teniendo, cuáles eran de pronto, la falta de comunicación que habíamos tenido y ya de ahí buscar el equilibrio en el trabajo, mirar a ver si teníamos y podíamos apoyar con unas metas propuestas, con un presupuesto, si necesita más apoyo de personal, también buscar como una red de apoyo con tanto personas dentro de la organización como personas externas para ayudarlo a construir la línea. Entonces creo que ahí la estrategia puntual de la comunicación abierta, entender por parte y parte funciona. Además, cuáles eran las expectativas tanto de la empresa como el trabajador y ayudarlo a construir el mapa, que si bien creíamos que era una persona que tenía mucha experiencia, por lo que

Según lo que dice el sujeto, en ocasiones la empresa es responsable de que las personas se desmotiven, por falta de comunicación y de acompañamiento en el proceso de aprendizaje. Lo anterior, se puede deducir del caso uno; pero, en otras oportunidades hay factores extralaborales que afectan directamente la productividad, causados por dificultades familiares, por ejemplo, que, igual, de cierta forma las empresas se interesan por darles una solución o brindar un acompañamiento profesional, porque resolverlos también favorece a la compañía en temas de cumplimiento de metas.



ya había desarrollado, era algo que ya estaba montado cuando él ingresó. En cambio, el de ahora era de creación y necesito a una compañía amiento. Caso dos: fue una persona que también simplemente quería renunciar, cuando nos sentamos a hablar con él era que estaba teniendo problemas en su casa. Entonces que la estrategia que utilizamos ahí fue escuchar, primero entender qué era lo que estaba pasando, que el estrés, también el del trabajo que tenía en la organización, más lo que estaba pasando en su casa, estaba empezando a afectar el rendimiento laboral, entonces eso también lo estaba afectando mucho. Luego llegamos a unos acuerdos donde se podía tomar un tiempo libre, buscar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y mirar las consideraciones de un apoyo psicológico por la caja de compensación o por mentores externos que teníamos que nos apoyan en la organización.

| | | | | | | |
|----------------------------|--|---|---------------------|---|---|---|
| <p>Objetivo Especifico</p> | <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicas aconsejables y desaconsejables de la afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa?</p> | <p>Creo que es muy importante el tema de los indicadores, creo que los números están para poder identificar y para que nos hablen a nosotros en la empresa. Entonces, cuando yo veo que hay una desviación en el tema de los números y los indicadores, puede evidenciar que hay un problema y uno llevar un control de indicadores para poder tomar decisiones oportunas. La otra es identificar muy bien cuáles son las causas de desmotivación. Tener una comunicación abierta, tanto el líder como el trabajador, para poder entender y para poder apuntar en caso tal de que se pueda hacer desde la compañía a un acompañamiento al trabajador porque en algunos casos es como que se cree que están desmotivados y les dan una capacitación, acompañamiento en finanzas personales, pero en realidad no son finanzas, sino que es algo que sea de relaciones interpersonales o en otros temas que no les estamos entregando o ayudando con las herramientas. Entonces, los indicadores como número uno para poder llevar un control, el segundo es identificar muy bien cuál es la desmotivación, entender y tener una comunicación abierta, tanto los líderes como los trabajadores y buscar la red de apoyo. Creo que no solamente darle la responsabilidad al líder para que pueda acompañar a los trabajadores, sino también buscar a colegas o mentores o el tema mi capacitaciones, hojas de conversaciones con la Irene, que ya hay muchas herramientas en las cuales nos podemos apoyar como empresa para poderle dar al trabajador y evaluar también cuáles son las expectativas del trabajador en su vida relacionados con el trabajo que están desempeñando, porque hay algunas veces que tienen unas expectativas que simplemente no cumplen o no se van a ajustar con la organización, y también hacerlo entender cuáles son las expectativas reales que puedan tener dentro de la organización y que ya sea una decisión</p> | <p>Como prácticas aconsejables, la entrevistada habla de los indicadores para evidenciar que hay una disminución de la productividad de los trabajadores; además, para identificar la causa de la desmotivación, y lograr que la organización realice un acompañamiento adecuado, por medio de aliados estratégicos expertos, según el caso. También, tener una comunicación en doble vía entre el jefe y el empleado, evaluar las expectativas del trabajador con base en su vida y en las funciones que realiza en la empresa, para tener claridad, y así se tomen decisiones más acertadas para ambas partes. En ocasiones, en unas empresas hay</p> |
|----------------------------|--|---|---------------------|---|---|---|

más consciente de parte del trabajador de las acciones que quiera tomar.

trabajadores con expectativas que no se pueden cumplir, y ser claros con esto puede evitar que la persona se desmotiva más adelante.

| | | | | |
|--|---------------------|---|--|--|
| | Desacons ejables | ¿Cuá s son las practica s desaco nsejabl es en el afronta miento de la desmoti vación laboral ? | <p>Creo que ignorar el problema, entonces sabemos que algo está pasando que están desmejorando, que los indicadores están fallando y no hacer nada al respecto, eso es algo que al final acaba por explotar, entonces es uno no ignorar lo que está pasando y es indagar y tener una comunicación abierta para ver qué se puede hacer al respecto.</p> <p>No tomar decisiones impulsivas. Entonces, no se debe al primer error, al primer signo que nosotros veamos, tomar decisiones inmediatas sin evaluarlo bien. Eso también puede afectar mucho y no analizar en retrospectiva las situaciones, porque a veces nos quedamos muy en lo que pasa este mes en lo que pasa esta semana.</p> <p>En lo que pasó este día y no mirar en retrospectiva lo que ha hecho la persona durante todo el tiempo. Entonces, tomar decisiones basadas en todo el tiempo en general y no solamente entre una y dos acciones que se han realizado y no desatender la comunicación, es decir, no tener una comunicación abierta y no solamente acompañar al trabajador, sino también acompañar a los líderes con acompañamientos y seguimiento para que ellos también puedan apoyar a los trabajadores.</p> | <p>No ignorar los signos de alarma, tener una comunicación abierta, para analizar las opciones y tomar acciones. No tomar decisiones sin antes hacer un análisis completo de la persona y de las situaciones, para tomar decisiones más acertadas.</p> <p>Apoyar, acompañar y hacerles seguimiento a los trabajadores y también a los líderes, para que ellos tengan las bases para colaborarles a los integrantes de sus grupos de trabajo.</p> |
|--|---------------------|---|--|--|

ANEXO 3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 3

ANEXO: 3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 3)

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|--------------|---------------|---------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| OBJETIVO GENERAL | Conocer la opinión calificada de 12 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
| Objetivo Específico | Conocer el testimonio de los | Categ | Subcat | Pregun | Respuesta sujeta 3 | Análisis | Referente Teórico |
| | | oría | egoría | ta | | | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|---|--|--|---|
| <p>expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Causas de desmotivación</p> | <p>Factores internos</p> | <p>¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado?</p> | <p>Pues ahí gran parte de la desmotivación, que, se puede reflejar, es en esa periodicidad y esa rutina constante de los procesos operativos, cierto, de ahí nace la principal como dolencia que se puede identificar, y es que es algo muy rutinario, muy rutinario, muy rutinario. Eso es lo que más hace pesado el trabajo para un colaborador. Adicional a ello, pues ha sido un personal cuya escala salarial no es muy amplia, cierto, y más con una situación económica donde yo creo que a nadie le está alcanzando el salario, porque es poco. Te toca empezar a restringir muchas cosas.</p> <p>La falta de capacitación, eso es importante, que los cambios vayan acompañados, de un buen entrenamiento, de una buena formación. También son factores disidentes de esa desmotivación que lleva al empleado ya a entrar en un tema de burnout y demás. Pregunta quien hace la entrevista: ¿Entonces, desde ese punto de vista, consideras que a las personas de la base operativa los motiva de alguna manera el tema de la capacitación? Sí, sí, porque digamos que toda empresa tiene cierta imagen en este tema de las fábricas y todo eso, el mejoramiento continuo, es ascendente, ya sea por temas de tecnología, por mejoramiento del producto, calidad y demás, entonces es algo que hasta el mismo trabajador dice, gracias por darme capacitación.</p> <p>Gracias por haberme dado a entender por qué esto era así y no de otra forma. Porque venimos donde un proceso es una cadena. Dónde cada lado tiene que estar muy bien, porque de no ser así ahí está la falla y el trabajador también se van a ver afectados, entonces sí.</p> | <p>En la base operativa, se percibe que una causal de desmotivación es tener un trabajo rutinario, y al ser algo monótono se puede volver más desgastante; además, si no se tiene una gran escala salarial y la situación económica actual es compleja, en ocasiones se les debe dar más prioridad a unos productos que a otros. La falta de preparación, entrenamiento, formación y capacitación para gestionar el cambio también pueden ser desmotivadores. El entrevistado nos dice que son factores de desmotivación que</p> | <p>(Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).El síndrome de burnout es: un tipo de estrés laboral crónico que se da específicamente, en las profesiones que mantienen un contacto constante y directo con los beneficiarios del trabajo en una relación de ayuda o servicio, y se caracteriza por una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos, como resultado de las</p> |
|--|--------------------------------|--------------------------|---|--|--|---|

pueden llevar al condiciones
empleado a tener de trabajo.
síntomas de burnout.

Factores externos principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el personal operativo? ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el personal operativo?

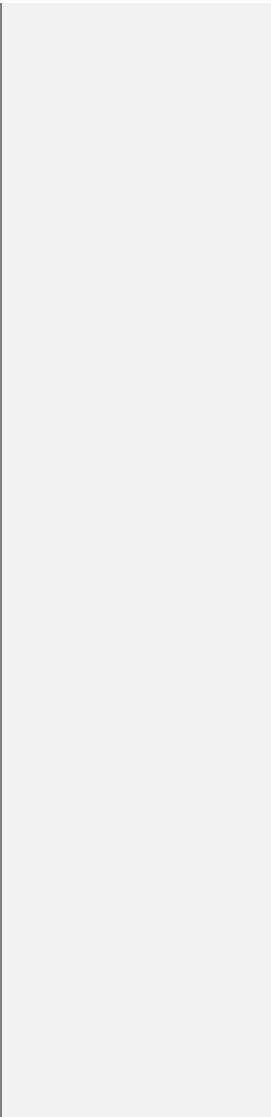
Por ejemplo, se desmotivan mucho al entrar porque de pronto ven que ese personal antiguo que lleva mucho más tiempo, pues espera que el que llegue, llegue con ese mismo ritmo. Ciertamente, hay un poco de poca empatía para con el otro, de querer que el que llega, llegue en la misma línea. Por eso también se nos desmotivan. También hemos visto el tema de los turnos, el tener que rotar es algo que desmotiva mucho y para eso hemos hecho varias cosas, pero en el personal operativo creo yo que es uno de los factores que más está desmotivando. Hay personal que es por el tema del horario, cierto, ya te mencioné y el tema del salario. El tema de poder tener un mayor crecimiento, pero en realidad es un círculo cerrado, donde no es mucho lo que puedas brindarle hacia el personal para que crezca, cierto para que esa base operativa crezca es bastante complejo porque muchos tienen poco estudio y así. Por ejemplo, más fácil se van porque dice sí, ya aprendí lo que iba a aprender y tengo otra aspiración y sé que dirás, pues dicen ellos, es una buena empresa, pero deseo más y pues nadie es quien para retener esos sueños o esas aspiraciones de las personas, ¿cierto?

Dentro de las principales causas de desmotivación laboral están el horario rotativo, el salario y la empatía entre compañeros al ingresar a la compañía, porque no es tan fácil comprender que se tiene una curva de aprendizaje. Hay trabajadores a los que los desmotiva el no poder crecer al interior de la compañía; pero, el entrevistado nos expresa que no es tan fácil, porque no continúan estudiando. También hay empleados que se van porque tienen otras aspiraciones y sueños, y la empresa no considera que los debe retener en ese caso.

**Objetivo
Específico**

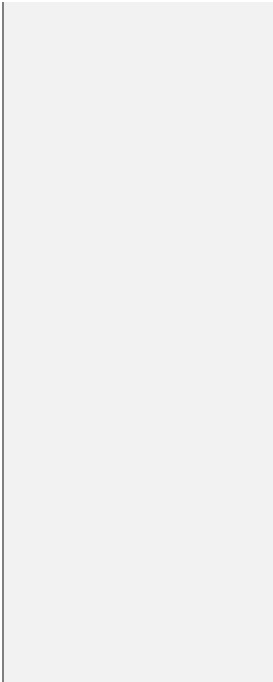
| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|---|
| <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño</p> | <p>Valoración del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?</p> | <p>El reproceso es uno de los principales impactos, que nos aumente la tasa de ausentismo por accidentalidad, cierto, otro es la deserción. La falta de comunicación, por desmotivación se toman más tiempo de lo debido en la alimentación y viven con pereza, es como un poco de todo eso.</p> | <p>El sujeto 3 nos expresa que hay un impacto porque surgen los reprocesos, en los que puede influir la falta de comunicación; adicionalmente, disminuye la productividad porque aumenta el tiempo de ocio en los turnos de trabajo. Se presenta un aumento en la accidentalidad y hay un aumento en la rotación del personal. Lo anterior, a causa de la desmotivación y la insatisfacción en los trabajadores.</p> | <p>Como se citó en Chaparro, (2006),p.9. se puede visualizar que es una problemática que deben vivir tanto los empleados como las organizaciones, "se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros".</p> |
|--|---|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|----------|--|---|--|---|
| Rotación | ¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? | <p>Lo tuve a nivel administrativo y en el área productiva, pero ya fue un tema de desmotivación más por el Jefe, en un pasado nos tocó fue cambiar el Jefe porque tenía muy mala retroalimentación y un poco de maltrato hacia el colaborador.</p> <p>Que ese fue como un caso atípico donde nos tocó cambiar, pues como ese Jefe de área, porque en realidad pudimos evidenciar que el problema estuvo y fue en el Jefe. Que no ha dado una buena retroalimentación, que el trato no era bueno, que como empleado era muy, muy bueno porque era honrado y tenía muy buenas responsabilidades ahí, pero tenía una serie de problemáticas personales, familiares que dificultó mucho. Entonces, se empezó a ver como una alta rotación, ahí la gente se aburría, yo trabajo en cualquier punto, en cualquier área menos en esa y demás, era lo que escuchábamos y sí, a la final nos llevó, fue eso. Nosotros tenemos una encuesta para los empleados que renuncian y si era como ese el segundo, o el tercer caso, perdón, donde ya dijimos, no. El problema es del Jefe, porque en algunos casos pudimos trasladar al trabajador de un área a otra, pero gracias a esa encuesta donde nos decían, vea, yo me voy por no darle a ese señor. Entonces fue muy difícil, fue muy complejo, pues tuvimos que tener muchas conversaciones incómodas pero necesarias, y a eso fue lo que se llevó, ya lo que gracias a Dios llegó y ya el área, pues tiene muchas más bondades, cierto, al menos a nivel de relacionamiento, a nivel de trabajo en equipo hay muchas bondades. Caso 2: sí fue en el área Administrativa, más puntualmente en el área Contable, lo que ocurría era una parte de sucesión. La Jefe del área se pensionó y pues, quien seguía como en esa línea ascendió y aunque es muy buena, encantadora, no tenía como esos atributos para manejar el equipo contable, que era un equipo más o menos o es un equipo de 7 personas, entonces como no tenía los atributos de Líder, la retroalimentación era mínima. No los evaluaba, no le exigía a nivel de conocimiento en el área Contable, pues hay muchos temas de actualización y hay muchos cambios a nivel normativo. Entonces, dos personas de esa área se nos fueron precisamente por eso, porque, aunque estaban muy a gusto con la empresa, pues sí definieron no poderse entender con esa Jefe de área, a ese Jefe de área, si no la retiramos, pues como tal de la empresa, sino que más bien la hicimos. Fue un trabajo de formación con ellos, acompañados por el psicólogo de la empresa. Yo como persona de Recursos Humanos y un</p> | <p>Según lo que informa el entrevistado, hubo unos factores extralaborales que estaban influenciando negativamente el comportamiento del jefe del caso 1. Que tal vez no decidieron intervenir dentro de la compañía, y la decisión fue despedirlo, con el propósito de evitar discusiones en la empresa, entre jefe y algún miembro del equipo, que hubieran podido llegar a agresiones físicas. La solución que plantearon funcionó, porque mejoraron el trabajo en equipo y el relacionamiento. Caso 2. Una persona con capacidades técnicas, a</p> | <p>Chiavenato, 2019, p.87 De acuerdo con la teoría de la relaciones humanas “De acuerdo con ella, lo que motiva a las personas es la necesidad de “reconocimiento”, de “aceptación social” y de “participación” en las actividades de los grupos sociales con los que conviven. “</p> |
|----------|--|---|--|---|



apoyo desde la batería de riesgo psicosocial y con Comfama cierto, entonces ahí tuvimos como una partecita de mentoría, donde fuimos trabajando con ella y le fuimos ayudando, pues como con todo eso. A, hoy el área sigue manifestando, pues, como algunas dolencias, pero al menos no tan marcadas, pues sí se logró rescatar a una mejoría. Como no somos una empresa tan, tan grande o tan super estructurada o tan súper definida, creo que se vuelven en retos organizacionales, donde ahí hay que hacer o definir algo como tal.

la que le faltaban las habilidades para liderar el equipo. La retroalimentación era mínima, no hacía valoraciones del desempeño. Con esta jefa, se decidió formarla con un grupo de varios profesionales, que incluyeron un psicólogo, Gestión Humana y Comfama, para apoyarla y recibir una mentoría. Se ha podido analizar una mentoría. No es algo que ya no genere comentarios, pero sí ha mejorado para bien la situación. En los dos casos mencionados hubo rotación de personal; pero, en el último caso hubo un compromiso con el desarrollo



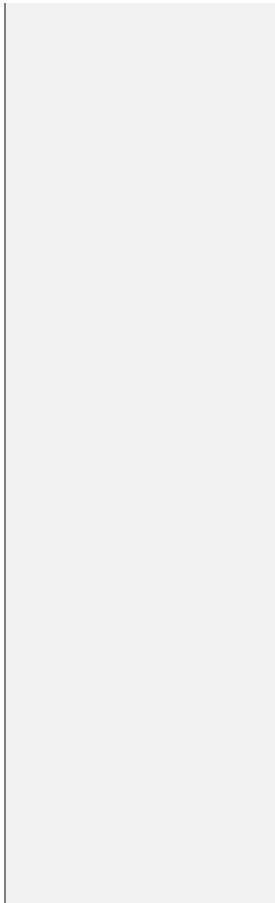
humano del líder, que
fue un caso de éxito.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | | |
|--|--|---------------------|--|---|---|---|
| <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicables aconsejables y desaconsejables de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>Bueno, bien nosotros, pues lo que hemos diseñado desde hace un tiempo para acá, fueron varias cosas y el primero que me lo robé de EAFIT, fue el programa padrinos, el programa padrinos lo que busca es empoderar en cada una de las áreas esa, ese empleado que tiene como las mayores, actitudes y aptitudes para liderar dentro de cada uno de esos procesos internos, entonces esas son las personas que cuando alguien ingresa a la compañía hace parte como de ese proceso de inducción y entrenamiento, por así decirlo. Así, garantizamos que sea un proceso mucho más en sensitivo, mucho más acompañado por personas que llevan buen tiempo, que sabemos la información que le están entregando a ese personaje nuevo y no una cantidad de mañías o de vicios, cierto, es como primero. Segundo: también le creamos un programa, pues dentro de ese programa que damos otra actividad que se llaman los grupos primarios, cierto, dónde está el sicólogo, está Recursos Humanos, está el Jefe de área y dentro de ese grupo primario, que no pueden ser más de 10 personas, estamos ahí, hablando temas de trabajo en equipo, comunicación de las funciones, como lo hace el turno del día, ¿cómo lo hace el de la mañana?, con quien te tienes que comunicar dentro de tus procesos, qué pasa cuando yo salgo a alimentarme, mi puesto queda a cargo de quien. Esos grupos con diferentes actividades sociales para como fomentar y tener esos espacios, cierto. Otra cosa que hemos hecho fue modificar el horario de trabajo, para ya no trabajar ese turno de la noche del sábado, sino que la empresa ya solo trabaja el sábado hasta la tarde, porque muchos decían, es que tengo a mi pareja sola toda la noche del sábado o dejo los hijos, etcétera. Entonces, hemos modificado el horario de tal manera que le pudiéramos brindar ese espacio a los empleados, esto de cara al tema de la motivación, también con el tema del crecimiento, en Jirafa el salario mínimo no es el salario mínimo de ley, está como un 45% por encima, entonces no es tan salario mínimo, aunque pues sí es básico y se les da a entender que Jirafa o puede ser parte de toda su vida si en realidad, pues así lo desean, o que también, pues tienen la posibilidad de irse de acuerdo a sus aspiraciones ¿Cierto? Esto por el tema de que si alguien se quiere ir lo puede hacer con total tranquilidad, porque entendemos que todos tenemos derecho a crecer, cierto? Ah, bueno, en la empresa, dentro de los beneficios he estado otorgándole, el estudio a los empleados si tienen cierta relación, por ejemplo, hoy tenemos 55</p> | <p>De acuerdo con la entrevista del sujeto 3, habían identificado que la base operativa se desmotivaba porque ingresaba el personal nuevo, y los compañeros esperaban que tuvieran el mismo ritmo de un trabajado antiguo. Por esta razón, buscaron fortalecer el proceso de inducción y entrenamiento, con una participación y práctica de los empleados con más experiencia y liderazgo en las actividades. Adicionalmente, recomienda como práctica aconsejable los grupos primarios, como estrategia de comunicación y socialización; además,</p> | <p>Millán, (2023), párr.6 “los bajos salarios, falta de apoyo y de reconocimiento, y exceso de trabajo son los factores principales para la insatisfacción laboral”</p> |
|--|--|---------------------|--|---|---|---|

personas que están terminando una Tecnología, Pregrado dos, una técnica dos. Pagadas por la empresa, que son operarios, vasos que dijimos no, que nos vamos a ir a buscar a una persona sabiendo que ya tenemos estos que quieren estudiar, que solo les faltan los conocimientos de la academia y que ya conocen la empresa, conocen el sistema, saben cómo operamos. La empresa con ellos, los vemos como rescatado y ya han dejado de ser, pues, simples operarios de cargue y ya son operarios de máquina, por así decirlo. Ya si es un Posgrado o algo la empresa o asume un porcentaje, o le presta el dinero al trabajador.

los salarios superiores al mínimo legal vigente y el ajuste en los horarios, permitiendo tener más espacios con su familia y darles claridad a los trabajadores de que su permanencia en el tiempo en la compañía es hasta que ellos mismo así lo elijan, porque no los van a retener en caso de que tengan otras aspiraciones. También es un motivador para los empleados hacer promociones internas y patrocinar la educación formal, para lograr el crecimiento en la organización.



Desaco ¿Cuále Pues la primera es echarlo, pues yo creo que esa es la peor practica eso. Ni
 nsejabl s son siquiera es una práctica, eso ya se ejecutará algo ahí, lo segundo, no escuchar
 es las practica al trabajador, no escuchar o no entender esas necesidades, que, si bien
 s muchas veces esas necesidades no se las podemos satisfacer, pues que al
 desaco la manera en pequeños espacios de poderle ayudar. No hacer nada, porque
 nsejabl siempre hay que hacer algo para bien o para mal. Hay algo, que hacer que
 es en el muchos optan por dejar que las cosas pasen a mirar a ver cuándo la persona
 afronta que está desmotivada se va
 miento Y yo creo que esas tres sí.
 de la
 desmoti
 vación
 laboral
 ?

Despedir al empleado
 puede ser una
 alternativa; pero, si hay
 manera de analizar el
 desempeño anterior y
 es merecedor de ser
 ayudado, además de
 que la empresa se verá
 beneficiada, es
 recomendable hacerlo.
 No es recomendable no
 escuchar las
 necesidades de los
 empleados así no se
 puedan satisfacer, pero
 sí tratar de ir
 ayudándoles. No dejar
 de tomar decisiones y
 no esperar que la
 persona desmotivada
 renuncie.

ANEXO 4 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 4

ANEXO: 4 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 4)

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
| Objetivo Especifico | Conocer el testimonio de | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeta 4 | Análisis | Referente Teórico |

| | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <p>los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Causas de desmotivación</p> | <p>Factores internos</p> | <p>¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado?</p> | <p>Finalmente, la motivación laboral se sujeta a muchos factores, no solo va a intervenir el tipo del cargo donde estemos orientados, sino que al empleado lo motiva el tema del dinero, al empleado lo motiva el factor tiempo, el factor familia, cierto, el de las condiciones laborales. En el área operativa, en el que yo tenía acercamiento era el tema de bodega, el personal que conducía los carros, el que los carga, los descarga y había siempre un sin sabor porque había una hora de entrada, más no una de salida, cierto, entonces a ti te dicen, tu trabajas las 8 horas, pero si te vas a las 8:00 en punto, entonces está el Jefe que te mira mal. Entonces, hay organizaciones que no toman esto como si fuera unas horas extras a pagar cierto, sino que le dicen, básicamente no es porque nosotros le estamos diciendo que se quede, sino que como usted no ha terminado lo que tiene que hacer, lo del día lo tiene que terminar para irse. Entonces, digamos que es una forma en la que las empresas como empleadores evaden ese tipo de responsabilidades, hay otra modalidad y es que el tiempo de horas extras lo trabajan y no te dicen te pago las horas que hagas, sino que es yo al mes te voy a dar \$300.000, eso lo vamos a poner como una bonificación y esos \$300.000 va a ser por todos los días que te quedas un ratito más trabajando. El empleado dice, esas son mis horas extras, cierto, lo ve de esa manera, cuando usted lleva eso a una realidad y analiza realmente lo que se queda un empleado cada día, haces el cómputo en lo que te tocaría pagar de horas extras y es mucho más dinero que \$300.000, entonces está el empleado que sabe analizar eso, cómo está el que no y está conforme, piensa que le están haciendo un beneficio. Finalmente, él me está pagando y también hay días que yo no hago horas extras y aun así me llegan los \$300.000, entonces, para el empleado será una balanza, pero tú eres el empleado que nunca llega temprano a la casa. Si quieres estudiar no lo puede hacer, entonces tener la oportunidad de hacer actividades extras después del trabajo es un factor muy motivante o des motivante, yo un día le escuché una frase de una persona cuando cambié de empleo y me decía: lo que más a mí me gusta es salir de día, de trabajar. Y yo no me había puesto a pensar en eso, porque realmente yo también laboraba en esa empresa, yo también, incluso desde mi puesto de Jefatura nunca salí temprano, siempre salí después de las 9:00 de la</p> | <p>Algunos de esos síntomas que ha identificado el sujeto 4 son: que tienen mal humor porque le deben invertir bastante tiempo al trabajo, no saben la hora de salida, no tienen tiempo para hacer actividades extras; por ejemplo, estudiar y pasar tiempo en familia, entre otras, además de que no hay un pago justo con las horas extras. El síntoma del estrés o cambios en el estado de ánimo puede ser porque no les dan los permisos para</p> | <p>Personio, (2024), (párr.16). “garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes”.</p> |
|--|--------------------------------|--------------------------|---|---|---|--|

noche 8:00 de la noche y uno lo empieza a ver como algo normal, ¿cierto? Cuando ya cambié a esta otra organización y salía en ese acto a mi casa llegaba, ya me encontraba con un montón de tiempo libre que yo no sabía que tenía. ¿Como ahora que hago?, me sentía culpable, incluso saliendo a la hora en punto. Entonces yo nunca había razonado lo importante que es ese tiempo, lo que tú haces. Ah, bueno, entonces arreglas casa, le digas a tus hijos, voy a estudiar de noche, voy a hacer una actividad cierto, entonces el empleado, tú lo ves mal humorado tú lo ves siempre, en esa postura de hablar mal de la organización con sus empleados pero nunca decirlo, a quién lo debe decir. Hasta que entonces uno va y le dice al otro, es que yo tengo un hermano que me dijo que como nos están pagando no es porque esos \$300.000 da menos de lo que nosotros hacemos en horas extras, el me lo hizo en una hojita, me calculo cada hora y eso da más de \$300.000, entonces este le dice al otro, el otro le dice al otro y todos viven descontentos, pero ninguno se va porque finalmente tiene una necesidad económica que suplir en su casa. Entonces, tú te la pasas con un montón de trabajadores descontentos. Claro, y es que a ti te pueden decir, yo no te lo pago, ¿pero entonces te voy a dejar un compensatorio más cierto? No solo el domingo porque ya es domingo, sino porque te voy a dar un compensatorio a la semana para hacer vueltas para hacer diligencias personales. ¿Cuál es otro factor desmotivador?, cuando el empleado requiere hacer sus diligencias y el empleador no le da esos permisos. Vamos a partir del hecho de que no todos los permisos hay que darlos. Cierto, es una realidad, o sea, usted no puede dar permiso por cualquier cosa, pero hay ciertas cosas que son muy justificables. Vamos a hablar de una reunión de padres de familia, vamos a hablar de una cita médica, de una ida a pagar una multa que se lleva un día entero, cositas así, en las que cuando al empleado no le dan el permiso tan automáticamente tu sientes el ambiente que cambia porque él va a llegar a su lugar de trabajo y empieza. No voy a decir, no sé cuántas veces está el que habla en groserías, está el que habla, no sé qué, no le da permiso a uno, pero yo no sé quién qué si le cae bien, si le da el permiso, el tema

desarrollar actividades tales como citas médicas o entrega de notas, entre otras. La desmotivación laboral se refleja en el ambiente laboral, por causa de un sentimiento de desigualdad; por ejemplo para un permiso. En la organización informal se muestran inconformes, pero no se lo dicen a sus jefes, porque tienen una necesidad primaria que suplir con el dinero que generan del trabajo. Otro

del descontento de la desmotivación se empieza a volver como un virus, porque tú en todo momento estás trabajando con personas que no tienen un sentido de pertenencia. Usted no los tiene que mantener contentos. Eso es cierto. O sea, usted no tiene que bajar y preguntar, ¿Quién tiene un permiso? Yo se lo doy porque hoy estoy de chévere. No, ni les voy a pagar todo lo que ustedes exijan, porque es una realidad que no va a pasar, pero si analizar qué es lo justo, cierto, tratar de ajustar su organización a lo más justo que permita y que no se vea ni perjudicada la organización y el empleado. También cuando el empleado esta desmotivado se enferma a propósito he incluso se puede accidentar a propósito, no dice porque no le importa, aunque el Jefe se seguridad en el trabajo, le haya dicho 1000 veces, tienes que reportar, tienes que decir, ah, no, no me importa.

síntoma es la muestra de la falta de sentido de pertenencia en los trabajadores, el aumento en la accidentalidad sin reportes a tiempo y las incapacidades adrede; por ende, hay un aumento del ausentismo.

| | | | | |
|-------------------|--|---|--|--|
| Factores externos | ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el personal de base operativa? | <p>Causa desmotivación el no otorgar las vacaciones en los tiempos necesarios, que el empleado ya tiene derecho a causar. Falta en las empresas reconocer que el personal de la base operativa, son los que sostienen el negocio, o sea, tu te puedes ir y lucir y me pasaba mucho a mí porque la empresa era operativa, pero tenía un área de Ventas, entonces las ventas eran las estrellas, las estrellas a los que había que celebrarles el día del Vendedor, había que celebrar el día de las madres, el día de los padres también a ellos, se ganan unos viajes una vez al año, unas rifas, se les dan unos incentivos, unas bonificaciones. Cuando llegaban yo buscaba en el calendario algún día de la parte Operativa, yo decía, pues no habrá día de Auxiliar, día del Conductor, vamos a ver qué hacemos, le decía yo lo mismo al Gerente, me autorizas, yo les compro unas empanadas. Les llevo, señores gracia, él me decía, y ¿por qué? Pues es que aquí los que venden todos son los Vendedores, pero yo me sentaba a decir porque si el Vendedor se luce es porque el entregador entrega a tiempo, entrega puntual lo que debe entregar, se supone que es una simbiosis entre esos cargos, el Vendedor entra a una hora exacta y sea una hora exacta. De hecho, muchos de ellos se van mucho antes de acabar su jornada porque ya acabaron la meta del día. Mientras que el Entregador, el Operativo y el que carga el carro, al contrario, hace el doble de tiempo porque a él le toca los tacos, le tocan las entregas que llegan al supermercado y entonces el señor le dice, ahorita no tengo tiempo siéntese de espera hasta que yo pueda y entonces usted está en un municipio lejos y usted dice, entre más se tarde la entrega ya no me puedo devolver, hoy me toca quedarme amaneciendo, pero usted no puede acosar al cliente porque el cliente no le va a recibir, se va a enojar, le va a decir: entonces vaya con eso que yo lo pido en otra parte. Entonces, el desnivel tan grande que hay en la equidad entre unos cargos y otros. Cuando tu vas a mirar de una las expectativas de ese tipo de cargos, pero para mí ese cargo es el que sostiene mucho de la organización. Los proveedores a los Vendedores les debía dar cuanta cosa hay entonces ellos se llevan anchetas, se llevan descuentos, se llevan promociones y uno dice, por qué ese mismo tipo de descuento no le dan a las personas de la base Operativa, y dicen es que todos son empleados de la misma</p> | <p>Una causa de desmotivación laboral se presenta cuando no se les brinda las vacaciones al personal cuando ya tienen un año de estar laborando; también, cuando el empleado tiene la percepción de que hay acciones de desigualdad, inequidad o beneficios sin control para unas áreas, y que para otras no hay beneficios. Otra causa es la falta de reconocimiento por la labor, turnos de largas jornadas,</p> | <p>Como se citó en Chaparro, (2006), p.9 “se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros”.</p> |
|-------------------|--|---|--|--|

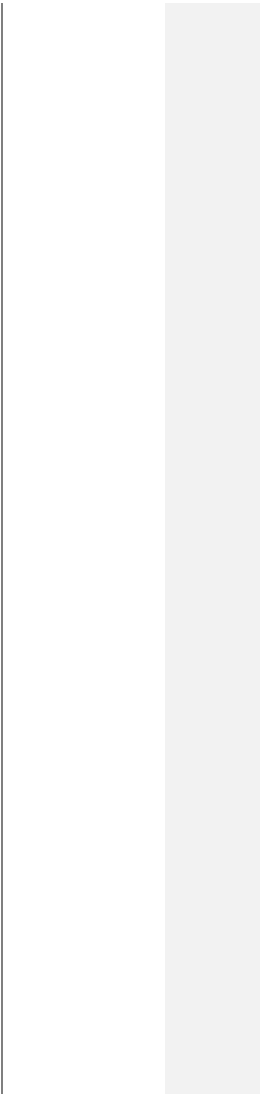
empresa porque no puede tener los mismos beneficios, el de bodega, el de calidad, eso lo ves incluso, hasta el área Administrativa vamos en operativo porque está el Auxiliar del Jefe, cierto y el Auxiliar es el que hace todo el que trasnocha, el que imprime, el que se tiene que aguantar el empleado que viene enojado mientras que el Jefe va a firmar cosas en muchos de los casos. Básicamente el trabajo del operativo es hacer quedar bien al área Comercial, mientras ellos lucen bonitos, con uñas, pintadas, motos, carros caros y demás, porque ellos no reciben solamente el incentivo monetario de la empresa, sino que cada uno de los proveedores les da su propia bonificación, por lo que están realizando cierto o sea, hablando en un tipo de empresa de estas y vamos a decir también en un tipo de empresa donde el dueño es el dueño que se hizo empírico, que le dolió su empresa, que es el que dice: yo soy el que mando, yo veré como mando. Hay una diferencia gigantesca en cómo se trata la base Operativa en la empresa que es empírica o familiar, que de la que es estructurada como debe ser, o sea, con todas sus estructuras, con los niveles educativos necesarios, con las bases de los organigramas y demás. Entonces, la oportunidad de brillar para el área operativa era el día de la fiesta de la empresa en diciembre, entonces ahí era donde se subía toda la motivación, si tú vas a hacer un medidor de motivación, entonces dirías, sube en diciembre porque entonces nos prestan atención, nos hacen la fiesta, está como en el tiempo de votaciones, entonces que el político te da el tamal, así como se ve entonces, como nos van a hacer fiesta, como nos llevan a nuestros hijos a cine como nos van a dar el aguinaldo la motivación, si tú lo fueras a medir en escala la verías gigante, y tú, dirías, aquí la gente trabaja feliz, porque se les da \$200.000, se van, compran, hacen un sancocho en la mitad de la bodega y reparten para todo mundo, y entonces aquí nos estamos uniendo todos, curiosamente ahí sí, los Vendedores también comen sancocho todos estamos felices. Y el reconocimiento en los seres humanos es un tema importantísimo. Cuando tú dices ve aquel Jefe pasó y se supo mi nombre porque ya tú también vas a encontrar organizaciones donde el Jefe ni sabe cómo se llaman las personas, cierto? Ve ese Gerente, Entró cuando era de la base operativa y está en las áreas administrativas haciendo una gestión, entra al gerente y saluda a todo mundo persona por persona, señor, ¿cómo

amanecer por fuera de la casa por motivos del trabajo. Bajas expectativas cuando las personas de la parte Administrativa y Operativa no se conocen, no saben el nombre; es decir, la importancia del relacionamiento en la organización entre compañeros de diferentes áreas de trabajo. El sujeto 4 nos expresa que las personas que deben hacer atención al cliente se desmotivan fácil porque deben

está? ¿Qué más de su familia, hombre, bien o no? La diferencia que eso hace en un empleado es impresionante. Ahora, en un área donde tú tienes que estar de cara al cliente, es un factor increíble de motivación o desmotivación el saber manejar tus emociones y yo creo que como empresa todo lo que pudiéramos brindarle a un empleado para que tenga una fortaleza en ese aspecto, favorece a la empresa y favorece al empleado.

No sé si me estoy haciendo entender a ti te va a hacer los clientes todos los días estás en Teleperformance, en cualquier ejemplo que uno diera de estas empresas de llamar. Depende de cómo es el cliente, te reciba y de las emociones que tú tengas, tú le vas a contestar feo, le vas a contestar bien, le vas a contestar mal o lo que el otro te conteste te va a afectar el resto del día. En la empresa que trabajo actualmente, hay personas que son las que barren las calles, yo creo que la motivación ahí sería el doble de bajita que en la que yo estaba porque en la que yo estaba solo había un turno que no tenía horas definidas en la que estoy ahí los 3 turnos, hay todos los turnos posibles, 4 horas, 3 horas, 8 horas, está para toda la noche, para un poquito para mucho menos, pero la diferencia es gigante porque se les paga absolutamente todo el minuto, el segundo, que se pasan de más, que se pasan de menos, tienen su día de los días especiales, los días especiales de los hijos, el del padre, el de la madre, los reúnen cada cierto tiempo por grupito, según el horario que tengan y les brindan capacitación para que no se crucen con las cosas, para que sepan manejar sustancias peligrosas para que sepan manejar el tiempo, para que sepan manejar el tema financiero. Toda capacitación que como empresa nos puede ofrecer cualquier proveedor, allá desaprovechada y desde el área de gestión humana. Yo como profesional en esa área, yo lo veo hoy, para mí es una dicha completa que allá se puede ejercer la gestión humana. En la empresa en la que estoy actualmente, los he visto en entrevistas y en diferentes cosas y dicen: te gusta trabajar ahí y ellos son uy muy bueno, me pagan el día antes todo lo que yo voy y pregunto me responden, es un cambio de perspectiva desde la gestión humana muy diferente. Si va a haber la seguridad y salud en el trabajo, que para mí también es un factor motivante, que cuiden de tu salud, que te ayuden a prevenir.

aprender a
gestionar sus
emociones, y esto
puede generar un
impacto en su
desempeño. Los
turnos podrían
verse como un
factor de
desmotivación.
Otros factores que
motivan o
desmotivan, si no
los hay, son las
capacitaciones al
personal, atención
de solicitudes,
dudas e inquietud
desde Gestión
Humana. La
persona que
entreviste
identifica el tema
de Seguridad y
Salud en el
Trabajo como



acciones que
motivan o
desmotivan a los
empleados
cuando las
organizaciones no
lo implementan.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño (bajo)</p> | <p>Valoración del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño o laboral?</p> | <p>El principal impacto es que tú no ves tu organización con la productividad que debería tener realmente. ¿Por qué? Porque el empleado descontento no tiene sentido de pertenencia, no cuida las cosas, al contrario, si se dañan de malas, alguien más las paga si no, lo que no me pagan horas extra a mí que lo pague en ese carro que se dañó, que vengan y lo recojan de malas. No te importa la empresa, no estás en la sintonía de si le va bien a la empresa, nos va bien a todos, cierto, entonces te vas. Tú no generas una pega a la organización y te vas en cualquier momento, te voy a dar un ejemplo, yo tenía empleados que estando laborando parqueaban el carro en cualquier esquina y llamaban de un teléfono público, de minutos y decían, ahí le dejé ese carro, recójalo cuando quiera no te presentaban una carta de renuncia siquiera y encima el carro con descuentos de dinero o faltantes de dinero y tú ya no tienes cómo encontrar la persona, son personas a las que no les importa y cambian de número de celular para que no los encuentres, son erráticas, están en muchos de esos casos, están incluso enojados. Cuando deciden tomar esas decisiones, están enojados porque sienten injusticias, entonces no les importa lo que tenga que ocurrir y la consecuencia que tenga que pasar. La desmotivación a mí me parece como una bomba, pero no de las que va a explotar, sino como si fuera de gérmenes de virus. No sé qué entonces ella se va incubando, se va incubando el virus, va creciendo, se va esparciendo entre más personas y tu sientes un ambiente pesado constantemente en la organización. Encuentras el empleado que vive tan enojado que tu no sabes cómo Jefe ni cómo hablarle, porque te va a responder feo, pero no lo puedo echar porque sí fue para eso todos lo hacen, todo lo puede porque ese señor se queda hasta tarde, aunque esté renegando todo el tiempo, no lo puedo echar, pero no le puedo ni hablar, porque diario tiene mal genio porque me va a contestar feo, porque yo sé que el vive enojado, pero yo de pronto como un Jefe intermediario, no puedo hacer nada para aliviar su enojo. La productividad, la productividad totalmente, porque si vamos a hablar de esta empresa en la que yo fui Jefe, las entregas entonces no les importa entregar a tiempo, por este motivo hay un aumento de los costos operativos y no es la misma ganancia para la empresa. También estamos viendo un impacto de salud en el empleado que finalmente se va a ver</p> | <p>El impacto se ve reflejado porque el personal no tiene sentido de pertenencia. Por tal motivo, no se muestra la empresa con buenos indicadores en temas de productividad. Hay un impacto en el clima laboral, el relacionamiento, porque la desmotivación puede ser un sentimiento que pueda ser influenciado en varios miembros de la organización. También se ve afectada la</p> |
|--|--|--|---|--|---|

reflejado en que entonces yo estoy pagando por empleados enfermos, incapacitados, que no todos esos dineros, en muchas ocasiones se pueden recuperar de las entidades de salud.

productividad
porque las
entregas de los
productos no se
realizan a tiempo,
y esto tiene un
impacto negativo
en la rentabilidad
de la empresa, por
los sobrecostos y
por los empleados
incapacitados.

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Rotación</p> <p>¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?</p> | <p>¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?</p> | <p>Caso 1: El descontento en las personas y te y ahorita te puedo contar un ejemplo muy claro, en la empresa, justamente en la que yo estaba, las auxiliares de contabilidad hay una que pedía mucho, mucho permiso, cierto, porque tiene un hijo pequeño, entonces, las citas médicas, los controles y demás y la otra es una señora ya de mucha edad. Estaba próxima a jubilarse muy, muy buena en su trabajo y sin hijos, sin responsabilidades nunca piden permiso, nunca se incapacita, no le pasa nada.</p> <p>Recientemente a la señora mayor se le murió el papá en un día que llamaríamos al giros en un día de cierre en el tema contable, que hay muchas cosas por hacer. Sí, entonces, fin de mes y entonces mucho que hacer cuando ella, la llamaron, le dieron la noticia de su papá dijo, me muchachos, me tengo que ir, Qué pena. Yo apenas pueda, me pongo al corriente de las cosas, tú sabes que eso da una ausencia de 5 días, lo que ocurrió automáticamente fue que la señora de los muchos permisos de las muchas excusas de la que hace todo en un tiempo más lento que la otra. Como que se enchufa, hizo, le dio, yo no sé qué le dio y se paró y dijo que era injusto que cómo se le ocurría a pedir un permiso en un día así. O sea, ni siquiera se tomó la molestia de pensar en el dolor del otro, de tener empatía por su situación. ¿Y que cómo se le ocurre? Hice así y yo bien ocupada, y yo que me tenía que ir a tal hora porque es de las que encima de todo salía a la hora en punto cierto y oíste en su pataleta, renunció. Allá de estar encantado con todo eso, entonces tú ves el nivel grande del que está motivado y el que no, del que tiene sentido de pertenencia. Y el que no, ella me decía, Ay no, mi hija, yo como los voy a dejar embalados, así no se desordena todo eso y vea que los conductores se quedan sin anticipo. Si, si uno no. Si yo no hago mi parte, otra área se afecta. Era lo que ella me decía, yo le decía, pero imposible, pues es que tú salgas del entierro de tu papá. Para eso, las organizaciones deben tener la capacidad de suplir este tipo de cosas. Caso 2: Era yo, yo era la protagonista de eso, porque yo me remitía a trasnochar mucho a salir muy tarde. Finalmente, al ser personal de manejo de confianza, nunca iba a tener un pago de horas extras. Entonces, si estamos hablando de todos los factores de motivantes, yo no tenía tema de incentivos, yo no tenía tema de vida social y no había quien trabajará en mí para el tema de pérdidas y demás cierto.</p> | <p>Caso 1: el trabajo colaborativo entre compañeros es un caso que genera motivación o desmotivación, además de la falta de empatía con el otro en momentos difíciles. En ocasiones, las empresas también comenten errores al depender de una sola persona para hacer las cosas, y no se percatan de que esa persona se puede enfermar o tener una calamidad; es decir, analizar cómo hacer con ese personal clave, porque</p> |
|--|--|--|--|

Y la motivación, pues la tenía que hacer yo solito. Pero entonces, cuando yo quiero ejercer mi profesión, que es para lo que me contrataran hacia el empleado, entonces yo empiezo, oye, por qué no les hacemos un día de integración en un Comfama. Nos da la mitad que se vayan ellos y Ah, no sale muy caro, no. Porque entonces hay que sacarlos temprano. Un sábado se cierra la empresa. Hay que hacer tal cosa y entonces los transportes y entonces no sé qué por ningún lado daba. Pero la logística para acá los vendedores del país.

podrían no poder asistir al trabajo por alguna eventualidad, y la compañía debe tener alternativas para solucionar en esos momentos. Caso 2: hay la disposición, y la teoría en temas de conocimiento, pero la Gerencia algunas veces es quien no permite o no aprueba para que los subprocesos de Gestión Humana maduren, y no se permite, de alguna forma, retener y motivar al personal a convertirse en



parte de la
organización.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | |
|--|---|---------------------|--|--|--|
| <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practic as aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>Una práctica aconsejable es las capacitaciones al personal. También hay personas que cuando les fallece un ser querido necesitan apoyo y acompañamiento, pero habrá quien anda como un alma en pena por la empresa todo el tiempo y de acuerdo a las cosas que le pasen, habrá que intervenir porque también está afectando su vida laboral. Es más, te voy a decir hoy, es tan importante ese tema de acompañamiento que hasta la muerte del gato y el perro hace una fuerte diferencia. Está en el área de Gestión Humana y, sobre todo sabes que el criterio y la autoridad que le den al área de gestión humana dentro de una organización para poder efectuar este tipo de actividades. En mi carrera me enseñaron a hacer temas para motivar temas para el viejito que se va a retirar temas de evaluación de desempeño, que chévere decirle al empleado y así vamos, pero debemos mejorar lo siguiente, cuando tu ves hoy en día, un porcentaje gigante de organizaciones que no hace la evaluación de desempeño con el empleado, sino que la hace el jefe con el jefe, es lo más ilógico. Otro factor de motivante porque usted nunca sabe el jefe que percibe de usted, pero usted cree que el jefe lo detesta. Usted siempre está pensando que el jefe, ese señor, comete brusco conmigo con el tema nada, lo que yo le hago le gusta, pero nunca hubo esa conversación y esa retroalimentación en donde jefe te dijo es que desde que ingresaste tu actitud en tal cosa no me pareció, y eso dañó la relación completa. Pues ya de ahí en adelante yo creo que vos no haces bien nada, pero señor, ve a ayudar rendido en tal cosa. Yo llego temprano, yo hago eso y nada de lo que yo hago se nota. Entonces, las evaluaciones de desempeño para mí hacen un factor motivante o desmotivan. También la comunicación constante con el jefe y el acompañamiento en el tema de la resolución de conflictos sería fundamental. Entonces un seguimiento y unas novedades muy claras hace que tú le puedas dar información clara al empleado y hay empleados a los que hay que hay que acompañar. Porque mi hermana falleció y le dije, listo es que el documento era el registro civil donde pronto se establezca un parentesco. No es que yo soy de un pueblo muy lejos y aquí no, como si ya me descontaron 5 días. ¿Cómo voy a pedir permiso para ir hasta el pueblito a sacar el Registro Civil y ya no tengo familiares? Entonces me puse en Google, busqué en la Casa Cural de ese pueblo, llamé, le dije a la señora, señora, Venga, qué pecadito a la señora, está</p> | <p>Algunas prácticas aconsejables que nos sugiere el sujeto 4 son las capacitaciones para el personal, empatía con los casos que afectan al personal; por ejemplo, la muerte de un ser querido o de su mascota, o una separación, entre otros. Hacer la evaluación del desempeño con el trabajador, con retroalimentación permanente y comunicación en temas de resolución de conflictos. Los empleados valoran una buena explicación de las</p> |
|--|---|---------------------|--|--|--|

sin platica, se la descontamos. Porque no hay cómo usted me puede ayudar, me manda una copia a mi correo. Yo se lo pago o si tiene un mensajero, dígame la señora Di con la señora más querida del mundo fue, le sacó una copia. Inmediatamente me pidió el correo, me cobró lo que cobra pues la diócesis por este tipo de copias, pero entonces incluso me dio su cuenta personal, me fui donde el de gestión humana, pues de gestión humana cada proyecto tiene su gestión humana, entonces se entienden como empresitas pequeñitas.

inquietudes que les surgen y una colaboración para solucionar con actitud empática. Esto aumenta el sentido de pertenencia por la empresa, porque le ayudó a solucionar.

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | Desaconsejables es desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | ¿Cuáles son las practicas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | Para mí no es aconsejable tratar de que la motivación esté centrada en dinero, no es aconsejable porque cuando tú haces algo más de una vez ya no es favor sin obligación. Sí entonces, si tú pretendes motivar al empleado porque le doy la liga cada vez que me ayuda, el día que no se la des tú eres un malo, pero es una mala persona que le quitaste algo que él ya estaba era solo haciendo esa labor porque iba con ese objetivo. | Es una práctica desaconsejable tratar de motivar al personal con dinero, porque se vuelve costumbre y ya no lo perciben. |
|--|---|--|---|--|

ANEXO 5 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 5

ANEXO: 5 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 5)

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
| Objetivo Especifico | Conocer el testimonio de los | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeta 5 | Análisis | Referente Teórico |

| | | | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|---|---|--|--|
| <p>expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Causas de desmotivación</p> | <p>Factor interno</p> | <p>¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado?</p> | <p>Yo creo que el aumento del ausentismo, las personas empiezan a enfermar más, ya sea que realmente sí está o está somatizando como esa desmotivación y realmente sí se están enfermando, porque eso puede pasar en la salud mental.</p> <p>Yo la desmotivación la relaciono con la salud mental, porque todo el tiempo estás pensando en, Ay qué pereza mañana</p> <p>tengo que ir a trabajar qué pereza, vea mi Jefe me va a regañar otra vez por esto. Entonces, como todo el tiempo, estoy pensando, soy más tendiente al error, cierto, entonces me suelo equivocar más fácil cuando tengo esas angustias y esa carga soy más tendiente al error y eso hace que me enferme o mucha gente se enferma realmente o mucha gente se hace incapacitar. Que vos sabes que también lo hay. Obviamente esto incide directamente en la productividad, sea baja, la productividad no se entregan las tareas a tiempo, que se atrasa más el trabajo, que es obviamente la calidad del trabajo que se entrega.</p> | <p>Síntomas que se han identificado en el personal desmotivado es que aumenta el ausentismo. Posiblemente es una reacción natural del cuerpo, por la desmotivación que el trabajador está sintiendo. Hay una afectación en la salud mental del personal, no tiene disposición para ir al trabajo, aumentan los errores, porque esté angustiado y se enferma, o buscar incapacitarse para no ir al trabajo. Lo anterior incide en la productividad, porque no se entregan a tiempo las tareas y disminuye la calidad del trabajo.</p> | <p>(Bhatnagar, 2024, párr.4). “los líderes deben ser conscientes de los signos de baja motivación y ser capaces de ayudar y reenergizar a un empleado. No abordar la situación puede conducir a un problema más generalizado, a la pérdida de ingresos y de productividad”. Reeve, (2009), p.139 La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño-evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización.</p> |
|--|--------------------------------|-----------------------|---|---|--|--|

Factor
es
extern
os

¿Cuáles
son las
principale
s causas
de la
desmotiv
ación en
el trabajo
y para el
trabajo
en el
personal
de base
operativa
?

Malas condiciones laborales, falta de crecimiento, la mala comunicación, la falta de liderazgo, la inestabilidad laboral, pero pues mucha gente es con el contrato a 3 meses y cada 3 meses pensando en que no me lo van a renovar la sobrecarga de trabajo y el estrés. El ambiente laboral negativo, la mala compensación.

Hace parte de las principales causas de la desmotivación laboral el no tener buenas condiciones laborales, cuando el personal no tiene la oportunidad de crecimiento, si no hay buena comunicación entre compañeros y jefe. Cuando hay carencias en el liderazgo, también hay desmotivación. Al tener inestabilidad laboral hay estrés, porque hay incertidumbre acerca de la continuidad o no del contrato. Un mal clima laboral también influye, y la compensación deficiente.

Como se citó en Chaparro, (2006), p.9 "se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros".

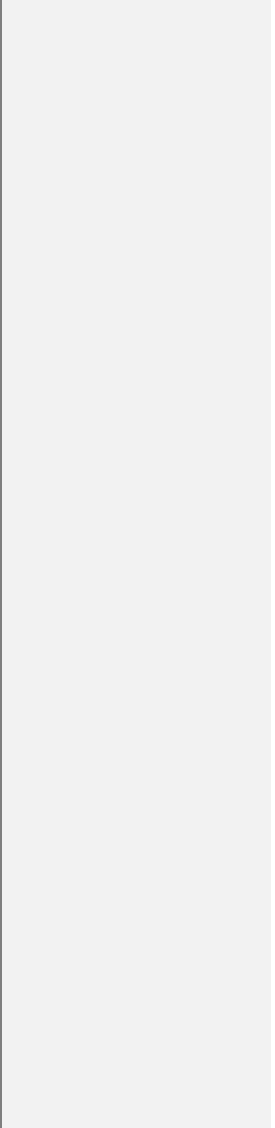
**Objetivo
Específico**

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas</p> | <p>Principales impactos en el desempeño</p> | <p>Valora ción del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?</p> | <p>La baja productividad, el aumento del ausentismo, eso a su vez hace que se incrementen los costos porque yo tengo que reemplazar o tengo que suplir como esa la falta de esa persona para poder cumplir con algún trabajo. La reducción en la calidad del servicio, la falta de innovación y de creatividad. El daño a la reputación de la empresa, muchas de estas personas terminan hablando mal de la empresa, incluso muchos que tienen directa atención al cliente. Es muy evidente, cierto, y terminan generando algún vínculo con el cliente, y terminan comentando este tipo de situaciones que no le favorecen a la empresa.</p> | <p>Impactan en los costos de la organización, por el incremento del ausentismo y la baja productividad; disminuye la calidad en el servicio, la innovación y la creatividad; puede que se vea afectada la reputación de la empresa, porque se van con un malestar con la empresa y se encargan de afectar el buen nombre de la organización.</p> |
|--|---|---|---|--|--|

| | | | | | |
|--|-----------------|--|---|---|--|
| <p>de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Rotación</p> | <p>¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?</p> | <p>Caso 1: Voy a hablarte de un caso específico en el que, pues había un tema muy de persecución laboral, muy de acoso, por decirlo de alguna forma. Entonces se desprestigiaba el trabajo del compañero, era el compañero de seguridad y salud en el trabajo y por pues un episodio que tuvo con una alta Directiva. Creo que se tomó como personal y es alta directiva, lo llevó pues como a otro extremo se desacreditaba al trabajo, pues no se reconocía el trabajo, básicamente todo lo que hacía estaba mal hecho, en momentos en los que de pronto tenían encuentros que le lanzaba comentarios, pues como degradantes de su aspecto físico, o sea, eso trascendió tanto que el me decía yo ya no aguanto, yo quiero renunciar, esto se está saliendo de control. Cuando él se iba, cuando él estaba haciendo trabajo de campo, ella le buscaba en el escritorio a ver qué encontraba para hacerlo renunciar era muy complejo. Porque era ver llorar el compañero, y la verdad, el desenlace no fue bueno porque no fue algo que se superó. Ciertamente, yo creo que ahí lo que pasó fue que el hilo se cortó por lo más delgado y esa persona operativa salió entonces por más que yo te digo, por más que uno aconseje como venga, hay que subir la motivación, venga, hay otras cosas, hay que buscar como otras cosas buenas de la empresa, realmente cuando este tipo de situaciones se da es muy complejo de manejarlo cierto. Finalmente, la alta dirección en ese momento terminó creyendo la palabra de su directiva y terminó costándole el trabajo al compañero. Entonces ese fue un caso y no fue la verdad, pues su final no fue como tan alentador, pero te puedo decir que en la mayoría de los casos en los que recuerdo es realmente no es que la persona lo supere realmente o le cambian de Jefe o pasa algo ahí, como que se genera un giro a la situación y por eso hace que la persona logre como como mejorar su motivación y salir adelante, pero realmente que yo recuerde</p> | <p>Caso 1: El tema de acoso laboral, porque desacreditaba su trabajo. Comentarios que le podrían afectar la autoestima. Esta situación terminó sin la persona de base operativa; pero, al parecer, fue porque falta más intereses por parte de la empresa para que se resolviera. En momentos de conflictos o presuntos abusos, Gestión Humana y el Comité de Convivencia cuentan con el rol de ente conciliador, para evitar que las cosas se pongan más complejas. Las buenas prácticas de convivencia y estrategias de bienestar ayudan para que estos eventos no lleguen tan fácil a los extremos. En el otro caso hubo una renuncia provocada, porque el muchacho no se prestó para salir con la Directiva. En ocasiones, las personas de Gestión Humana</p> | <p>Reeve, J. (2009), p.326 "El grado en que los individuos se desarrollan en dirección a la congruencia y la adaptación depende en gran medida de la calidad de las relaciones interpersonales".</p> |
|--|-----------------|--|---|---|--|

que haya sido la misma situación con las mismas dos personas y se haya resuelto la verdad. No, no tengo un caso. Que recuerde. Estando en gestión humana estuve más de un caso cierto, lo que yo hacía era como confrontar, cierto, confrontar la situación, escuchar ambas versiones y después unir como los dos, como las dos personas y ponerles como qué venga, concilien, cierto, yo era más como la parte conciliadora, pero no tuve ningún caso tan complejo, o sea, y eso es lo que yo te digo, tal vez. Yo no digo que todo sea color de rosa cuando tú implementas prácticas como el tema de la estrategia de la felicidad que te estaba contando, pero eso sí, amortigua mucho la convivencia. Entonces, yo creo que por eso de pronto los problemas no eran tan grandes. Entonces vos abordar ese tipo de situaciones a tiempo hacen que de pronto no se dé un tema de desmotivación laboral de pronto que no trascienda cierto, entonces digamos que estando en gestión humana logré como abordar esos espacios como sentarlos, conversar y conciliar. Pero afortunadamente no tuve como ninguna situación que se me saliera de control, pero ya desde otros cargos sí me tocó ver demasiadas cosas. Y qué son complejas. Por ejemplo, incluso es muy teso uno cree que eso no pasa en las empresas, pero también una directiva. Se enamoró, pues se enamoró, no sé cómo decirlo, quería estar con el compañero y esto no queda. Quería tener algo con un compañero, lo intenté, lo invité a comer y el compañero, pues él sabía que esa persona era de cuidado en la empresa y le dijo que no, pero entonces él decía, yo no sé si decirle que sí, que es peor si decirle que sí o no. Él le dijo que no y ella se la montó y empezó que no, que es que había que reducir el gasto administrativo, que el que tenía que salir era él. ¿O sea, mira que es una cantidad de cosas que uno dice dónde están las áreas de gestión humana cuando esto pasa? Que

se sienten responsables por sus principios, y cuando identifican ese tipo de injusticias prefieren irse de la empresa. Caso 3: Llegó a Gestión Humana ya la renuncia, con la persona frustrada. Algunas veces en las organizaciones las dificultades se convierten en personales y se pueden perder de buenos empleados al no indagar sobre las situaciones que ocurren, y no siempre los líderes tienen la razón.



se permita que un empleado se acerque y tenga la libertad de contar ese tipo de cosas y que se aborden. Pero la guerra de poderes dentro de las organizaciones es tan fuerte que eso no pasa. Eso no pasa, incluso me atrevo a decir, pues digamos que no es algo que viva en las organizaciones en las cuales he trabajado, pero me atrevo a decir que incluso muchas mujeres acceden a otros tipos de cosas o de experiencias, solamente por conservar un cargo o una posición, y eso no debería pasar. Y hay cosas en las que uno a veces se frustra con en las organizaciones. Organizaciones me tocó el caso muy cercano de un compañero.

Que a raíz de la salida de esta persona que yo te digo que estaban acosando. El compañero renunció, él era la persona de gestión humana y él no estaba de acuerdo y renunció. Caso 3: Digamos que yo no había identificado desmotivación laboral en ella, pues porque la empresa es muy grande y uno, conocer como toda la realidad de los equipos de trabajo a veces no alcanza, pero un día ella llegó y me dijo, mira, presentó la renuncia y te la presento a ti porque se la iba a presentar a mi jefe y me dijo que estaba muy ocupada y yo pero venga, qué paso, qué paso? Ah, bueno, le dijo que estaba muy ocupada cuando le dijo que era la renuncia, le dijo a listo mándamela al correo que no le preguntó que había pasado, que no, le preguntó absolutamente en ello, pero vení, ¿Sentate qué pasó? ¿Por qué te vas a ir si, si todo está muy bien? Tengo entendido que los proyectos que manejan que manejas vos, viven súper felices con tu trabajo, Bueno, una cantidad de cosas, y me dijo yo mano, no me aguanto, mi jefe, no me aguanto, mi jefe y yo soy muy reactiva y ya hasta aquí me dio. Y digamos que pude actuar, pude actuar porque pude hablar con la alta dirección y le dije, no estoy de acuerdo, paso esto y esto, y esto yo creo que la empresa pierde una buena persona. Si la dejamos ir una buena trabajadora y eso no

debería pasar, yo creo que uno como Jefe. Bueno, lo persuadí le conté una cantidad de cosas, lo que pasa es que la jefe era, no digo por joven porque hay personas muy jóvenes que son muy tesas liderando cierto, pero era de pronto, no tenía muy claro cómo su rol entonces ella era la amiguita. Entonces tenía un combito como de tres y con esas tres era todo cierto, Viviana, hablando como mal de la otra muchacha, o sea, eso era una chismosa. Resulta que cuando usted trabaja en proyectos usted es la que está de cara al cliente, entonces detrás de usted hay unos procesos de gestión humana. Bueno, nómina, seguridad y salud en el trabajo jurídica, contabilidad. Entonces, cuando uno de esos procesos que finalmente son eslabones, falla, yo soy la que tengo que dar la cara al cliente, entonces hubo una solicitud como de una compra que no se hizo y ella la montó a tiempo y ella se enojó, ella se enojó y llamó al área y les dijo cómo, cómo es posible, si yo esto lo monté a tiempo, o sé qué falla, se salió de la ropa y ya por eso se armó todo un conflicto, le hicieron un llamado de atención, bueno ustedes yo, le explicaba al jefe, al doctor, yo le decía. Señor, es que es natural que ella se enoje, es que yo soy la que estoy dando la cara. Si la Fundación se equivoca, yo soy la que me estoy equivocando, entonces usted tener un cliente ahí. Vea ineptos, no sé qué vea, ya no voy a poder desarrollar este proyecto porque no me llegaron los materiales que se yo. Yo soy la que recibo toda esa carga del cliente y eso los procesos que están atrás no lo entienden. Entonces fue una conversación super larga, yo creo que la primera vez que el jefe me escucha tanto rato y finalmente el Jefe habló con ella y no la dejó ir, pero fue algo muy puntual. Sido eso, o sea, como que cuando una persona es muy reactiva y pasa algo, entonces ella se salió de la ropa y dijo, yo me voy.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | |
|--|--|---------------------|--|--|--|
| <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>Yo creo que prácticas pensaría a nivel empresarial diría que la comunicación cercana, o sea, en gestión humana. Para mí sí o sí debe haber una persona muy cercana que genere esa empatía que genera esa libertad. Creo que para que a uno lo regañen, uno ya tiene el jefe para que le llame la atención, las amonestaciones que sean necesarias, pero quién te escucha, con quién te liberes de ciertas situaciones que se viven en los ambientes laborales, eso es necesario es como si fuera el psicólogo o unos espacios de escucha en el trabajo que por lo regular uno mismo se frustra como directivo. A veces el Jefe toma una decisión, pero no estoy de acuerdo porque puede pasar esto, entonces uno queda como frustrado ante ciertas situaciones, yo pensaría que esa es una. En ser muy claros en los procesos, era un poco lo que te hablaba ahorita de que hace falta organizar cosas, por ejemplo, ser aterrizado, pues como a lo que vivimos en el día a día, a veces es como bueno lo de los préstamos no está estandarizado, entonces si este me cae bien y si me gustó pues el motivo por el cual estaba pidiendo él, el préstamo se lo otorgo, sino no, entonces como que se tengan políticas tan claras que la gente no sienta que no sienta que no tuvieron en cuenta su solicitud, sabiendo que es igual de importante. Pues sí, me entiendes, o sea, es como tener esos procesos tan documentados, tan claros, que para la gente sea claro, listo. Pedir un apoyo académico, pero es que en la política dice que se tiene que relacionar con lo que yo estoy haciendo actualmente y lo que quiero estudiar no se relaciona. Entonces entiendo por qué me negaron la solicitud o eso es importante. Creo que generar espacios de bienestar y que logren mitigar el estrés ahora es muy habitual que se dé el trabajo bajo presión. Que la gente tenga que tener multitarea a la hora de hacer las cosas, entonces yo creo que también, equilibrar ese parte cierto con estrategias de bienestar, con espacios que</p> | <p>Una práctica aconsejable es que en Gestión Humana esté una persona cercana para poderse comunicar, que genere empatía, para que el empleado se sienta escuchado, porque a veces el jefe toma de decisiones con las que el trabajador no está de acuerdo y se siente frustrado, con ganas de hablar con alguien. Tener procesos documentados, para dar claridad, y políticas claras, para que los empleados no tengan la percepción de que hay desigualdad o inequidad para los beneficios y que tenga los lineamientos claros acerca del por qué no pudo acceder al beneficio. Generar espacios de bienestar para disminuir el estrés, para que las personas se dispersen de la presión del trabajo. Por ejemplo, hacer pausas activas creativas, con</p> |
|--|--|---------------------|--|--|--|

permitan que la gente se disperse. A veces digamos que lo de las pausas activas ha muerto mucho, pero por qué, creemos que la pausa activa es el ejercicio, en entonces es como hacerlo diferentes, como no sé llevar un personaje, un tema de risoterapia, una vez a la semana hacer una actividad, pues qué sé yo como ese tipo de cosas hacen que se disminuya la desmotivación laboral y creo que una bueno el tema salarial es importante, que hayan unas escalas salariales muy claras, que haya unas escalas salariales muy claras que no es que aquella Auxiliar se gana tanto, pero esta se gana muchísimo más y pues el nivel de responsabilidad es igual, creo que eso también incide, y mucho, mucho. Ahora en día yo creo que un buen líder, yo creo que eso es fundamental.

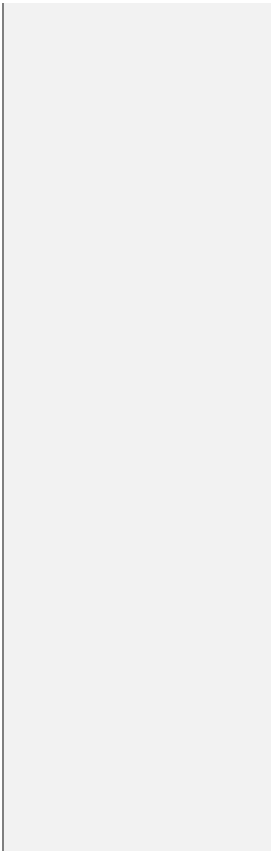
risoterapia, y actividades diferentes cada semana. Una buena escala salarial, basada en las responsabilidades y el cargo, y un buen líder es fundamental para afrontar la desmotivación laboral.

Desaconsejables
¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?

Le ponen horas extras a sus empleados que no les pagan a tiempo, en el que no hay orientaciones o metas claras eso quiere decir que el trabajo no es muy claro para la gente y todo el tiempo están dudando que es realmente lo que tienen que hacer, en donde no tienen oportunidades de crecer; por ejemplo, la gente busca capacitarse para poder escalar dentro de las organizaciones y el hecho de que no les abran esas oportunidades se van viendo como estancados en un mismo cargo operativo, que incluso no se les tenga en cuenta sus ideas, porque muchas personas desde el operativo intentan dar un poco más, dar como esa milla extra y tratar de mejorar los procesos desde el conocimiento que han adquirido, pues como en esos estudios adicionales y aun así las empresas no son receptivas, también el tema de que no reconozcan tu trabajo es decir, no haya como un reconocimiento, una recompensa, un salario emocional, por decirlo de alguna forma, yo siempre he pensado que uno no necesita que le den palmaditas pues cada vez que hace una cosa buena, porque estamos es trabajando, pero cuando hace las cosas muy bien, es decir, te sobrasales de los demás compañeros, yo creo que ahí si es necesario que eso se reconozca y eso hace que la persona quiera dar más de sí y eso fortalece a la empresa. Yo creo que cuando no se tienen esas prácticas, las personas tienden a desmotivarse muy fácilmente. El tema del clima, sin lugar a duda es vital. Yo creo que hoy en día la mayoría de los chicos buscan y buscan espacios donde se adapten pues como a sus necesidades, tener espacios tranquilos de colegas y eso en muchas organizaciones hoy en día en su clima es complejo, cierto? porque son los chismes de pasillo, las dificultades o el Jefe que te grita delante de todo el equipo de trabajo. Entonces yo creo que no tener esas prácticas de sana convivencia de bienestar en el que se incorpore la familia, eso también hace que se marque la diferencia de una

Son prácticas desaconsejables no pagar a tiempo las horas extras y no dar orientación clara en el establecimiento de metas y objetivos, o cuando las personas no tienen oportunidad de crecer al interior de la empresa, o no se les toman en cuenta las ideas a esas personas propositivas desde el área Operativa; pero las empresas no son receptivas. La falta de reconocimiento, recompensa y(o) salario emocional. Cuando las personas sobrasalen más que sus compañeros, sí es necesario reconocerlo para incentivar que continúen en la misma línea, y que la empresa también se vea beneficiada. Cuando no hay un buen clima laboral, también las personas se desmotivan; es decir, el tema del relacionamiento con los compañeros y jefes es

blog cobee, (2022), párr.7 la incertidumbre provocada por la pandemia: el desánimo se ha expandido en el mercado laboral, y este síntoma se ha reflejado en las estadísticas, así como los problemas derivados de la falta de conciliación laboral y personal y que han traído de cabeza a muchos trabajadores y el deterioro de la salud mental de algunos empleados como consecuencia de los continuos confinamientos, cifras de decesos, entre otros



empresa u otra el tema de retroalimentación, uno cree que no, pero realmente la gente valora la posibilidad de que te digan: eres bueno, vas bien, o tenés que mejorar en esto y esto, que no se vuelva como una bola de nieve en cualquier dificultad que esté pasando y que ya sabiendo que no me levantaron la alerta, el paso a seguir será que me saquen, la comunicación es supremamente vital, la comunicación transparente que sea bidireccional, que yo tenga la tranquilidad de hablarle a mi Jefe y mi Jefe a mi ese ambiente de miedo, yo creo que es demasiado nocivo para la salud mental de la gente y básicamente eso. Creo que son prácticas nocivas para las empresas y que y que tienden a la, pues como a la deserción de las personas, ahora en día también se ve mucho el tema de la flexibilidad laboral, digamos que mucho más después de la pandemia, la gente aprendió a valorar más los espacios como en la en la casa, cierto, en la familia entonces que tu hijo te vea así sea dos días a la semana y así sea trabajando, pero creo que tú estés desde la casa, cierto, creo que eso también no tener es una práctica desaconsejable.

motivante, o desmotivante cuando no se tiene. El no tener la retroalimentación a tiempo antes de una decisión es una práctica desaconsejable. No tener una comunicación bidireccional entre jefe y trabajador, y no tener un ambiente de temor, son una práctica que afecta la salud mental. No tener la flexibilidad laboral con los cargos que se puedan, porque después de la pandemia los empleados valoran más el tiempo en familia.

ANEXO 6 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 6

ANEXO: 6 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 6)

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|-------------------------|---------------------|---|---|--|--|
| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
| Objetivo Específico | Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburrá. | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeto 6 | Análisis | Referente Teórico |
| | | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas mas que se identifican en el personal desmotivado? | Es que uno a veces se identifica cambios, no digamos que, en la personalidad, pero si digamos que en la manera como una persona se mueve frente a la tarea que tiene asignada entonces, la desmotivación a veces se nota como un entre comillas aburrimiento, que puede estar hablando. Incluso, y por eso adelantaba que cuando uno es psicólogo lo puedes visualizar incluso como brotes interesantes de trastornos que pueden entrar a rayar con la depresión. La gente se deprime porque hay que trabajar porque hay que ganar el dinero, pero no porque ya esto que estoy haciendo, me guste y me tenga motivado, entendiendo que la motivación es esa variable del comportamiento humano y como su nombre lo dice, variable que cambia y que cuando algo cambia y se mueve puede moverse para bien o para mal. Entonces yo he notado mucho, en mayor en mayor proporción aquella tendencia como estar aburrido, como triste, como deprimido y a veces también he notado esa tendencia a generar estados de ansiedad con o sin reacciones, con o sin reacciones fuertes, o sea, pero también no puede encontrar la persona que hace su pataleta, que se cae, que hace como su pataleta. Sin embargo, insisto, sigue siendo más común el tema como tirando hacia lo depresivo e incluso. No hay muchos casos que yo conozca, pero sí conozco hasta la ideación suicida. Aparece como parte de lo que puede generar un cuadro de motivación laboral porque cuando uno tiene un cuadro de motivación laboral puede ir también rayando y gracias a que eso sucede, una insatisfacción laboral, entonces podemos ir rayando y en una patología que hoy en día cada vez se ha vuelto más común, que se llama el burnout. | El sujeto 6 nos hace énfasis en que para un psicólogo podría ser más fácil identificar síntomas de depresión en un empleado. Se entiende que las personas se deprimen porque hay que trabajar y ganar dinero, mas no porque lo que hagan les guste o los tenga motivados; sin embargo, la desmotivación se puede ver reflejada en el desempeño. También nos dice que la motivación puede cambiar para bien o para mal. Hay síntomas como la aburrición, la tristeza, la depresión. El más común sería el ultimo, hasta llegar a la idea suicida. Lo anterior, como consecuencia de la desmotivación laboral, la insatisfacción laboral que puede llegar a desatar el síndrome del burnout. | Reeve, (2009), p.139 La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño- evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización. Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271 El síndrome del burnout, es un tipo de estrés laboral crónico que se da específicamente, en las profesiones que mantienen un contacto constante y directo con los beneficiarios del trabajo en una relación de ayuda o servicio, y se caracteriza por una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos, como resultado de las condiciones de trabajo. Frustración, en la que comienza a evidenciar |

problemas emocionales-conductuales (depresión, desmotivación, desinterés, entre otros) y físicos (taquicardia, jaquecas, contracción muscular, calambres, trastornos digestivos, entre otros). Esta fase es el núcleo central del síndrome. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271). Etapa de quemado, desgaste o agotamiento, en la que se evidencia la apatía que sufre el individuo como mecanismo de defensa ante la frustración, aunada al colapso físico e intelectual de no poder más y es dónde la enfermedad se manifiesta en sus características más comunes y acentuadas. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).

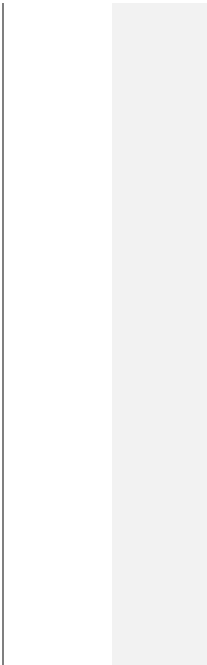
Factores
externos

¿Cuál es son las principales causas de desmotivación en el trabajo o para el trabajo o en el personal de base operativa?

Yo pienso que siempre vamos a poder contar con el tema salarial como una de las variables que genera mayor desmotivación ya indiscutiblemente, porque hay gente que, aun siendo maltratada, pero le pagan mucha plata se aguanta, no está motivado, pero está aguantándose cuando hay poca plata. Y un ambiente laboral tenso, desagradable un ambiente laboral con un relacionamiento absolutamente complejo y conflictual. Unos jefes con muy poca capacidad de liderazgo que, por cierto, entonces no motiva ni hacen feedback, sino que, por el contrario, de pronto están respirándole a la gente en el cuello, como lo dice la gente, digamos que coloquialmente en el ámbito laboral entonces no encuentra que esos factores se convierten en un factor crítico para generar ese comportamiento laboral, es decir, relacionamiento y la manera como el jefe supervisor, o sea, un evento para supervisar efectivamente. Pero esa supervisión puede ser una supervisión agradable, una supervisión, restante, con un buen feedback pero una supervisión, que respirándole en el cuello. Exigente, pero que no da. De pronto, una supervisión que se nota agresiva. Que uno ya no quiere nada, ni la ver nada, ni señor ni la señora que su jefe ni quiere hablar con nadie ni quiere nada, o sea, uno quiere salir volando. No solamente responsabilidad sino de participación. Usted sabe que a la gente que está al lado de su operativa a veces no la dejan participar en las decisiones, no la dejan participar, ni siquiera dar la opinión de cómo algo podría hacerse. Y recuerda que hoy en día hay una nueva tendencia, hoy no, no es tan nueva, pero hay una tendencia que el organigrama de la organización esté al revés. Los que saben cómo es y cómo funciona la empresa están en la base, entonces hay que escucharlos. ***** , pues, además, si usted lo seleccionó, si usted lo hizo bien y lo seleccionó bien, entonces cuál es el temor a que ellos le diría a la empresa. ¿Cuál es el miedo? Y la gente usted la buscó, si tiene que confiar en ellos, a la gente cuando se le confía, responden. Pero cuando la gente ve que uno está siempre

El tema salarial es una de las principales causas de desmotivación laboral. Las personas llegan a soportar el maltrato porque son bien remuneradas. Un ambiente laboral desagradable, complejo, conflictivo. Un jefe con poca capacidad de liderazgo, que no motiva ni hace retroalimentación, un jefe que se exceda en los controles y supervisión. El empleado no quiere hablar con nadie, quiere irse. Es posible que las personas de la base operativa se sientan más desmotivadas porque no tiene un nivel de responsabilidad importante o porque no se tiene en cuenta su participación en la empresa. La falta de confianza es un factor que desmotiva a los trabajadores.

Reeve, J. (2009), p.326 "El grado en que los individuos se desarrollan en dirección a la congruencia y la adaptación depende en gran medida de la calidad de las relaciones interpersonales".



así, así así, entonces la gente también se aburra, ¿no? Qué pereza.

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|--|---|--|--|---|
| Objetivo Especifico | <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño</p> | <p>Valoración del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral?</p> | <p>Pues en el desempeño todos. Disminución de la productividad todo lo que tú quieras, pero esos me preocupa menos que los impactos digamos y emocionales y sicosociales en la vida del colaborador y el aumento del riesgo psicosocial. Si bien es cierto uno contemplar que un cargo cualquiera tiene un riesgo sicosocial yo siento y por el conocimiento que tengo en los últimos tiempos, considero que la desmotivación laboral ha sido un factor crítico para el aumento del riesgo psicosocial tras la medición de la encuesta de riesgos psicosocial que se hace cada año en la organización. O sea, ese riesgo sicosocial cada vez es más alto. Mejor dicho, se lo digo de esta manera, el, el año 2017 yo empecé a trabajar como profesora en la carrera de Psicología en el Politécnico grancolombiano. Prácticamente en el año 2017 fue cuando yo conocí en serio, o sea, en serio es vista en mi mano. La primera se encuentra de riesgos psicosocial y con sus resultados consolidados, o sea, lo que llamamos hoy el mapa de riesgo psicosocial de una empresa. Y si bien es cierto aparecía el riesgo sicosocial, no encontrábamos en moderado, te encontrábamos hasta el leve. Y con un agravante que había más factores extralaborales que laborales asociados a ese riesgo, psicosocial. Era más representante para una persona, la llegada al trabajo, los buses y todo lo que genera un exterior que el trabajo como tal y hoy en día eso cambió. Hoy en día, el riesgo sicosocial aparece a veces incluso como severo. Sí, y lo más triste es que aparecen factores de riesgos psicosocial como las altas cargas de estrés. Y el estrés entendido por muchos factores. Un trabajo que no es agradable, que rutinario, una organización que de pronto no te cuida en tu salud ni física ni mental. Una organización absolutamente desprevenida con respecto a, lo que a ti te pasa, tú llegas, supongamos medio triste y nadie pregunta ni qué pasó. Y una carga laboral que sobrepasa el horario de trabajo y a veces incluso las habilidades y destrezas en términos incluso de competencias y habilidades blandas que pueda uno tener para ejecutar el trabajo. Entonces, el riesgo rico social</p> | <p>Hay un impacto importante en el desempeño y la productividad, pero es el menos importante para nuestra entrevistada. Ella considera que es más relevante el impacto psicosocial, porque antes los resultados eran leves y los factores críticos eran factores extralaborales, pero en la actualidad los resultados son severos, y tienen que ver con altas carga de estrés, a causa de un trabajo que no es agradable, que es rutinario. Falta cuidar al personal en temas de salud física y mental, carga laboral, largas jornadas, falta de empatía, actividades que sobrepasan las habilidades blandas, destrezas y competencias que pueda tener la persona para desempeñar su cargo. Se realizan actividades de bienestar que a los trabajadores no les llama la atención. Entonces, en lugar de motivarlos, les genera estrés porque deben participar en</p> | <p>“estrés laboral es la tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por arriba de sus capacidades y recursos, para enfrentarla”. (Stonner, 1994 como se citó en Atalaya, 2001, p.p 26-27).</p> |
|----------------------------|---|---|--|---|--|--|---|

se ha vuelto grande. Tampoco estamos haciendo nada personalizado, o sea, nada que ya para mí, sino que le digo a la gente tenga una inscripción para un gimnasio, a mí me gusta el gimnasio. No me gusta. A mí eso no me baja el riesgo, psicosocial me lo aumenta porque me tengo que ir. A la tarde viene una actividad de rumba, no me gusta, me siento más estresada teniendo que participar en la actividad. Te estamos creando condiciones motivadoras que a veces no obedecen, a lo que la gente quiere. Las encuestas de bienestar son muy ganadores cuando responden a las necesidades del personal.

algo que no es de su agrado.

Tener una encuesta de las necesidades del personal hace que a la hora de implementar el plan de bienestar se hagan actividades con mejor acogida, más acertadas.



Rotación

¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?

Entrarán procesos de formación, capacitación, pensar en desarrollar mayores competencias académicas ha sido una manera de que la gente, supere episodios de desmotivación laboral, por ejemplo, conozco el caso preciso de una persona a la que le era muy buena, pero tenía un jefe maluco y el otro jefe superior, o sea, el que estaba, pues como al lado del jefe de ella le dijo, le voy a dar la oportunidad de que usted se forme y siga estudiando. Se le acabó la desmotivación, o sea, logró superar ese episodio que estaba más aburrida que un pescado en una escupa, digámoslo así.

Pero cuando el otro género, pero yo le digo no, venga, venga a estudiar pónganse pilas, yo le voy a ayudar, va a tener el tiempo, el dinero, la disponibilidad, la disposición.

Esa persona superó cierto, entonces digo que sí por la empresa, pero no también, porque si yo ya estoy muy mal y ni y no logro que eso me motive, pues me quedo. Sin embargo, en ese caso fue muy bacano y, de hecho, conozco el caso de cerca y ella terminó estudio, pues estudiando y cada vez crece y se motivó y ya tiene un lugar organizacional muy interesante. Sigue trabajando allá, ya ha crecido parejo con la empresa, como el podríamos decir entonces, es feliz como una lombriz.

Logro identificar que no solamente es tener propuestas para motivar a las personas, es muy importante conocer a los trabajadores, para que esa estrategia para motivarlos vaya a ser bien recibida por ellos y se cumpla con el propósito, así como lo es el caso de éxito que nos comparte el entrevistado.

Además, se puede observar que este tipo de actividades para motivar al personal les generan estabilidad y permanencia en el tiempo a los trabajadores en las empresas.

| | | | | | | |
|--|---|---------------|--|--|--|--|
| Objetivo Específico Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconseja bles y desacons eja bles en el afrontami ento de la desmotiv ación laboral | Practic as aconsej ables y desaco nsejabl es de afronta miento de la desmoti vación laboral | Aconsejabl es | ¿Cuál es la practi cas acons eja ble s en el afronta mien to de la desm otivac ión labora l? | <p>Yo creo que hoy nadie puede decir no hay ninguna literatura, ningún libro, ningún autor, ninguna persona, ningún empresario que pueda decir con toda seguridad usted motiva a la gente dándole un millón de pesos, con toda seguridad usted motiva a la gente, si hace una fiesta. Con toda seguridad usted motiva a la gente si la estudio. Y tiene que ver con el tema individual, por eso yo te digo, no, todo el mundo se motiva con lo mismo. Un joven para, por ejemplo, tú sabes que ya yo soy una vieja, pero yo también tuve la época en que si no había fiesta de navidad en una empresa, no había nada, fiesta con música, con gritería y con todo. Hoy en día hacen una fiesta con música y gritería. Y yo a veces digo, Ay, qué mejor esta plata para hacer algo más. Además, entonces también tienes razón en eso, tendrá mucho que ver con la parte generacional y con la individualidad que hemos cogido los seres humanos después de la pandemia, donde cada uno queremos lo que nos conviene a cada uno y no lo que le conviene a la colectividad. O sea, hoy cada vez menos nos importa, el otro que quiere el otro que necesita al otro, qué le sirve. Hemos estado en estos últimos 4 años de la vida. Afortunadamente, dar clase, es más, o sea, nos ayuda a aprender más de más cosas que estar en una empresa metido, y yo aprendo de los estudiantes que yo hoy en día la gente es primero, yo segundo, yo tercero, yo cuarto, yo hice el otro, murió que muera.</p> <p>Entonces, cada vez lo que a vos te favorece el estado motivacional es más individual. Hay gente que ama el tiempo libre. ¿Y hoy en día sabes qué? Me encuentro muchos casos de 4 o 3, 4 días trabajo con un animal, pero los otros 3 días ni me llame. La gente quiere descansar. sábado, domingo y lunes. O domingo lunes y martes de trabajas miércoles, jueves, viernes y sábado. Como animales. Ósea cuando digo como animales es van a la oficina desde las 6:00 de la mañana hasta las 10:00 de la noche. O sea, cumplen metas propósitos. Lo que te planeado y quiero es 3 días libres. Los que trabajan lejos, también 3 días. Y vienen 7.</p> | <p>La persona entrevistada nos comparte desde su experiencia que no hay una literatura que garantice que si a los empleados se le da dinero o una fiesta de Navidad los va a tener motivados. En realidad, no es posible, porque no todos los trabajadores tienen el mismo móvil. Se pueden dar cambios por generaciones en las motivaciones, pero también tiene un impacto importante la individualidad que se adquirió después de la pandemia en las personas dentro de las organizaciones. En varias empresas se acostumbra trabajar 4 días a la semana y descansar 3 días, garantizando el cumplimiento de metas. Práctica aconsejable es poder compatibilizar la vida personal con la laboral; pero desde Gestión Humana nos ha faltado, porque no hemos analizado el nivel de satisfacción, por ejemplo de los</p> | <p>Cobee, (2022), párr.7 la incertidumbre provocada por la pandemia: el desánimo se ha expandido en el mercado laboral, y este síntoma se ha reflejado en las estadísticas, así como los problemas derivados de la falta de conciliación laboral y personal y que han traído de cabeza a muchos trabajadores y el deterioro de la salud mental de algunos empleados como consecuencia de los continuos confinamientos, cifras de decesos, entre otros. Por último, vale la pena mencionar que los encargados de establecer las políticas de motivación en las organizaciones pueden cambiar los refuerzos individuales por grupales con el propósito de reforzar el control sociológico positivo, en lugar de incentivar el control jerárquico. (como se citó en Franklin et al, 2011, p.112 - 113).</p> |
|--|---|---------------|--|--|--|--|

También me la he encontrado ese tipo de cosas han sido muy interesantes porque he encontrado ahí un factor de motivación muy grande. Algo que, si puedes manejar muy bien, el tema motivacionales cosas que puedan hacer compatibilizar mi vida personal con mi vida laboral. Definitivamente, eso parece cháchara que le estamos diciendo hace mucho tiempo, y es verdad, lo estamos diciendo hace mucho tiempo porque está en los libros y en la teoría, pero en realidad las personas que trabajamos en gestión humana, más ustedes que están dentro del ámbito organizacional. La verdad es que poco han hecho para que eso sea una realidad. ¿Por qué? Porque a ver, el gobierno dejó el día de la familia listo, le dan un día de la familia para que vaya para la casa a dormir y a comer un día. El día del cumpleaños sale a media tarde libre, la esposa trabaja y el hijo yo ha llegado a la guardería. Entonces hemos hecho intentos motivación, pero no hemos sido lo suficientemente efectivos en lograr aquí el objetivo que debe tener la organización cuando trata con colaboradores, que es lograr que el colaborador sienta que su vida personal, lo que a mí me gusta hacer, compatibiliza con mi vida personal que verdaderamente, yo un día a la semana puedo salir a las 4pm méteme a un centro comercial comprar una boleta del cine y meterme a ver una película que me gusta. ¿Cierto? Eso la empresa no lo ha temporizado y eso es vida personal, pues lo digo por mí, porque por ejemplo yo tengo la viejita, tú sabes. Pero, por ejemplo, a mí ese parche me gusta. Y mi empresa por el tipo de trabajo nunca pude ponerme a mí la vida tan fácil como para que vayas para las 4 pasiones, no, porque a las 6 casi siempre tengo clase. Entonces, a mí eso que me motiva no me quedaba sin hacerlo en el trabajo. Sin embargo, como claro, yo amo lo que hago entonces, a mí no me toca aguantar ni triste, ¿no? Yo lo amo, entonces yo hago el cine, la película con mi estudiante y lo paso rico y todo, pero dígame, una oficina que aburrido todo el día revolcando papeles, qué aburrido. Yo siempre

empleados, al darles la media tarde libre; es decir, ellos cómo lo perciben, si es viable o no como un beneficio, si está siendo aprovechado o no para compartir en familia. Es aconsejable permitir que las personas se expresen. Implementar unas PQR del cliente interno para apoyar también la gestión del comité de convivencia podría ser una buena estrategia. De esta forma, el Comité también apoya para que los empleados recuperen y(o) mantengan la motivación laboral. También es importante aplicar la batería de riesgo psicosocial con la medición de clima laboral y unir ambos resultados para hacer la intervención puntual por individuo. Se sugiere diseñar estrategias de beneficios más personalizadas; es decir, por equipos de trabajo. Así los trabajadores sienten que están pensando en ellos, no que están haciendo actividades masivas

he pensado que lo mejor que 1 puede hacer para todos hablar. Permitir que la gente se exprese, que haga su propio tu propia catarsis. Qué hagas tú propia y las tus propias lucubraciones la regalo que le está pasando, que pueda expresarse. Yo con la cosa, como está, implementaría práctica, como los PQR que se perdieron. Se perdieron los PQR o sea los buzones de sugerencias internos, o sea, probablemente Galán tiene un PQRSF del viernes para que nos digan cómo está, pero no tenemos un PQRS del cliente interno donde pueda ir y poner, no me gusta este jefe, me estaba tratando, le daría por la posibilidad de hablar verbalmente o a través de sus mensajes le daría, un apoyo, un soporte, unas tareas muy grande le daría mucho énfasis, mucho impacto a los comités de convivencia laboral. Como un ente que no tiene que esperar a que nadie maltrate a nadie ni que haya algo malo, sino que sean ellos promotores de acciones y actividades que ayuden a los colaboradores a mantener y, por qué no, a recuperar la motivación laboral, que la gente sienta que ese ente que se llama hoy y que lo validó la ley. Coca Cola es verdaderamente un ente que te preocupa, porque yo esté bien, no, 4 personas, que están ahí esperando a ver quién pone una queja. Lo mismo incluso que podría generar el COPASST en un momento determinado, cierto?. Indiscutible, mente que la organización tenga una medición de clima laboral, la medición de clima laboral diferente a la medición de riesgo psicosocial y preguntando esos dos resultados pueda construir estrategias desde el bienestar laboral que apunten realmente a lo que necesita el colaborador específicamente Pedro Pérez Jaramillo operario. Se recomienda hacer estrategias de beneficios menos general, un poco más específico, incluso yo creo, que por equipos de trabajo. No son los mismos deseos que tienen la gente del área contable, a los que tiene la gente del área operativa o los que tiene la gente que son asistentes. Yo creo que la propuesta de hacerlo así. Generada por lo menos un poquito más de cuidado específico de poblaciones específicas y la gente va a decir, Ah, es que me está

para todos sin analizar si es algo que desean o necesitan. De esta forma, se podría lograr que las personas participen más activamente de las actividades del plan de bienestar.

poniendo cuidado a mí. A no, no están dando un quesito con el 20% para todos, no están haciendo una cosita para mí. De esta forma se podría lograr satisfacer a los unos y satisfacer a los otros e incluso puedes lograr que la gente participe más activamente en la ejecución de las actividades. Cuando en bienestar yo les digo: bueno, se pueden ir a pasear, díganme para donde quieren ir, busquen el lugar, me cuentan. ¿Cuánto vale? Yo les genero el dinero y ustedes organizan y se van. No es una carga laboral para el área de gestión humana, sino que además ellos dicen de mi empresa es bacano, no dejan salir a unos paseos y para acabarla usan otros destinos. Para dónde y nosotros somos los que nos organizamos.

Desacons
ejables

¿Cuál
es
son
las
practi
cas
desac
onsej
ables
en el
afront
amien
to de
la
desm
otivac
ión
labora
l?

La primera práctica desaconsejable es los procesos disciplinarios. O sea, no quiere decir que usted no le tenga que hacer un proceso disciplinario a alguien, pero es que a veces usted llegó tarde. Hay un proceso disciplinario y ni siquiera te han preguntado qué tan aburrido puede estar. Y muchas veces las llegadas tarde, las faltas al trabajo. Uno, no, oye el despertador porque la motivación le permite a uno escuchar el despertador. ¿Usted cuántas veces has tenido pereza levantarse para ir a trabajar? pero probablemente el nivel de responsabilidad la obliga. Ah, pero si yo soy un operario que me gano el ***** mínimo. No quiero decir no llamar, sino que no todo sea represalia. No todo sea. Tan cómo se dice crítica. No todo sea cosa más loca con el colaborador, sino venga, hablemos eso de alguna manera. Reporta un poco con lo que ahorita, permitirles, en diálogo, que la gente diga, o sea, no tomarlo personal que la gente se aburre en la empresa, es que no es personal, y qué probablemente, una cosa organizacional que no hemos podido darle trámite, pero si nosotros escuchamos a la gente, a lo mejor le podemos dar mejor trámite y al darle trámite algo, que sea organizacional, lo más seguro es que vamos a encontrar una empresa que se pueda innovar, cambiar alguna manera de trabajar y por ende y por ende, pues mejorar sus prácticas laborales y hacer que la gente de pronto se vaya volviendo a amañar, digámoslo así. La gente tiene unas experiencias que uno no puede des validar y cuando uno trae a alguien de la otra empresa que ya lo había hecho o cuando peor aún, todo lo que sabía hacer lo aprendió aquí. ***** No le preguntas a él, ¿cómo se siente que podemos hacer para mejorar? Pregúntale al que le gustaría para él sentirse más motivado. Pregúntale.

Prácticas desaconsejables, enviar a descargos sin conocer la situación por la que está pasando el trabajador o hacer un análisis inicial del contexto de la situación, antes de los descargos, y de esta forma evitar que el empleado sienta que constantemente se están tomando represalias. Cuando se permite el diálogo en las empresas, se le puede dar trámite a lo que ocurre, y se convierte en una compañía más madura, se permite la innovación, podrían mejorar las prácticas laborales y volver a conquistar a los empleados para que se motiven a quedarse en la compañía. No es recomendable subvalorar la experiencia de los empleados, y es recomendable preguntarles a ellos qué les gustaría para sentirse más motivados.

Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes".

ANEXO 7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 7

ANEXO: 7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 7)

| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
|--|---|----------------|--|---|---|---|--|
| Objetivo Específico | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeto 7 | Análisis | Referente Teórico | |
| Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Causas de desmotivación | Factor interno | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | Yo creo que hoy las organizaciones tienen herramientas interesantes para poder identificar que aparece en ese tipo de comportamientos. Conductas que podrían ser interpretadas como desmotivación y que hoy las ve representados en las fotos como el desempeño de la persona disminuye. También creo que empieza a haber una alta carga. Tasa de ausentismo en ciertos roles en particular, las personas presentándose a múltiples convocatorias, es decir, una persona que en un año se puede presentar a 101520 procesos de elección que ni siquiera en algunos casos están relacionados un poco con su perfil, su formación académica, sino que es como un interés como: yo quiero salir rápido, de este rol, ya no quiero estar más en este cargo, pero que el aumento de los temas de los cargos en donde se está roles de servicio, por ejemplo cierto, entonces ya dificultades en la atención o malas prácticas en la atención. Pues que es un asistenciales en salud. Cierta equivocaciones repetitivas creo que es un poco lo que puede ser, variables que podría costear a venga aquí la motivación está teniendo una incidencia directa en el desempeño de esa persona en el cargo y le pido a manifestar por esa vía o por esas vías mejor. | Los síntomas de desmotivación laboral se ven reflejados en la tasa de ausentismo, la disminución del desempeño, malas prácticas en la atención y equivocaciones frecuentes. Hay personas que se presentan a convocatorias internas que no tienen que ver con su rol, como señal de que ya no quieren continuar en ese rol o en esa área de trabajo. | Reeve, (2009), p.139 La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño- evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización. | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Factor es extern os</p> | <p>¿Cuáles son las principales causas de la desmotiva ción en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa?</p> | <p>Creo que hay como varias categorías, en algunos roles puede ser el tema de la compensación. El factor más de mayor desmotivación en esos cargos en la compañía, porque en esta compañía digamos que el tema de la compensación es un asunto que digamos que en el estándar del medio está superada, por decirlo.</p> <p>Los salarios de esta organización para los salarios del medio son superiores en ese tipo de roles, sin embargo, pues muchas personas allí, en la base operativa, no sabría como el porcentaje, empiezan ese proceso de formalización, de capacitación, de fortalecimiento, como de sus competencias, de sus conocimientos, incluso a través de estudios formales y demás. Y entonces cuando pasando muchos años van obteniendo, no sé. Una formación académica superior y demás, pues cambian las expectativas para poder aspirar a otros dentro de la compañía. Entonces, cuando se establece ahí, como esa comparación entre la actividad que llevan en la compañía, la formación académica que tiene, pero el cargo que ocupa, ni la remuneración de dónde se puede dar un factor de desmotivación al presentarse a convocatorias ciertos procesos de selección interno, y no ser seleccionado porque lo que pasa muchas veces es que se ingresa en un rol operativo, pues nunca cargo operativo se empieza a estudiar algo que está relacionado con un área diferente a lo que vos haces en la compañía. ¿Y entonces, claro, tus expectativas cambian porque ya lo que quieres es poder desempeñar funciones acordes con la formación académica que tenés, si eso no se materializa en el corto, en el mediano plazo, ahí es donde se puede dar un factor de desmotivación, cierto? Al ver que no te dan la posibilidad por múltiples razones de ser seleccionado para otro cargo cuando empiezo a pasar mucho tiempo, entonces lo que naturalmente empieza a suceder es que las personas empiezan a buscar oportunidades de empleo por fuera que les permitan adquirir experiencia, a fin a la formación académica que tiene.</p> <p>Entonces no es como el salario por el salario, sino el salario</p> | <p>Específicamente en la compañía en la que labora el sujeto 7, la base operativa tiene buenos salarios comparados con el medio; pero, cuando el personal fortalece su competencia, se forma por medio de educación formal y tiene expectativas de crecer al interior de la compañía y poder cambiar de funciones a corto o mediano plazo, es justo en esas circunstancias donde ya la compensación es un factor de desmotivación, pero es por la expectativa de ocupar otro cargo en la empresa. En ocasiones, se forman en otras carreras que no son del</p> |
|--|--|---|--|

dependiendo, porque ya tengo un crecimiento a nivel académico ya en mi formación académica pude ser superior a la requerida para el cargo que estoy desempeñando y por ahí puede llegar un factor de desmotivación. Esto es claro también que el asunto que está asociado a la movilidad interna va a tener la posibilidad de estar en otros cargos en una compañía como está en donde estamos hablando, de 20000 empleados. Son mucho de empleados en roles de auxiliar, la competencia es mucho mayor a la hora de participar en procesos de selección para moverse a otro rol. Entonces, el porcentaje de personas que logran esa transición o ese crecimiento en el corto plazo, pues claro, todavía no es un porcentaje muy grande. Eso es lo que hace que en algunos casos son así. La motivación y pues, buscan participar en procesos externos. También hay actividades de ciertos roles que con el paso del tiempo produce un cierto tipo ya insatisfacción o desmotivación.

Las personas que están en roles de servicio al cliente. En el caso nuestro, pues un contexto grande es el cliente, es atención en salud, ese no es un contexto fácil para las personas que hoy están desempeñado ese tipo de roles. ¿Por qué? Porque el tipo de cliente que se atiende llega con unas demandas, con unas solicitudes con una expectativa de atenciones y estos tiempos, pero carga también con la insatisfacción de un modelo de salud de país que a veces, pues como que no le resuelve, entrega lo que quisiera tener en el tiempo que lo quiere tener, y pues en quién descargan esa insatisfacción los usuarios? pero pues el rol, el desgaste, el esfuerzo que a veces tiene estar en ese tipo de cargos es una razón que lleva a aparecer una desmotivación con respecto al cargo. Buscar querer de otro móvil, movimiento a otro rol diferente si no se puede dar, buscan por fuera. Pues usted o finalmente, pues terminan cambiando su proyecto profesional, pero personal y salir, pues de esos escenarios de atención. La compañía de servicios es como que las variables más representativas a la hora de pensar en el tema de las motivaciones, las opciones, ya falta competencia para buscar la

área en la que el personal ya tiene la experiencia. Entonces, se vuelve más complejo poder ocupar esa posición; además, porque se compite con una cantidad importante de candidatos. De acuerdo con lo anterior, lo que sucede naturalmente es que el empleado busca oportunidades de empleo en otra compañía para lograr la experiencia que necesita y conectar con su motivación. También se puede dar con el paso del tiempo la insatisfacción y desmotivación por el rol de servicio al cliente, porque en la atención de solicitud de los usuarios

movilidad interna, y que ese movimiento se ve en el corto, en el mediano plazo.

Y el tema de la, la coherencia entre el cargo que se tiene en la organización versus la educación formal o educación pero aquí, viendo en el tiempo donde las personas los tienen más expectativas de crecimiento, que ya no coinciden con las funciones que están desempeñando el cargo actual.

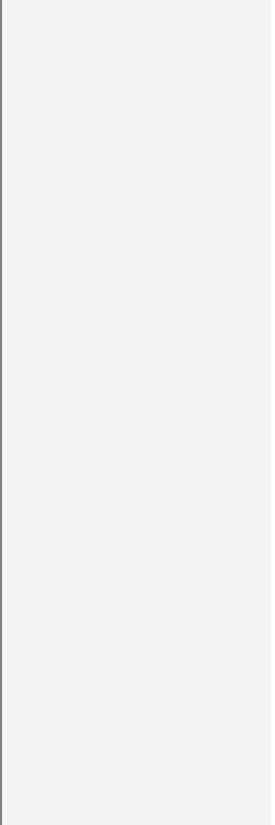
hay un desgaste, que lleva a que en ocasiones no se satisfacen por el sistema de salud país. Entonces, las personas que están en el rol de servicio al cliente se pueden desmotivar, y con el pasar del tiempo buscar cambiar de rol.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|--|
| <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño (bajo)</p> | <p>Valora ción del desem peño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño o laboral?</p> | <p>En los equipos de trabajo o incluso dificultades en el relacionamiento con los liderazgos, también podría haberse impactado como te decía, lo que malas prácticas en el en el escenario de salud de eso se conoce, por ejemplo, también como eventos adversos. Hoy yo creo que se cuenta con muchas herramientas que permiten de manera anticipada e identificar que se pueden estar dando dificultad relacionadas con la motivación en un área, porque entonces, como compañía, pues vos sabes que se utiliza el tema de los indicadores de desempeño fuertes, todos los empleados eran los indicadores de desempeño con definidos desde el principio del año, conforme pues como a las metas de la organización, a la estrategia y lo que aporta cada persona desde el cargo y a esa meta se les hace un seguimiento trimestral, los líderes de la organización de trabajo con las personas. Se analiza la dificultad que se están presentando, si son asociadas al proceso o si son individuales. Cierto que ya son propios del empleado después ahí. Puedes identificar rápidamente ese tipo de situaciones. Existe la valoración de competencias también, que es otra herramienta que se utilice y se aplica cada año en donde puedes tener esa mirada 360 el líder, los compañeros, los usuarios, los clientes internos pares pueden hacer una valoración, el de las competencias de las personas, y ahí e identificar también ciertas alertas, pues como modo de un semáforo donde se ve marcando bajista temas de vitalidad, servicio en temas de logro listo. También se utiliza la encuesta, la batería psicosocial, por ejemplo, Eso no te permite individualizar, pero sabes que eso es una herramienta que es confidencial y pues que la idea es no individualizar allá las personas, sino ver alertas generales que se pueden estar dando en ciertos equipos y pues te permite ver si está pasando algo a nivel grupal y con eso, pues también tener algunas herramientas que te permitan a los diagnóstico, intervención y por ahí inferir si pueden haber ciertos alimentos que están asociados al tema de la motivación, porque en la la batería psicosocial también trae algunas preguntas de temas de motivación en el trabajo.</p> | <p>Se puede ver un impacto en el relacionamiento entre los equipos de trabajo y los liderazgos, además de las malas prácticas en la atención en salud. Hay varias herramientas que permiten identificar de manera anticipada las dificultades relacionadas con la desmotivación en un departamento, como lo son los indicadores de desempeño cuando se realiza un seguimiento trimestral, se analizan las dificultades del proceso o si son individuales; también se analiza el impacto con las valoraciones de competencias con una óptica de 360 grados, y con la encuesta de</p> | <p>Reeve, (2009) La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño-evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización.</p> |
|--|--|--|---|---|---|--|

riesgo psicosocial. En las tres, se pueden identificar alertas de desmotivación; pero, que impacten en el desempeño, solo en los indicadores y en la valoración por competencias.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>Rotación</p> <p>¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?</p> | <p>Alguien que está en un cargo, como auxiliar y que ya tiene incluso estudios de posgrado, y que lo que le demanda mucho a la organización está en el crecimiento y de poder moverse a otro rol, entonces es una persona que se presenta a quince procesos de selección en el año. Eso entonces, demuestra que las motivaciones no son claras con respecto al rol que está desarrollando, pero al mismo tiempo las mismas, las motivaciones, está ligada al liderazgo con el cual no está conforme en el equipo. Porque por un lado es ya tengo una especialización, una maestría, pero entonces soy auxiliar, pero entonces no estoy contento con mi líder, no me gusta tu forma de liderar y me presento a muchos procesos de selección y no estoy siendo la persona seleccionada. Listo entonces, yo todo el tiempo, talento humano que vea que le parece justo que por que se presenta los procesos de selección y no es la persona seleccionada y lo que pasa es que muchas veces los cargos para los cuales no tiene la experiencia sí tiene la formación académica, pero no tiene cierta experiencia de otros conocimientos que requiere. A veces se presenta a cargos que ni en las curvas. Otras veces si está el ligado a lo que sabe y sí y hace en su cargo actual y ahí en otros roles, en donde pues lo que le ha pasado es que pues hay otras personas mejor evaluadas en de manera integral el proceso y por eso pues son seleccionados, entonces claro es que aumenta su desmotivación y constantemente, pues tiene el pedido de mover o lo ayudan a mover dentro de la compañía o a renunciar. Acabo de presentar a un proceso de selección, hace una semana me evaluaron, pedir la retroalimentación y me dijeron que no sabía eso, que tenía que trabajar esa competencia y a los 5 días a la semana siguiente ya me estoy presentando otros de los elecciones y ahí, como ya trabajaste en eso que te dijimos, que hay que fortalecer. Salarialmente están bien remunerados para el cargo que están desempeñando entonces tal vez no ve más oportunidades por fuera de la empresa. Tiene estabilidad laboral, llevan varios años en esa compañía y pues sienten que es una compañía que le brinda esa tranquilidad, pero quieren</p> | <p>En el análisis del caso, lo que se observa es un deseo de crecimiento interno dentro de la compañía, pero una carencia en el fortalecimiento de las competencias que le faltan para poder tener ese crecimiento. Si bien hace bien su trabajo hoy porque ya tiene la experiencia, se muestra una angustia por cambiar de rol y de líder, porque no se identifica, no está conforme con su líder actual. En la desmotivación de este empleado influyen varios factores, y le genera frustración el no ocupar otro cargo en la empresa.</p> | <p>Como lo dice Ibáñez, (2024) “Cuando un colaborador presenta insatisfacción laboral, por cualquier motivo que sea, es más probable que padezca un alto nivel de estrés. La poca satisfacción laboral conlleva a sentir frustración, desgaste emocional y desmotivación, aumentando el estrés laboral”. (párr.14). Frustración, en la que comienza a evidenciar problemas emocionales-conductuales (depresión, desmotivación, desinterés, entre otros) y físicos (taquicardia, jaquecas, contracción muscular, calambres, trastornos digestivos, entre otros). Esta fase es el núcleo central del síndrome. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).</p> |
|--|--|--|--|--|



crecer dentro de la compañía porque pues han invertido en su formación académica y demás. Sin embargo, hay ciertas variables de las que todavía les falta hacerse cargo y tocarse constantemente con todavía no estás preparado todavía te falta esto, lo otro. Y es insistir, insistir porque no se quiere ir.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | | |
|--|--|---------------------|--|---|---|---|
| <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>El tema del desempeño así es, pero sobre todo sobre todo que en este seguimiento que hacen los líderes, pues lo que se instale también es como estas conversaciones de retroalimentación en doble vía, cierto, en donde el líder pues pueda retroalimentar al empleado, pero al mismo tiempo el empleado pueda conversar con el líder de cómo se está estableciendo en el cargo con las responsabilidades que tiene asignadas, y que a tiempo se puedan hacer ajustes, pues como que no tenga que pasar un año para tener el resultado del desempeño y como ay, mira hace muchacho está desmotivado y cuántas veces conversaste con él en el año? No, nunca, pues lo estamos haciendo ya para poner aquí en el sistema. ¿Cuál es la nota? No estaba tendiendo un tema que es fundamental de manera temprana, pues lo único que está haciendo es trabajar con base en unos resultados, pero que estado haciendo durante el año para que esos resultados sean diferentes y pues un poco, impactar la motivación de las personas. Lo otro, lo que se trató como organización también es poder tener un portafolio de beneficios acordé pues como al perfil de todos los empleados que se tiene en la organización, como compañía, estamos explorando mucho a eso y aquí en este asunto de venga que no todo el mundo quiere ni lo motiva, las mismas cosas en el trabajo. No, no todos están asociados a la compensación, hay ciertas personas que los motivo y el dinero, la compensación, tener una compensación mayor lo tenemos en el vídeos de compensación adicional, pero otras personas los motiva tener beneficios de reconocimiento no necesariamente económica cierto tener la posibilidad de tener un portafolio amplio de beneficios, en donde no sé yo tengo beneficios en salud, tengo beneficios en temas de educación, eso es como identificar cuáles son esos asuntos que pueden motivar a las personas en el trabajo. Tratar de entregarles un portafolio personalizado. Eso, pues, es un reto grande, sobre todo en compañías como la nuestra es con 20000 empleados. Es como que la gente sienta un poco como venía que aquí se están preocupando por lo que a mí me gusta, por lo que yo quisiera, no es que yo no me voy a casar, entonces</p> | <p>Como práctica aconsejable, nos recomiendan que los líderes tengan conversaciones de retroalimentación bidireccional, en un espacio de conversación del líder hacia el trabajador y con conversación de su sentir con las responsabilidades asignadas, con el propósito de poder hacer ajustes a tiempo, y no esperar un año cuando se esté efectuando la valoración del desempeño. Con el ejercicio anterior, se puede identificar de manera temprana si un empleado está desmotivado, e impactar en la motivación de esta</p> | <p>La motivación extrínseca: "proviene de los incentivos y consecuencias del ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas doradas privilegios, fichas, aprobación, becas, dulces, trofeos, puntos adicionales, certificados, premios, sonrisas, reconocimiento público, unas palmadas en la espalda, galardones y diversos planes de incentivos" (Reeve, 2009, p.84). La teoría de engagement, dice: Feedback o retroalimentación: "se trata del reconocimiento que los trabajadores buscan recibir de sus autoridades o de sus compañeros, para lo cual se esfuerzan invirtiendo tiempo y energía por mejorar sus competencias y logros en el trabajo" (Salanova y Schaufeli, 2009, como</p> |
|--|--|---------------------|--|---|---|---|

yo no quiero tener una un beneficio económico de matrimonio por el primer hijo, cierto? es que yo estoy bien así, con lo que estudié, yo no quiero estudiar más, entonces yo no quiero como beneficio el tema de auxilio para educación. Ah, pero veni que yo tengo hijos. Entonces, si lo pensamos por el lado de los hijos, si me gusta o no, yo lo quiero pasar, yo lo quiero para deportes. Yo creo que las compañías hagan ese diagnóstico de que le interesa a sus empleados, o sea, un poco tener como una actualización constante, por ejemplo, la encuesta, de estudio demográfico cierta ¿Cómo está distribuida la planta de empleados? Cuántas mujeres, cuántos hombres, cuántos casados con hijos y niños con mascotas, con padres de adultos, con personas a cargo, con temas de discapacidad tener ese mapa claro de quiénes son tus empleados, también te permite actuar como compañía en función de ojo. No es solamente el salario, posiblemente hay gente que también está esperando a que la compañía la apoye en otros en otros aspectos, y con eso, pues sostener la motivación no solamente en tener un trabajo estable y que te paguen cumplidamente cada 15 días, sino que veni, que yo tengo un portafolio más amplio en donde hay ciertos asuntos, también me gustan de eso y que lo puedo personalizar.

persona. También se debe diseñar un portafolio de beneficios acorde con el perfil de todos los empleados, porque ya identificaron que las personas tienen diferentes motivaciones según su contexto familiar y su proyecto de vida. Hay empleados a los que los motiva tener una compensación adicional, pero hay otros a los que los moviliza el reconocimiento, y a otros trabajadores los motiva tener un portafolio amplio de beneficios donde esté el tema de salud y de educación, entre otros. Si bien en ocasiones no es una tarea fácil para las compañías, lo importante es que las

se citó en Cárdenas, T, y Jaik, p.297).

personas sientan que la empresa se está preocupando por ellos, qué les gustaría. Las organizaciones deben adelantar la actualización constante del diagnóstico acerca de qué les interesa a los empleados, analizar cómo está distribuida la planta de personal. Una herramienta que nos recomienda el entrevistado es la encuesta de perfil sociodemográfico, para tener un panorama de quiénes son los empleados y, como empresa, actuar en función de esta información. Como lo dice el sujeto 7, sostener la motivación no solamente es tener un

trabajo estable y tener un pago cumplido, los beneficios también son importantes. Se piensa en un presupuesto anual por empleado con diferentes opciones para invertirlo, y tendría todo el año para hacerlo efectivo. Esta es una práctica que está implementando la empresa en la que hoy trabaja el entrevistado.

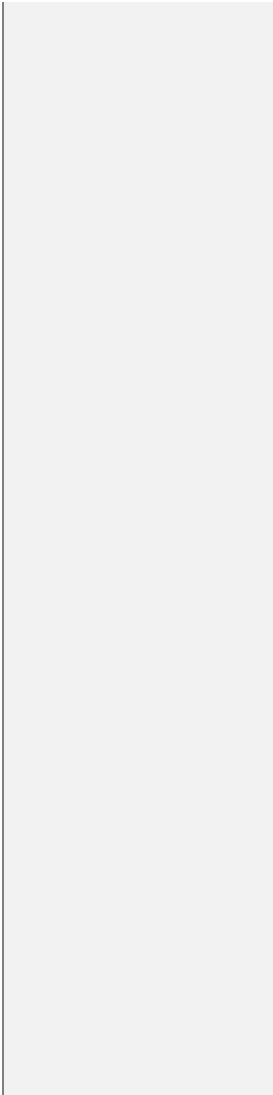
Desaconsejables

¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?

Que los empleados no sientan, que no tienen espacios en donde puedan manifestar, cierto, dar a conocer cómo se están sintiendo en el rol, entonces no tener la posibilidad de esos espacios para conversar con los líderes, para hacerle retroalimentación también a la empresa y pues manifestar hoy lo que ellos perciben desde su rol, creo que eso es una práctica grave, cierta, no conversar, no abrir esos espacios con el empleado. Creo que una práctica muy desaconsejable también es el el asunto de que pensar, por ejemplo, asuntos de beneficios desde las miradas tradicionales, entender que las generaciones cambian, que las expectativas de las personas, que los modos de vida son diferentes, que los intereses que tienen son diferentes y si usted no logra identificar eso, darse a la tarea o interesarse por conocer a sus empleados, entonces eso le va a cobrar factura por la vía de la motivación, porque usted no va a poder anticiparse a ciertos escenarios en donde le brinde una manera adecuada a las personas que trabajan con ustedes y les ofrece un ambiente laboral acorde con sus intereses. Esta entonces como que esas miradas tradicionales estarán claro todavía a esa gestión del talento humano de los años 80 y 90, creo que ahí hay una práctica, pues es desaconsejable. Cierto y es creer que, porque usted le paga bien o porque paga cumplidamente, ya está hecho su trabajo como empleador. Un líder que no abre espacios de conversación con su equipo, donde informe la estrategia, temas económicos y financieros, el plan de trabajo que se tiene como empresa, como está la empresa a la que pertenecen, puede incidir en que las personas se desmotiven. Ofreciendo a los empleados una comunicación periódica, donde expresen que les gustaría cambiar de lo que hacen por ejemplo. Es tener conversaciones con claridad. Sino se tiene esas conversaciones es tener un líder que esta desconectado de equipo y hace que caiga la motivación. No evaluar como perciben los líderes el personal es una práctica desaconsejable, porque a veces la estrategia se desdibuja en los mandos medios, algunas veces las personas no está aburridos de la organización sino que

No es aconsejable que los líderes no generen espacios de conversación y retroalimentación constante en los equipos, o que los empleados no tengan la oportunidad de manifestar cómo se sienten en su rol. Seguir con los mismos beneficios sin analizar qué cambios se deben hacer, porque la generaciones cambian, las expectativas y los modos de vida son diferentes, los intereses de las personas son diferentes. Entonces, si no se conoce a los trabajadores, se va a mostrar un impacto negativo en la motivación y el ambiente

Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes".



está mal de líder y se convierte en un obstáculo para la motivación.

laboral. No creer que, porque le paga cumplidamente al personal, ya cumplió. No evaluar cómo los líderes perciben el personal es una práctica desaconsejable.

ANEXO 8 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 8

ANEXO: 8 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 8)

| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
|--|---|-------------------|--|--|--|---|--|
| Objetivo Especifico | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeto 8 | Análisis | Referente Teórico | |
| Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | En el clima laboral entran en roces con los compañeros. También puedes tener personas en la operación que si se quedan dos minutos más o 5 minutos más, te están diciendo que ya es hora de son horas extras, si le dices como güey tenemos que sacar esto, la gente es como ah, bueno, sí, pero pues al ritmo que nos toque. Pues es muy fácil identificar cuando una persona no tiene un tema de motivación en la organización, porque como todas nuestras funciones van relacionadas como al bienestar de las personas, exactamente es demasiado evidente y empiezan a llegar quejas por PQR. | Uno de los síntomas de la desmotivación es el clima laboral, la falta de compromiso para terminar una tarea asignada, así sobre pase el tiempo de la jornada. Se muestra en el servicio que sería el desempeño del empleado, por medio de las PQR. | Reeve, (2009), p.139 La razón primordial por la que el bienestar se altera cuando se adoptan las metas de desempeño- evitación es que al tratar tan arduamente de evitar un desempeño deficiente, se regula la conducta cotidiana en formas que producen insatisfacción, afecto negativo y poco disfrute o realización. | |

Factores
externos

¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el personal de base operativa?

Que uno podría identificar el tema de desconocimiento de la estrategia. Yo creo que cuando las personas no conocen para qué están haciendo las cosas se pierden cierto o no le encuentran intención, esa es de las más grandes, la segunda es no tenerlos en cuenta. Y es que las personas sientan que lo que dicen, no son escuchados o no son tenidos en cuenta.

Cierto, más allá de que sí se haga lo que ellos quieren, lo que ellos opinan es que la gente se siente, se toma el trabajo de escuchar sus propuestas y darle respuesta a esas propuestas. Entonces, ese son como los dos que uno más podría identificar ya entrando a Comfama muy al ser de Comfama es, el sentir que su función no trasciende, entonces, cuando las personas, por ejemplo, las operativa renuncian o se van de la organización, muchos dicen que se sienten que están estancados, cierto? Entonces como que ay, mira mi propósito ya no se conecta con esto. ¿Por qué? Porque estudié, no sé, una carrera. Porque siento que ya me encasillaron en que soy demasiado básico, demasiado operativo y no tengo como un plan de carrera, pero es

Las principales causas de desmotivación son el desconocimiento de la estrategia, por ende, no encuentran la intención de lo que realizan, y no tenerlos en cuenta cuando sienten que no son escuchados; es decir, escuchar sus propuestas y darles una respuesta. En Comfama, para las personas de la base operativa, sentir que su rol no trasciende. Se presentan a

como que ella todo lo que he hecho procesos de por más que me presento ustedes, selección me siguen viendo como un oficio internos, y no general que no tiene visual quedan estratégica y pues si no me dan la seleccionados oportunidad para tener esa porque les falta experticia o ese conocimiento, la experiencia. pues nunca lo voy a poder desarrollar. Digamos que en la Les gustaría caja no tenemos el problema crecer al interior económico, afortunadamente el de la compañía, rubro económico de la caja es muy pero no lo logran, bueno, entonces las personas no entonces es se van mucho por el tema desmotivante. El económico, sino que otro que liderazgo, no podrían plantear. Puedes ser como transmiten y el tema de los liderazgos, entonces alinean al equipo digamos que lo que hemos con base en la identificado es en ese triángulo filosofía de la que tú mencionas, pues las compañía, cabezas están súper alineadas porque en las con la filosofía. La segunda línea líneas de medianamente la entiende la liderazgo se operación la perdió. ¿Por qué? empiezan a Porque la operación, la filosofía no diluir; entonces, le encasilla ni le importa ni le se pierde el impacta. Necesitan cumplir acompañamiento operativos, entonces a nosotros aquí a la operación, eso no es lo nos castiga mucho en Comfama

que pasa entonces también, como el feed cultural se pierde mucho porque en las líneas de liderazgo se empieza a diluir el acompañamiento o la conexión con el propósito. Pues hay gente que dice el tema de la formación porque no tienen tiempo para poder seguir capacitándose. Hay gente que dice el tema de los fines de semana es un tema que cuesta mucho y más por ejemplo en el negocio que estoy acompañando ahora que es viaje recreación. Pues porque cuando el resto de la gente descansa es cuando nosotros trabajamos, entonces es muy difícil decirle a las personas, ahí te voy a dar un fin de semana, cuando en realidad nuestros fines de semana es realmente nuestra operación, pues el tema de la educación y tiempos o para compartir en familia o para estudiar o para proyectarse, no son tan fáciles.

y la conexión con el propósito. El tema de formación, porque no tiene el tiempo para seguir capacitándose. También es un factor de desmotivación el trabajar los fines de semana y sacrificar tiempo en familia o para estudiar.

Objetivo Especifico

| | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|--|---|--|--|
| Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Principales impactos en el desempeño | Valoración del desempeño (bajo) | ¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral? | En la operación, todo porque las personas que están desmotivadas efectivamente ya trabajan. Entonces, ahí viene lo contrario que te decía ahora el tema económico, entonces aquí no se van por plata, pero si se quedan por plata tienen las personas hacen exactamente lo que tienen que hacer, ni un minuto más, ni un minuto menos. Y sobre todo aquí, que el tema del vínculo del propósito personal con el vínculo del propósito organizacional, pues digamos que tendrían que estar muy alineados, porque entonces no sé voy a llevarlo a la gente de parques, si yo estoy desmotivado en la organización, mi forma atención con los usuarios va a ser muy diferente y es demasiado evidente. Pues porque nuestro feed cultural todo el mundo es con una sonrisa, todo el mundo es supremamente amable, todo el mundo, digamos que da la milla extra, cuando no se identifica inmediatamente, es muy fácil identificar cuando una persona no está conectada con la organización por temas de desmotivación, entonces no se van porque pagamos bien y tenemos beneficios extralegales, pero en realidad, a la hora de trabajar, pues | Impacta negativamente, porque disminuye el compromiso con las funciones. La forma de atención con los usuarios es muy diferente, y se evidencia porque está desmotivado. Por esas mismas actitudes, se les da por terminado el contrato, en ocasiones sin justa causa, y la indemnización impacta en los costos de la compañía. Hay un impacto en el trabajo colaborativo de | "Adams afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas". (Franklin Fincowsky, E.B. et al. 2011 p.113). |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|--|---|--|--|

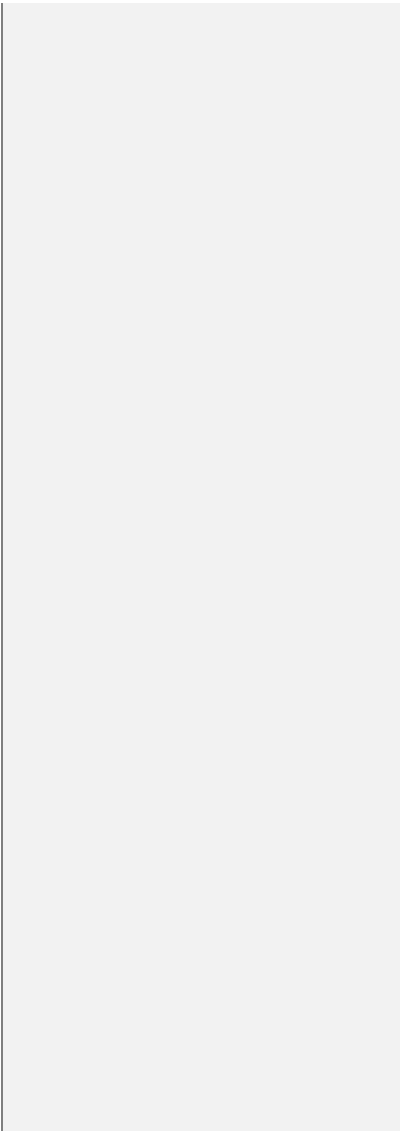
hacen lo exacto. Entonces terminamos somos nosotros haciendo la desvinculación. Y normalmente eso tiene un tema de costo, pero ni siquiera por desempeño, porque las personas son tan hábiles que logran identificar, pues no falta el que sí, lo de por desempeño, cierto, pero terminamos haciendo loco, sin justa causa, porque hacen lo que tienen que hacer, pero no terminan cumpliendo la expectativa de la organización, es decir, yo tengo que no sé y poner el brazalete que es cuando llegas a los parques, cierto, y yo pongo brazalete, pero si tú me dices, Ah, tienes que ir a apoyar la indicación por el sendero tal que es un daño, ya dicen como Ah, no, pues yo tengo que poner brazalete, yo no tengo que ir a lo del sendero diferente al resto cuando están motivados, que dicen sí de una venga, que yo hoy lo hago. Entonces es es relativamente fácil identificarlos y también termina en un tema de roses en el equipo de trabajo interpersonales porque entonces no sé cuántas personas conoces de Comfama, pero si observas casi todos los defendemos a capa y espada, pues o sea, si usted quiere saber si alguien está

las áreas, porque están desmotivados y no ayudan a cumplir las metas. Hay un impacto en el relacionamiento, porque unos compañeros prestan ayuda sin interés, y otros no, porque esa parte no forma parte de sus funciones. Hay un tema de inequidad en los beneficios que se ofrecen a las personas que laboran en las regiones, porque no hay negocios tan estructurados que generen

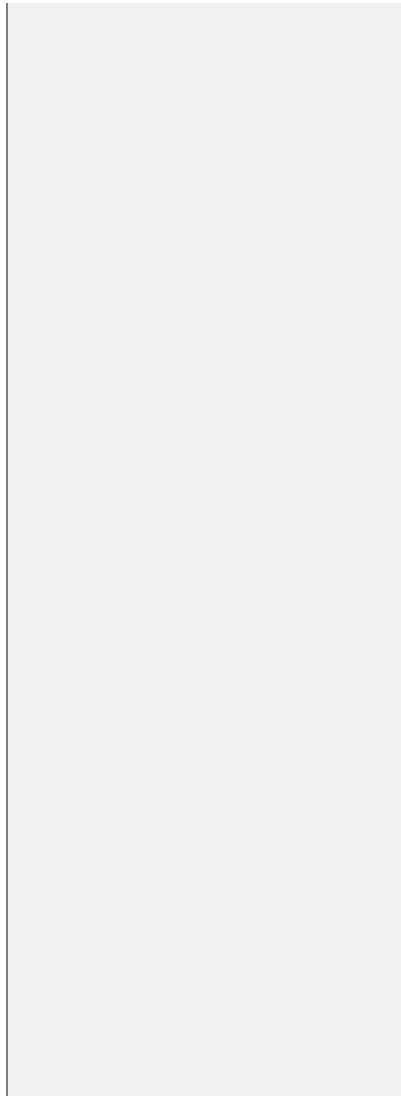
empoderado de la organización diga algo malo de la organización para que usted vea cómo salen a flote el amor, a defenderla. Y hemos tenido muchos roces porque entonces lo que dicen es Ah, si ustedes porque son muy sapos y hacen las cosas porque no les toca, entonces obviamente los que sí están más vinculados, dicen, como no, no solamente es por eso, es porque es atender bien a la gente. Entonces terminamos también en temas de clima organizacional. También hay un tema en la operación lo que dice es que viven en otro mundo, no va Valle de Aburrá. Tienes demasiados beneficios, operación en regiones no tanto, pues porque no tendríamos las mismas oportunidades. Pues porque, por ejemplo, ir a un Segovia a ofrecer lo mismo que hay en Medellín, pues no aplicaría cierto, pero como nuestro discurso es tan cautivador, uno dice, como yo también soy parte de, pero en realidad no podría, por ejemplo, llevar un Smart fit allá, no? Ciertamente, pues ya tendría cómo, entonces hay beneficios que no aplican literalmente, y eso también en la operación, sobre todo tiene algunas inconformidades.

factura
electrónica para
poder legalizar
los beneficios, y
las personas lo
perciben,
entonces
produce
inconformidad,
desmotivación, y
en ocasiones
puede disminuir
el compromiso.

Entonces es muy difícil, porque por ejemplo, pues para poder legalizar el dinero tiene que ser con facturas formales para darle en dinero que vaya al gimnasio y lo legalice para temas de auditoría interna.



| | | | | |
|----------|---|--|--|--|
| Rotación | ¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso? | Una persona que no tenía mucha empatía con su líder por formas cierto era más el estilo de cómo se hacían las cosas, la forma en la que se decía, donde para el trabajador era normal cumplir con su función y ya para el líder tenía que dar la milla extra y es un tema de conversación, cierto? Un tema de acuerdos, de identificar las dos versiones de la historia, entender las historias de vida de cada una de esas personas. Entonces, cómo se cómo fue la historia de vida del trabajador, ¿Cómo es la historia de vida del líder y cómo eso nos hace estructuralmente? Y cuando ya entiendo que es que el otro tiene una historia de vida, donde le tocó muy duro, donde creció sin padres, donde le tocó lucharse y pues como que hacerse a pulso en las calles y eso para poder estudiar pues no va a ser la misma amabilidad o la misma sonrisa constante. Pues porque para esa persona tuvo que haber sido mucho más fuerte para poder sobrevivir. Digamos que, en su trayectoria de vida, entendiendo esto, pues también la historia del líder, entender qué pasó con el líder, entender cuál es la intención del líder que tenemos que garantizar y poner un tercer actor | Tener conversaciones a tiempo, buscar ayuda de un tercero, conocer el contexto de vida del otro y poner la mejor disposición para solucionar los conflictos puede hacer que el empleado se conecte nuevamente. También se debe entender la intención del trabajador, del líder y de la organización. Para este último caso, son fundamentales la empatía, la cercanía y la | Como lo dice Ibáñez, (2024) "Cuando un colaborador presenta insatisfacción laboral, por cualquier motivo que sea, es más probable que padezca un alto nivel de estrés. La poca satisfacción laboral conlleva a sentir frustración, desgaste emocional y desmotivación, aumentando el estrés laboral". (párr.14). |
|----------|---|--|--|--|



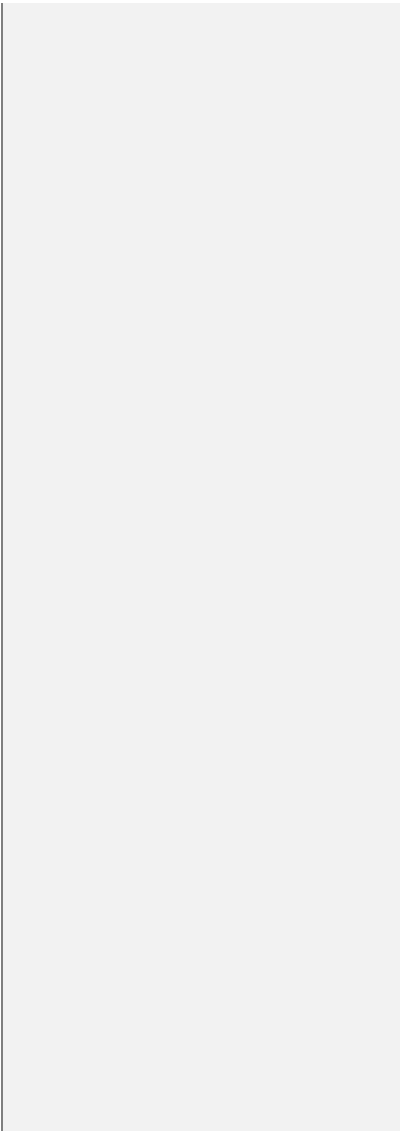
que es la organización y es como prestación del para nosotros es importante la servicio, y hacer cercanía, la empatía y la acuerdos y prestación del servicio, como de seguimientos. manera adecuada. Entonces, ya cuando las personas se dan cuenta que es que no solamente es mi visual, sino que hay otras visuales, pues se hacen acuerdos y en los acuerdos ya hacemos seguimiento y ya. Normalmente cuando uno tiene acuerdos de trabajo y estatal en tu mano en la conversación, pues ya cada quien intenta resguardar su función y su actuar como para no quedar en evidencia, pues de que no quiso aportar a ese tema y digamos que lo solucionamos y se hacen seguimientos regulares, cada que voy al territorio como que pregunto y afortunadamente las cosas han venido evolucionando. Gestión Humana como ente conciliador, entre los dos o entre el equipo de trabajo, porque hay que meter también al equipo de trabajo porque obviamente el equipo de trabajo también tiene otra visual y en ocasiones puede ayudarle a uno a entender si en realidad hay alguno de los dos lados que no es un tema objetivo, sino que es un tema que trasciende a lo personal.

Objetivo Especifico

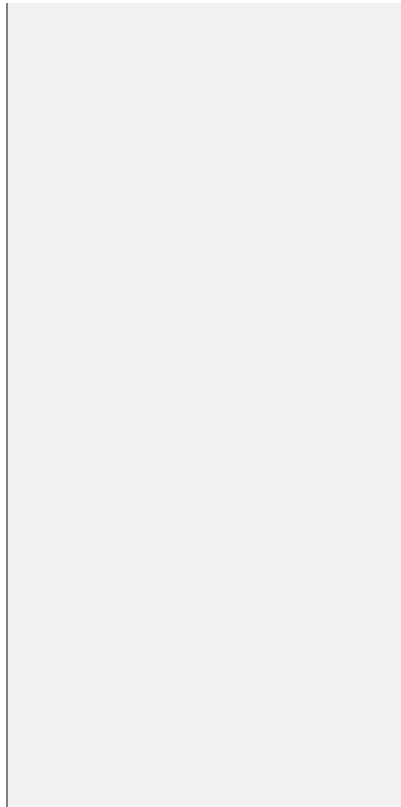
| | | | | | |
|---|---|---------------|---|--|--|
| Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral | Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral | Aconseja bles | ¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | Lo principal es como el tema de la empatía, como ir a la conversación sin tener prejuicios. Yo creo que cuando uno va sin tener prejuicios, lo que le da la posibilidad es de entender de manera neutral como las diferentes posibilidades, entonces creo que eso me ha funcionado muchísimo. Lo otro es el tema de que en las conversaciones siempre tiene que haber una línea clara de definición cierto y una línea supremamente clara de cercanía, es decir, no porque mi rol sea de talento humano, que obviamente no es talento humano, llega como que hay llegado talento humano y van a ser desvinculaciones, van a ser, pero bueno, todo el tema negativo, sino que también desde la cercanía uno puede dar como con contundencia a las líneas, es decir, no porque yo sea talento humano, soy quien toma las decisiones, sino que yo, talento humano, vengo a ayudarte, a acompañar, hablar mejor. Eso funciona no solo para temas de relacionamiento, sino para temas de procedimiento. Entonces, por ejemplo, en mi caso, lo que intento hacer en regiones es que la gente sepa que cuando yo voy con mis enlaces, que es una persona que me acompaña de | Desde Gestión Humana, las prácticas aconsejables serían: la empatía, ir a las conversaciones sin prejuicios; desde la cercanía, también dar contundencia, es decir, explicar que se viene a ayudarles, a mejorar los procesos es una buena práctica para temas de relacionamiento. Ir a las conversaciones con datos y hechos; de ser necesario, investigar el |
|---|---|---------------|---|--|--|

asuntos laborales, bueno, de todos los procesos no vamos a auditar, vamos a ayudarle a las personas a mejorar el proceso. Entonces que cuando uno vaya a la conversación, pues vaya como con los datos y hechos supremamente claros y no va a ir a como a divagar en la conversación. Por ejemplo, en parques si una persona me dice lo que pasa es que estos zapatos de dotación no sirven para uno caminar aquí, pues lo primero que tengo que preguntar es contarme por qué cada cuanto caminas, yo veo que tenés que hacer, entonces ya es como entender desde esa realidad, cuál es el impacto que se tiene para no digamos que desestimar la realidad del otro.

contexto,
preguntar para
entender la
realidad de las
personas.



| | | | | |
|---------------------|--|---|--|--|
| Desacons ejables | ¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | Dar por hecho, dar por hecho que las personas están aburridas, dar por hecho que la gente es pasajera en las organizaciones, ese es una de las cosas que más mata, es como es que aquí nadie es pasajero, aquí nadie es indispensable. Sí, eso lo sabemos, pero que necesidad tengo de decir que nadie es indispensable? No, no es necesario reforzar esos comentarios de pasillo. El no tomar decisiones desde el escritorio y es decir, si yo no sé tengo que indagar para poder tomar la decisión. Y creo que el no ponerse en los zapatos del otro, pues es lo mismo. Si yo no entiendo la realidad del otro, cualquier decisión que tome puede ser errada, incluso cuando las decisiones van a en contra vía de la persona, es decir, cuando las personas, por ejemplo, nosotros nos piden licencias no remuneradas y dicen no, no importa una licencia no remunerada, yo asumo, no que no me pagan esa semana, pero cuando pues en la caja intentamos no dar licencias no remuneradas porque las licencias no remuneradas son una desvinculación del aporte legal y cuando usted va a ir después a hacer un tema, resulta que usted | No es aconsejable dar por hecho que las personas están aburridas, dar por hecho que los trabajadores no son indispensables; tomar decisiones desde el escritorio, indagar sobre la realidad del otro antes de tomar decisiones; no dejar de explicarles a los empleados los puntos a favor y en contra de las solicitudes que realizan, para que tengan un panorama más | Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes". |
|---------------------|--|---|--|--|



aparece desvinculado de la organización durante 5 días y, por ejemplo, en nuestro caso eso implica en primas, en aguinaldos y en algunos beneficios, porque tiene que ser dos meses de continuidad en el contrato. Entonces, cuando la gente entiende eso, pues es mucho más fácil, pero si yo simplemente digo no, es que no te lo voy a dar, el otro no vas a ver ni por qué ni sí ni no, sino o lo contrario. Yo le digo, sí, te lo voy a dar, pero después a los días tengo que decirle, no te llegó la prima porque sacaste esto y aquí se hace una cláusula en la que no aplica. Entonces mira que también es como el tema de contarle a las personas del contexto para que no sea salida en falso y ya, pues que obviamente cada quien toma su decisión, cierto, tampoco tomamos decisiones por ellos.

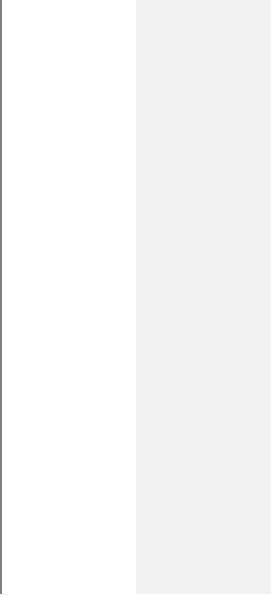
amplio de los
requerimientos
que hacen.

ANEXO 9 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 9

ANEXO: 9 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION SUJETO A SUJETO (SUJETO 9)

| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
|--|---|-------------------|---|--|--|--|--|
| Objetivo Específico | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeto 9 | Análisis | Referente Teórico | |
| Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal al desmotivado? | Usualmente hay cambios de comportamiento asociado al descontento o desmotivación con el trabajo, se disminuye la productividad, si la persona es sociable o abierta, se empieza a notar más callada, más distante, en los espacios no tan formales como en la hora de almuerzo en esos momentos que usualmente comparte con los compañeros se suele dar un cambio en sus comportamientos de manera general, como generando distancia, con sus compañeros de trabajo, con sus jefes. Esto también tiene un impacto en la calidad de su trabajo, puede que no se dejen de hacer las cosas, porque no siempre se deja de hacer las cosas ni se deja de cumplir, pero ya no con los mismos estándares de calidad, los productos no los entrega igual o el servicio no es el mismo y esto es lo que lleva a los líderes a buscar espacios de conversación y entender que está pasando con esa persona, como se le puede ayudar, para que también no se vea afectado el equipo y el ambiente de trabajo. | Hay cambios notorios en el comportamiento de las personas en temas de relacionamiento con los jefes y compañeros, porque no socializan, se notan distantes; además, disminuyen la productividad y la calidad de las tareas. Lo anterior, a causa de la desmotivación que siente el trabajador. | Flores y Madero (2012), definieron el compromiso como el “acoplamiento psicológico de los trabajadores en su lugar de trabajo y que está íntimamente relacionado con la satisfacción del trabajo y la asistencia al mismo, (esto es, con la intención del trabajador de permanecer en su lugar de trabajo)” (p.26). García et al. (2022), como se citó en Ruiz et al. (2023), “argumentan que las empresas actualmente enfrentan problemas causados por la motivación, los cuales están afectando a los clientes externos al ser atendidos incorrectamente”. (p. 4.) | |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>Factor es extern os</p> | <p>¿Cuáles son las principa les causas de la desmoti vación en el trabajo y para el trabajo en el person al de base operati va?</p> | <p>Crear expectativas que no se cumplen, cuando una persona ingresa a un caso se tiene conversaciones importantes sobre desarrollo, sobre todo en el sector servicios, se habla del objetivo que debe lograr, las herramientas que debe utilizar, frente a unas actividades, esto puede generar una expectativas sobre su rol, pero cuando las va a ejecutar encuentra unas diferencias que genera una insatisfacción con el trabajo esto pasa, creo que más en el sector servicios, que es un tema más cualitativo, la persona como yo esperaba esto y me encontré con esto otro, tal vez porque es un tema menos estandarizado que en el sector productivo. Es una forma que las personas pierde la motivación de manera muy tangible, por no era como lo esperaban, por ejemplo, una comisión diferente, porque el sector comercial se mueve por las comisiones y encontrar este tipo de cambios es una causa de desmotivación. También creo que el liderazgo de todos los equipos es bastante importante, y cuando encuentras un líder que no te apoya, o estas buscando que te dé más guía y no encuentras esas puertas abiertas, o te cuesta trabajo adaptarse a la metodología que tiene el líder o te lo cambian entonces adaptarse a una nueva forma de trabajo puede generar que las personas se desmotiven cuando no se logran esos acuerdos de trabajo, como para sostener un poco la forma que se mantenía e implementar las nuevas formas de trabajo de ese nuevo liderazgo, estas son las principales causas que he notado. Igual lo he hablado con los líderes y los equipos de trabajo, a uno no tiene que gustarle todas las tareas que uno hace pero se deben hacer porque hacen parte del rol, pero que haya un balance también entre esas cosas que te apasiona, que te mueve y esas cosas que te cuesta trabajo trabajar y que finalmente tienes que cumplir, pero que no opaque lo que te gusta hacer. Es como algo de lo que se debe ser</p> | <p>Un factor de desmotivación es generar en los trabajadores expectativas que no se puedan cumplir, un liderazgo con carencia en el apoyo, un liderazgo al que no sea posible adaptarse, o llegar a una negociación entre la metodología que se tenía antes y la que se esté implementando. Hay actividades en el rol que no son tan agradables pero que igualmente se deben realizar. La recomendación hecha por el sujeto 9 es lograr hacer estas actividades con calidad, para que no se vean opacadas las funciones que sí apasionan a las personas.</p> | <p>Estancamiento: surgido tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271). La teoría de las expectativas: "afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo" (Stephen,1996, como se citó en Dorta, G, C & González, B, I. ,2003, p.11). Al parecer el desempeño tiene relación con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. (como se citó en Granda, 2006, p.p.118-119).</p> |
|--|---|--|--|---|



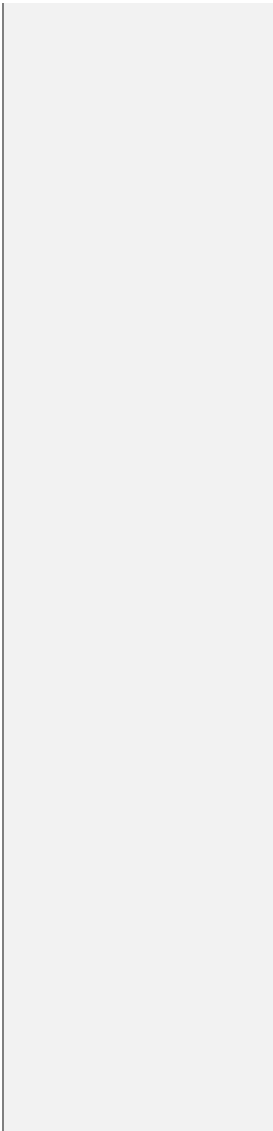
conscientes y el manejo que le da cada persona como mantener el foco en esas cosas que te apasionan y no dejar que las demás te agobien.

Objetivo Especifico

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|
| <p>Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.</p> | <p>Principales impactos en el desempeño (bajo)</p> | <p>Valora ción del desempeño (bajo)</p> | <p>¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral ?</p> | <p>El impacto es tangible en la medida en que se afecta los resultados porque los comportamientos de las personas cambian, son notorios, y esto impacta en la forma del como hace las cosas, no necesariamente que impacten los resultados, también porque hay un retraso en las fechas de entrega de las tareas asignadas. En esos momentos es muy tangible que está afectando la operación y es el Jefe o el apoyo de Gestion Humana quien debe identificar la causa, que está pasando, si de verdad parte de la desmotivación o tenemos unos asuntos de pronto más de orden personal que está afectando la calidad en el trabajo porque no siempre es solo desmotivación, como que ya no me gusta lo que hago, sino que también es notorio que hay un tema personal que está afectando el trabajo, y brindarle apoyo a los trabajadores. Otra cosa es cuando la desmotivación ya no tiene retorno y llega a un proceso de renuncia silenciosa, donde efectivamente si afecta el trabajo, donde ya dices que por más que lo intento, por más que tenga conversaciones con mi Jefe, yo aquí ya no quiero estar, y este es un proceso que yo siento que le cuesta bastante a las compañías porque disminuye muchísimo la calidad del trabajo, hay unos procesos que dejan como colgados, las personas empiezan a procrastinar mucho más sus tareas, entonces lograr que las personas salgan de ese proceso de desmotivación antes de que lleguen a ese punto creo que es un reto bastante interesante para las organizaciones porque a veces los lideres ni se dan cuenta, porque la persona sin decirlo ya se está yendo y empiezan a buscar activamente trabajo, no solamente por desmotivación, también se puede dar por otros casos, pero siento que ya han pasado ciertos procesos la desmotivación puede ser como llegar a un punto sin retorno, y ahí creo que es muy difícil volver a recuperar ese trabajador, para ponerlo en función de otras tareas,</p> | <p>La desmotivación impacta en los resultados porque hay cambios en los comportamientos de las personas, en la forma en como realiza sus funciones. En ocasiones no se cumple con las fechas de entrega de las tareas. En esos casos, el jefe o la persona de Gestión Humana debe investigar para saber cuál es la causa de la desmotivación, o si corresponde a una situación personal, y validar cómo se le puede ayudar al trabajador. Otro caso es cuando la desmotivación ya no tiene retorno, y hay unos costos altos para la empresa, porque la desmotivación afecta el trabajo, porque ya no quieren estar en la</p> | <p>Etapa de quemado, desgaste o agotamiento, en la que se evidencia la apatía que sufre el individuo como mecanismo de defensa ante la frustración, aunada al colapso físico e intelectual de no poder más y es dónde la enfermedad se manifiesta en sus características más comunes y acentuadas. (Llaneza, 2007, como se citó en Bracho-Paz ,2020, p.p 270 - 271).</p> |
|--|--|---|--|--|--|--|

porque ya la insatisfacción es general, no solo con el proceso sino con la compañía, con las metas que tiene. Para Gestión Humana si es importante que los líderes le levanten la mano a tiempo, para poderle dar herramientas al líder y no tomar la decisión cuando ya no hay nada que hacer y se afecte la operación finalmente.

empresa. Es un proceso de renuncia en silencio, las funciones no se hacen o se acumulan, es más complejo lograr que la persona se recupere porque ya pierde en interés en el rol y en la empresa, hay una búsqueda activa de empleo. Se podría decir que esa persona tiene el síndrome del burnout en la fase final. Sucede en ocasiones que los líderes no se dan cuenta, o buscan ayuda de Gestión Humana ya cuando poco se puede hacer.



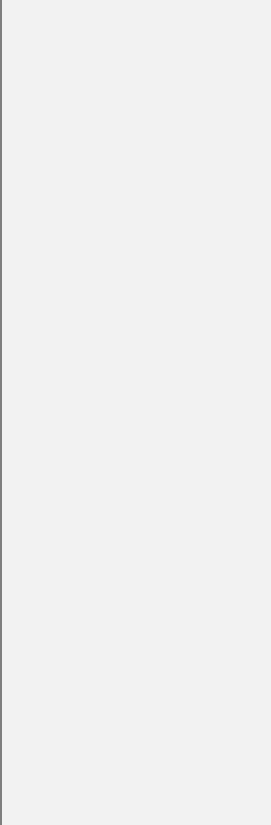
Rotación

¿Conoce a las personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso?

Recientemente ingreso un nuevo líder para el equipo de Mercadeo, estructuro el área en función de las fortalezas que vio en el equipo e implemento nuevas metodologías de trabajo y en la parte de diseño, hay un chico, que sabes que la parte creativa tiene unas formas de trabajo un poco particulares que requiere creatividad, requiere tiempo porque son temas de estética y podría pasar que se presente una propuesta y que toca cambiar todo. Entonces empezaron a pasar cosas de ese estilo, a tener momentos muy difíciles, al líder lo empezaron a presionar más porque debe cumplir con los tiempos, la carga de trabajo aumento porque hubo un cambio de la estrategia. Entonces empezaron a pasar situaciones difíciles, ¿cómo no tenemos otra imagen?, es que esa imagen no me gusta, y las respuestas del diseñador no era como voy a revisar, voy a mirar como lo mejor, o mira si te hago este ajuste ¿si te parece?, la respuesta del diseñador era no, había un cierre en la calidad de su trabajo, el tema de la imagen es un tema de estética, no me gusta esa imagen, quiero otra. También llegaron al punto de tener ese tipo de confrontaciones y faltarse al respeto por parte de los dos. En el momento en que se sobre pasan los límites del respecto es ahí donde la persona de Mercadeo lo escala con Gestion Humana. Era un tema que venía pasando todo el año y apenas levanta la mano, donde ya decía que no quería trabajar más con la persona de diseño. Ya entonces se solicitaron pruebas, porque la persona tiene buenos indicadores, cumple con las fechas de entrega. Lo que se hizo fue sentarnos a hablar con los dos, la líder hablaba de que su actitud fue muy difícil, falta de orden, era como más un tema de percepciones y de relaciones. Cuando hablamos con el chico dijo que ya no sentía la misma motivación en el trabajo, han cambiado mucho las cosas, mi rol en lugar de verse más estratégico se está haciendo más pequeño, cada vez me disminuyen más las

Hay unos cambios de líder en los que este tiene unos requerimientos diferentes, y el Diseñador se debe adaptar a esos cambios; pero cuando le dicen que debe cambiar algo de su diseño dice que no, entonces no deja que el trabajo se realice para satisfacer las solicitudes de su cliente interno. El tema se estaba saliendo de control, porque ya se estaban faltando al respeto, o buscaban comunicarse por medio un intermediario. La oportunidad de mejora en el equipo era un tema de comunicación, porque él sentía que lo excluían, y ella sentía que no tenía buena actitud. Pero con el diagnóstico, las reuniones

Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes". (párr.16).



responsabilidades, me apartan más de los procesos. Lo que estaba fallando en ese equipo era la comunicación, los días que estaban de manera presencial fluía más la comunicación porque de manera virtual estaba siendo muy complicada. Se realizó un diagnóstico con el equipo para revisar como estaban distribuidas las tareas y se fue muy sincero diciendo que el proceso era de tiempo, que no se iba a tomar una decisión. Se debe mejorar el trabajo en equipo, se hablarán claro, con respecto, se disminuyó la carga emocional de los dos, se hicieron unos acuerdos para comunicarse. Ha mejorado, la forma de trabajo se ha mejorado la sinergia en los equipos. Aprender a priorizar con el nuevo Gerente, entender la manera como ven las cosas y adaptarse. Y también poder ir haciendo propuestas más asertivas. El caso fue exitoso a pesar de que se escaló en Gestión Humana en un momento muy crítico pero se pudo trabajar, ya se siente más tranquilo y seguro con su trabajo, se hace el esfuerzo como empresa para que él este en la empresa, que se vuelva a conectar con el propósito.

de seguimiento, el cumplimiento de los acuerdos se ha venido mejorando la situación, y el Diseñador ya se siente conectado con el propósito de la empresa, como antes, y ambos quedaron con la percepción de que la empresa es imparcial y que supo darle manejo a ese problema.

**Objetivo
Específico**

| | | | | | | |
|--|--|---------------------|--|---|--|---|
| <p>Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>1. No crear expectativas que no podemos cumplir, porque en las conversaciones de gestión del desempeño hablan del futuro, de lo que quieres lograr y lo que la empresa puede ofrecer, pero también llevarlo a la realidad en temas del tiempo y el esfuerzo que puede requerir, porque algunas veces las personas quedan con la sensación de que eso va a pasar muy pronto, y esto genera una expectativa que es difícil cumplir y es ahí donde empieza ese proceso de desencanto o desenamoramiento de lo que estoy haciendo. 2. Cuando se presenta un cambio hay que hacer gestión, si hay un cambio que viene desde la gerencia, hay que abrir esas conversaciones, para que muestren que es lo que les gusta y no les gusta y saber qué es lo que se va hacer y encaminar a las personas según las fortalezas con base en los cambios, para que sean embajadores de esos procesos, y que ayuden a las personas que les genera más dificultad, porque esto hace que las personas se adapten porque el cambio nos cuesta a todos y biológicamente estamos preparados para generar resistencia, es necesario que haya un buen proceso de acompañamiento para que las personas no pierdan la motivación para el trabajo. También la comunicación, espacios y canales de comunicación abiertos para escuchar a las personas y saber qué es lo que les está pasando para poder identificar a tiempo si es una desmotivación por el trabajo o es un tema personal que me está afectando, no significa que todo lo podamos intervenir, porque si es un tema personal como una separación, es un tema difícil que en realidad la empresa poco puede hacer, pero que la empresa este enterado y ser un poco solidario con esa situación, como en temas de permisos, necesito ir a la cita con el abogado, a la conciliación, las personas se siente bien porque la empresa los está apoyando desde el acompañamiento. Además de entrenar a los líderes para tener esas</p> | <p>Como práctica aconsejable, no generar expectativas que no se puedan cumplir y ser claros cuando los procesos de gestión del desempeño lleven tiempo, para que las personas no se desmotiven con sus funciones. Además, es importante hacer una buena gestión del cambio, que los trabajadores participen y estén enterados, aprovechar las fortalezas de unos de ellos para que sea embajadores del proceso y le ayuden a los demás. Con esto las personas podrían no perder la motivación en el trabajo. También la comunicación, espacios y canales de comunicación, para descubrir los síntomas de</p> | <p>Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes". La complejidad de la naturaleza humana: desde la perspectiva de Shein (1982) como se citó en Hannoun, Georgina (2011), Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.</p> |
|--|--|---------------------|--|---|--|---|

conversaciones difíciles porque es muy difícil que llegue el empleado pasando por una separación y que también le deba decir que esta bajito en sus indicaciones, entonces el líder debe lograr que el empleado se conecte con ese propósito y se enfoque con lo laboral que es en lo que puede tener de pronto más control.

desmotivación a tiempo, para apoyar al personal de una u otra manera. Para finalizar, entrenamiento para que los líderes tengan conversaciones más asertivas en temas de entender el contexto de la situación actual de la persona, pero sin perder la constante retroalimentación del trabajo en tema de indicadores, por ejemplo.

Desac
onseja
bles

¿Cuál
s son
las
practica
s
desaco
nsejabl
es en el
afronta
miento
de la
desmoti
vación
laboral
?

Tener expectativas claras y que sean reales, cuando las personas tienen expectativas y no se cumple es como si le rompieran el corazón y es muy difícil que ellos se vuelvan a conectar.

Tener expectativas que no se puedan cumplir, porque a las personas les cuesta aumentar la motivación después de ese tipo de sucesos.

ANEXO 10 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUJETO 10

ANEXO: 10 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (SUJETO 10)

| Objetivo General | Conocer la opinión calificada de 10 expertos Líderes de Gestión Humana, sobre las principales causas de desmotivación laboral en empleados de la base operativa en empresas de servicios de Medellín. | | | | | | |
|---------------------|---|-------------------------|-------------------|--|---|--|---|
| Objetivo Específico | Conocer el testimonio de los expertos en Gestión Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Respuesta sujeto 10 | Análisis | Referente Teórico |
| | | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | Síntomas hay muchos, hay ciertas condiciones o situaciones que los llevan a tener ese tipo de comportamientos, una que es muy evidente son las actitudes negativas, o la mala comunicación, es decir, se quejan permanentemente, no les parece nada bueno, hacen comentarios con doble intención, dañinos, permean a los demás compañeros de esa actitud negativa. Es muy común, porque es algo muy cultural, porque las familias antioqueñas somos como mucho del chisme, entonces es como atraer mas personas que este de acuerdo con ellos y generar esa bola de nieve, sobre ese síntoma de desagrado o desmotivación frente a algo. La desmotivación tiene también una baja de energía, donde ya no están dispuestos a proponer, tiene como esa respuesta negativa frente a algo que ni siquiera lo han pensado, ya empiezan a identificar que esa persona tiene comportamientos dañinos, que algunos pueden sentir afinidad por eso, como hay otros que definitivamente lo rechacen. | El síntoma es en la actitud de las personas frente al contexto del trabajo. Hay descontento permanente, actitud negativa, no proponen, y cuando les hacen propuestas, no alcanzan a analizarlas. Lo anterior es una actitud que se torna contagiosa en las personas, o tienden a buscar que más personas se unan a esa desmotivación. | Como lo dice: Burgos, (2018) "deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre esos factores destacan la satisfacción del trabajador, la autoestima y el trabajo en equipo" (p.23). |
| | | | Factores externos | ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa? | Una principal causa es el liderazgo, el hecho de que tengas una persona que te acompañe, que te lidere como tu te sientas bien, que no te muestre un objetivo sino un propósito, no el por que sino el para que estamos haciendo esto, o que vamos a lograr con tu trabajo, que te identifique y te haga sentir como esa afinidad, si tu no desarrollas eso en la persona, seguramente van a caer en algún momento en esa bajo motivación, ese estilo de liderazgo es muy importante, como se comporta la cabeza es de ahí hacia abajo. No tener muy bien definido sus funciones, su alcance, donde empieza, donde termina, también como el volumen de trabajo, porque dicen como, tu puedes hacer esto, pero no se sientan a hacer un qapacity, cuanto te demoras para hacer esta función, como es la gestión o de donde recibes la información para poder realizar esta función bien. Si no tiene del todo claro cual es el objetivo en ese cargo no vas a tomar decisiones, no vas a tener la capacidad de hacer una propuesta, no va a saber que es lo que debe hacer, porque estamos hablando de personas operativas, las personas operativas es lo que uno les ponga a hacer. Si la persona no se identifica con el rol nunca va a permanecer y si permanece nunca va a estar bien. | Una de las principales causas es el acompañamiento del líder. Si el líder no logra conectar a las personas desde el propósito, explicándoles el impacto que tienen las funciones que él desarrolla, con el fin de que la persona sienta esa afinidad, en algún momento va a sentir que su motivación baja, porque se requiere un líder que inspire a su grupo de trabajo. También son causa de desmotivación laboral cuando el trabajador no tiene muy claras sus funciones ni el alcance que estas tienen, cuando en los procesos | Como lo expresan los autores: Torner, C. S., & Morales, N. M. (2023)El efecto del liderazgo ético como agente moral, lejos de desmotivar al seguidor haciendo que este se sienta juzgado, activa en él la percepción de que la actitud ética no es inalcanzable y que su función no es censurar sino más bien |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---------|--------------------------------------|---------------------------------|--|---|--|--|
| Objetivo Especifico | Aburra. | Principales impactos en el desempeño | Valoración del desempeño (bajo) | ¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral? | Disminuye la productividad, la calidad del servicio, la mala compañía y esa guía no se daría y por ende afecta el ejemplo en el área de reparaciones, si no hay una respuesta que tres meses antes de que se cumpla el contrato dice que reflejados en los resultados de la empresa. Para algunos son personas que estuvieron muchos años en la inmobiliaria haciendo muy bien. Entonces es como ir enseñándoles, la sucediendo algo, la solución es enfrentarlo y decirle: veo que almuerzas solo, ¿que esta pasando? es como tengamos entonces es como confrontar esa persona y decir y tu de que líderes que hay que hacer un constante feedback y decirle que como vas con este negocio, porque cuando tienes esos a persona va a decir, si es verdad me equivoque y va aprende regañar. También pasa que en ocasiones los Gerentes son me vale y lo que hay que hacer es gestionar la emoción. | no se analiza el volumen de trabajo, cuánto se tarda para realizar una función. Cuando la persona no tiene claro cuál es el objetivo del cargo, se le va a dificultar la toma de decisiones, no va a tener la capacidad de hacer propuestas y no se va a identificar con su rol en la empresa; es decir, no va a tener sentido de pertenencia por su cargo. | convertirse en una conducta constructiva a imitar. (p.1653). |
| | | | | | | Los impactos que trae son en la productividad y el servicio, porque la mala calidad en el servicio, la falta de seguimiento a los clientes, afectan como tal la rentabilidad del negocio, porque aumentan las desocupaciones de los inmuebles, porque no gestionan las solicitudes del cliente a tiempo, o no se gestionan. El servicio se analiza en la empresa que nos comparte el sujeto 10 por medio de los KPI y de la percepción del líder. Por tal motivo se está capacitando al líder para que observe al personal, tenga acercamientos con el equipo, afronte las conversaciones difíciles cuando sea necesario, realice la retroalimentación y decirles cuando está bien lo que hacen. Es muy importante ayudar a gestionar las emociones, para que la desmotivación no impacte negativamente en el desempeño. | García et al. (2022), como se citó en Ruiz et al. (2023), "argumentan que las empresas actualmente enfrentan problemas causados por la motivación, los cuales están afectando a los clientes externos al ser atendidos incorrectamente". (p. 4.) |

operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra.

Rotación

¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral?
¿Cómo se desarrolló el caso?

Un caso que es muy reciente en una de las inmobiliarias, hay una señora que lleva como 17 años y siempre a realizado liquidación de servicios públicos, es algo fundamental en todas las inmobiliarias, para la toma del inmueble inicial o para la entrega final del inmueble, se lo sabe al derecho y al revés, es una persona empírica, pero es una persona que se ha abrumado tanto y ha sentido tanta angustia, ella la opaca totalmente, se va preocupada, porque paso las facturas y no las pagaron, porque tiene muchas otras facturas por pasar. Entonces esa desmotivación de ella nace de esa permanencia estática en un cargo, también siente que si yo no hago esto quien mas lo va hacer, si yo pido ayuda ya van a decir que ya no soy capaz de hacerlo, por mi edad, porque ya me quieren pensionar. Son varios temas emocionales que uno debe trabajar en ellos. Le dijimos: ve Martica, eres muy importante para nosotros, has capacitado a muchas personas, tu conoces a todos los propietarios de la inmobiliaria y necesitamos que estes bien, por eso te vamos a reubicar y vas a estar en un área de servicio al cliente, porque conoces todos los propietarios, necesitamos que esos propietarios nuevos sientan esa empatía con la inmobiliaria y se conecte con esa cultura con el propietario. Lo que se hizo fue aprovechar todas esas bondades que ella tiene para aplicarlo a otro cargo. Ella aun esta en ese proceso de adaptación de ese cargo, algunas veces se siente aburrida, mira para servicios públicos como que yo quiero estar alla. Pero igual esto ha ayudado a que se oxigene y tenga su mente mas tranquila. Creería yo que lo vamos a lograr y será algo exitoso, sin pensar que es la única solución, con ella tuvimos la oportunidad de reubicarla, pero no puede ser la única forma, hay que estar entendiendo el comportamiento de cada colaborador e ir llevándolo a ese profesionalismo en su cargo independientemente del nivel de importancia en la cadena de administrar el inmueble. No con todos puede funcionar y no siempre hay donde reubicarlo. Entonces es no esperar que se le llene la taza al colaborador sino irlo analizando, porque son personas que lo han hecho siempre en papelitos pero se le dice que debe utilizar el sistema, y necesitan acompañarlos en ese proceso. Lo que pasa es que los líderes y en Gestión Humana nos ocupamos de otras cosas y estos casos como el de Martica se va olvidando y se deja para ser reactivos, creo que es un punto a mejorar y se debe buscar una metodología para brindarle mas acompañamiento a estas personas. Se debe analizar las habilidades las causas y que vamos a solucionar en cada caso.

En este caso hay un tema de una permanencia estática en el cargo, con hábitos de trabajo que no ayudaban, almorzar en el puesto, entrar temprano y salir tarde, irse preocupada por lo que faltó por hacer, no tener apertura para las mejoras que requiere el cargo. La empleada contaba con las habilidades para servicio al cliente, y se pudo reubicar porque había la vacante. Se viene dando un proceso de adaptación. Algunas veces se siente con el ánimo abajo, y otras veces está más tranquila, pero en el momento se demuestra como un caso de éxito. Se debe entender el comportamiento de cada persona, e ir la llevando a ese profesionalismo en su cargo y acompañarla de manera temprana en momentos de cambios o cuando vaya mostrando actitudes que se pueda entender como casos de desmotivación. También se debe tener en cuenta que no es la única forma de solucionar, que cada situación se debe analizar según las habilidades de la persona, las causas de la desmotivación y las alternativas que se puedan plantear como empresa. Es importante como líderes y como Gestión Humana brindar el acompañamiento que las personas requieren en estos casos, porque hay un impacto en la rotación, en los indicadores

Objetivo Especifico

| | | | | | | |
|--|--|---------------------|--|--|---|--|
| <p>Conocer el juicio o de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral</p> | <p>Aconsejables</p> | <p>¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral?</p> | <p>Gestionar las emociones y no minimizarlas, no dejar como que pase por pequeño que sea, es como: venga hablemos del tema y solucionemos y vamos madurando esa emoción, también el tema de proponer cosas, decirle a ellos que va a ocurrir algo y que no ocurra, eso es lo peor que puede pasar, por ejemplo: si hacemos 150 contratos este mes, la comisión va a ser del 20%, y hace 150 y no ocurre, eso para ellos es lo peor, porque con la emoción dijeron esto pero después no paso. Ser muy clara en la comunicación, yo no te voy a prometer nada que no te vaya a cumplir, debes ser impecable con tus palabras y con lo que dices. También hay un tema de favoritismo por áreas, o por personas, todos por igual, todos bajo las mismas condiciones, se sabe que el comercial y el administrativo funciona de manera diferente en tema de salario ellos tiene comisión y yo no, pero si tu tienes un sábado libre al mes, yo también, si tu sales a las 4:00pm yo salgo a las 4:00pm, si tiene un auxilio de gimnasio yo también. Ser supremamente transparente con tu equipo y ellos van a creer en ti y las cosas van a funcionar. El reconocimiento de que lo estás haciendo bien, super buena tu idea, delante de los compañeros, para que las personas sientan que el Jefe cree en mi, es que valgo la pena. La cercanía con ellos es muy importante. Si mi Jefe me pregunta por mi hijo. por mi mamá que estaba enferma, yo la pienso para hacer comentarios negativos que era lo que decimos al principio. También que las actividades de bienestar tengan un sentido, un por que y un para que, es crear en él esa sensación de agradecimiento, de respaldo, de importancia para la empresa. Hacerlo sentir bien, hacerlo sentir contento genera mas recordación que una prima extralegal, porque ese regalo se olvida. Genera mas cosas en él porque esa persona se siente feliz y contento con su jefe, si le ofrecen mas dinero no se va a ir, es leal a su jefe. Son un montón de acciones que es algo positivo para la empresa. Se los lleva uno a jugar bolos, con que intensidad, la fiesta de diciembre con un personaje especial, con una expectativa que le genere ese mensaje de la invitación, así no se les va a olvidar, porque se le puse ese toque desde Gestion Humana.</p> | <p>y en el clima laboral, que en ocasiones se pueden mitigar.</p> <p>Practicas aconsejables son gestionar las emociones y no minimizarlas, buscar hablar para solucionar las situaciones. Cuando se proponen cosas, se generan expectativas; entonces se recomienda ser muy claros en la comunicación y cumplir con lo que se promete. También hay un tema de favoritismo por áreas o personas que no debe pasar. La idea es que sea todos por igual y todos bajo las mismas condiciones. Ser transparentes con el equipo y que ellos crean en el líder; por ende, los objetivos se logran. Además del tema de reconocimiento, cuando alguien tiene una buena idea, hacerle el reconocimiento en el grupo de trabajo, para que el empleado sienta que el jefe cree en él. La cercanía con los trabajadores es muy importante, porque puede disminuir esos malos comentarios que algunas veces se dan entre ellos mismos. Lograr que las actividades de bienestar tengan un sentido marcan la diferencia, hay una acogida diferente, tener claro el por qué y para qué, si es para agradecerles, si es para que se sientan importante, va a tener un impacto diferente en el personal.</p> | <p>“los líderes deben ser conscientes de los signos de baja motivación y ser capaces de ayudar y reenergizar a un empleado. No abordar la situación puede conducir a un problema más generalizado, a la pérdida de ingresos y de productividad”. (Bhatnagar, 2024, párr.4). La teoría de la equidad: formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. La</p> |
|--|--|---------------------|--|--|---|--|

| | | | | |
|-----------------|--|---|---|---|
| Desaconsejables | ¿Cuáles son las prácticas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | No minimizar cualquier actitud de alarma, no dejar pasar por alto alguna dificultad que se presente, hay que conversarlo y dar solución. No al punto de que cada que pase algo me voy a involucrar, porque a veces hay dinámicas de grupo donde dice: este tan fastidioso, se alejan y después siguen hablando normal. Es como lograr conocer tu equipo y decir, aca esta pasando algo, si estas dos chicas toda la vida han estado juntas, viven hasta cerca, y como así que ya no se hablan? veni sentémonos, que fue lo que paso, como puedo intermediar, porque a veces es como, ellas se contentan solas y pasa el tiempo y el líder no hace nada, no minimicemos nada. Algunas veces dicen que si no afecta lo laboral normal, pero es que no somos maquinas, somos personas y tenemos que tener un comportamiento adecuado que no es solo lo laboral, es el relacionamiento. Hay que observar constantemente tu equipo y no minimizar. Porque algunas veces de un problema pequeño se convierte en una bola de nieve gigante, que los mas afectados somos nosotros, en la productividad, en el cierre del negocio, en el servicio, en la imagen, en un montón de cosas. Es que la maquina saca 5.000 paqueticos, la reparas y te sigue sacando los mismo 5.000 paqueticos, a la persona en servicios hay que hacer el acompañamiento, porque no te saca ni un paquetico o te saca los 5.000 paqueticos pero mal. | No minimizar cualquier actitud de alarma, conversarlo y darle solución. Algunas veces el líder no interviene porque piensa que es algo pasajero; pero cuando el líder conoce bien su equipo, sabe cuándo si es necesarios intermediar en determinada situación, porque hay dificultades pequeñas que se convierten en importantes, y pueden afectar la productividad, la imagen, el servicio o la rentabilidad del negocio. Entonces, hay que apoyar a los trabajadores para que mejoren las situaciones. | comparación puede darse con homólogos internos (pertenecientes a la misma organización), o externos (de organizaciones similares en el mercado). (Franklin Fincowsky, E.B. et al. 2011, p.113). Personio, (2024) "garantizar que la comunicación entre los empleados y los responsables de equipo es la adecuada. La empresa debe asegurarse de que los trabajadores obtengan las oportunidades y recursos necesarios para comunicar sus opiniones, preferencias e inquietudes". Reeve, J. (2009). "El grado en que los individuos se desarrollan en dirección a la congruencia y la adaptación depende en gran medida de la calidad de las relaciones interpersonales" . (p.326) |
|-----------------|--|---|---|---|

Se realizó un análisis de las respuestas de los entrevistados, por medio de una matriz, por objetivo, categoría, subcategoría, pregunta y respuestas por sujetos, donde se evidencian opiniones de los expertos con base en la pregunta.

Además, se analizan las coincidencias en las respuestas de los entrevistados, para así determinar las semejanzas en temas de las principales causas de desmotivación y prácticas aconsejables para el afrontamiento de estos.

ANEXO 11 CAUSAS DE DESMOTIVACIÓN. FACTORES INTERNOS

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | |
|--|--|-------------------------|-------------------|--|--|
| Objetivo Especifico | Conocer el testimonio de los expertos en Gestion Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 |
| | | Causas de desmotivación | Factores internos | ¿Cuáles son los síntomas que ha identificado en el personal desmotivado? | Se ve reflejado en el ausentismo, las personas se empiezan a incapacitar, el tema de las llegadas tarde, la productividad también se ve afectada, el clima organizacional, mala actitud que desmotiva a los compañeros. |
| | | | | | Sujeto 2 |
| | | | | | Hay una disminución del rendimiento, se incrementan los errores repetitivos, falta de compromiso, falta de iniciativa, empiezan a llegar tarde, a faltar al trabajo o a incapacitar, la falta de cumplimiento por descuido ya sea con las normas o con el cliente. |
| Sujeto 3 | | | | | |
| Sujeto 4 | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Lo motiva el dinero, el factor tiempo, el factor familia, las condiciones laborales. Lo desmotiva tener hora de entrada, pero no de salida y horarios extensos, el no pago justo del tiempo extras. Hacer actividades extras después del trabajo es un factor motivante, tú lo ves mal humorado tú lo ves siempre en esa postura de hablar mal de la organización, pero nunca decirlo, a quién lo debe decir. El tema del descontento de la desmotivación se empieza a volver como un virus, porque no le dieron un permiso, por ejemplo, es ahí donde se indisponen y también comentan con sus compañeros. Se enferman y accidentan a propósito</p> |
| | | | | Sujeto 5 |
| | | | | <p>Aumento del ausentismo, se hace incapacitar o se enferma porque hay un tema de salud mental, que ir a trabajar qué pereza, vea mi Jefe me va a regañar otra vez por esto. Soy más tendiente al error, esto incide en la productividad no se entregan las tareas a tiempo, se atrasa el trabajo, la calidad del trabajo que se entrega.</p> |
| | | | | Sujeto 6 |
| | | | | <p>Identifica cambios en la manera como una persona se mueve frente a la tarea, se nota como un entre comillas aburrimiento. Cuando se analiza por un psicólogo lo puedes visualizar incluso como brotes interesantes de trastornos que pueden entrar a rayar con la depresión, se siente triste, esa tendencia a generar estados de ansiedad con o sin reacciones fuertes, en ocasiones con ideación suicida. También tener la patología del burnout. Se deprime porque hay que trabajar, porque hay que ganar el dinero. La motivación es esa variable del comportamiento humano y como su nombre lo dice, variable que cambia y que cuando algo cambia y se mueve puede moverse para bien o para mal.</p> |
| | | | | Sujeto 7 |
| | | | | <p>El desempeño de la persona disminuye. Tasa de ausentismo, las personas presentándose a múltiples convocatorias, demostrando que quiere salir rápido, de este rol, ya no quiero estar más en este cargo. Dificultades en la atención o malas prácticas en la atención, equivocaciones repetitivas.</p> |
| | | | | Sujeto 8 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>En el clima laboral entran en dificultades con los compañeros. Hay personas se quedan 2 o 5 minutos más y te están diciendo que ya esa hora es horas extras. Se evidencia en el ritmo que le colocan a las tareas asignadas. También empiezan a llegar quejas por PQR</p> |
| | | | | Sujeto 9 |
| | | | | <p>Hay cambios de comportamiento asociado al descontento con el trabajo, se disminuye la productividad, cuando la persona es sociable empieza a tomar distancia de sus compañeros y Jefe, no comparte en los espacios informales como antes. Hay una búsqueda constante de otras oportunidades laborales. No hay la misma calidad en el trabajo o servicio que se entrega.</p> |
| | | | | Sujeto 10 |
| | | | | <p>Actitudes negativas, o la mala comunicación, es decir, se quejan permanentemente, no les parece nada bueno, hacen comentarios dañinos, permean a los demás compañeros de esa actitud negativa. Busca como atraer más personas que esté de acuerdo con ellos, sobre ese síntoma de desmotivación frente a algo. Baja de energía, que algunos pueden sentir afinidad por eso, como hay otros que definitivamente lo rechacen.</p> |

ANEXO 12 CAUSAS DE DESMOTIVACIÓN. FACTORES EXTERNOS

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | |
|--|--|-------------------------|-------------------|--|--|
| | | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 |
| Objetivo Especifico | Conocer el testimonio de los expertos en Gestion Humana sobre las principales causas de desmotivación en el trabajo, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Causas de desmotivación | Factores externos | ¿Cuáles son las principales causas de la desmotivación en el trabajo y para el trabajo en el personal de base operativa? | La monotonía de estar haciendo lo mismo, quieren crecer dentro de la empresa porque es algo que se da con frecuencia. La motivación está ligada a los recursos, si el salario no es suficiente buscan otras oportunidades. Algunos se cuestionan ¿lo que hago que impacto tiene para la empresa y para la sociedad? En menor medida la falta de reconocimiento y los Jefes. |
| | | | | | Sujeto 2 |
| | | | | | Como causas de desmotivación esta: la remuneración, porque es muy competitivo en el sector transporte, la falta de crecimiento, el tema de liderazgo, las personas toman la decisión de irse por el Jefe, por salarios insuficientes, relaciones interpersonales, es decir, que tengan conflictos en el trabajo, no se llevan bien con el equipo de trabajo. |
| | | | | | Sujeto 3 |
| | | | | | Se desmotivan al ingresar, porque el personal antiguo espera que el que ingreso nuevo llegue con ese mismo ritmo, es decir, hay poca empatía. El tema de los turnos, tener que rotar, el salario también es un factor, y oportunidades de crecimiento. |
| | | | | | Sujeto 4 |
| | | | | | No otorgar las vacaciones en los tiempos necesarios, es decir, cuando el empleado ya tiene derecho. Falta reconocer que el personal de la base operativa, son quienes sostienen el negocio. Para los trabajadores es motivante darles reconocimiento al saludar y pregunta por su familia. Es des motivante percibir un desnivel en temas de equidad entre unos cargos y otros, los turnos de trabajo. En servicio al cliente es des motivante no saber manejar las emociones. También se desmotivan cuando no hay quien les brinde respuesta a sus inquietudes y cuando no hay una persona de Seguridad y Salud en el Trabajo que los cuide y los ayude a prevenir accidente e incidentes laborales. Brindar capacitaciones motiva a los empleados. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | Sujeto 5 |
| | | | | | Malas condiciones laborales, falta de crecimiento, la mala comunicación, la falta de liderazgo, la inestabilidad laboral, cuando las personas están pensando en que no le van a renovar les da episodios de estrés. El ambiente laboral negativo, la mala compensación. |
| | | | | | Sujeto 6 |
| | | | | | El tema salarial como una de las variables que genera mayor desmotivación, un ambiente laboral tenso, desagradable, con un relacionamiento complejo y conflictual. Unos jefes con poca capacidad de liderazgo, quienes no motivan, ni hacen feedback, con una supervisión que se nota agresiva. No permiten participar en las decisiones. |
| | | | | | Sujeto 7 |
| | | | | | El salario para las personas que empiezan ese proceso de formalización, capacitación, de fortalecimiento de sus competencias y conocimientos, incluso a través de estudios formales, después de esto cambian las expectativas y desean aspirar a otros cargos dentro de la compañía. La coherencia entre el cargo que se tiene en la organización versus la educación formal que se adquiere generando una expectativa de crecimiento. También hay actividades de ciertos roles, que puede darse un desgaste que con el paso del tiempo produce un cierto tipo de insatisfacción o desmotivación, como lo es el servicio al cliente, en ocasiones buscan cambiar para otros cargos. |
| | | | | | Sujeto 8 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>El desconocimiento de la estrategia, porque cuando las personas no conocen para qué están haciendo las cosas no se conectan o no encuentran la intención. No tenerlos en cuenta, es decir, en ocasiones es cuestión de escuchar sus propuestas y darles respuesta a esas propuestas. El sentir que su función no trasciende, dice: ya mi propósito no se conecta con esto porque estudié una carrera, sienten que no tiene opción de ser partícipes de un plan carrera. El tema de los liderazgos, la operación no está alineada con la filosofía entonces no tienen sentido de pertenencia en algunos casos, lo anterior sucede desde ese mismo liderazgo. También el tema de la formación porque no tienen tiempo para poder seguir capacitándose. Trabajar los fines de semana es un tema complejo para muchos.</p> |
| | | | | Sujeto 9 |
| | | | | <p>Crear expectativas que no se cumplen, se les dice que las condiciones son unas y se encuentran con otras diferentes. También el liderazgo porque en ocasiones el personal busca más apoyo y no lo encuentra o les cuesta adaptarse a nuevas metodologías de trabajo, esto puede generar desmotivación.</p> |
| | | | | Sujeto 10 |
| | | | | <p>Una principal causa es el liderazgo, el hecho de tener una persona que lo acompañe, lo lidere de una forma que la persona se sienta bien. No tener muy bien definido sus funciones, su alcance. Si no tiene del todo claro cuál es el objetivo en ese cargo no va a tomar decisiones, no va a tener la capacidad de hacer una propuesta, no va a saber qué es lo que debe hacer.</p> |

ANEXO 13 PRINCIPALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO (BAJO)

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|---------------------------------|--|---|---|
| Objetivo Especifico | Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 | |
| | | Principales impactos en el desempeño | Valoración del desempeño (bajo) | ¿Cuáles son los principales impactos que tiene la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral? | El principal es que se enojan y se van, pero el personal también busca reintegrarse a la compañía nuevamente. El tema de productividad se mide y se entra a intervenir inmediatamente porque es un producto en vivo. La cantidad y el tipo de errores impactan en el desempeño. También afecta la productividad por las incapacidades que se generan, en la empresa actualmente se ofrece apoyo desde Seguridad y Salud en el Trabajo y/o con la red de salud mental, de acuerdo con el caso. | |
| | | | | | Sujeto 2 | El rendimiento se afecta por el aumento de los errores, posibles pérdidas de clientes y al mismo tiempo afecta negativamente a la empresa. También influye la rotación porque la gente renuncia o por las inasistencias, hay un aumento en los costos por los cambios de personal y nuevas contrataciones de reemplazos que se deban realizar. Puede ocurrir que se pierda o disminuya la calidad y es algo que promete la empresa, por lo anterior, se puede generar un ambiente laboral negativo, entonces los empleados que tengan esta sensación empiezan a contagiar a otros y repercute en la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y afecta la reputación de la empresa porque si las personas que están de cara al cliente tienen mala actitud están haciendo una mala atención al cliente, el cliente va a tener una mala experiencia y va a afectar el buen nombre de la empresa. |
| | | | | | Sujeto 3 | El reproceso es uno de los principales impactos, que nos aumente la tasa de ausentismo por accidentalidad y la deserción. La falta de comunicación. Por desmotivación se toman más tiempo de lo debido en la alimentación y permanentemente tienen pereza. |
| | | | | | Sujeto 4 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>El principal impacto es que tú no ves tu organización con la productividad que debería tener realmente, porque el empleado descontento no tiene sentido de pertenencia, no cuida las cosas, renuncian en cualquier momento, no generar ninguna conexión con la empresa. La desmotivación a mí me parece como una bomba, de gérmenes de virus, que se va incubando el virus, va creciendo, se va esparciendo entre más personas y se siente un ambiente pesado constantemente en la organización. Hay un impacto en la productividad, porque no se esfuerzan por entregar a tiempo, por este motivo hay un aumento de los costos operativos y no es la misma ganancia para la empresa. También se muestra un impacto de salud en el empleado que finalmente se va a ver reflejado en que se está pagando por empleados enfermos, incapacitados, que no todos esos dineros, en ocasiones se pueden recuperar de las entidades de salud.</p> |
| Sujeto 5 | | | | | |
| <p>La baja productividad, el aumento del ausentismo, eso a su vez hace que se incrementen los costos porque yo tengo que reemplazar o tengo que suplir esa la falta de esa persona para poder cumplir con algún trabajo. La reducción en la calidad del servicio, la falta de innovación y de creatividad. El daño a la reputación de la empresa, muchas de estas personas terminan hablando mal de la empresa, incluso muchos que tienen directa atención al cliente. Es muy evidente y terminan generando algún vínculo con el cliente, y terminan comentando este tipo de situaciones que no le favorecen a la empresa.</p> | | | | | |
| Sujeto 6 | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Disminución de la productividad, pero esos me preocupan menos que los impactos emocionales y sicosociales en la vida del colaborador y el aumento del riesgo psicosocial. La desmotivación laboral ha sido un factor crítico para el aumento del riesgo psicosocial tras la medición de la encuesta de riesgos psicosocial. Actualmente aparecen encuestas en un nivel severo, por altas cargas de estrés. Por ejemplo, un trabajo que no es agradable, que es rutinario, una organización que de pronto no te cuida en tu salud ni física ni mental. Una organización absolutamente desprevenida con respecto a lo que a ti te pasa, tú llegas, supongamos medio triste y nadie pregunta ni qué pasó. Y una carga laboral que sobrepasa el horario de trabajo y a veces incluso las habilidades y destrezas en términos incluso de competencias y habilidades blandas que pueda uno tener para ejecutar el trabajo. Se hacen actividades para motivar que no son tan acertadas y en lugar de motivar generan más estrés participar porque a las personas no les gusta.</p> |
| | | | | Sujeto 7 |

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | <p>En los equipos de trabajo o incluso dificultades en el relacionamiento con los liderazgos, también podría haberse impactado las malas prácticas en servicio al cliente. El tema de los indicadores de desempeño definidos desde el principio del año, conforme a las metas de la organización, a la estrategia y lo que aporta cada persona desde el cargo y a esa meta se les hace un seguimiento trimestral, este lo realizan los líderes de la organización de trabajo con las personas. Se analiza la dificultad que se está presentando, si son asociadas al proceso o si son individuales. Existe la valoración de competencias también, que es otra herramienta que se utiliza y se aplica cada año en donde puedes tener esa mirada 360, con el líder, los compañeros, los usuarios, los clientes internos pares, pueden hacer una valoración, desde las competencias de las personas, y ahí identificar también ciertas alertas, pues como modo de un semáforo donde se ve marcando bajitos temas de vitalidad. También se utiliza la encuesta, la batería psicosocial, por ejemplo, esto te permite ver alertas generales que se pueden estar dando en ciertos equipos y pues te permite ver si está pasando algo a nivel grupal y con eso, pues también tener algunas herramientas que te permitan generar los diagnósticos, intervención y por ahí inferir si pueden haber ciertos temas que están asociados al tema de la motivación, porque en la batería de riesgo psicosocial también trae algunas preguntas de temas de motivación en el trabajo.</p> |
| Sujeto 8 | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>En la operación todos, porque la gente se queda por plata, las personas hacen exactamente lo que tienen que hacer, ni un minuto más, ni un minuto menos. Por ejemplo, en la atención en los parques, si yo estoy desmotivado en la organización, mi forma atención con los usuarios va a ser muy diferente y es demasiado evidente. Los empleados no renuncian, por tal motivo, la empresa termina haciendo la desvinculación y normalmente eso tiene un tema de costo, porque hacen lo que tienen que hacer, pero no terminan cumpliendo la expectativa de la organización. No se prestan para apoyar la operación en una tarea diferente. Entonces es relativamente fácil identificarlos y también termina en un tema de dificultades en el equipo de trabajo interpersonales. Si usted quiere saber si alguien está empoderado de la organización diga algo malo de la organización para que usted vea cómo salen a flote el amor, a defenderla, hablando de Comfama. Entonces terminamos también en temas de clima organizacional. También hay un tema en la operación lo que dice es que viven en otro mundo, uno va Valle de Aburrá y tienes demasiados beneficios, operación en regiones no tanto, pues porque no tendríamos las mismas oportunidades. Pues porque, por ejemplo, ir a un Segovia a ofrecer lo mismo que hay en Medellín, pues no aplicaría cierto, pero como nuestro discurso es tan cautivador, uno dice, como yo también soy parte de..., pero en realidad no podría, por ejemplo, llevar un Smart fit allá, ¿no? Cierto, y causa algunas inconformidades. Es decir, entre los mismos empleados de la empresa, pero de diferentes regiones, perciben un tema de desigualdad en los beneficios.</p> <p style="text-align: center;">Sujeto 9</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|------------------|--|--|--|--|
| | | | | <p>El impacto es tangible en la medida en que se afecta los resultados porque los comportamientos de las personas cambian, son notorios, y esto impacta en la forma del como hace las cosas, no necesariamente que impacten los resultados, también porque hay un retraso en las fechas de entrega de las tareas asignadas. Otra cosa es cuando la desmotivación ya no tiene retorno y llega a un proceso de renuncia silenciosa, donde efectivamente si afecta el trabajo, donde ya dices que por más que lo intento, por más que tenga conversaciones con mi Jefe, yo aquí ya no quiero estar, y este es un proceso que yo siento que le cuesta bastante a las compañías porque disminuye la calidad del trabajo, hay unos procesos que dejan como colgados, las personas empiezan a procrastinar mucho más sus tareas, entonces lograr que las personas salgan de ese proceso de desmotivación antes de que lleguen a ese punto creo que es un reto bastante interesante para las organizaciones, porque a veces los lideres ni se dan cuenta, porque la persona sin decirlo ya se está retirando y empiezan a buscar activamente trabajo, no solamente por desmotivación, también se puede dar por otros casos, pero siento que ya han pasado ciertos procesos la desmotivación, puede ser como llegar a un punto sin retorno, y ahí creo que es muy difícil volver a recuperar ese trabajador, para ponerlo en función de otras tareas, porque ya la insatisfacción es general, no solo con el proceso sino con la compañía, con las metas que tiene. Para Gestion Humana si es importante que los lideres le levanten la mano a tiempo, para poderle dar herramientas al líder y no tomar la decisión cuando ya no hay nada que hacer y se afecte la operación finalmente.</p> |
| Sujeto 10 | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Disminuye la productividad, la calidad del servicio, la mala calidad se identifica, cuando dicen como: eso no es conmigo, llame allá, no contesto el teléfono, dentro del mal servicio está el poco seguimiento que le harían a los clientes entonces ese acompañamiento y esa guía no se daría y por ende afecta el cumplimiento de todo, mas desocupación de los inmuebles. La baja productividad y el mal servicio se ven reflejados en los resultados de la empresa. Para algunos se tiene unos KPI del servicio y unas capacitaciones a los lideres, porque son personas que estuvieron muchos años en la inmobiliaria y fueron ascendiendo y llegaron a ser los lideres del área. Entonces es como ir enseñándoles, a tener esas conversaciones difíciles para poder solucionar desde el respeto. Concientizar a los lideres que hay que hacer un constante feedback y decirle que lo estás haciendo bien. No esperar a que pase algo y preguntarle cómo vas con este negocio, porque cuando tienes esos acercamientos, en el momento en el que va a llamar la atención, la persona va a decir, si es verdad me equivoque y va aprender de ese comportamiento. Diferente si solo lo llamas cuando lo vas a regañar. También pasa que en ocasiones los Gerentes son más racionales, cuanto me está produciendo esta persona y cuando me vale y lo que hay que hacer es gestionar la emoción.</p> |
|--|--|--|--|--|

ANEXO 14 PRINCIPALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO. ROTACIÓN

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|--------------|---|---|
| Objetivo Especifico | Conocer la opinión calificada de expertos en gestión humana sobre los principales impactos en el desempeño laboral, en empleados de la base operativa en empresas de servicios del Valle de Aburra. | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 |
| | | Principales impactos en el desempeño | Rotación | ¿Conoce personas que hayan superado algún episodio de desmotivación laboral? ¿Cómo se desarrolló el caso? | <p>El caso corresponde a un empleado que lleva tiempo en la empresa y está por prestación de servicios. Hay gente que le gusta ser prestación de servicios, porque son estudiantes y pueden manejar su tiempo. (Este caso está en proceso, entonces no se sabe cómo va a terminar). Esta en la empresa desde el 2020, se va y vuelve porque consigue algo mejor. En la compañía las personas que se contratan deben saber al menos inglés, se puede conseguir, pero si dice que tiene que trabajar noches y fines de semana, no les gusta tanto. Este trabajador empezó en la pandemia, consiguió trabajo, se fue, se terminó el contrato de allá y volvió, siempre se le había pedido que entrara a la compañía. Es decir, que se afiliara como empleado, de esa manera ya no tiene tanta libertad de horarios ni de días. Entonces él siempre dijo que prefería manejar los tiempos, tener dos trabajos. En uno que trabajara de lunes a viernes, él incluso es Especialista, ya graduado. Llevaba buscando hace varios meses trabajo, y como no encontró entonces decidió postularse como empleado para la organización, pero se ha presentado tres veces y en los filtros no pasa. Porque justo ahora ya hay personas más ágiles, él está frustrado porque cuando se le dio la oportunidad, la rechazo y porque como profesional tampoco ha podido ejercer en gran medida. Es complejo, ya se está acompañando más directamente porque es muy bueno y están tratando de conseguir aprobación de presupuesto para él. Porque generalmente se respetan las escalas, entonces siempre se ingresa como prestador de servicio, luego pasa Analista y va escalando. Entonces hablando con él, se evidencia que es más valioso como Supervisor que como Analista, pero no hay aprobación para una vacante de Supervisor, entonces se ha estado animando, diciéndole que es bueno, y que esperemos aprobación para poder vincularlo. Pero también hay un tema ego, porque no ha conseguido trabajo por ningún lado.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Un caso fue un cambio de rol, entonces tenemos una persona que tenía un cargo de manejo de personal, tenía un cargo que era de coordinación y lo cambiamos para otro de coordinación, pero era una coordinación diferente, es decir, no era tanto de manejo de personal, sino que era más de autogestión y de manejo de pocas personas y que estaban en crecimiento, entonces el otro ya estaba muy desarrollado y prácticamente se llevaba solo, había que hacer simplemente como un seguimiento y control, mientras que el otro para el que se había pasado la persona, era un cargo más de crecimiento y de creación.</p> <p>Entonces, de pronto, la falta de acompañamiento a esa persona en el cambio de rol fue algo que lo desmotivó, incluso que llegó a pensar que era que estábamos aburridos con esa persona o que queríamos que la persona se fuera, entonces cuando la persona se acercó a nosotros, casi que no sé si iba a pasar la carta de renuncia, entonces ahí hablamos. La estrategia de nosotros fue sentarse y entender bien cuál era la inconformidad de parte del trabajador que él nos expresara bien, cuáles eran sus inconvenientes, cuáles eran las complicaciones que estaba teniendo, cuáles eran de pronto, la falta de comunicación que habíamos tenido y ya de ahí buscar el equilibrio en el trabajo, mirar a ver si teníamos y podíamos apoyar con unas metas propuestas, con un presupuesto, si necesita más apoyo de personal, también buscar como una red de apoyo con tanto personas dentro de la organización como personas externas para ayudarlo. Entonces creo que ahí la estrategia puntual de la comunicación abierta, entender por parte y parte funciona. Además, cuáles eran las expectativas tanto de la empresa como el trabajador, que si bien creíamos que era una persona que tenía mucha experiencia, por lo que ya había desarrollado, era algo que ya estaba montado cuando él ingresó. En cambio, el de ahora era de creación y necesito acompañamiento</p> |
| | | | | Sujeto 3 |

| | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|
| | | | | <p>Lo tuve a nivel administrativo y en el área productiva, pero ya fue un tema de desmotivación más por el Jefe, en un pasado nos tocó fue cambiar el Jefe porque tenía muy mala retroalimentación y un poco de maltrato hacia el colaborador.</p> <p>Que ese fue como un caso atípico donde nos tocó cambiar, pues como ese Jefe de área, porque en realidad pudimos evidenciar que el problema estuvo y fue en el Jefe. Que no ha dado una buena retroalimentación, que el trato no era bueno, que como empleado era muy, muy bueno porque era honrado y tenía muy buenas responsabilidades ahí, pero tenía una serie de problemáticas personales, familiares que dificultó mucho. Entonces, se empezó a ver como una alta rotación, ahí la gente se aburría, yo trabajo en cualquier punto, en cualquier área menos en esa y demás, era lo que escuchábamos y sí, a la final nos llevó, fue eso. Nosotros tenemos una encuesta para los empleados que renuncian y si era como ese el segundo, o el tercer caso, perdón, donde ya dijimos, no. El problema es del Jefe, porque en algunos casos pudimos trasladar al trabajador de un área a otra, pero gracias a esa encuesta donde nos decían, vea, yo me voy por no darle a ese señor. Entonces fue muy difícil, fue muy complejo, pues debimos tener muchas conversaciones incómodas pero necesarias, y a eso fue lo que se llevó, ya lo que gracias a Dios llegó y ya el área, pues tiene muchas más bondades, cierto, al menos a nivel de relacionamiento, a nivel de trabajo en equipo hay muchas bondades.</p> |
| Sujeto 4 | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>En la empresa justamente en la que yo estaba, la auxiliar de contabilidad había una que pedía mucho, mucho permiso, cierto, porque tiene un hijo pequeño, entonces, las citas médicas, los controles y demás y la otra es una señora ya de mucha edad. Estaba próxima a jubilarse muy, muy buena en su trabajo y sin hijos, sin responsabilidades nunca pide permiso, nunca se incapacita, no le pasa nada. Recientemente a la señora mayor se le murió el papá en un día que llamaríamos complejo, en un día de cierre en el tema contable, que hay muchas cosas por hacer. ¿Sí, entonces, fin de mes y entonces mucho que hacer cuando ella, la llamaron, le dieron la noticia de su papá dijo, muchachos, me tengo que ir, Qué pena? Yo apenas pueda, me pongo al corriente de las cosas, tú sabes que eso da una ausencia de 5 días, lo que ocurrió automáticamente fue que la señora de los muchos permisos de las muchas excusas de la que hace todo en un tiempo más lento que la otra. Como que se enojó, yo no sé qué le dio y se paró y dijo que era injusto que cómo se le ocurría a pedir un permiso en un día así. O sea, ni siquiera se tomó la molestia de pensar en el dolor del otro, de tener empatía por su situación. ¿Y que cómo se le ocurre? Irse así y yo bien ocupada, y yo que me tenía que ir a tal hora porque es de las que encima de todo salía a la hora en punto cierto y oíste en su pataleta, renunció. Allá deben estar encantado con todo eso, entonces tú ves el nivel grande del que está motivado y el que no, del que tiene sentido de pertenencia. Y el que no, ella me decía, Ay no, hija, yo como los voy a dejar embalados y vea que los conductores se quedan sin anticipo. Si yo no hago mi parte, otra área se afecta. Era lo que ella me decía, yo le decía, pero imposible, pues es que tú salgas del entierro de tu papá. Para eso, las organizaciones deben tener la capacidad de suplir este tipo de cosas.</p> |
| | | | | Sujeto 5 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Digamos que yo no había identificado desmotivación laboral en ella, pues porque la empresa es muy grande y uno conocer como toda la realidad de los equipos de trabajo a veces no alcanza, pero un día ella llegó y me dijo, mira, presentó la renuncia y te la presento a ti porque se la iba a presentar a mi Jefe y me dijo que estaba muy ocupada y yo pero venga, qué paso, qué paso? Ah, bueno, le dijo que estaba muy ocupada cuando le dijo que era la renuncia, le dijo a listo mándamela al correo, que no le preguntó qué había pasado. Yo le dije, pero vení, ¿sentate qué pasó? ¿Por qué te vas a ir si, si todo está muy bien? Tengo entendido que los proyectos que manejas vos, viven súper felices con tu trabajo. Bueno, una cantidad de cosas, y me dijo no me aguanto, mi jefe y yo soy muy reactiva y ya hasta aquí me dio. Y digamos que pude actuar, pude actuar porque pude hablar con la alta dirección y le dije, no estoy de acuerdo, paso esto y esto, y yo creo que la empresa pierde una buena persona si la dejamos ir una buena trabajadora y eso no debería pasar, yo creo que uno como jefe. Bueno, lo persuadí le conté una cantidad de cosas, lo que pasa es que la jefe era, no digo por joven porque hay personas muy jóvenes que son muy tesas liderando cierto, pero de pronto, no tenía muy claro cómo su rol entonces ella era la amiguita. Entonces tenía un combito como de tres y con esas tres era todo cierto, entonces eran hablando como mal de la otra muchacha. Resulta que cuando usted trabaja en proyectos usted es la que está de cara al cliente, entonces detrás de usted hay unos procesos de gestión humana. Bueno, nómina, seguridad y salud en el trabajo, jurídica, contabilidad. Entonces, cuando uno de esos procesos que finalmente son eslabones, falla, yo soy la que tengo que dar la cara al cliente, entonces hubo una solicitud como de una compra que no se hizo y ella la montó a tiempo y ella se enojó, ella se enojó y llamó al área y les dijo cómo, cómo es posible, si yo esto lo monté a tiempo, o sé qué falla, se salió de la ropa y ya por eso se armó todo un conflicto, le hicieron un llamado de atención. Yo, le explicaba al jefe, al doctor, yo le decía. Señor, es que es natural que ella se enoje, es que yo soy la que estoy dando la cara. Si la Fundación se equivoca, yo soy la que me estoy equivocando, entonces usted tener un cliente ahí. Vea ineptos, no sé qué vea, ya no voy a poder desarrollar este proyecto porque no me llegaron los materiales que se yo. Yo soy la que recibo toda esa carga del cliente y eso los procesos que están atrás no lo entienden. Entonces fue una conversación super larga y finalmente el Jefe habló con ella y no la dejó ir, pero fue algo muy puntual.</p> <p style="text-align: center;">Sujeto 6</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Entrar a procesos de formación, capacitación, pensar en desarrollar mayores competencias académicas ha sido una manera de que la gente, supere episodios de desmotivación laboral, por ejemplo, conozco el caso preciso de una persona a la que era muy buena, pero tenía un jefe maluco y el otro jefe superior, o sea, el que estaba, pues como al lado del jefe de ella le dijo, le voy a dar la oportunidad de que usted se forme y siga estudiando. Se le acabó la desmotivación, o sea, logró superar ese episodio que estaba más aburrida que un pescado en una escupa, digámoslo así. Pero cuando el otro género, pero yo le digo no, venga, venga a estudiar pónganse pilas, yo le voy a ayudar, va a tener el tiempo, el dinero, la disponibilidad, la disposición. Esa persona superó cierto, entonces digo que sí por la empresa, pero no también, porque si yo ya estoy muy mal y no logro que eso me motive, pues me quedo aburrido. Sin embargo, en ese caso fue muy bacano y, de hecho, conozco el caso de cerca y ella terminó estudiando y cada vez crece y se motivó y ya tiene un lugar organizacional muy interesante. Sigue trabajando allá, ya ha crecido parejo con la empresa, como podríamos decir entonces, es feliz como una lombriz.</p> <p style="text-align: center;">Sujeto 7</p> <p>Alguien que está en un cargo, como auxiliar y que ya tiene incluso estudios de posgrado, y que lo que le demanda mucho a la organización está en el crecimiento y de poder moverse a otro rol, entonces es una persona que se presenta a quince procesos de selección en el año. Eso entonces, demuestra que las motivaciones no son claras con respecto al rol que está desarrollando, pero al mismo tiempo las motivaciones, están ligadas al liderazgo con el cual no está conforme en el equipo. Porque por un lado es ya tengo una especialización, una maestría, pero entonces soy auxiliar, pero entonces no estoy contento con mi líder, no me gusta tu forma de liderar y me presento a muchos procesos de selección y no estoy siendo la persona seleccionada. Listo entonces yo todo el tiempo, talento humano que vea que me parece justo que porque se presenta a los procesos de selección y no es la persona seleccionada y lo que pasa es que muchas veces los cargos para los cuales no tiene la experiencia sí tienen la formación académica, pero no tiene cierta experiencia de otros conocimientos que requiere. A veces se presenta a cargos que ni en las curvas. Otras veces si están ligados a lo que sabe y hace en su cargo actual, en donde pues lo que le ha pasado es que, pues hay otras personas mejor evaluadas de manera integral en el proceso y por eso pues son seleccionados, entonces claro es que aumenta su desmotivación y constantemente, pues tiene el pedido de mover o lo ayudan a mover dentro de la compañía o a renunciar. Acabo de presentar a un proceso de selección, hace una semana me evaluaron, pedir la retroalimentación y me dijeron que no sabía eso, que tenía que trabajar esa competencia y a los 5 días a la semana siguiente ya me estoy presentando a otro proceso, donde el analista de selección se pregunta: ya trabajaste en eso que te dijimos, que hay que fortalecer. Salarialmente están bien remunerados para el cargo que están desempeñando entonces tal vez no ve más oportunidades por fuera de la empresa. Tiene estabilidad laboral,</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>llevan varios años en esa compañía y pues sienten que es una compañía que le brinda esa tranquilidad, pero quieren crecer dentro de la compañía porque pues han invertido en su formación académica y demás. Sin embargo, hay ciertas variables de las que todavía les falta hacerse cargo y toparse constantemente con todavía no estás preparado todavía te falta esto, lo otro. Y es insistir, insistir porque no se quiere ir.</p> |
| | | | | Sujeto 8 |
| | | | | <p>Una persona que no tenía mucha empatía con su líder por formas cierto era más el estilo de cómo se hacían las cosas, la forma en la que se decía, donde para el trabajador era normal cumplir con su función y ya para el líder tenía que dar la milla extra y es un tema de conversación, ¿cierto? Un tema de acuerdos, de identificar las dos versiones de la historia, entender las historias de vida de cada una de esas personas. Entonces, cómo se cómo fue la historia de vida del trabajador, ¿Cómo es la historia de vida del líder y cómo eso nos hace estructuralmente? Y cuando ya entiendo que es que el otro tiene una historia de vida, donde le tocó muy duro, donde creció sin padres, donde le tocó luchar y pues como que hacerse a pulso en las calles y eso para poder estudiar pues no va a ser la misma amabilidad o sonrisa constante. Pues porque para esa persona tuvo que haber sido mucho más fuerte para poder sobrevivir. Digamos que, en su trayectoria de vida, entendiendo esto, pues también la historia del líder, entender qué pasó con el líder, entender cuál es la intención del líder que tenemos que garantizar y poner un tercer actor que es la organización y es como para nosotros es importante la cercanía, la empatía y la prestación del servicio, como de manera adecuada. Entonces, ya cuando las personas se dan cuenta que es que no solamente es mi visual, sino que hay otras visuales, pues se hacen acuerdos y en los acuerdos ya hacemos seguimiento y ya. Normalmente cuando uno tiene acuerdos de trabajo y estatal en tu mano en la conversación, pues ya cada quien intenta resguardar su función y su actuar como para no quedar en evidencia, pues de que no quiso aportar a ese tema y digamos que lo solucionamos y se hacen seguimientos regulares, cada que voy al territorio como que pregunto y afortunadamente las cosas han venido evolucionando. Gestión Humana como ente conciliador, entre los dos o entre el equipo de trabajo, porque hay que meter también al equipo de trabajo porque obviamente el equipo de trabajo también tiene otra visual y en ocasiones puede ayudarlo a uno a entender si en realidad hay alguno de los dos lados que no es un tema objetivo, sino que es un tema que trasciende a lo personal.</p> |
| | | | | Sujeto 9 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>Recientemente ingreso un nuevo líder para el equipo de Mercadeo, estructuro el área en función de las fortalezas que vio en el equipo e implemento nuevas metodologías de trabajo y en la parte de diseño hay un chico, que sabes que la parte creativa tiene unas formas de trabajo un poco particulares que requiere creatividad, requiere tiempo porque son temas de estética y podría pasar que se presente una propuesta y que toca cambiar todo. Entonces empezaron a pasar cosas de ese estilo, a tener momentos muy difíciles, al líder lo empezaron a presionar más porque debe cumplir con los tiempos, la carga de trabajo aumento porque hubo un cambio de la estrategia. Entonces empezaron a pasar situaciones difíciles, ¿cómo no tenemos otra imagen?, es que esa imagen no me gusta, y las respuestas del diseñador no era como voy a revisas, voy a mirar como lo mejoro, o mira si te hago este ajuste ¿si te parece?, la respuesta del diseñador era no, había un cierre en la calidad de su trabajo, el tema de la imagen es un tema de estética, no me gusta esa imagen, quiero otra. También llegaron al punto de tener ese tipo de confrontaciones y faltarse al respeto por parte de los dos. En el momento en que se sobre pasan los límites del respecto es ahí donde la persona de Mercadeo lo escala con Gestion Humana. Era un tema que venía pasando todo el año y apenas levanta la mano, donde ya decía que no quería trabajar más con la persona de diseño. Ya entonces se solicitaron pruebas, porque la persona tiene bueno indicadores, cumple con las fechas de entrega. Lo que se hizo fue sentarnos a hablar con los dos, la líder hablaba de que su actitud fue muy difícil, falta de orden, era como más un tema de precepciones y de relaciones. Cuando hablamos con el chico dijo que ya no sentía la misma motivación en el trabajo, han cambiado mucho las cosas, mi rol en lugar de verse más estratégico se está haciendo más pequeño, cada vez me disminuyen más las responsabilidades, me apartan más de los procesos. Lo que estaba fallando en ese equipo era la comunicación, los días que estaban de manera presencial fluía más la comunicación porque de manera virtual estaba siendo muy complicada. Se realizo un diagnóstico con el equipo para revisar como estaban distribuidas</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>las tareas y se fue muy sincero diciendo que el proceso era de tiempo, que no se iba a tomar una decisión. Se debe mejorar el trabajo en equipo, se hablarán claro, con respecto, se disminuyó la carga emocional de los dos, se hicieron unos acuerdos para comunicarse. Ha mejorado, la forma de trabajo se ha mejorado la sinergia en los equipos. Aprender a priorizar con el nuevo Gerente, entender la manera como ven las cosas y adaptarse. Y también poder ir haciendo propuestas más asertivas. El caso fue exitoso a pesar de que se escaló en Gestion Humana en un momento muy crítico, pero se pudo trabajar, ya se siente más tranquilo y seguro con su trabajo, se hace el esfuerzo como empresa para que él este en la empresa, que se vuelva a conectar con el propósito.</p> |
| | | | | Sujeto 10 |
| | | | | <p>Un caso que es muy reciente en una de las inmobiliarias, hay una señora que lleva como 17 años y siempre ha realizado liquidación de servicios públicos, es algo fundamental en todas las inmobiliarias, para la toma del inmueble inicial o para la entrega final del inmueble, se lo sabe al derecho y al revés, es una persona empírica, pero es una persona que se ha abrumado tanto y ha sentido tanta angustia, ella la opaca totalmente, se va preocupada, porque paso las facturas y no las pagaron, porque tiene muchas otras facturas por pasar. Entonces esa desmotivación de ella nace de esa permanencia estática en un cargo, también siente que si yo no hago esto quien más lo va hacer, si yo pido ayuda ya van a decir que ya no soy capaz de hacerlo, por mi edad, porque ya me quieren pensionar. Son varios temas emocionales que uno debe trabajar en ellos. Le dijimos: ve Martica, eres muy importante para nosotros, has capacitado a muchas personas, tu conoces a todos los propietarios de la inmobiliaria y necesitamos que estes bien, por eso te vamos a reubicar y vas a estar en un área de servicio al cliente, porque conoces todos los propietarios, necesitamos que esos propietarios nuevos sientan esa empatía con la inmobiliaria y se conecte con esa cultura con el propietario. Lo que se hizo fue aprovechar todas esas bondades que ella tiene para aplicarlo a otro cargo. Ella aun está en ese proceso de adaptación de ese cargo, algunas veces se siente aburrída, mira para servicios públicos como que yo quiero estar allá. Pero igual esto ha ayudado a que se oxigene y tenga su mente más tranquila. Creería yo que lo vamos a lograr y será algo exitoso, sin pensar que es la única solución, con ella tuvimos la oportunidad de reubicarla, pero no puede ser la única forma, hay que estar entendiendo el comportamiento de cada colaborador e ir llevándolo a ese profesionalismo en su cargo independientemente del nivel de importancia en la cadena de administrar el inmueble. No con todos puede funcionar y no siempre hay</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>donde reubicarlo. Entonces es no esperar que se le llene la taza al colaborador sino irlo analizando, porque son personas que lo han hecho siempre en papelitos pero se le dice que debe utilizar el sistema, y necesitan acompañarlos en ese proceso. Lo que pasa es que los líderes y en Gestión Humana nos ocupamos de otras cosas y estos casos como el de Martica se va olvidando y se deja para ser reactivos, creo que es un punto a mejorar y se debe buscar una metodología para brindarle más acompañamiento a estas personas. Se debe analizar las habilidades las causas y que vamos a solucionar en cada caso.</p> |
|--|--|--|--|--|

ANEXO 15 PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES DE AFRONTAMIENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL. ACONSEJABLES

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | |
|--|---|---|--------------|---|--|
| | | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 |
| Objetivo Especifico | Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral | Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral | Aconsejables | ¿Cuáles son las practicas aconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | Es importante el tema de la comunicación, para comprender que está pasando. Porque muchas veces las personas pueden decir, que están cansados y en realidad lo que les molesta es el Jefe directo, que es muy grosero y no quieren decirlo, entonces, ganarse esa comunicación y entender la situación. En los casos que no podemos hacer nada al respecto, lo ideal es informar. Dependiendo de la causa, por ejemplo, si es por el trabajo monótono, intentar en la medida de lo posible, que dos horas hagan una actividad y dos horas otra. Flexibilizar un poco. Si es por el tema de reconocimiento, brindar participación, dar lugar a que se den esos espacios. También apreciar lo que hacen, escuchar al personal, porque en ocasiones se puede tomar en cuenta sus opiniones porque muchas veces, las soluciones las tienen ellos, que son las personas que están haciendo las actividades y funciones. |
| | | | | | Sujeto 2 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>Creo que es muy importante el tema de los indicadores, creo que los números están para poder identificar y para que nos hablen a nosotros en la empresa. Entonces, cuando yo veo que hay una desviación en el tema de los números y los indicadores, puede evidenciar que hay un problema y uno llevar un control de indicadores para poder tomar decisiones oportunas. La otra es identificar muy bien cuáles son las causas de desmotivación. Tener una comunicación abierta, tanto el líder como el trabajador, para poder entender y para poder apuntar en caso tal de que se pueda hacer desde la compañía a un acompañamiento al trabajador porque en algunos casos es como que se cree que están desmotivados y les dan una capacitación, acompañamiento en finanzas personales, pero en realidad no son finanzas, sino que es algo que es de relaciones interpersonales o en otros temas que no les estamos entregando o ayudando con las herramientas. Creo que no solamente darle la responsabilidad al líder para que pueda acompañar a los trabajadores, sino también buscar a colegas o mentores o el tema de capacitaciones, hojas de conversaciones con la Irene, que ya hay muchas herramientas en las cuales nos podemos apoyar como empresa para poderle dar al trabajador y evaluar también cuáles son las expectativas del trabajador en su vida relacionados con el trabajo que están desempeñando, porque hay algunas veces que tienen unas expectativas que simplemente no cumplen o no se van a ajustar con la organización, y también hacerlo entender cuáles son las expectativas reales que puedan tener dentro de la organización y que ya sea una decisión más consciente de parte del trabajador de las acciones que quiera tomar.</p> |
| | | | | Sujeto 3 |

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>Lo que hemos diseñado desde hace un tiempo para acá, fueron varias cosas y el primero que me lo robé de EAFIT, fue el programa padrinos, el programa padrinos lo que busca es empoderar en cada una de las áreas, ese empleado que tiene como las mayores, actitudes y aptitudes para liderar dentro de cada uno de esos procesos internos, entonces esas son las personas que cuando alguien ingresa a la compañía hace parte como de ese proceso de inducción y entrenamiento. Así, garantizamos que sea un proceso mucho más sensitivo, más acompañado por personas que llevan buen tiempo, que sabemos que la información que le están entregando a ese personaje nuevo es adecuada y no una cantidad de mañas o de vicios. Segundo: también damos otra actividad que se llaman los grupos primarios, dónde está el sicólogo, Recursos Humanos, el Jefe de área y dentro de ese grupo primario, que no pueden ser más de 10 personas, estamos ahí, hablando temas de trabajo en equipo, comunicación de las funciones, como lo hace el turno del día, ¿cómo lo hace el de la tarde? ¿el de la mañana?, con quien te tienes que comunicar dentro de tus procesos, qué pasa cuando yo salgo a alimentarme, mi puesto queda a cargo de quien. Esos grupos con diferentes actividades sociales para como fomentar y tener esos espacios. Otra cosa que hemos hecho fue modificar el horario de trabajo, para ya no trabajar ese turno de la noche del sábado, sino que la empresa ya solo trabaja el sábado hasta la tarde, porque muchos decían, es que tengo a mi pareja sola toda la noche del sábado o dejo los hijos, etcétera. Entonces, hemos modificado el horario de tal manera que le pudiéramos brindar ese espacio a los empleados, esto de cara al tema de la motivación, también con el tema del crecimiento, en Jirafa el salario mínimo no es el salario mínimo de ley, está como un 45% por encima y se les da a entender que Jirafa o puede ser parte de toda su vida si en realidad, pues así lo desean, o que también, pues tienen la posibilidad de irse de acuerdo a sus aspiraciones ¿Cierto? Esto por el tema de que si alguien se quiere ir lo puede hacer con total tranquilidad, porque entendemos que todos tenemos derecho a crecer. En la empresa, dentro de los beneficios he estado otorgándole, el estudio a los empleados si tienen cierta relación, por ejemplo, hoy tenemos 55 personas que están terminando una Tecnología, Pregrado dos, una técnica dos, pagadas por la empresa, que son operarios, varios que dijimos no, que nos vamos a ir a buscar a una persona sabiendo que ya tenemos estos que quieren estudiar, que solo les faltan los conocimientos de la academia y que ya conocen la empresa, conocen el sistema, saben cómo operamos. La empresa con ellos, los vemos como rescatados y ya han dejado de ser, pues, simples operarios de cargue y ya son operarios de máquina, por así decirlo. Ya si es un Posgrado o algo la empresa o asume un porcentaje, o le presta el dinero al trabajador.</p> |
| Sujeto 4 | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>Una práctica aconsejable es las capacitaciones al personal. También hay personas que cuando les fallece un ser querido necesitan apoyo y acompañamiento, pero habrá quien anda como un alma en pena por la empresa todo el tiempo y de acuerdo a las cosas que le pasen, habrá que intervenir porque también está afectando su vida laboral. Es más, te voy a decir hoy, es tan importante ese tema de acompañamiento que hasta la muerte del gato y el perro hace una fuerte diferencia. Está en el área de Gestión Humana y, sobre todo sabes que el criterio y la autoridad que le den al área de gestión humana dentro de una organización para poder efectuar este tipo de actividades. En mi carrera me enseñaron a hacer temas para motivar temas para el viejito que se va a retirar temas de evaluación de desempeño, que chévere decirle al empleado y así vamos, pero debemos mejorar lo siguiente, cuando tú ves hoy en día, un porcentaje gigante de organizaciones que no hace la evaluación de desempeño con el empleado, sino que la hace el jefe con el jefe, es lo más ilógico. Otro factor des motivante porque usted nunca sabe el jefe que percibe de usted, pero usted cree que el jefe lo detesta. Usted siempre está pensando que el jefe, ese señor, lo que yo le hago le gusta, pero nunca hubo esa conversación y esa retroalimentación en donde el jefe te dijo es que desde que ingresaste tu actitud en tal cosa no me pareció, y eso dañó la relación completamente. Pues ya de ahí en adelante yo creo que vos no haces bien nada, pero señor, yo llego temprano, yo hago eso y nada de lo que yo hago se nota. Entonces, las evaluaciones de desempeño para mí hacen un factor motivante o des motivante. También la comunicación constante con el jefe y el acompañamiento en el tema de la resolución de conflictos sería fundamental. Entonces un seguimiento y unas novedades muy claras hace que tú le puedas dar información clara al empleado y hay empleados a los que hay que acompañar. Porque mi hermana falleció y le dije, listo es que el documento era el registro civil donde se establezca un parentesco. No es que yo soy de un pueblo muy lejos, ¿cómo así? ya me descontaron 5 días. ¿Cómo voy a pedir permiso para ir hasta el pueblito a sacar el Registro Civil y allá no tengo familiares? Entonces me puse en Google, busqué en la Casa Cural de ese pueblo, llamé, le dije a la señora, señora, venga, qué pecadito de la señora, está sin platica, se la descontamos. Usted me puede ayudar, me manda una copia a mi correo. Yo se lo pago o si tiene un mensajero, entonces fue, le sacó una copia. Inmediatamente me pidió el correo, me cobró lo que cobra pues la diócesis por este tipo de copias, pero entonces incluso me dio su cuenta personal, me fui donde el de gestión humana, pues de gestión humana cada proyecto tiene su gestión humana, entonces se entienden como empresitas pequeñitas y le devolvieron su dinero.</p> |
| | | | | Sujeto 5 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Yo creo que prácticas pensaría a nivel empresarial diría que la comunicación cercana, o sea, en gestión humana. Para mí sí o sí debe haber una persona muy cercana que genere esa empatía que genera esa libertad. Creo que para que a uno lo regañen, uno ya tiene el jefe para que le llame la atención, las amonestaciones que sean necesarias, pero quién te escucha, con quién te liberes de ciertas situaciones que se viven en los ambientes laborales, eso es necesario es como si fuera el psicólogo o unos espacios de escucha en el trabajo que por lo regular uno mismo se frustra como directivo. A veces el Jefe toma una decisión, pero no estoy de acuerdo porque puede pasar esto, entonces uno queda como frustrado ante ciertas situaciones, yo pensaría que esa es una. En ser muy claros en los procesos, era un poco lo que te hablaba ahorita de que hace falta organizar cosas, por ejemplo, ser aterrizado, pues como a lo que vivimos en el día a día, a veces es como bueno lo de los préstamos no está estandarizado, entonces si este me cae bien y si me gustó pues el motivo por el cual estaba pidiendo él, el préstamo se lo otorgo, sino no, entonces como que se tengan políticas tan claras que la gente no sienta que no sienta que no tuvieron en cuenta su solicitud, sabiendo que es igual de importante. Pedir un apoyo académico, pero es que en la política dice que se tiene que relacionar con lo que yo estoy haciendo actualmente y lo que quiero estudiar no se relaciona. Entonces entiendo por qué me negaron la solicitud, eso es importante. Creo que generar espacios de bienestar y que logren mitigar el estrés ahora es muy habitual que se dé el trabajo bajo presión. Que la gente tenga que tener multitarea a la hora de hacer las cosas, entonces yo creo que también, equilibrar esa parte cierto con estrategias de bienestar, con espacios que permitan que la gente se disperse. A veces digamos que lo de las pausas activas ha muerto mucho, pero por qué, creemos que la pausa activa es el ejercicio, entonces es como hacerlo diferentes, como no sé llevar un personaje, un tema de risoterapia, una vez a la semana hacer una actividad, ese tipo de cosas hacen que se disminuya</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>la desmotivación laboral y creo que el tema salarial es importante, que hayan unas escalas salariales muy claras, que no es que aquella Auxiliar se gana tanto, pero esta se gana muchísimo más y pues el nivel de responsabilidad es igual, creo que eso también incide. Ahora en día yo creo que un buen líder, yo creo que eso es fundamental.</p> |
| | | | | <p style="text-align: center;">Sujeto 6</p> <p>Yo creo que hoy nadie puede decir no hay ninguna literatura, ningún libro, ningún autor, ninguna persona, ningún empresario que pueda decir con toda seguridad usted motiva a la gente dándole un millón de pesos, con toda seguridad usted motiva a la gente, si hace una fiesta. Con toda seguridad usted motiva a la gente si le da estudio. Y tiene que ver con el tema individual, por eso yo te digo, no todo el mundo se motiva con lo mismo. Un joven, por ejemplo, tú sabes que ya yo soy una vieja, pero yo también tuve la época en que si no había fiesta de navidad en una empresa, no había nada, fiesta con música, con gritería y con de todo. Hoy en día hacen una fiesta con música y gritería. Y yo a veces digo, Ay, qué mejor esta plata para hacer algo más. Además, entonces también tienes razón en eso, tendrá mucho que ver con la parte generacional y con la individualidad que hemos cogido los seres humanos después de la pandemia, donde cada uno queremos lo que nos conviene a cada uno y no lo que le conviene a la colectividad. O sea, hoy cada vez menos nos importa el otro, que quiere el otro que necesita al otro, qué le sirve. Afortunadamente, dar clase, es más, o sea, nos ayuda a aprender más de más cosas que estar en una empresa metido, y yo aprendo de los estudiantes que yo hoy en día la gente es primero, yo segundo, yo tercero, yo cuarto, yo y si el otro, murió que muera. Entonces, cada vez lo que a vos te favorece el estado motivacional es más individual. Hay gente que ama el tiempo libre. ¿Y hoy en día sabes qué? Me encuentro muchos casos de 4 o 3, 4 días trabajo con un animal, pero los otros 3 días ni me llame. La gente quiere descansar sábado, domingo y lunes. O domingo lunes y martes y trabajas miércoles, jueves, viernes y sábado como animales. Es decir, cuando digo como animales es van a la oficina desde las 6:00 de la mañana hasta las 10:00 de la noche. O sea, cumplen metas propósitos. Lo que este planeado y quiero es 3 días libres. Los que trabajan lejos, también 3 días y vienen 7 días. También me la he encontrado ese tipo de cosas han sido muy interesantes porque he encontrado ahí un factor de motivación muy grande. Algo que, si puedes manejar muy bien, el tema motivacional cosas que puedan hacer compatibilizar mi vida personal con mi vida laboral. Definitivamente, eso parece cháchara que le estamos diciendo hace mucho tiempo, y es verdad, lo estamos diciendo hace mucho tiempo porque está en los libros y en la teoría, pero en realidad las personas que trabajamos en</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>gestión humana, más ustedes que están dentro del ámbito organizacional. La verdad es que poco han hecho para que eso sea una realidad. ¿Por qué? Porque a ver, el gobierno dejó el día de la familia listo, le dan un día de la familia para que vaya para la casa a dormir y a comer un día. El día del cumpleaños sale a media tarde libre, la esposa trabaja y el hijo no ha llegado de la guardería. Entonces hemos hecho intentos de motivación, pero no hemos sido lo suficientemente efectivos en lograr aquí el objetivo que tiene que tener la organización cuando trata con colaboradores, que es lograr que el colaborador sienta que su vida personal, lo que a mí me gusta hacer, compatibiliza con mi vida personal que verdaderamente, yo un día a la semana puedo salir a las 4:00pm méteme a un centro comercial comprar una boleta del cine y meterme a ver una película que me gusta. ¿Cierto? Eso la empresa no lo ha contemporizado y eso es vida personal, pues lo digo por mí, porque por ejemplo yo tengo la viejita, tú sabes. Pero, por ejemplo, a mí ese parche me gusta. Y mi empresa por el tipo de trabajo nunca pude ponerme a mí la vida tan fácil como para que vayas a las 4:00pm, no, porque a las 6:00pm casi siempre tengo clase. Entonces, a mí eso que me motiva no me quedaba sin hacerlo en el trabajo. Sin embargo, como claro, yo amo lo que hago entonces, a mí no me toca aguantar ni triste, ¿no? Yo lo amo, entonces yo hago el cine, la película con mis estudiantes y lo paso rico y todo, pero dígame, una oficina que aburrido todo el día revolcando papeles, qué aburrido. Yo siempre he pensado que lo mejor que uno puede hacer para todos hablar, Permitir que la gente se exprese, que haga su propio tu propia catarsis, que hagas tú propia y el tus propias lucubraciones la regalo que le está pasando, que pueda expresarse. Yo con la cosa, como está, implementaría prácticas, como los PQRS que se perdieron, o sea los buzones de sugerencias internos, o sea, probablemente las empresas tienen un PQRS de los productos para que nos digan cómo está, pero no tenemos un PQRS del cliente interno donde pueda ir y poner, no me gusta este jefe, me estaba tratando así, le daría por la posibilidad de hablar verbalmente o a través de sus mensajes le daría, un apoyo, un soporte, unas tareas muy grande le daría mucho énfasis, mucho impacto a los comités de convivencia laboral, como un ente que no tiene que esperar a que nadie maltrate a nadie ni que haya algo malo, sino que sean ellos promotores de acciones y actividades que ayuden a los colaboradores a mantener y, por qué no, a recuperar la motivación laboral, que la gente sienta que ese ente que se llama hoy y que lo validó la ley. Coca Cola es verdaderamente un ente que se preocupa, porque yo esté bien, no, 4 personas, que están ahí esperando a ver quién pone una queja. Lo mismo incluso que podría generar el COPASST en un momento determinado, cierto? Indiscutiblemente que la organización tenga una medición de clima laboral, la medición de clima laboral diferente a la medición de riesgo psicosocial y con base en esos dos resultados pueda construir estrategias desde el bienestar laboral que apunten realmente a lo que necesita el colaborador específicamente Pedro Pérez Jaramillo</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>operario. Se recomienda hacer estrategias de beneficios menos general, un poco más específico, incluso yo creo, que por equipos de trabajo. No son los mismos deseos que tienen la gente del área contable, a los que tiene la gente del área operativa o los que tiene la gente que son asistentes. Yo creo que la propuesta de hacerlo así, generada por lo menos un poquito más de cuidado específico de poblaciones específicas y la gente va a decir, Ah, es que me está poniendo cuidado a mí. A no, no están dando un quesito con el 20% para todos, están haciendo una cosita para mí. De esta forma se podría lograr satisfacer a los unos y satisfacer a los otros e incluso puedes lograr que la gente participe más activamente en la ejecución de las actividades. Cuando en bienestar yo les digo: bueno, se pueden ir a pasear, díganme para donde quieren ir, busquen el lugar, me cuentan. ¿Cuánto vale? Yo les genero el dinero y ustedes organizan y se van. No es una carga laboral para el área de gestión humana, sino que además ellos dicen en mi empresa es bacano, nos dejan salir a unos paseos y para acabarla usan otros destinos y nosotros somos los que nos organizamos.</p> <p style="text-align: center;">Sujeto 7</p> <p>El tema del desempeño así es, pero sobre todo que en este seguimiento que hacen los líderes, pues lo que se instale también es como estas conversaciones de retroalimentación en doble vía, cierto, en donde el líder pueda retroalimentar al empleado, pero al mismo tiempo el empleado pueda conversar con el líder de cómo se está estableciendo en el cargo con las responsabilidades que tiene asignadas, y que a tiempo se puedan hacer ajustes, pues como que no tenga que pasar un año para tener el resultado del desempeño y como ay, mira hace muchacho está desmotivado y cuántas veces conversaste con él en el año? No, nunca, pues lo estamos haciendo ya para poner aquí en el sistema. ¿Cuál es la nota? No estaba tendiendo un tema que es fundamental de manera temprana, pues lo único que está haciendo es trabajar con base en unos resultados, pero que ha estado haciendo durante el año para que esos resultados sean diferentes y pues un poco, impactar la motivación de las personas. Lo otro, lo que se trató como organización también es poder tener un portafolio de beneficios acordé pues como al perfil de todos los empleados que se tiene en la organización, como compañía, estamos explorando mucho a eso y aquí en este asunto de venga que no todo el mundo quiere ni lo motiva, las mismas cosas en el trabajo. No todos están asociados a la compensación, hay ciertas personas que los motiva el dinero, la compensación, tener una compensación mayor lo tenemos en el videos de compensación adicional, pero otras personas los motiva tener beneficios de reconocimiento no necesariamente económica, tener la posibilidad de tener un portafolio amplio de beneficios, en donde no sé yo tengo beneficios en salud, tengo beneficios en temas de educación, eso es como identificar cuáles son esos asuntos que pueden motivar a las personas en el trabajo. Tratar de entregarles un portafolio</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>personalizado. Eso, pues, es un reto grande, sobre todo en compañías como la nuestra es con 20000 empleados. Es como que la gente sienta un poco como vení que aquí se están preocupando por lo que a mí me gusta, por lo que yo quisiera, no es que yo no me voy a casar, entonces yo no quiero tener un un beneficio económico de matrimonio por el primer hijo, cierto? es que yo estoy bien así, con lo que estudié, yo no quiero estudiar más, entonces yo no quiero como beneficio el tema de auxilio para educación. Ah, pero vení que yo tengo hijos. Entonces, si lo pensamos por el lado de los hijos, si me gusta o no, yo lo quiero pasar, yo lo quiero para deportes. Yo creo que las compañías hagan ese diagnóstico de que le interesa a sus empleados, o sea, un poco tener como una actualización constante, por ejemplo, la encuesta, de estudio sociodemográfico, ¿Cómo está distribuida la planta de empleados? Cuántas mujeres, cuántos hombres, cuántos casados con hijos y niños con mascotas, con padres adultos, con personas a cargo, con temas de discapacidad, tener ese mapa claro de quiénes son tus empleados, también te permite actuar como compañía en función de ojo. No es solamente el salario, posiblemente hay gente que también está esperando a que la compañía la apoye en otros aspectos, y con eso, pues sostener la motivación no solamente en tener un trabajo estable y que te paguen cumplidamente cada 15 días, sino que vení, que yo tengo un portafolio más amplio en donde hay ciertos asuntos, también me gustan de eso y que lo puedo personalizar.</p> <p style="text-align: center;">Sujeto 8</p> <p>Lo principal es como el tema de la empatía, como ir a la conversación sin tener prejuicios. Yo creo que cuando uno va sin tener prejuicios, lo que le da la posibilidad es de entender de manera neutral como las diferentes posibilidades, entonces creo que eso me ha funcionado muchísimo. Lo otro es el tema de que en las conversaciones siempre tiene que haber una línea clara de definición cierto y una línea supremamente clara de cercanía, es decir, no porque mi rol sea de talento humano, que obviamente no es talento humano, llega como que ahí llego talento humano y van a hacer desvinculaciones, pero bueno, todo el tema negativo, sino que también desde la cercanía uno puede dar como contundencia a las líneas, es decir, no porque yo sea talento humano, soy quien toma las decisiones, sino que yo, talento humano, vengo a ayudarte, a acompañar, hablar mejor. Eso funciona no solo para temas de relacionamiento, sino para temas de procedimiento. Entonces, por ejemplo, en mi caso, lo que intento hacer en regiones es que la gente sepa que cuando yo voy con mis enlaces, que es una persona que me acompaña de asuntos laborales, bueno, de todos los procesos no vamos a auditar, vamos a ayudarle a las personas a mejorar el proceso. Entonces que cuando uno vaya a la conversación, pues vaya como con los datos y hechos supremamente claros y no va a ir a como a divagar en la conversación. Por ejemplo, en parques si una persona me dice lo que pasa es que estos zapatos de dotación no sirven para uno caminar</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>aquí, pues lo primero que tengo que preguntar es contarme por qué cada cuanto caminas, yo veo que tenés que hacer, entonces ya es como entender desde esa realidad, cuál es el impacto que se tiene para no digamos que desestimar la realidad del otro.</p> |
| | | | | Sujeto 9 |
| | | | | <p>No crear expectativas que no podemos cumplir, porque en las conversaciones de gestión del desempeño hablan del futuro, de lo que quieres lograr y lo que la empresa puede ofrecer, pero también llevarlo a la realidad en temas del tiempo y el esfuerzo que puede requerir, porque algunas veces las personas quedan con la sensación de que eso va a pasar muy pronto, y esto genera una expectativa que es difícil cumplir y es ahí donde empieza ese proceso de desencanto o desenamoramiento de lo que estoy haciendo. Cuando se presenta un cambio hay que hacer gestión, si hay un cambio que viene desde la gerencia, hay que abrir esas conversaciones, para que muestren que es lo que les gusta y no les gusta y saber qué es lo que se va hacer y encaminar a las personas según las fortalezas con base en los cambios, para que sean embajadores de esos procesos, y que ayuden a las personas que les genera más dificultad, porque esto hace que las personas se adapten porque el cambio nos cuesta a todos y biológicamente estamos preparados para generar resistencia, es necesario que haya un bueno proceso de acompañamiento para que las personas no pierdan la motivación para el trabajo. También la comunicación, espacios y canales de comunicación abiertos para escuchar a las personas y saber qué es lo que les está pasando para poder identificar a tiempo si es una desmotivación por el trabajo o es un tema personal que me está afectando, no significa que todo lo podamos intervenir, porque si es un tema personal como una separación, es un tema difícil que en realidad la empresa poco puede hacer, pero que la empresa este enterado y ser un poco solidario con esa situación, como en temas de permisos, necesito ir a la cita con el abogado, a la conciliación, las personas se siente bien porque la empresa los está apoyando desde el acompañamiento. Además de entrenar a los líderes para tener esas conversaciones difíciles porque es muy difícil que llegue el empleado pasando por una separación y que también le deba decir que esta bajito en sus indicaciones, entonces el líder debe lograr que el empleado se conecte con ese propósito y se enfoque con lo laboral que es en lo que puede tener de pronto más control.</p> |
| | | | | Sujeto 10 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>Gestionar las emociones y no minimizarlas, no dejar como que pase por pequeño que sea, es como: venga hablemos del tema y solucionemos y vamos madurando esa emoción, también el tema de proponer cosas, decirle a ellos que va a ocurrir algo y que no ocurra, eso es lo peor que puede pasar, por ejemplo: si hacemos 150 contratos este mes, la comisión va a ser del 20%, y hace 150 y no ocurre, eso para ellos es lo peor, porque con la emoción dijeron esto pero después no paso. Ser muy clara en la comunicación, yo no te voy a prometer nada que no te vaya a cumplir, debes ser impecable con tus palabras y con lo que dices. También hay un tema de favoritismo por áreas, o por personas, todos por igual, todos bajo las mismas condiciones, se sabe que el comercial y el administrativo funciona de manera diferente en tema de salario ellos tiene comisión y yo no, pero si tú tienes un sábado libre al mes, yo también, si tu sales a las 4:00pm yo salgo a las 4:00pm, si tiene un auxilio de gimnasio yo también. Ser supremamente transparente con tu equipo y ellos van a creer en ti y las cosas van a funcionar. El reconocimiento de que lo estás haciendo bien, super buena tu idea, delante de los compañeros, para que las personas sientan que el Jefe cree en mí, es que valgo la pena. La cercanía con ellos es muy importante. Si mi Jefe me pregunta por mi hijo. por mi mamá que estaba enferma, yo la pienso para hacer comentarios negativos que era lo que decía al principio. También que las actividades de bienestar tengan un sentido, un por qué y un para que, es crear en él esa sensación de agradecimiento, de respaldo, de importancia para la empresa. Hacerlo sentir bien, hacerlo sentir contento genera más recordación que una prima extralegal, porque ese regalo se olvida. Genera más cosas en él porque esa persona se siente feliz y contento con su jefe, si le ofrecen más dinero no se va a ir, es leal a su jefe. Son un montón de acciones que es algo positivo para la empresa. Se los lleva uno a jugar bolos, con que intensidad, la fiesta de diciembre con un personaje especial, con una expectativa que le genere ese mensaje desde la invitación, así no se les va a olvidar, porque se le puso ese toque desde Gestion Humana.</p> |
|--|--|--|--|---|

ANEXO 16 PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES DE AFRONTAMIENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL. DESACONSEJABLES

| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION CONVERTIDA EN DATO. TODOS LOS SUJETOS DISCRIMINADOS PERO JUNTOS | | | | | |
|--|---|---|-----------------|--|--|
| | | Categoría | Subcategoría | Pregunta | Sujeto 1 |
| Objetivo Especifico | Conocer el juicio de experto en gestión humana sobre las practicas aconsejables y desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral | Practicas aconsejables y desaconsejables de afrontamiento de la desmotivación laboral | Desaconsejables | ¿Cuáles son las practicas desaconsejables en el afrontamiento de la desmotivación laboral? | <p>No es aconsejable, ignorar, si uno ve que algo está mal, hablar, preguntar y no ignorar. Si el tema es por falta de productividad, si hay errores, tratar de hablar y no infundir miedo. Por ejemplo, decirles si usted vuelve a cometer este error lo suspendo, si usted vuelve a incapacitarse no le pago, como si hubiera una cultura de miedo. Adicionalmente no es recomendable, establecer expectativas no realistas. También va a depender, porque posiblemente la desmotivación no tenga nada que ver con el salario. Por ejemplo, yo no estaba desmotivada por mi salario, a mí lo que me aburría era otra cosa. A los empleados de la base operativa, yo estoy segura de que, si les pago lo mismo, pero son llamados Supervisores, van a estar felices si yo a ellos les cambié el título, estoy seguro de que serían felices. Pueden ganar exactamente lo mismo, aunque se llamen diferente. Entonces yo diría que lo del salario va a depender, es decir, que una desmotivación se solucione solo con salario no creo. Porque puede que no siempre sea la razón y sea mucho más costoso que cualquier otra solución que se pueda analizar.</p> |
| | | | | | Sujeto 2 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>hecho la persona durante todo el tiempo. Entonces, tomar decisiones basadas en todo el tiempo en general y no solamente entre una y dos acciones que se han realizado y no desatender la comunicación, es decir, no tener una comunicación abierta y no solamente acompañar al trabajador, sino también acompañar a los líderes con acompañamientos y seguimiento para que ellos también puedan apoyar a los trabajadores.</p> |
| | | | | Sujeto 3 |
| | | | | <p>Pues la primera es echarlo, pues yo creo que esa es la peor practica eso. Ni siquiera es una práctica, eso ya es ejecutar algo ahí, lo segundo, no escuchar al trabajador, no escuchar o no entender esas necesidades, que, si bien muchas veces esas necesidades no se las podemos satisfacer, pues que al menos tengamos la capacidad de conocer esas necesidades, cierto, y mirar la manera en pequeños espacios de poderle ayudar. No hacer nada, porque siempre hay que hacer algo para bien o para mal. Hay algo, que hacer que muchos optan por dejar que las cosas pasen a mirar a ver cuándo es que la persona que está desmotivada se va</p> |
| | | | | Sujeto 4 |
| | | | | <p>Para mí no es aconsejable tratar de que la motivación esté centrada en dinero, no es aconsejable porque cuando tú haces algo más de una vez ya no es favor sin obligación. Sí entonces, si tú pretendes motivar al empleado porque le doy la liga cada vez que me ayuda, el día que no se la des tú eres un malo, pero es una mala persona que le quitaste algo que él ya estaba era solo haciendo esa labor porque iba con ese objetivo.</p> |
| | | | | Sujeto 5 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Le ponen horas extras a sus empleados que no les pagan a tiempo, en el que no hay orientaciones o metas claras eso quiere decir que el trabajo no es muy claro para la gente y todo el tiempo están dudando que es realmente lo que tienen que hacer, en donde no tienen oportunidades de crecer; por ejemplo, la gente busca capacitarse para poder escalar dentro de las organizaciones y el hecho de que no les abran esas oportunidades se van viendo como estancados en un mismo cargo operativo, que incluso no se les tenga en cuenta sus ideas, porque muchas personas desde el operativo intentan dar un poco más, dar como esa milla extra y tratar de mejorar los procesos desde el conocimiento que han adquirido, pues como en esos estudios adicionales y aun así las empresas no son receptivas, también el tema de que no reconozcan tu trabajo es decir, no haya como un reconocimiento, una recompensa, un salario emocional, por decirlo de alguna forma, yo siempre he pensado que uno no necesita que le den palmaditas pues cada vez que hace una cosa buena, porque estamos es trabajando, pero cuando hace las cosas muy bien, es decir, te sobresaes de los demás compañeros, yo creo que ahí sí es necesario que eso se reconozca y eso hace que la persona quiera dar más de sí y eso fortalece a la empresa. Yo creo que cuando no se tienen esas prácticas, las personas tienden a desmotivarse muy fácilmente. El tema del clima, sin lugar a duda es vital. Yo creo que hoy en día la mayoría de los chicos buscan espacios donde se adapten pues como a sus necesidades, tener espacios tranquilos de colegas y eso en muchas organizaciones hoy en día en su clima es complejo, porque son los chismes de pasillo, las dificultades o el Jefe que te grita delante de todo el equipo de trabajo. Entonces yo creo que no tener esas prácticas de sana convivencia de bienestar en el que</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>se incorpore la familia, eso también hace que se marque la diferencia de una empresa u otra el tema de retroalimentación, uno cree que no, pero realmente la gente valora la posibilidad de que te digan: eres bueno, vas bien, o tenés que mejorar en esto y esto, que no se vuelva como una bola de nieve en cualquier dificultad que esté pasando y que ya sabiendo que no me levantaron la alerta, el paso a seguir será que me saquen, la comunicación es supremamente vital, la comunicación transparente que sea bidireccional, que yo tenga la tranquilidad de hablarle a mi Jefe y mi Jefe a mi ese ambiente de miedo, yo creo que es demasiado nocivo para la salud mental de la gente. Creo que son prácticas nocivas para las empresas y que tienden a la deserción de las personas, ahora en día también se ve mucho el tema de la flexibilidad laboral, digamos que mucho más después de la pandemia, la gente aprendió a valorar más los espacios como en la en la casa, cierto, en la familia entonces que tu hijo te vea así sea dos días a la semana y así sea trabajando, pero creo que tú estés desde la casa, cierto, creo que eso también no tener es una práctica desaconsejable.</p> |
| | | | | Sujeto 6 |

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | <p>La primera práctica desaconsejable es los procesos disciplinarios. O sea, no quiere decir que usted no le tenga que hacer un proceso disciplinario a alguien, pero es que a veces usted llegó tarde. Hay un proceso disciplinario y ni siquiera te han preguntado qué tan aburrido puede estar. Y muchas veces las llegadas tarde, las faltas al trabajo. Uno, no, oye el despertador porque la motivación le permite a uno escuchar el despertador. ¿Usted cuántas veces has tenido pereza levantarse para ir a trabajar? pero probablemente el nivel de responsabilidad la obliga. Ah, pero si yo soy un operario que me gano el ***** mínimo. No quiero decir no llamar, sino que no todo sea represalia. No todo sea tan cómo se dice crítica, sino venga, hablemos eso de alguna manera. Reporta un poco con lo que ahorita, permitirles, en diálogo, que la gente diga, o sea, no tomarlo personal que la gente se aburre en la empresa, es que no es personal, y qué probablemente, una cosa organizacional que no hemos podido darle trámite, pero si nosotros escuchamos a la gente, a lo mejor le podemos dar mejor trámite y al darle trámite algo, que sea organizacional, lo más seguro es que vamos a encontrar una empresa que se pueda innovar, cambiar alguna manera de trabajar y por ende, pues mejorar sus prácticas laborales y hacer que la gente de pronto se vaya volviendo a amañar, digámoslo así. La gente tiene unas experiencias que uno no puede des validar y cuando uno trae a alguien de la otra empresa que ya lo había hecho o cuando peor aún, todo lo que sabía hacer lo aprendió aquí. ***** . No le preguntas a él, ¿cómo se siente que podemos hacer para mejorar? Pregúntale que le gustaría para él sentirse más motivado. Pregúntale.</p> |
| Sujeto 7 | | | | | |

| | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|
| | | | | <p>Que los empleados no sientan, que no tienen espacios en donde puedan manifestar, cierto, dar a conocer cómo se están sintiendo en el rol, entonces no tener la posibilidad de esos espacios para conversar con los líderes, para hacerle retroalimentación también a la empresa y pues manifestar hoy lo que ellos perciben desde su rol, creo que eso es una práctica grave, cierto, no conversar, no abrir esos espacios con el empleado. Creo que una práctica muy desaconsejable también es el asunto de que pensar, por ejemplo, asuntos de beneficios desde las miradas tradicionales, entender que las generaciones cambian, que las expectativas de las personas, que los modos de vida son diferentes, que los intereses que tienen son diferentes y si usted no logra identificar eso, darse a la tarea o interesarse por conocer a sus empleados, entonces eso le va a cobrar factura por la vía de la motivación, porque usted no va a poder anticiparse a ciertos escenarios en donde le brinde una manera adecuada a las personas que trabajan con ustedes y les ofrece un ambiente laboral acorde con sus intereses. Esta entonces como que esas miradas tradicionales estarán claro todavía a esa gestión del talento humano de los años 80 y 90, creo que ahí hay una práctica, pues es desaconsejable. Cierto y es creer que, porque usted le paga bien o porque paga cumplidamente, ya está hecho su trabajo como empleador. Un líder que no abre espacios de conversación con su equipo, donde informe la estrategia, temas económicos y financieros, el plan de trabajo que se tiene como empresa, como está la empresa a la que pertenecen, puede incidir en que las personas se desmotiven. Ofreciendo a los empleados una comunicación periódica, donde expresen que les gustaría cambiar de lo que hacen, por ejemplo. Es tener conversaciones con claridad. Sino se tiene esas conversaciones es tener un líder que esta desconectado del equipo y hace que caiga la motivación. No evaluar como perciben los líderes el personal es una práctica desaconsejable, porque a veces la estrategia se desdibuja en los mandos medios, algunas veces las personas no está aburridos de la organización sino que está mal de líder y se convierte en un obstáculo para la motivación.</p> |
| Sujeto 8 | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Dar por hecho, que las personas están aburridas, dar por hecho que la gente es pasajera en las organizaciones, ese es una de las cosas que más mata, es como es que aquí nadie es pasajero, aquí nadie es indispensable. Sí, eso lo sabemos, ¿pero qué necesidad tengo de decir que nadie es indispensable? No, no es necesario reforzar esos comentarios de pasillo. El no tomar decisiones desde el escritorio y es decir, si yo no sé tengo que indagar para poder tomar la decisión. Y creo que el no ponerse en los zapatos del otro, pues es lo mismo. Si yo no entiendo la realidad del otro, cualquier decisión que tome puede ser errada, incluso cuando las decisiones van en contra vía de la persona, es decir, cuando las personas, por ejemplo, nosotros nos piden licencias no remuneradas y dicen no, no importa una licencia no remunerada, yo asumo, no que no me pagan esa semana, pero cuando pues en la caja intentamos no dar licencias no remuneradas porque las licencias no remuneradas son una desvinculación del aporte legal y cuando usted va a ir después a hacer un tema, resulta que usted aparece desvinculado de la organización durante 5 días y, por ejemplo, en nuestro caso eso implica en primas, en aguinaldos y en algunos beneficios, porque tiene que ser dos meses de continuidad en el contrato. Entonces, cuando la gente entiende eso, pues es mucho más fácil, pero si yo simplemente digo no, es que no te lo voy a dar, el otro no va a saber ni por qué ni sí ni no, sino o lo contrario. Yo le digo, sí, te lo voy a dar, pero después a los días tengo que decirle, no te llegó la prima porque sacaste esto y aquí se hace una cláusula en la que no aplica. Entonces mira que también es como el tema de contarle a las personas del contexto para que no sea salida en falso y ya, pues que obviamente cada uno toma su decisión, cierto, tampoco tomamos decisiones por ellos.</p> |
| | | | | Sujeto 9 |
| | | | | Tener expectativas claras y que sean reales, cuando las personas tienen expectativas y no se cumple es como si le rompieran el corazón y es muy difícil que ellos se vuelvan a conectar. |
| | | | | Sujeto 10 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>No minimizar cualquier actitud de alarma, no dejar pasar por alto alguna dificultad que se presente, hay que conversarlo y dar solución. No al punto de que cada que pase algo me voy a involucrar, porque a veces hay dinámicas de grupo donde dice: este tan fastidioso, se alejan y después siguen hablando normal. ¿Es como lograr conocer tu equipo y decir, acá está pasando algo, si estas dos chicas toda la vida han estado juntas, viven hasta cerca, y como así que ya no se hablan? veni sentémonos, que fue lo que paso, como puedo intermediar, porque a veces es como, ellas se contentan solas y pasa el tiempo y el líder no hace nada, no minimicemos nada. Algunas veces dicen que, si no afecta lo laboral normal, pero es que no somos maquinas, somos personas y tenemos que tener un comportamiento adecuado que no es solo lo laboral, es el relacionamiento. Hay que observar constantemente tu equipo y no minimizar. Porque algunas veces de un problema pequeño se convierte en una bola de nieve gigante, que los más afectados como nosotros, en la productividad, en el cierre del negocio, en el servicio, en la imagen, en un montón de cosas. Es que la maquina saca 5.000 paqueticos, la reparas y te sigue sacando los mismo 5.000 paqueticos, a la persona en servicios hay que hacer el acompañamiento, porque no te saca ni un paquetico o te saca los 5.000 paqueticos, pero mal.</p> |
|--|--|--|--|--|