



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL ABORDAJE DE LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
HOGAR DE PERSONAS ADULTAS MAYORES GRACIAS A LA
VIDA UBICADO EN GUADALUPE DE SAN JOSÉ, ESTUDIO
COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ENERO Y AGOSTO
DEL 2025**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SUSTENTANTE

Javier Andrey Rosales Thomas

TUTORA

M. PS. Nancy Román González

SEDE ARANJUÉZ

AGOSTO, 2025

Contenido

Declaración Jurada	3
Carta De Aprobación Tutora	5
Carta De Corrección Filológica.....	6
Carta De Aprobación Lector	7
Dedicatoria y Agradecimiento	12
Resumen.....	13
Derechos De Propiedad Intelectual	14
Capítulo I: Problema	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificación.....	17
1.4 Antecedentes	18
1.4.1 Internacionales	18
1.4.2 Nacionales	21
1.5 Proyecciones.....	25
Capítulo II: Marco Teórico	26
2.1 Motivación Laboral	26
2.2 Síntesis de Teorías Clásicas sobre la Motivación	27
2.3 Diferenciación entre la Motivación Intrínseca y Extrínseca	27
2.4 Teoría de la Autodeterminación.....	28
2.5 Satisfacción laboral	28
2.6 Contexto Laboral en el Cuidado de Personas Mayores.....	29
2.7 Características del Trabajo en el Cuidado Geriátrico.....	30
2. 9 Bienestar de los Cuidadores	31
2. 10 La Carga Laboral en los Hogares para Personas Mayores	32
2.11 Factores Internos en los cuidadores que afectan su motivación.....	33
2.12 Factores Externos que Afectan la Motivación	33

2. 13 Percepción de Apoyo Organizacional	34
2.14 Relación entre Motivación y Desempeño Laboral	35
2.15 Programas de Reconocimiento y Recompensas	35
2.16 Autonomía en el Trabajo	36
2.17 Intervenciones Psicosociales para programas de intervención laboral.....	37
3. Breve descripción del Hogar Gracias a la Vida	38
Capítulo III: Marco Metodológico	38
3. 1 Enfoque de la Investigación	39
3.2 Método de la Investigación	39
3.3 Fuentes de Información	40
3.3.1 Fuentes primarias:	40
3.3.2 Fuentes Secundarias:	40
3.4 Categoría de análisis.....	41
3.5 Instrumentos	42
3.6 Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	43
3.7 Perfil de los profesionales que revisaron y aprobaron la entrevista a profundidad de grupo focal	44
Capítulo IV: Análisis de resultados.....	45
4.2 Categoría de análisis “A”	46
4.3 Categoría de análisis “B”	52
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	64
Referencias.....	65
Apéndices.....	70
Apéndice 1 Carta de autorización de Hogar Gracias a la Vida	70
Apéndice 2: Consentimiento Informado	71
Apéndice 3: Apéndice: Entrevista a profundidad.....	73
Apéndice 4: Solicitud de Defensa	76

Índice de Tablas

Tabla 1: Categoría de análisis A: Factores que influyen en la motivación laboral	35
Tabla 2: Categoría de análisis B: Condiciones laborales que dificultan un ambiente organizacional	35
Tabla 3: Propuesta de intervención	56

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedico esta tesis a David Josué Arias Grijalba, apoyo fundamental en mi etapa universitaria. Desde el inicio de mi carrera, tu amistad sincera y tu disposición para ayudar en cada proyecto han sido una fuente constante de motivación y fortaleza. David, gracias por estar a mi lado en los momentos más difíciles, por escucharme cuando las dudas y el cansancio me abrumaban, y por recordarme siempre que el esfuerzo vale la pena. Tu apoyo en los trabajos, tus ideas y tu paciencia infinita fueron clave para alcanzar este objetivo.

Hoy quiero dedicarte este logro como un reconocimiento a todo lo que has hecho por mí. Esta tesis no solo refleja mi esfuerzo, sino también el trabajo compartido, las risas y los aprendizajes que vivimos juntos. Gracias por ser esa luz que me guio cuando más lo necesitaba, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser un ejemplo constante de bondad y perseverancia. Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino académico. Agradezco sinceramente a Luis Solís Carvajal por su valioso apoyo económico y orientación, cuya contribución ha sido fundamental en el desarrollo de mi carrera. Mi gratitud también se extiende a mi fallecida tía abuela Angela Thomas Omier -que Dios la tenga en su gloria- quien, con su apoyo económico y su cariño fue una fuente de inspiración constante. A mi amigo David Arias Grijalba, gracias por su colaboración y motivación, que han sido esenciales en momentos cruciales; a mi hermana Rachel Rosales Thomas, gracias por apoyo económico y aliento, que han sido un pilar en mi vida académica. Asimismo, quiero expresar mi reconocimiento a don Álvaro Blanco Barreras, administrador del hogar de adultos mayores Gracias a la Vida, por permitirme realizar esta investigación en su centro, y al trabajo comunal universitario que ha facilitado el desarrollo de este proyecto.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un programa de intervención dirigido a mejorar la motivación laboral de los colaboradores del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida, en Guadalupe de San José, con el fin de mejorar el ambiente organizacional y la calidad de la atención proporcionada a los residentes. Es un estudio con enfoque cualitativo, de diseño no experimental y alcance descriptivo. La población está conformada por los diez colaboradores del hogar y la muestra fue de tres participantes. El instrumento construido fue una entrevista a profundidad, aplicado mediante la técnica de grupo focal.

La principal conclusión se centra en que los y las colaboradores del hogar Gracias a la Vida demuestran una alta motivación impulsada por la vocación de cuidado y el reconocimiento emocional recibido. Sin embargo, enfrentan condiciones laborales demandantes, con instalaciones deficientes, sobrecarga de trabajo, escasez de personal y una remuneración que no siempre compensa el esfuerzo físico y emocional. Finalmente, la principal recomendación es mantener un ambiente organizacional sano y motivador, invirtiendo en mejoras estructurales, apoyo psicológico, equilibrio laboral y compensaciones salariales justas que reflejen el valor de su labor diaria.

Palabras Claves: *motivación laboral, hogar de personas adultas mayores, colaboradores, psicología laboral.*

Derechos de Propiedad Intelectual

La información de este estudio puede servir de referencia para otros estudios, actividades académicas o de acción social-laboral, tomando la autoría del estudiante Javier Andrey Rosales Thomas con el uso correcto de la cita bibliográfica. Por tanto, se recomienda utilizar:

Rosales, J. (2025). *Programa de intervención para el abordaje de la motivación laboral de los colaboradores del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida ubicado en Guadalupe de San José, estudio comprendido entre los meses de enero y agosto del 2025*. [Tesis Licenciatura en Psicología]. Universidad Central de Costa Rica.

Capítulo I: Problema

1.1 Planteamiento del problema

La motivación laboral de los colaboradores del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida, según su administrador Álvaro Blanco Barreras, se encuentra en niveles bajos, debido a lo sucedido durante el último año con una alta rotación de personal, incapacidades y entrevistas realizadas por él a los colaboradores ya que le preocupa que la percepción que tengan los usuarios del servicio sea de baja calidad o eficiencia. Además, comentarios de algunos residentes indican que los colaboradores se ven tristes, cansados y constantemente se aquejan de dolores físicos.

Ahora bien, factores como la sobrecarga emocional, la falta de reconocimiento y las exigencias laborales son elementos que inciden directamente en la desmotivación del personal, lo que a su vez genera un entorno laboral poco saludable y puede derivar en un deterioro en la atención proporcionada a los residentes. Según Coromoto y Villón (2018):

En cada individuo fluyen necesidades diferentes, de esta misma forma deben ser cubiertas, aun cuando se creen en el entorno laboral, es necesario crear mecanismos dentro de la organización con la intención de suplir inmediatamente estas necesidades, de esta manera se logrará que el empleado trabaje motivado y se sienta parte de la organización. (p.189)

En otras ideas, el atender la realidad laboral de los colaboradores es preocuparse por el negocio; en este caso el administrador es consciente de una problemática que debe resolverse y que de él depende tomar las acciones correspondientes.

Como lo explica Zubiri (2013):

La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Lo cierto es que todavía muchos sectores, entre ellos el sanitario, no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y sus dirigentes siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Estas circunstancias podrían acarrear un déficit de recursos cualificados a largo plazo, con la consiguiente disminución de la calidad asistencial. En este contexto, resulta imprescindible que las gerencias analicen de forma periódica aquellos factores distorsionadores, tanto de la motivación como de la satisfacción laboral, entre los que se encuentran la supervisión, las políticas de empresa y las condiciones de trabajo. (p. 3)

Pregunta de investigación: *¿Como debe ser el diseño de un programa de intervención para el abordaje de la motivación laboral de los colaboradores de un hogar de personas adultas mayores?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un programa de intervención dirigido a mejorar la motivación laboral de los colaboradores del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida en Guadalupe de San José, con el fin de mejorar el ambiente organizacional y la calidad de la atención proporcionada a los residentes. Estudio comprendido entre enero y agosto de 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar factores que influyen en la motivación laboral de las personas colaboradoras del hogar Gracias a la Vida.

- Determinar condiciones laborales que dificultan un ambiente organizacional adecuado para las personas colaboradoras.
- Proponer un programa de intervención psicológica para mejorar la motivación laboral de las personas colaboradoras del hogar de personas adultas mayores.

1.3 Justificación

El envejecimiento poblacional ha impulsado la necesidad de servicios especializados en el cuidado de personas adultas mayores, lo cual ha incrementado la demanda de profesionales capacitados y motivados que ofrezcan una atención de calidad.

En este sentido, la motivación laboral de los colaboradores en instituciones de cuidado, como el hogar Gracias a la vida, juega un papel crucial en el funcionamiento de la organización y en la calidad de vida de los residentes.

Para Chunga y Escuza (2023), la satisfacción laboral está relacionada con determinados factores que pueden llegar a ser negativos:

Los factores de la satisfacción laboral están relacionados en parte con la insatisfacción por el entorno, ambiente y condiciones laborales. Asimismo, por contratos, salarios, recompensas y promoción. En efecto, todo esto se manifiesta mediante malestar, agotamiento emocional, tensión y sentimientos de inseguridad laboral. (p. 13)

La motivación laboral se ha identificado como factor determinante en la eficacia del trabajo de los profesionales en este tipo de instituciones, ya que influye directamente en la calidad de la atención, el bienestar organizacional y la satisfacción de colaboradores y residentes.

Para Parra, Arce y Guerrero (2018), “Las organizaciones deben considerar a los empleados como un cliente interno a quienes tienen que motivar a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas” (p. 161).

Los resultados de este estudio podrían servir como referencia para otras instituciones similares, contribuyendo al desarrollo de estrategias efectivas en la gestión del talento humano en el sector de cuidado geriátrico.

1.4 Antecedentes

1.4.1 Internacionales

El artículo científico elaborado por Puma y Estrada (2020), que lleva por título “La motivación laboral y el compromiso organizacional”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios en Lima, Perú. Dichos autores logran concluir que existe una relación alta, directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, por lo tanto, es necesario demostrar mediante esta investigación si esto ocurre dentro de los colaboradores del hogar Gracias a la Vida.

La investigación es de tipo cuantitativa, con diseño no experimental, además de un nivel de investigación correlacional, para descubrir las relaciones existentes entre las variables analizadas. La población fue de 100 trabajadores que laboraban la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios, con una muestra de 80 trabajadores, y el muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; se empleó una encuesta y se procesaron los datos mediante el programa de Microsoft Excel.

Los autores Piscoya y Urpeque, en su trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas realizado durante el año 2022 en Perú, titulado “La motivación laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Hiperbodega Precio Uno”, tuvieron como objetivo determinar cómo la motivación laboral influye en la productividad de los colaboradores de la empresa Hiperbodega Precio Uno. En la investigación se identificó que los factores motivacionales que más influyen en la productividad de los colaboradores son las condiciones laborales ofrecidas, entre las que destacan la libertad de expresión y opinión, la oportunidad de carrera profesional, el desarrollo profesional y las recompensas e incentivos.

Esta investigación permitirá comparar el análisis de las condiciones laborales, la libertad de expresión, las oportunidades de desarrollo profesional y la implementación de recompensas o incentivos. Al hacer esto, se espera no solo aumentar la motivación laboral, sino también la productividad y la satisfacción general de los colaboradores, lo que, a su vez, beneficiará la calidad de atención brindada a los adultos mayores del hogar.

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental transversal, de tipo descriptiva correlacional, se emplearon herramientas de recolección de datos como una encuesta y un cuestionario; se determinó una población de 54 colaboradores y una muestra probabilística simple de 27, con un margen de error de un 5% y un nivel de confianza de 96%.

El trabajo de investigación realizado en Panamá por el investigador Ricardo Molinar en el año 2022, titulado “La motivación laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores”, tuvo como propósito analizar la relación entre la motivación laboral y la productividad de los empleados en la junta comunal del corregimiento del Barrio Sur, en la provincia de Colón. Para ello, se utilizó un cuestionario como herramienta y el método

descriptivo, lo que permitió detallar y evaluar las características de los trabajadores, señalando deficiencias interpersonales y la falta de conexión entre las motivaciones que impulsan las acciones administrativas. Con la integración de enfoques explorados y desarrollados por otros autores especializados, se lograron resultados significativos, como la necesidad de implementar estrategias administrativas que integren armónicamente a los trabajadores, demostrando que, pese a los problemas de motivación, el ambiente laboral es crucial para sus funciones.

Este trabajo permitirá analizar los factores motivacionales que afectan a los colaboradores del hogar de adultos mayores, basándose en principios similares a los encontrados en el estudio. Ambos abordan la necesidad de analizar y comprender los factores motivacionales que impactan en la productividad y el desempeño de los trabajadores, y ambos señalan la importancia de crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y motivados. A través de una evaluación detallada y la implementación de estrategias administrativas adecuadas, se puede fomentar un ambiente laboral más positivo, lo que a su vez puede llevar a un mejor desempeño y a la satisfacción tanto de los empleados como de los residentes del hogar.

Los investigadores Cruz, Flores y Ramírez, durante el año 2019, desarrollaron un trabajo de investigación en El Salvador nombrado “Diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente”. En él se planteó el objetivo de elaborar un manual de incentivos no económicos que mejore la motivación de los empleados que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente. Se concluyó que para implementar un plan de incentivos deben considerarse las opiniones de los empleados, ya que no todas las áreas de la institución cuentan con las mismas

necesidades, por lo que los planes de incentivos deben tener flexibilidad para ampliarse o contraerse según cada situación especial que pueda presentarse y darle una solución creativa. Asimismo, al contar con instrumentos que permitan registrar las recompensas obtenidas por los logros alcanzados en un determinado periodo, se garantiza que los empleados se sientan comprometidos con sus labores. Por lo que la asignación de incentivos dirigidos al reconocimiento del trabajo bien hecho, por parte de los jefes a su personal a cargo, contribuirá de forma directa al establecimiento de conductas orientadas al desarrollo y motivación de los implicados. La importancia de este trabajo para la investigación es reconocer y recompensar los logros alcanzados por los colaboradores con instrumentos que los registran en un determinado período de tiempo. Esto refuerza el compromiso de los empleados con sus tareas, ya que se sienten valorados por su esfuerzo. Los jefes asignan incentivos para reconocer el trabajo bien hecho, fundamental para fomentar conductas positivas que contribuyan al desarrollo y motivación de los colaboradores, lo que mejora la calidad del servicio en el hogar de adultos mayores.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, con un tipo de estudio diagnóstico, se emplearon para la recolección de datos encuestas y cuestionarios; se estableció una población de 500 colaboradores, se realizó un muestreo no probabilístico con una muestra de 85 colaboradores.

1.4.2 Nacionales

El estudio “Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la pandemia del COVID-19”, desarrollado por Gutiérrez y Solano (2020) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), se enfocó en explorar la motivación y el desempeño laboral de los que trabajan bajo la modalidad de teletrabajo en Costa Rica, en

distintos sectores durante la pandemia del COVID-19. Este estudio consideró las teorías relacionadas con la motivación laboral y contribuye a los resultados y al alto desempeño si se labora en teletrabajo; además se identificaron factores claves para realizar teletrabajo eficientemente, como la productividad, la concentración, el aprovechamiento efectivo del tiempo laboral y la calidad del trabajo realizado. Este estudio es un artículo científico mixto, de alcance exploratorio con revisión documental, en el que se empleó un cuestionario digital basado en 34 preguntas cerradas, se aplicó a 188 personas, 103 del sector público y 85 del privado.

Este artículo resulta de suma importancia para esta investigación ya que los resultados obtenidos muestran en qué se enfocan las personas o qué consideran de importancia para sentirse motivadas realizando las funciones que tienen a cargo; se puede mencionar que dentro de las principales se encuentran: la gestión de tiempo y la distribución de tareas, mayor concentración, espacios personales para realizar el trabajo, tiempos de descanso, ocio y facilidades con las responsabilidades familiares.

El trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Central, elaborado durante los años 2021 y 2022 por María de los Ángeles Pérez Ruiz, que lleva como título “Propuesta de intervención para fomentar la motivación laboral del personal de Departamento de Central de Información en banco BCT S. A.”, tuvo como principal objetivo elaborar una propuesta con el fin de que los colaboradores del Banco BCT S. A. mejoraran los niveles de motivación. Esta investigación fue de tipo mixta y de enfoque no experimental descriptivo; dentro de sus conclusiones se pudo extraer que factores como el estancamiento laboral, las afecciones físicas y psicológicas desarrolladas por el estrés, la dificultad de adaptación, los

cambios producto de la pandemia COVID-19, el ambiente laboral, la apatía, la falta de reconocimiento y de oportunidades son las principales causas que afectan la motivación laboral, además los participantes señalaron la importancia de los incentivos, los cuales podrían mejorar considerablemente los niveles de motivación.

Este trabajo es de importancia para esta investigación, porque revela qué factores influyen en trabajadores costarricenses, lo cual es vital, porque la regionalización ayuda a entender qué factores culturales y sociales influyen dentro un entorno geográfico como el nuestro.

Otro trabajo de investigación de relevancia para este estudio es el elaborado por Magdalena Navarro Mena para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad Central, elaborado durante el año 2023 y que lleva como título “Diseño de un programa de recompensas para mejorar la motivación laboral de colaboradores de la Sucursal de Correos de Costa Rica en Heredia”, el cual tiene como objetivo diseñar un programa de recompensas para los colaboradores del Departamento de Ventas.

La autora concluye que los programas de incentivos son necesarios para motivar a los colaboradores, y también para motivar de diferentes formas como un salario emocional y otras prácticas adicionales al salario. Además, no solamente un salario adecuado puede motivar a un trabajador, porque puede existir un salario justo, pero puede haber sobrecargas laborales y falta de recursos materiales que pueden afectar también la motivación y el rendimiento. Este trabajo permitirá apreciar y considerar cómo el salario justo con incentivos adicionales puede motivar a los trabajadores, además de qué tipos de incentivos pueden ser posibles y cuáles podrían aplicarse a corto y mediano plazo.

La investigación es de tipo cualitativo no experimental porque se observaron las diferentes variables que surgieron durante el estudio, el diseño es de tipo etnográfico; se emplearon herramientas para la recolección de datos con entrevistas profundas, también se realizó un grupo focal, mapeo y análisis de documentos.

El estudio elaborado por Katarina Mora para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad Central en el año 2021, que lleva como título “La implementación de metodologías ágiles dentro del sector privado con el fin de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores”, tuvo como objetivo analizar las características y la evolución necesaria en el ambiente laboral, así como las estrategias ágiles que pueden contribuir a alcanzar el desarrollo de una cultura organizacional que apoye el equilibrio entre la vida privada y el ámbito laboral. La autora destaca que uno de los mayores descontentos de colaboradores son las recompensas, incluido el salario, bonificaciones o regalos claves para compensar a un trabajador, y que fomentan el valor de cada trabajador en la empresa, por lo valioso que puede ser su trabajo, así como impacta socialmente una adecuada participación patronal. La investigación es de enfoque mixto.

Este estudio nos introduce en la importancia de analizar los factores que pueden afectar la motivación laboral dentro del hogar para adultos mayores, enfocándose en recompensas, cultura organizacional y equilibrio entre la vida laboral y personal, todo lo cual impacta directamente en la satisfacción y desempeño de los colaboradores.

1.5 Proyecciones

Para un programa de intervención para el abordaje de la motivación laboral de los colaboradores de un hogar de personas adultas mayores se pueden plantear varias

proyecciones que busquen mejorar tanto la satisfacción laboral de los empleados como la calidad de los servicios brindados. A continuación, se explica algunas proyecciones clave para el éxito del programa:

- **Mejora de la satisfacción laboral:** Aumentar el nivel de satisfacción laboral entre todos los colaboradores, incluidos cuidadores, personal administrativo y de limpieza. Esto se logrará al realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción y ajustar el programa según las necesidades emergentes. Se espera que esto mejore el compromiso y desempeño del personal, reduciendo el ausentismo y la rotación laboral.
- **Fortalecimiento del sentimiento de pertenencia:** a través de fomentar un sentido de comunidad y pertenencia entre los trabajadores, independientemente de su rol. Para ello se sugiere organizar actividades de integración, reuniones de equipo regulares y celebraciones de logros, a fin de lograr un aumento de la motivación intrínseca y el trabajo en equipo, creando un ambiente laboral más positivo.
- **Reconocimiento y recompensa:** esto se alcanza al establecer un sistema formal de reconocimiento y recompensas que valore los esfuerzos y logros del personal. Para lograrlo se deben implementar premios mensuales, felicitaciones públicas, y un sistema de bonos o incentivos según el desempeño. Lo anterior puede traer consigo un aumento en la motivación, satisfacción y retención de los empleados, ya que se sienten valorados y apreciados.

Capítulo II: Marco Teórico

La necesidad de explicar con precisión conceptos alrededor de la motivación laboral, hace necesario conceptualizar aquellos temas que permitan establecer con claridad el sentido de este trabajo, por lo cual a continuación se presentan los siguientes conceptos:

2.1 Motivación laboral

En el contexto laboral es necesario entender que dentro de las empresas los colaboradores sienten y al final esto se proyecta en los resultados obtenidos, porque cada individuo tiene necesidades personales e individuales que atender; aunque los trabajadores sean individuales, dentro de la organización funcionan colectivamente y se deben tratar así. De acuerdo con García y Rodríguez (2016). se puede definir la motivación laboral como:

El conjunto de factores internos y externos que influyen en la disposición de un individuo para realizar una tarea con esfuerzo y dedicación en su entorno de trabajo. Es esencial para el desempeño, la satisfacción y el bienestar de los empleados dentro de cualquier organización, ya que está directamente relacionada con el logro de los objetivos organizacionales. (p.45)

Teniendo en claro este concepto, la organización puede enfocarse en alcanzar altos niveles de motivación de sus empleados para poder mejorar los resultados y el desempeño.

2.2 Síntesis de teorías clásicas sobre la motivación

Las teorías clásicas acerca de la motivación sirven como marco de referencia para entender cómo se puede motivar a las personas, a pesar de que muchas de ellas se aplican con modificaciones, se puede obtener valiosa información de estas.

En este orden de ideas, Rodríguez y Pérez (2017) indican que en décadas anteriores se ha logrado estudiar distintas teorías en torno a la motivación, y explican algunas de ellas:

Las teorías clásicas de la motivación laboral, como la de Maslow, Herzberg y McGregor, han sido fundamentales para comprender cómo los factores intrínsecos y extrínsecos afectan el comportamiento de los empleados. Maslow propuso una jerarquía de necesidades, Herzberg distinguió entre factores motivacionales y de higiene, mientras que McGregor introdujo las teorías X e Y, que reflejan diferentes enfoques sobre la gestión y motivación del personal. (p. 68)

2.3 Diferenciación entre la motivación intrínseca y extrínseca

La motivación proviene de factores extrínsecos e intrínsecos, por lo cual se puede apreciar cuáles son estas diferencias para enfocarse con mayor precisión en cada uno de estos. Para Delgado y Torres (2018), la diferencia entre cada tipo de motivación permite tener una visión más precisa sobre aquellos factores que atiende cada una.

La motivación intrínseca se refiere al impulso del disfrute y la satisfacción personal al realizar una tarea, mientras que la motivación extrínseca se basa en recompensas externas, como el dinero o el reconocimiento, que se reciben por un rendimiento laboral. Ambos tipos de motivación son fundamentales para el desempeño, pero su impacto varía dependiendo de las circunstancias y de la naturaleza de las tareas. (p. 123)

2.4 Teoría de la autodeterminación

La teoría de autodeterminación es clave para entender a los colaboradores y se ve reflejado en cómo son sus relaciones personales y profesionales dentro de la organización, además de todas las consideraciones que se tienen; como lo explican Deci y Ryan (2014) al afirmar que:

La teoría de la autodeterminación sugiere que las personas están más motivadas y comprometidas con su trabajo cuando sienten que tienen autonomía, competencia y conexión en su entorno laboral. Estos tres factores son fundamentales para satisfacer las necesidades psicológicas básicas que impulsan el comportamiento humano, y su presencia en el trabajo puede fomentar una mayor satisfacción y productividad.

(p.5)

La autonomía, la competencia y la conexión facilitan en qué se debe enfocar la organización para mejorar o impulsar en sus trabajadores para que estos tengan altos niveles de satisfacción y productividad.

2.5 Satisfacción laboral

En relación con la satisfacción laboral, es necesario conocer la visión que tienen algunos autores como Sánchez (2015), quien sostiene que:

La motivación y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas, ya que un trabajador motivado tiende a experimentar una mayor satisfacción con su trabajo, lo que a su vez mejora su desempeño. La satisfacción laboral no solo depende de factores externos como el salario, sino también de la percepción interna de la

persona respecto a la importancia de su trabajo, el reconocimiento recibido y las oportunidades de crecimiento. (p. 92).

Este concepto de satisfacción laboral facilita comprender que para alcanzar esta condición se debe motivar para que tanto factores internos y externos de los colaboradores se acrecienten y se desarrollen para generar resultados positivos y pertenencia.

2.6 Contexto laboral en el cuidado de personas mayores

El papel de los cuidadores es imprescindible en cualquier hogar de adultos mayores, ya que son las personas con acceso a las necesidades de los usuarios y sus familias, por lo que hay que precisar las condiciones que podrían impactar en ellos y lo positivo o negativo que puede ser, para que al final su trabajo sea de alta calidad, por lo que es conveniente exponer estos conceptos.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019), la atención de personas adultas mayores está directamente relacionada con la calidad de los colaboradores y se explica que:

La calidad de la atención a los adultos mayores está directamente relacionada con el nivel de formación y profesionalización de sus cuidadores. Invertir en programas de capacitación y certificación no solo mejora las habilidades de los cuidadores, sino que también contribuye a dignificar su rol y a garantizar una atención de mayor calidad. (p. 78)

2.7 Características del trabajo en el cuidado geriátrico

Los colaboradores que trabajan en hogares de personas adultas mayores tienen que conocer las exigencias de los centros de cuidado, por lo cual necesitan entender cómo ejecutar su trabajo con la mística y vocación necesarias para que se genere un trabajo de calidad, como lo señala Ortega (2016) al explicar que:

El trabajo en el cuidado de adultos mayores está marcado por desafíos tanto emocionales como físicos, ya que implica una atención constante y especializada. Esta carga laboral puede influir en la motivación de los trabajadores, quienes experimentan tanto gratificación por el apoyo brindado a las personas mayores como frustración debido a la falta de recursos o el reconocimiento adecuado por su labor. (p. 112)

Ahora bien, conociendo que esta población requiere de cuidados particulares, ayuda a entender que para los trabajadores se pueden presentar retos y exigencias que en un inicio no se tomaron en cuenta, por lo cual es necesario saber si se es competente para trabajar en estos lugares y con estas personas.

2.8 Trabajo emocional en el cuidado de adultos mayores

El trabajo realizado por los trabajadores repercute en sus niveles personales y emocionales, como lo expone García (2019), el trabajo emocional:

Es crucial, ya que los cuidadores deben gestionar no solo las necesidades físicas de los pacientes, sino también sus propias emociones frente a situaciones de sufrimiento, dependencia y, a veces, pérdida. Este trabajo emocional puede generar

estrés y agotamiento en los profesionales si no se maneja adecuadamente, pero también puede ser una fuente de satisfacción cuando se logra un vínculo afectivo significativo con los pacientes. (p. 67)

Entender que el trabajo genera cargas emocionales específicas permite saber cómo se planteará dentro del programa propuesto para facilitar el sobrellevar estas emociones y gestionar los comportamientos y respuestas cuando se presenten las situaciones aquí descritas.

2.9 Bienestar de los cuidadores

En relación con el bienestar de las personas cuidadoras de adultos mayores es importante entender que va más allá de simple y justa remuneración económica, porque si bien un buen salario permite mayor consumo, Ruiz (2018) destaca que:

El bienestar físico, emocional y psicológico de los cuidadores juega un papel fundamental en su motivación laboral, ya que una buena condición en estos aspectos no solo mejora su desempeño, sino que también incrementa su satisfacción y compromiso con el trabajo. La falta de cuidado personal, por el contrario, puede conducir a una disminución en la calidad del servicio y aumentar el agotamiento profesional. (p. 134)

El programa propuesto considerará estos aspectos para la propuesta, porque así se atenderá el bienestar de los cuidadores desde estas tres esferas.

2. 10 La carga laboral en los hogares para personas mayores

La carga laboral de los colaboradores y cuidadores es particular, porque las personas mayores en condición de cuidado o atención y dependencia requieren de supervisión y atención frecuentes, como lo indican Fernández y Rodríguez (2017) al exponer que:

La carga de trabajo en la atención a personas mayores, cuando es excesiva, puede tener efectos negativos tanto en la motivación de los cuidadores como en su bienestar emocional. La sobrecarga laboral genera estrés, agotamiento y disminuye el compromiso con el trabajo, lo que puede afectar la calidad de la atención brindada a los pacientes. (p. 88)

Entender la carga laboral y las jornadas de trabajo permite atender prioritariamente las condiciones laborales y aumentar la motivación, y buscar bienestar y mejores condiciones de trabajo.

También se comprende mejor cuando se observa las condiciones laborales en su totalidad, en esto Martínez (2015) señala que:

Las condiciones laborales en el sector de atención a personas mayores, tales como la carga de trabajo, las remuneraciones y la falta de recursos, influyen directamente en la motivación de los trabajadores. Cuando estas condiciones no son óptimas, los empleados pueden experimentar agotamiento, disminución en su rendimiento y una reducción en la calidad del servicio prestado. (p. 102)

2.11 Factores internos en los cuidadores que afectan su motivación

Los factores internos que pueden afectar a los cuidadores son de gran relevancia en esta investigación porque son estos los que orientan a medirlos y poder así diagnosticar con certeza cómo está su motivación, más específicamente Pérez (2017) apunta que:

Aspectos personales como la autoestima y las expectativas juegan un papel crucial en la motivación laboral, ya que los trabajadores con una alta autoestima tienden a ser más proactivos y comprometidos con su desempeño. Asimismo, las expectativas que tienen sobre su desarrollo profesional y las recompensas que podrían obtener influyen significativamente en su nivel de motivación y satisfacción en el trabajo.
(p. 56)

Será necesario abordar tanto los niveles de autoestima como las expectativas para entender mejor cómo está la población de los colaboradores, así como si estos tienen una relación directa con su desempeño.

2.12 Factores externos que afectan la motivación

En el mismo orden de ideas, considerar los factores externos permite identificar en qué puede enfocarse la organización o administración para que la motivación de los trabajadores sea alta; al respecto, los autores González y López (2016) advierten que:

Las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales en el entorno laboral son factores externos clave que afectan la motivación de los empleados. Las políticas que favorecen la equidad y el reconocimiento pueden fortalecer la motivación, mientras que las relaciones interpersonales, especialmente las

conflictivas, pueden generar tensiones que disminuyan el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. (p. 78)

Es prioritario comprender que no solo factores económicos y un clima organizacional sano y justo motiva a los cuidadores, porque es desde donde la empresa genera el impacto real.

2. 13 Percepción de apoyo organizacional

Si existe de parte de los colaboradores una buena relación con sus jefaturas y si la empresa le apoya en aspectos laborales y en situaciones personales, puede sentirse valorado y estar desempeñándose de la mejor manera, como lo enfatizan Ramírez y Soto (2019):

El apoyo organizacional tiene una influencia directa en la motivación de los trabajadores, ya que cuando los empleados perciben que la organización valora su bienestar y les proporciona recursos adecuados, su nivel de compromiso y satisfacción laboral tiende a aumentar. Este apoyo puede manifestarse de diversas formas, como programas de capacitación, una comunicación efectiva y un ambiente de trabajo inclusivo. Además, el reconocimiento de los logros y el apoyo emocional son fundamentales para que los trabajadores se sientan respaldados. Sin embargo, la falta de apoyo organizacional puede generar desmotivación, estrés y una disminución en la productividad de los empleados. (p. 45)

2.14 Relación entre motivación y desempeño laboral

López y García (2015) postularon que:

El vínculo entre la motivación y el desempeño en el trabajo es fundamental, especialmente en el contexto de los cuidados. Los trabajadores que están motivados

no solo se sienten más comprometidos con su labor, sino que también muestran un desempeño superior en su capacidad para atender las necesidades de los pacientes.

En el ámbito de los cuidados, la motivación se traduce en una mayor empatía, dedicación y calidad en el servicio. Sin embargo, cuando la motivación se ve afectada por factores como el agotamiento, la falta de reconocimiento o las condiciones laborales inadecuadas, el desempeño de los cuidadores puede deteriorarse, afectando directamente la calidad del cuidado brindado. (p. 112)

2.15 Programas de reconocimiento y recompensas

Para desarrollar programas efectivos de recompensa y reconocimiento se debe entender, como lo describe Arenal (2022): “Los incentivos laborales sirven para aumentar el compromiso de la plantilla, al elevar su moral y satisfacción con la empresa. Esto minimiza el absentismo, reduce el conflicto y evita que se cree un clima laboral negativo” (p.38).

También, como lo indica Fernández (2017), quien explica claramente que:

Los sistemas de recompensas y reconocimiento tienen un impacto significativo en la motivación de los empleados, ya que cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos son valorados, su nivel de compromiso y satisfacción laboral aumenta.

Las recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, juegan un papel clave en el refuerzo de comportamientos deseados, como la mejora en el desempeño y la productividad. Además, el reconocimiento adecuado contribuye a la creación de un entorno laboral positivo, donde los empleados se sienten apreciados, lo que, a su vez, fomenta la lealtad y reduce la rotación. Sin embargo, si el sistema de

recompensas es percibido como injusto o desigual, puede generar desmotivación y afectar negativamente el ambiente de trabajo. (p. 89)

Con el desarrollo de programas de reconocimientos y otros beneficios para los trabajadores del hogar de adultos mayores, se puede mejorar las condiciones de trabajo, tanto las actuales como las futuras, y revisarse con frecuencia para facilitar las relaciones laborales y las condiciones de trabajo.

2.16 Autonomía en el trabajo

Los y las trabajadoras puede verse beneficiados cuando tienen niveles importantes de autonomía en su trabajo y pueden gestionar de acuerdo con su profesionalismo, sin dejar de lado los procesos y estándares ya establecidos en el hogar su tiempo y sus actividades.

Al respecto, García (2015) reafirma que:

La autonomía es uno de los factores más influyentes en la motivación laboral, ya que permite a los empleados tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo, lo que fomenta un sentido de control y responsabilidad. Cuando los trabajadores tienen mayor autonomía, sienten que sus habilidades y juicios son valorados, lo que incrementa su satisfacción y compromiso. Este nivel de independencia no solo mejora la motivación intrínseca, sino que también favorece la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Sin embargo, la falta de autonomía puede generar frustración y desinterés, disminuyendo la eficiencia y el bienestar general en el lugar de trabajo. (p. 103)

2.17 Intervenciones psicosociales para programas de intervención laboral

De acuerdo con lo desarrollado por González (2018), se puede destacar que:

Las estrategias psicosociales y los programas de intervención son cruciales para mitigar el estrés laboral, especialmente en contextos de trabajo con alta carga emocional. Estos programas incluyen técnicas de relajación, como la meditación y el mindfulness, así como el fomento de habilidades para la gestión emocional y el manejo adecuado de conflictos. Además, la creación de espacios de apoyo social, como grupos de supervisión y mentoría, contribuye a mejorar el bienestar psicológico de los empleados. Implementar estas estrategias no solo reduce los niveles de estrés, sino que también fortalece la motivación, mejora la productividad y genera un ambiente laboral más saludable y colaborativo. (p. 102)

Ahora todo toma sentido cuando se aprecia con claridad que las intervenciones psicosociales en los lugares de trabajo permiten integrar aspectos relevantes, factores importantes y consideraciones necesarias para que exista puestos de trabajo justos y trabajadores útiles y valorados, así como la motivación es constante y puede variar algo siempre orientada a ser alta.

3. Breve descripción del hogar Gracias a la Vida

El hogar Gracias a la Vida fue fundado el 12 de diciembre del año 2016, y consiste en una empresa familiar de la familia Blanco Barreras que decidió ofrecer servicios de cuido, hospedaje y alimentación a personas adultas mayores; el hogar se ubica en la provincia de San José, cantón de Goicoechea, su propósito es “... es mantener la excelencia y ser ejemplo en lo que atención y cuidados a la persona adulta mayor se refiere”.

Su misión se describe como “Contribuir a mejorar la atención y los cuidados que se brindan a la población adulta mayor, tanto dentro de nuestra residencia como fuera de esta. Entender el trabajo de concientización social hacia el trato y los derechos de nuestras Personas Adultas Mayores (PAM) como un deber de todos; por ello la importancia de su fomentación”.

En el mismo orden de ideas, su visión se enfoca en “Crecer de manera integral, buscar siempre la excelencia a través de la atención y los servicios destinados a los adultos mayores que residen en las instalaciones de Residencia Gracias a la Vida”

El hogar se compone de 8 residentes, atendidos por 9 colaboradores, en su mayoría profesionales (medicina, enfermería, terapia física, nutrición), y personal operativo y auxiliar. Excepcionalmente se contrata a personal de mantenimiento, chofer u otros servicios profesionales en derecho y contabilidad.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo se explicarán el enfoque y método de la investigación, así como las variables, los instrumentos de medición, los procesos asociados a la recolección de datos, fuentes de información y su análisis.

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que se ajusta a esta investigación es el cualitativo, porque sirve para comprender las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores atribuyen a su trabajo y a la motivación; más específicamente como lo describe Sánchez (2019):

La investigación bajo el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo. (p.104)

3.2 Método de la investigación

El método seleccionado de la investigación es el diseño no experimental, como lo describen Toro y Parra (2006)

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p. 158)

Asimismo, el paradigma que mejor se ajusta es el Naturalista-Humanista, que hace énfasis en describir naturalmente los fenómenos de estudio, además es una investigación con alcance descriptivo porque de acuerdo con Chiavenato (2009) “La investigación descriptiva se limita a describir fenómenos, situaciones o hechos tal como se presentan” (p.49); además su propósito es “... observar, registrar, analizar y correlacionar hechos o fenómenos sin intervenir en ellos” (p. 50) y se diferencia de otro tipo de investigaciones porque “la descriptiva busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 51).

3.3 Fuentes de información

Se cuenta con dos tipos de fuentes de información: las primarias y las secundarias, las cuales se describen a continuación.

3.3.1 Fuentes primarias

Como lo explica a detalle Gómez (2006), las fuentes primarias son las que provienen de “... la búsqueda bibliográfica y proporcionan datos de primera mano, directamente del autor. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales, etc.” (p.51).

Para esta investigación las fuentes primarias serán las respuestas del personal del hogar de adultos mayores (entrevistas a grupo focal), además de información observada directa del ambiente laboral.

3.3.2 Fuentes secundarias

Para Gómez (2006), las fuentes secundarias “Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes” (p.51).

En esta investigación las fuentes secundarias son los estudios e investigaciones previas sobre motivación laboral en entornos similares, libros y artículos académicos sobre psicología organizacional y gestión de recursos humanos.

3.4 Categoría de análisis

En este contexto las categorías de análisis actúan como un lente específico a través del cual se examinan los datos recopilados en la investigación. En el compendio del estudio sobre la motivación laboral en un hogar de adultos mayores, las categorías permiten enfocar la atención en cómo influyen en la motivación de los colaboradores. Al analizar las respuestas de las entrevistas o los resultados de los cuestionarios bajo categorías propuestas, se pueden identificar patrones y tendencias sobre la importancia del reconocimiento, motivación y bienestar del personal. Esta perspectiva focalizada facilita la extracción de conclusiones significativas y la formulación de recomendaciones concretas para el diseño del programa de intervención. Como sintetiza Rico de Alonso (2002), una categoría de análisis “es una abstracción de las características y atributos de los fenómenos, que contribuyen a organizar la visión de la realidad” (p.23).

Tabla 1: *Categoría de análisis A: Factores que influyen en la motivación laboral*

Definición conceptual	Subcategorías	Definición instrumental
Para Robbins y Judge (2017), “La motivación se ve afectada por factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, y por factores extrínsecos como las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario”. (p. 210)	-Reconocimiento -Recompensas -Autogestión -Compensación salarial competitiva	Se va a obtener las percepciones mediante un grupo focal, constituido por tres colaboradores del área operativa (atención directa de las personas adultas mayores).

Tabla 2: *Categoría de análisis B: Condiciones laborales que dificultan un ambiente organizacional*

Definición conceptual	Subcategorías	Definición instrumental
De acuerdo con Chiavenato (2009), “Las condiciones físicas de trabajo, como iluminación deficiente, ruido excesivo, temperatura inadecuada o mobiliario incómodo, pueden afectar negativamente el desempeño y generar insatisfacción en los empleados” (p. 340). En el mismo orden de ideas “El clima organizacional se deteriora cuando existen conflictos interpersonales, comunicación deficiente	-Condiciones de trabajo -Clima organizacional -Estilo de liderazgo	Se va a obtener las percepciones mediante un grupo focal, constituido por tres colaboradores del área operativa (atención directa de las personas adultas mayores).

o estilos de liderazgo autoritarios que inhiben la participación del trabajador” (p. 346) y finalmente “La falta de reconocimiento al esfuerzo, la rutina excesiva y la monotonía en las tareas reducen significativamente la motivación y dificultan la creación de un ambiente laboral positivo” (p. 349).

3.5 Instrumentos

Se va a emplear la entrevista a profundidad en un grupo focal o *focus group*, con lo cual se busca obtener todos los datos posibles para detectar las condiciones actuales y las percepciones de los colaboradores y cómo a través de las acciones de la administración del hogar se puede mejorar sus condiciones y aumentar la motivación laboral.

Según Chiavenato (2006),

La entrevista a profundidad es una técnica que permite al entrevistador obtener una visión más completa del entrevistado, ya que no se limita a respuestas cerradas, sino a expresión libre de pensamientos, experiencias y sentimientos". Esta técnica es fundamental para comprender el comportamiento humano en el contexto organizacional" (p. 140).

Por otro lado, como lo explica Chiavenato (2006):

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que reúne a un grupo reducido de personas con características similares o intereses comunes, para discutir un tema específico bajo la orientación de un moderador. Esta dinámica permite

explorar en profundidad las percepciones colectivas y las interacciones sociales, generando información valiosa para la toma de decisiones en la gestión del talento humano. (p. 145)

3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos

En el desarrollo de la presente investigación, se empleará una técnica cualitativa fundamental: la entrevista a profundidad a grupo focal. El instrumento se seleccionó por su utilidad para explorar de manera detallada y contextualizada las percepciones, conocimientos, ideas y vivencias de los colaboradores que laboran en un hogar para adultos mayores. El objetivo es indagar de manera reflexiva cómo estos actores experimentan y comprenden el fenómeno objeto de estudio, desde su práctica cotidiana y su vínculo directo con los residentes del hogar.

La entrevista se aplicará a los colaboradores del centro, permitiendo así obtener información personalizada, rica en matices y sin restricciones, lo que facilita el acceso a significados subjetivos y a interpretaciones particulares de cada participante. La entrevista a profundidad se llevará a cabo en un grupo focal en el que participarán tanto colaboradores como el administrador del hogar. Esta estrategia permitirá contrastar y complementar las opiniones individuales con las dinámicas grupales, fomentando el intercambio de ideas, la construcción colectiva de significados y la identificación de puntos en común o discrepancias relevantes.

Recolectada la información, los datos obtenidos se someterán a un análisis riguroso mediante triangulación. Como lo explica Chiavenato (2009): “La triangulación de datos permite verificar la validez de la información al compararla desde diferentes fuentes o

métodos” (p. 122). Este enfoque metodológico permitirá contrastar y validar los hallazgos considerando tres fuentes principales: la teoría existente relacionada con el tema, los datos empíricos obtenidos a través de los instrumentos aplicados y las interpretaciones de los propios participantes. La triangulación contribuirá a garantizar la fiabilidad y profundidad del análisis, proporcionando una comprensión más completa y enriquecida del fenómeno investigado.

3.7 Perfil de los profesionales que revisaron y aprobaron la entrevista a profundidad de grupo focal

Gonzalo Dittel Gómez: Licenciado en Psicología Clínica incorporado al Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica, carné número 8816, y estudiante de Maestría en Psicología Clínica y de la Salud impartida por la Universidad de Costa Rica; cuenta con más de nueve años de experiencia en temas relacionados con estudios de género, machismo, violencia y masculinidades positivas. Además, se ha desarrollado como docente en la carrera de Psicología y tiene seis años de experiencia como profesor universitario, asimismo ofrece consulta privada y asesoría laboral a empresas afín a su área profesional.

David Josué Arias Grijalba: Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Administración Financiera, incorporado al Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica carné número 050267, además este se encuentra a la espera de la graduación como Licenciado en Contaduría Pública en el mes de setiembre 2025; cuenta con más de 17 años de experiencia trabajando en el Poder Judicial, posee alta preparación académica y técnica con más de 100 cursos institucionales cursados; cuenta con experiencia en procesos de reclutamiento de oficiales de seguridad y se ha desempeñado durante 4 años como asesor *ad honorem* de proyectos, tesis y trabajos finales de graduación.

Y la tutora, M. Ps. Nancy Román González, código profesional del CPPCR 4320, con 20 años de trayectoria profesional en las áreas de psicología clínica, educativa y laboral, cuenta con una Maestría Profesional en Psicología Laboral y estudios de Administración de RR. HH. y Trabajo Social. aunado a 15 años de experiencia en la docencia universitaria y dirección de proyectos de graduación.

Capítulo IV: Análisis de resultados

La identidad de las personas participantes ha sido protegida por medio de la despersonalización, tanto para mantener la confidencialidad, como para estimular y facilitar la participación amplia en la entrevista a profundidad realizada al grupo focal; para facilitar esta confidencialidad los participantes independientemente de su puesto se clasifican en A (que laboran en el hogar desde la inauguración), B (que ingresó en el año 2021) y C (que tiene 2 años de laborar); por lo anterior se podrá entender mediante esta categorización la participación que tuvo cada colaborador.

Las entrevistas a profundidad con el grupo focal se realizaron presencialmente el miércoles 4 de junio de 2025 para abordar la categoría A de estudio y el viernes 6 de junio del 2025 la categoría B de estudio, ambas entrevistas fueron grabadas, cabe mencionar que los participantes demostraron su voluntad de participar al firmar el consentimiento informado.

4.2 Categoría de análisis “A”

En la categoría “A” se investigó que factores influyen en la motivación de los colaboradores del hogar; como pregunta introductoria se les consultó a los participantes:

¿Qué es lo que más le motiva a venir a trabajar cada día?, las respuestas fueron:

A: “... me siento muy pleno ayudando y compartiendo con personas mayores... muchas han vivido en gran soledad... asistirles y ayudarlas en su final me llena mucho de orgullo... ese es el destino de todos, envejecer”.

B: "... ganarme un salario... me gusta aprender de la experiencia de vida... algunas veces me gustaría tener más cosas para hacer mejor mi trabajo... hacemos las cosas por intereses de humanidad o amor a nuestro prójimo".

C: "... el cariño que uno recibe... verlos contentos... saber que uno les hace el día más bonito... eso no tiene precio... uno siente que está haciendo algo bueno por los demás".

De acuerdo con Teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), las tres respuestas reflejan motivaciones intrínsecas, es decir, aquellas que surgen del valor y satisfacción personal que la labor genera. Por ejemplo, en la respuesta A y C, los trabajadores expresan una identificación personal con el rol y una experiencia emocional de satisfacción, lo que conecta con la necesidad psicológica de sentido, competencia y conexión social. Además, encuentra factores del Modelo de Herzberg (Factores higiénicos y motivacionales), como en la respuesta B, referida a un factor higiénico como el salario, y como la satisfacción de aprender de los residentes, propósito que mantiene la motivación personal.

Las motivaciones del personal están fuertemente alineadas con los principios institucionales del hogar. La dimensión emocional del trabajo está profundamente interiorizada, lo cual fortalece el clima organizacional y el propósito institucional. En contextos de cuidado, esta congruencia es un indicador clave para el bienestar del personal y la calidad del servicio a los usuarios.

En relación con la pregunta *¿Cómo describiría las condiciones en las que realiza su trabajo, en cuanto a infraestructura, herramientas, seguridad y ambiente físico?*, se logró obtener la siguiente información:

A: Reconoce limitaciones de infraestructura, menciona habitaciones pequeñas y equipos antiguos, pero funcionales. Destaca la limpieza como factor compensatorio.

B: Comparativamente positiva; destaca el mantenimiento del edificio, limpieza y medidas básicas de seguridad como antideslizantes.

C: Muestra una visión intermedia: reconoce días buenos, pero también carencias como la falta de herramientas o espacios amplios y la ausencia de aire acondicionado en todas las áreas.

La infraestructura del hogar, aunque limpia y funcional, refleja limitaciones en espacio, equipamiento y condiciones ambientales, que afectan tanto a usuarios como a trabajadores. A pesar de estas limitaciones, el personal muestra un alto nivel de compromiso, lo que sugiere una cultura organizacional fuerte y orientada al cuidado humano.

Esta cultura de cuidado compensa, en parte, las deficiencias materiales, como se observa en la expresión de A: “las carencias estructurales y demás se compensan con mucha mística y buena atención”. Sin embargo, desde una perspectiva de mejora continua, sería pertinente desarrollar estrategias organizacionales para renovar el equipamiento, ampliar espacios funcionales y optimizar las condiciones ambientales, lo cual redundaría en mayor satisfacción laboral y mejor calidad de atención.

En relación con la pregunta *¿Explique cómo se siente respecto a los turnos asignados, la carga de trabajo y el tiempo disponible para hacer descanso o pausas activas?*, los participantes indican:

A: “Es un poco complejo en mi caso tener un turno fijo, ... sí un residente fallece tengo que presentarme a hacer gestiones, ... pero esos son eventos esporádicos, ... si me siento cansado y salgo muy tarde el día siguiente no voy a trabajar o entro más tarde, ... entiendo que soy un empleado de confianza”.

B: “Tengo un turno regular de 8 horas al día, pero sí me ha tocado quedarme más si pasa algo como un fallecimiento o alguien se enferma, ... Uno se acostumbra, ... pero si tengo que hacer algo más o se enferma alguien tengo que hacer más y eso me agota”.

C: “Los turnos a veces son pesados, sobre todo cuando hay poco personal,... las pausas a veces se hacen cortas porque siempre hay algo que hacer, ... uno trata de sacar el rato para descansar, aunque sea un ratito”.

Las tres respuestas revelan una carga laboral intensificada por situaciones imprevistas (como fallecimientos o enfermedades graves). Sin embargo, también reflejan una actitud de compromiso con la labor, enmarcada en una cultura organizacional donde la flexibilidad es parte de la dinámica del puesto.

Esto se alinea con el propósito institucional del hogar, el cual implica atención integral y continua (24/7) a adultos mayores, lo que naturalmente exige disponibilidad ante eventualidades. La misión institucional crea un entorno de trabajo donde se espera que los colaboradores actúen con una fuerte vocación de servicio y disponibilidad. Esta expectativa, aunque legítima desde el enfoque asistencial, puede generar desgaste emocional si no se acompaña de medidas organizativas para cuidar al cuidador. Sin embargo, hay una sobrecarga estructural generada por la insuficiencia de personal, la falta de mecanismos formales para garantizar pausas activas, y la difusa delimitación de horarios, especialmente para empleados de confianza.

En la relación con la cuarta pregunta: *¿Considera que tiene la autonomía para tomar decisiones en su trabajo, libertad para proponer mejoras y para esto cuenta con el respaldo de su jefatura?* se logró obtener los siguientes relatos:

A: “En mi caso yo, al ser jefatura, sí tengo total libertad de decisión, además puedo hacer cambios y establecer una serie de indicaciones que mejoren o faciliten el trabajo de los demás colaboradores”.

B: “En mi caso yo puedo reportar al señor (A) cualquier situación... él me dio el permiso... y además me llegó completo el pago... llamaron a la ambulancia rápidamente... pudimos actuar a tiempo... no hubo negligencia”.

C: “A veces sí me dejan tomar decisiones pequeñas... pero para cosas más grandes, hay que pedir permiso... depende mucho del jefe si lo escucha o no. Sería bonito sentir más apoyo para proponer ideas nuevas”.

Como lo explica García (2015):

La autonomía es uno de los factores más influyentes en la motivación laboral, ya que permite a los empleados tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo, lo que fomenta un sentido de control y responsabilidad. Cuando los trabajadores tienen mayor autonomía, sienten que sus habilidades y juicios son valorados, lo que incrementa su satisfacción y compromiso. (p. 103)

Además, las respuestas revelan que, aunque el marco institucional establece principios progresistas (como la autonomía del personal y el trato digno), en la práctica se presentan diferencias en la experiencia de los colaboradores según su rol jerárquico.

Desde la perspectiva organizacional, la jefatura vive un entorno de alta autonomía, lo cual es esperable. El personal operativo reconoce buen respaldo humano y emocional, pero percibe límites estructurales para ejercer autonomía o incidir en mejoras y finalmente estas diferencias pueden generar otras en la cultura organizacional, impactando el compromiso, la creatividad y la innovación del equipo.

Desde un modelo de mejora continua, se recomienda fortalecer los canales formales de comunicación y fomentar el liderazgo que reaccione a emergencias y promueva la participación y valoración del criterio del personal y despertar la responsabilidad sobre la autonomía otorgada en el ejercicio profesional y laboral.

Ahora bien, con respecto a la pregunta: *En su día a día en el hogar, ¿cómo suele recibir reconocimiento por su desempeño y qué tipo de reconocimiento valora más (verbal, económico, público u otro)? ¿Por qué?*, los participantes indicaron:

A: Prefiere el reconocimiento verbal y público. Considera que la visibilidad del trabajo es clave y que si bien el dinero es importante, el trato humano y el liderazgo positivo generan lealtad.

B: Se reconoce que el reconocimiento verbal existe, pero también señala que la falta de recursos económicos para otras formas de reconocimiento limita la motivación. Sugiere que una bonificación sería un incentivo adicional.

C: Percibe el agradecimiento verbal como positivo, pero sugiere que el reconocimiento económico también es necesario para compensar el esfuerzo y mantener la

motivación.

Como Fernández (2017) lo explica:

Los sistemas de recompensas y reconocimiento tienen un impacto significativo en la motivación de los empleados, ya que cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos son valorados, su nivel de compromiso y satisfacción laboral aumenta.

Las recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, juegan un papel clave en el refuerzo de comportamientos deseados, como la mejora en el desempeño y la productividad. (p. 89)

Tanto en la respuesta A como en la B y C se destaca que el reconocimiento verbal tiene valor emocional y moral. Este tipo de reconocimiento cumple con una función de validación que, según Herzberg (1959), se relaciona con los factores motivadores o intrínsecos como el reconocimiento, el logro y la responsabilidad. La respuesta de A destaca el impacto de reconocer en público y corregir en privado, que promueve el reconocimiento como fuente de inspiración.

En otro orden de ideas, la última pregunta de esta categoría es: ***¿Considera que su salario actual es justo y adecuado en relación con las responsabilidades que asume, el esfuerzo que dedica a su trabajo y su capacidad para cubrir sus necesidades y mantenerse motivado en su puesto?*** Los tres participantes concluyen que:

A: “Soy consciente de que si estuviéramos mejor económicamente podría tener mayor remuneración, ... quizás puedan pensar que un alto salario es el fin para hacer un trabajo, pero, en mi caso yo hago mi trabajo sabiendo que mi recompensa es ayudar a los demás...”

B: “En otros lugares he ganado un poco más, pero aquí se paga lo que en muchos lugares se paga, ... cuando mi mamá se enfermó y me dieron permiso y al final de la quincena recibí mi pago completo, es algo que yo valoro mucho...”

C: “... el salario a veces no alcanza para todo lo que uno necesita... entonces sí siento que debería ser un poco mejor pagado...”

Como lo expone Herzberg (1959) en su Teoría de los dos factores: Los factores higiénicos como el salario no motivan por sí solos, pero su ausencia genera insatisfacción (como en C). Los factores motivacionales como el sentido de propósito (caso A) generan satisfacción, pero no sustituyen ingresos justos. El trabajador reconoce que la remuneración es limitada, pero se mantiene motivado por valores intrínsecos como la vocación y el sentido de propósito. El colaborador, aunque reconoce que el salario no es alto, valora el trato humano y la flexibilidad que ofrece la organización.

La triangulación revela que el salario percibido es relativamente justo en términos comparativos (mercado y condiciones del sector), pero insuficiente en relación con el esfuerzo real y la carga emocional del trabajo. Mientras algunos colaboradores mantienen su motivación a través del reconocimiento personal, valores intrínsecos o trato justo, otros evidencian ya señales de insatisfacción económica. La organización ha construido un modelo de atención basado en el respeto, la ética y la vocación, como lo destaca su misión.

Sin embargo, para mantener la calidad de atención y evitar rotación o *burnout*, será necesario complementar esa filosofía con acciones más materiales de reconocimiento financiero, como incentivos, beneficios no monetarios o mejoras salariales progresivas.

4.3 Categoría de análisis “B”

En relación con la primera pregunta de esta categoría: *¿Puede explicar de manera amplia si las condiciones físicas del hogar son cómodas, seguras y adecuadas para llevar a cabo sus tareas diarias?*, los colaboradores respondieron que:

A: Reconoce limitaciones materiales (“yo compré mi *laptop* porque el equipo está obsoleto”), lo que revela una falta de dotación institucional adecuada; sin embargo, se percibe una actitud de adaptación resiliente, lo cual es clave en entornos donde los recursos son limitados, asimismo muestra interés por la difusión de información sobre seguridad, lo que habla de conciencia organizacional.

B: Apunta a carencias estructurales y económicas, pero con esfuerzos individuales y colectivos para mantener la seguridad. También destaca el cumplimiento de protocolos, una señal de profesionalismo y cultura de prevención de riesgos y reconoce que el espacio es funcional pero anticuado, lo que puede afectar la ergonomía y el bienestar físico.

C: Describe condiciones "aceptables, pero no perfectas", lo que indica una visión realista y crítica, este reconoce deficiencias en equipo y espacio, lo que puede traducirse en impacto en la eficiencia del trabajo y percibe la seguridad como “buena”, pero no exenta de oportunidades de mejora.

La visión de Chiavenato (2009) apoya las respuestas de los participantes y explica puntualmente que las condiciones físicas de trabajo son un componente esencial del clima organizacional, y que “un entorno físico inadecuado puede deteriorar el desempeño y la satisfacción del personal”. Igualmente, Ramírez y Soto (2019) alegan que cuando “la organización valora su bienestar y les proporciona recursos adecuados, su nivel de

compromiso y satisfacción laboral tiende a aumentar. Este apoyo puede manifestarse de diversas formas, como programas de capacitación, una comunicación efectiva y un ambiente de trabajo inclusivo.”

Finalmente, si bien las condiciones físicas del hogar son funcionales y seguras en términos básicos, presentan limitaciones que requieren mejoras estructurales y materiales.

La dedicación del personal y su capacidad de adaptación mitigan estas carencias, pero no las reemplazan. Para sostener una cultura organizacional saludable y evitar desgaste, es prioritario invertir en mobiliario, herramientas y condiciones ergonómicas que estén a la altura del compromiso humano ya existente.

Ahora bien, ante la segunda pregunta: ***¿Qué tareas o responsabilidades consideran más demandantes en su jornada laboral? ¿De qué manera influyen en esto la cantidad de personal disponible, los turnos y el rol asignado?***, los entrevistados mencionaron que:

A: “Estar atento al avance de la enfermedad y los procesos posteriores de fallecimiento es muy agotador, más que eso yo lo hago solo... esos casos son muy estresantes y desgastantes”. Destaca el desgaste emocional derivado del acompañamiento en enfermedades crónicas terminales de los residentes y el estrés por situaciones familiares conflictivas que afectan emocionalmente al adulto mayor.

B: “Durante un mes no conseguían reemplazo y se tuvo que trabajar más en el mismo tiempo”. Demuestra la sobrecarga laboral del cuidador en la atención de personas con enfermedades avanzadas y el aumento de carga laboral ante la falta de reemplazos.

C: “Si hay poco personal, todo se vuelve más cansado... Los turnos largos también lo desgastan a uno”. Lo anterior enfoca en el desgaste físico (movilización de personas) y el impacto de los turnos largos y el personal insuficiente.

Como lo justifican Fernández y Rodríguez (2017),

La carga de trabajo en la atención a personas mayores, cuando es excesiva, puede tener efectos negativos tanto en la motivación de los cuidadores como en su bienestar emocional. La sobrecarga laboral genera estrés, agotamiento y disminuye el compromiso con el trabajo. (p. 88)

Lo anterior queda reflejado en las respuestas obtenidas. Ahora bien, las respuestas evidencian una carga laboral intensa en tres planos: emocional, físico y estructural. Esto sugiere la necesidad de intervenciones organizacionales orientadas a redistribución de carga, apoyo emocional al personal y mejora en la planificación de turnos y roles.

En cuanto a la tercera pregunta: *¿Creen que la distribución de tareas, el tiempo disponible y los recursos con los que cuentan en el hogar son suficientes para realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad?*, se logró obtener los siguientes datos:

A: “Sí, aunque a veces el tiempo es limitado, la distribución de tareas está bien definida y contamos con personal capacitado para afrontar las necesidades del hogar”.

B: “No siempre. A veces hay sobrecarga de trabajo porque faltan recursos o personal en turnos clave”.

C: “Sí, pero la calidad depende mucho de la comunicación entre nosotros y de que todos cumplan con lo asignado”.

Según Ortega (2016), la “carga laboral puede influir en la motivación de los trabajadores, quienes experimentan tanto gratificación por el apoyo brindado a las personas mayores como frustración debido a la falta de recursos o el reconocimiento adecuado por su labor” (p. 102). Lo anterior queda evidenciado por las deficiencias detectadas como: la falta de claridad sobre la carga laboral y distribución por turnos, que puede afectar la percepción de suficiencia en tiempo y recursos; la dependencia de una buena comunicación interna y colaboración, lo cual no está formalmente sistematizado. Desde una perspectiva de mejora continua, sería recomendable realizar: evaluaciones periódicas de carga laboral, rutas de comunicación internas formales y supervisión del clima organizacional y trabajo en equipo.

La pregunta *¿Cómo describirían el ambiente laboral en general, incluyendo las relaciones interpersonales entre todos los que trabajan en el hogar?* arrojó las siguientes respuestas:

A: Destaca un ambiente de confianza y respeto, con apertura para la comunicación de necesidades personales. Hay un interés claro en la legalidad, justicia, adaptación de nuevos miembros y rechazo a los conflictos.

B: Describe un ambiente positivo, con énfasis en la camaradería y cooperación. Menciona la importancia del apoyo mutuo, la inclusión en actividades comunes y cómo enfrentan las tensiones cuando ocurren.

C: Señala que el ambiente es variable, dependiendo de las personas y el día. Reconoce la existencia de malentendidos, pero valora el diálogo y el trabajo en equipo como estrategias para mantener la armonía.

Para comprender mejor los resultados, se puede analizar la visión de González y

López (2016), que explican “... las relaciones interpersonales en el entorno laboral son factores externos clave que afectan la motivación de los empleados.... las relaciones interpersonales, especialmente las conflictivas, pueden generar tensiones que disminuyan el compromiso y el rendimiento de los trabajadores” (p. 78).

En el hogar hay un ambiente de respeto y compañerismo, también hay estrategias de solución de conflictos, como el diálogo o intervención de terceros y la adaptación de nuevos colaboradores es crítica y puede afectar temporalmente la dinámica del hogar, sobre todo cuando no se integra.

Finalmente, para la pregunta: ***Si pudieran mejorar un aspecto de sus condiciones laborales para aumentar su motivación, bienestar y satisfacción en el trabajo, ¿cuál sería y por qué?***, los entrevistados explicaron que:

A: “Me gustaría que los colaboradores tuvieran actividades físicas y recreativas, que aprendieran a mejorar la salud, tanto física como mental, desarrollar un programa de recompensas y otros beneficios para reconocer el trabajo bien realizado”.

B: “Más que lo que me gustaría mejorar, es lo que es posible hacer... uniformes, permisos, donaciones, comunidad, bonificaciones, y celebraciones”.

C: “Me gustaría que hubiera más personal y mejores salarios. Así uno no se sentiría tan cansado y podría dar un mejor servicio. Y más tiempo de descanso y reconocimiento”.

Efectivamente A apunta al fortalecimiento del bienestar integral del trabajador, mediante programas de salud física y mental y sistemas de recompensas. A pesar de que B resalta limitaciones estructurales y recursos, también propone acciones concretas de mejora de las condiciones laborales: para el sentido de pertenencia (uniformes), permisos para

realizar asuntos personales, participación con la comunidad y reconocimiento simbólico (cumpleaños y celebraciones). Para C, es importante el enfoque de carga laboral, la remuneración y los descansos, elementos directamente ligados al agotamiento físico y emocional.

En este orden de ideas, en relación con los factores intrínsecos, Pérez (2017) apunta que:

... las expectativas juegan un papel crucial en la motivación laboral, ya que los trabajadores con una alta autoestima tienden a ser más proactivos ... las recompensas que podrían obtener influyen significativamente en su nivel de motivación y satisfacción en el trabajo. (p 78)

Ahora bien, en relación con los factores externos, González y López (2016) advierten que “Las políticas que favorecen la equidad y el reconocimiento pueden fortalecer la motivación, mientras que las relaciones interpersonales, especialmente las conflictivas, pueden generar tensiones que disminuyan el compromiso y el rendimiento de los trabajadores” (p. 78). Finalmente, los trabajadores encuentran factores intrínsecos como la autonomía, el autocuidado, sentido de pertenencia y externos, aumentos salariales, celebraciones, cumpleaños, recompensas, bonificaciones y otros.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio se estructuran en correspondencia con los objetivos formulados y la pregunta de investigación, y se sustentan en un análisis riguroso de los resultados obtenidos en relación con los procesos motivacionales en el ámbito laboral del hogar Gracias a la Vida.

- **Conclusiones del objetivo 1:** Identificar factores que influyen en la motivación laboral de las personas colaboradoras del hogar Gracias a la Vida:
 - a) Los colaboradores del hogar Gracias a la Vida se sienten motivados por la satisfacción personal de ayudar y cuidar a las personas mayores. Este fuerte compromiso con su trabajo ayuda a que el ambiente en el hogar sea bueno y vaya de la mano con lo que la institución busca. Sin embargo, hay algunos desafíos en sus condiciones de trabajo. Por ejemplo, las instalaciones a veces son limitadas, tienen mucha carga de trabajo por situaciones inesperadas, y no todos tienen la misma libertad para tomar decisiones. Aunque los empleados compensan estas dificultades con su dedicación, es clave que el hogar mejore estos aspectos para que ellos estén contentos y sigan ofreciendo una atención de calidad.
 - b) Los empleados valoran mucho el reconocimiento verbal y público por su trabajo; esto los hace sentir importantes y apreciados. Sin embargo, el salario es un punto delicado. Aunque algunos valoran la flexibilidad y el buen trato de la organización, otros sienten que el sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades o para compensar el esfuerzo y la carga emocional de su labor. Para evitar que los

empleados se sientan desmotivados o decidan irse, el hogar debería combinar ese valioso reconocimiento emocional con incentivos económicos o mejoras salariales que reflejen el verdadero valor de su trabajo.

- ***Conclusiones del objetivo 2:*** Determinar condiciones laborales que dificultan un ambiente organizacional adecuado para las personas colaboradoras:
 - a) Aunque el personal del hogar Gracias a la Vida es increíblemente dedicado y se adapta a todo, las carencias en las instalaciones y equipos realmente afectan su comodidad y eficiencia. El hecho de que las herramientas sean viejas o que no haya suficiente espacio, aunque no impida el trabajo, sí impacta su día a día. Las teorías sobre el ambiente de trabajo confirman que un espacio físico adecuado es clave para la satisfacción. Por eso, invertir en mejores instalaciones y equipos no solo es una cuestión de recursos, sino una forma de cuidar a quienes cuidan y asegurar que sigan brindando un servicio de alta calidad.
 - b) Los trabajadores del hogar enfrentan una carga de trabajo muy pesada, no solo por el esfuerzo físico, sino también por el impacto emocional de acompañar a los residentes en momentos difíciles, como enfermedades terminales. Además, la falta de personal agrava esta situación, llevando al agotamiento. Aunque son muy flexibles, no hay suficientes momentos formales para descansar o recuperar energías. Los expertos señalan que esta sobrecarga puede llevar a la desmotivación. Por ello, es crucial que la organización implemente medidas para distribuir mejor las tareas y ofrezca apoyo psicológico a su personal, garantizando su bienestar y evitando el agotamiento.

- **Conclusiones del objetivo 3:** Proponer un programa de intervención psicológica para mejorar la motivación laboral de las personas colaboradoras del hogar de personas adultas mayores. Este presenta a continuación.

Tabla 3: *Propuesta de intervención*

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL HOGAR DE PERSONAS ADULTAS MAYORES	
Hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida	
OBJETIVO GENERAL:	Intervenir a nivel psicológico en las personas colaboradoras del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida, para mejorar la motivación laboral.
POBLACIÓN META:	Todos los colaboradores del hogar
UBICACIÓN:	Instalaciones del centro.
TIEMPO DE EJECUCIÓN:	6 meses (cíclico)
ELABORADO POR:	Andrey Javier Rosales Thomas
EJECUTADO POR:	Profesional de psicología y director del centro.

COMPONENTES DEL PROGRAMA	
Actividad para desarrollar	Propósito de la actividad
Incentivos salariales	Valorar la posibilidad de generar un incentivo económico extra a la remuneración según mejoramiento en el rendimiento laboral, esto para compensar la fidelidad de los colaboradores, este porcentaje es adicional a los aumentos anuales que el Gobierno determina por inflación o aumento de costo de vida. Pero este porcentaje no puede superar de forma acumulativa hasta un 5%.
Celebración de eventos especiales y cumpleaños	Estimar la creación de un fondo para actividades especiales, como la celebración de cumpleaños, para festejar estas en forma trimestral y para una actividad de fin de año, con los colaboradores y su familia (círculo cercano).
Programa de autocuidado	Generar un programa de autocuidado de colaboradores, el cual se centre en promover el bienestar físico, emocional y mental del personal, considerando las altas demandas

emocionales y físicas de su labor diaria.

Este programa podría incluir talleres de manejo del estrés, pausas activas durante la jornada laboral, espacios de escucha y apoyo psicológico, además de actividades de relajación como *mindfulness* y entrenamiento en respiración. También sería fundamental fomentar hábitos saludables como una alimentación equilibrada, el descanso adecuado y la promoción de un ambiente laboral respetuoso y colaborativo. Al priorizar el autocuidado, se mejora no solo la calidad de vida del colaborador, sino también la atención brindada a los residentes.

Rotación de horarios y revisión de cargas de trabajo

Revisar semestralmente las cargas de trabajo y los roles asignados, evaluar los resultados y realizar los cambios de turno, además la rotación de horarios puede facilitar que en los turnos de mayor demanda o cuidado sea distribuido equitativamente. Para los profesionales que llegan solo en un horario específico,

consultarles cuáles modificaciones de horarios o cambios pueden ser los más adecuados, además de generar una pizarra semanal de horarios y puestos, para que colaboradores y residentes puedan saber y consultar quién está disponible o el día que llega determinado profesional, incluir en esta nombres, puestos y números de contactos.

Fondo especial de reposiciones de equipos y mobiliario de trabajo

Elaborar un inventario de equipos, herramientas y mobiliario en una hoja electrónica de Excel, en el cual se establezca la vida útil, costo, costo de reposición y estado, además de una fecha para reponerlos. Establecer un pequeño fondo para compra de equipos, herramientas y mobiliario según las posibilidades del hogar.

Adicionalmente, buscar patrocinadores, donantes o instituciones que puedan dar estos equipos, herramientas y mobiliarios.

Revisar que los equipos estén vigentes y en buenas condiciones de uso, en caso de equipos obsoletos o en mal estado, desecharlos e indicarlos en la plantilla de registro.

5.2 Recomendaciones

De los hallazgos obtenidos por el enfoque cualitativo y las conclusiones de esta investigación, se presentan recomendaciones orientadas a promover la motivación laboral en el personal del hogar Gracias a la Vida, y a servir de base para futuras investigaciones en este campo.

- ***Colaboradores del hogar***

- a) Realizar su trabajo en apego a la más alta calidad en los servicios asistenciales y de cuidado; aunque deberán cumplir con los objetivos organizacionales del hogar, deben prevalecer sus derechos y necesidades en torno a su puesto de trabajo, que incluya: labores establecidas y documentadas que deben notificarse. Buscar los canales de comunicación adecuados tanto entre compañeros y compañeras de trabajo como con la administración y con los residentes y sus familias.
- b) Realizar pausas activas y tiempos de descanso adecuados, si bien es necesario cumplir con metas y funciones, los espacios de descanso permiten al colaborador equilibrar su energía, además de consumir alimentos necesarios para su bienestar, por lo que deben tomarse en horarios específicos y en tiempo completo.

- ***Dirección del hogar***

a) Analizar posibles aumentos salariales según la naturaleza del puesto, los horarios y cargas de trabajo; considerar, de acuerdo con las posibilidades del hogar, más personal o personal temporal o esporádico en caso de incapacidades, vacaciones o permisos, para no sobrecargar a los colaboradores regulares.

b) Analizar el programa propuesto e introducir los cambios de acuerdo con las posibilidades, además de generar una comunicación clara y confiable entre los colaboradores, el administrador y la gerente. Considerar las condiciones de trabajo de los colaboradores en todas las áreas: estructurales, salariales, medio ambientales, de clima organizacional entre otras.

- ***Universidad Central:***

a) Incentivar a los estudiantes a realizar trabajos e investigaciones en centros para adultos mayores, ya que estos lugares aumentan, además de que no cuentan con recursos y los trabajos e investigaciones pueden mejorar en aspectos administrativos y de salud mental de los colaboradores, residentes y sus familias.

b) Establecer alianzas estratégicas con albergues, hogares, asilos y centros de personas adultas mayores para que más estudiantes realicen su Trabajo Comunal Universitario (TCU) especialmente en centros donde se dé servicio a poblaciones vulnerables o con personas adultas mayores en abandono o pobreza extrema.

Referencias

- Arenal, C. (2022). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Parafinfo.
<https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428358804/uf0927---gestion-del-equipo-de-trabajo-del-almacen>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 6ª edición. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chunga, T. y Escuza, M. (enero- junio, 2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 19 N.º 1.
- Coromoto, H. y Villón S. (febrero – abril 2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*. Vol. 3 N° 7.
<https://dialnet-motivacionlaboralelementofundamentalenelxitoorgan-7011913.pdf>
- Cruz, F. (2019). “*Diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente*”. [Tesis de grado, Universidad de El

Salvador]. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/39cafddd-ad98-473b-a0e8-d0e13aab8288/content>

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2014). *Teoría de la autodeterminación y el trabajo:*

Implicaciones para la motivación laboral. Editorial Paidós.

Delgado, M., y Torres, F. (2018). *Motivación y desempeño en el ámbito laboral.* Ediciones

McGraw-Hill.

Fernández, F., y Rodríguez, G. (2017). *La carga laboral en la atención a personas mayores*

y sus efectos emocionales. Editorial Pearson.

García, M. (2015). *Autonomía y motivación: Perspectivas organizacionales.* Editorial La

Muralla.

García, M. (2019). *El trabajo emocional en la atención a personas mayores.* Ediciones

Universitas.

García, R., y Rodríguez, A. (2016). *La motivación en las organizaciones: Teorías y*

aplicaciones. Editorial UOC

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.*

González, M., y López, J. (2016). *Motivación laboral y factores externos en*

organizaciones. Editorial Ediciones del Prado.

Gutiérrez, J. y Solano, J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa

Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Revista cuadernos de*

administración. 1 (1), 15-28 <https://www.uned.ac.cr/sites/default/files/inline->

[files/02_2215-5880_V11_15-28.pdf](https://www.uned.ac.cr/sites/default/files/inline-files/02_2215-5880_V11_15-28.pdf)

- Hernández, C. (2016). *Estrés laboral en los profesionales de la salud: El caso de la atención a personas mayores*. Editorial Universitas.
- López, p y García, F. (2015). *Motivación y desempeño laboral: Un análisis desde la psicología organizacional*. Editorial Pirámide.
- Molinar, R. (junio, 2022). La motivación laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores. *Revista Global Negotium*. 1(1). 160-172.
<https://publishing.fguedu.com/ojs/index.php/RGN/search/search?query=la+motivaci%C3%B3n+laboralydateFromYear=ydateFromMonth=ydateFromDay=ydateToYear=ydateToMonth=ydateooDay=yauthors=ricardo+molinar>
- Mora, K. (2021). *La implementación de metodologías ágiles en el sector privado para incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores*. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. (Repositorio ULACIT).
<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10549/REF16420049312.pdf?sequence=2>
- Navarro Mena, M. (2023). *“Diseño de un programa de recompensas para mejorar la motivación laboral de colaboradores de la Sucursal de Correos de Costa Rica en Heredia”*. [Tesis de grado, Universidad Central]. Biblioteca Digital.
- Ortega, E. (2016). *El trabajo en la atención a personas mayores: Desafíos y motivación*. Editorial CEU.
- Parra, R., Arce, M. y Guerrero, M. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis. *INNOVA Research Journal* 2018, Vol. 3, No. 8, pp. 157-162

- Pérez Ruíz, M. (2022). *“Propuesta de intervención para fomentar la motivación laboral del personal de Departamento de Central de Información en banco BCT S. A”*. [Tesis de grado, Universidad Central]. Biblioteca Digital.
- Pérez, A. (2017). *Factores personales y su impacto en la motivación laboral*. Ediciones McGraw-Hill.
- Piscoya Ordoñez, P y Urpeque Marchena, A. (2022). *La motivación laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Hiperbodega Precio Uno*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sinpan].
- Puma, M., y Estrada, E. (mayo-junio, 2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo*. Universidad Alas Peruanas, 23(3), 45-53.
- Ramírez, L., y Soto, D. (2019). *Apoyo organizacional y motivación en el trabajo*. Ediciones Tecnos.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, J. L., y Pérez, A. (2017). *Teorías de la motivación en el trabajo*. Editorial Pirámide.
- Ruiz, M. (2018). *Bienestar en los cuidadores: Impacto en la calidad del cuidado y motivación laboral*. Editorial McGraw-Hill.
- Sánchez, A. (2015). *La satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de los trabajadores*. Ediciones Díaz de Santos.

Toro, I., y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*.

Zubiri, F. (mayo- agosto, 2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales Sis San Navarra* vol.36 N°. 2

Apéndices

Apéndice 1 Carta de autorización de Hogar Gracias a la Vida



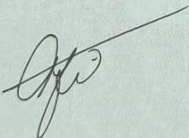
RESIDENCIA
GRACIAS A
LA VIDA

Residencia Gracias a la Vida
Tel. 8356-2107
info@graciasalavida.cr
www.graciasalavida.cr
Guadalupe, Costa Rica.

San José, 31 de enero de 2025

Universidad Central de Costa Rica
Sr. Edwin Gómez Sandoval director de carrera de Licenciatura en Psicología con
Énfasis en Administración de Recursos Humanos.

Formalmente, por este medio me permito saludarle y hago constar que el estudiante
Javier Andrey Rosales Thomas, cédula número 7-01890016, quien cursa la carrera
de Licenciatura en Psicología con Énfasis en Administración de Recursos Humanos,
en el grado de Licenciatura, ha sido aceptado para realizar la investigación
correspondiente al seminario final de graduación en nuestra institución Hogar de
Adultos Mayores Gracias a la Vida, el cual se encuentra ubicado en Barrio Colonia
del Río, Guadalupe, de Ópticas Visión del Centro Comercial de Guadalupe 150
metros Este casa #4.



Alvaro Blanco Barreras
Gerente General
graciasalavida.cr@gmail.com
Residencia Gracias a la Vida
Guadalupe, San José, Costa Rica

Atentamente,
Alvaro Blanco Barreras / Cel. 8618-0326
Gerente General
Residencia Gracias a la Vida

Apéndice 2: Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Nombre de la persona investigadora: Javier Andrey Rosales Thomas

Nombre de la persona participante: _____

Medio para contactar: _____

- I. **Propósito de la entrevista:** El fin de la entrevista es conocer su criterio y experiencia en cuanto a la motivación de los colaboradores del Hogar. En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado “PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL ABORDAJE DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOGAR DE PERSONAS ADULTAS MAYORES GRACIAS A LA VIDA UBICADO EN GUADALUPE DE SAN JOSÉ, ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ENERO Y AGOSTO DEL 2025”, del estudiante Javier Andrey Rosales Thomas, de la carrera de psicología de la UC. El mismo dirigido por la MPsc. Nancy Román González. Aunado, cuenta con el aval de realización en la institución por medio de la carta de aprobación.
- II. **Metodología:** Se realizará una entrevista a profundidad, en la cual se indagará la percepción, experiencia y conocimiento sobre la motivación en El Hogar de Personas Adultas Mayores Gracias a la Vida.
- III. **Riesgos:** La participación en la entrevista a profundidad, no ocasionará riesgo para la salud e integridad física.
- IV. **Beneficios:** No existe un beneficio directo para la persona participante de la entrevista. Pero su contribución en el TFG, permitirá la elaboración de un documento y conocimiento, sobre la temática de motivación laboral específica para la organización Hogar de Personas Adultas Mayores Gracias a la Vida
- V. **Voluntariedad:** La participación en la entrevista es voluntaria.
- VI. **Confidencialidad:** Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, no haciendo referencia del nombre de las personas participantes,

en el documento final. Se recuerda que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, como cuando la ley obliga a informar sobre ciertas enfermedades o sobre cualquier indicio de maltrato o abandono infantil. Estas limitaciones y otras se prevén y señalan a los/las participantes. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en un círculo científico o académico, de forma anónima.

VII. Información: Antes de dar su autorización debe hablar con el/la estudiante responsable de la investigación sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si requiere de más información, puede contactarlo al correo electrónico jrosalest@edu.uc.ac.cr o bien con la tutora al correo electrónico nroman@edu.uc.ac.cr

VIII. Consentimiento: He leído toda la información consignada en este documento antes de firmarlo, se dio el espacio para hacer preguntas y han sido contestadas de forma satisfactorias; por lo que comprendo de que trata el estudio, las condiciones de la participación y accedo a participar como sujeto(a) de este trabajo final de graduación, el cual al ser un estudio académico se entiende que los resultados son de alcance público.

Nombre completo, firma y cédula del/la participante

Lugar y fecha

NANCY ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
NANCY ROMAN GONZALEZ
(FIRMA)
Fecha: 2025.05.06 09:25:55
-06'00'

Javier Andrey Rosales Thomas

VºBº. Nancy Román González

Investigador

Tutora de TFG

Escuela de Psicología-Universidad Central de Costa Rica

Apéndice 3: Apéndice: Entrevista a profundidad



UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación
Instrumento

Instrumento: Entrevista a profundidad a grupo focal

Estudio: Programa de intervención para el abordaje de la motivación laboral de los colaboradores del hogar de personas adultas mayores Gracias a la Vida ubicado en Guadalupe de San José, estudio comprendido entre los meses de enero y agosto del 2025

Problema de investigación: ¿Cuál es el diseño de un programa de intervención para el abordaje de la motivación laboral de los colaboradores de un hogar de personas adultas mayores?

Objetivo específico de la investigación por cumplir: Identificar factores que influyen en la motivación laboral de las personas colaboradoras del hogar "Gracias a la Vida".

Objetivo específico de la investigación por cumplir: Determinar condiciones laborales que dificulta un ambiente organizacional adecuado para las personas colaboradoras.

Guía de entrevista, dirigida a 3 los colaboradores del Hogar Gracias a la Vida

Datos de la persona entrevistada

Clave de identificación: _____

Área de trabajo: _____

Formación profesional: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista: _____

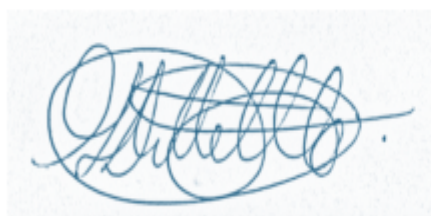
Categoría de análisis A: Factores que influyen en la motivación laboral

1. ¿Qué es lo que más le motiva a venir a trabajar cada día?
2. ¿Cómo describiría las condiciones en las que realiza su trabajo, en cuanto a infraestructura, herramientas, seguridad y ambiente físico?
3. ¿Explique cómo se siente respecto a los turnos asignados, la carga de trabajo y el tiempo disponible para hacer descanso o pausas activas?
4. ¿Considera que tiene la autonomía para tomar decisiones en su trabajo, libertad para proponer mejoras y para esto cuenta con el respaldo de su jefatura?
5. En su día a día en el hogar, ¿cómo suele recibir reconocimiento por su desempeño y qué tipo de reconocimiento valora más (verbal, económico, público u otro)? ¿Por qué?
6. ¿Considera que su salario actual es justo y adecuado en relación con las responsabilidades que asume, el esfuerzo que dedica a su trabajo y su capacidad para cubrir sus necesidades y mantenerse motivado en su puesto?

Categoría de análisis B: condiciones labores que dificulta un ambiente organizacional

1. ¿Puede explicar de manera amplia si las condiciones físicas del Hogar son cómodas, seguras y adecuadas para llevar a cabo sus tareas diarias?
2. ¿Qué tareas o responsabilidades consideran más demandantes en su jornada laboral?
¿De qué manera influyen en esto la cantidad de personal disponible, los turnos y el rol asignado?
3. ¿Creen que la distribución de tareas, el tiempo disponible y los recursos con los que cuentan en el Hogar son suficientes para realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad?

4. ¿Cómo describirían el ambiente laboral en general, incluyendo las relaciones interpersonales entre todos los que trabajan en el Hogar?
5. Si pudieran mejorar un aspecto de sus condiciones laborales para aumentar su motivación, bienestar y satisfacción en el trabajo, ¿cuál sería y por qué?



Lic. Gonzalo Dittel Gómez CPPCR 8816
Psicólogo



Lic. David Arias Grijalba CCECR 050267
Administrador de Empresas

NANCY ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)
MPs. Nancy Román González

Firmado digitalmente por
NANCY ROMAN GONZALEZ
(FIRMA)
Fecha: 2025.05.25 16:22:07
-05'00'

4320 CPPCR

Psicología Laboral / Administración de RRHH