

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título de la investigación:**

**“Análisis De La Relación Entre Comportamiento Organizacional y la Motivación Del  
Personal En El Hogar De La Esperanza San José, Costa Rica Durante El I Cuatrimestre  
Del 2026”**

**Nombre de la estudiante:**

**Ana Valeria Granados Mora**

**Tutor(a):**

**Mag. Kembly Paola Alfaro Chacón**

**Sede Aranjuez  
Marzo, 2026**

## Contenido

Tablas .....	7
Figuras.....	8
Dedicatoria.....	9
Agradecimiento.....	10
Resumen.....	11
Capítulo I. Problema de investigación .....	12
Planteamiento del Problema .....	12
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación .....	14
Antecedentes.....	15
Antecedente Internacional 1. El Comportamiento Organizacional y su Importancia para la Administración de Empresas.....	15
Antecedente Internacional 2. Impacto del Clima Organizacional en la Motivación de los Funcionarios Públicos: Caso de Estudio IFTH. ....	16
Antecedente Internacional 3. Comportamiento Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Requena, Loreto Lima, Perú.....	16
Antecedente Internacional 4. Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados.....	17
Antecedente Internacional 5. La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de la imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018. ....	18
Antecedente Internacional 6. Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Poroy-Cusco. ....	18
Antecedente Internacional 7. Clima Laboral, Motivación y Satisfacción de las Personas Vinculadas por Prestación de Servicios (OPS) en la Dirección de Gestión Humana del ICB. ....	19
Antecedente Nacional 1. Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional Enfocada en Liderazgo, Motivación de Empleados, Comunicación, Adaptación al Cambio y	

Satisfacción Laboral de la Empresa de Servicios en Estudio, Producto del Impacto de la Pandemia COVID-19.....	20
Antecedente Nacional 2. Alcance de las Estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para Mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales.....	21
Antecedente Nacional 3. Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). ....	22
Antecedente Nacional 4. Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021. ....	23
Antecedente Nacional 5. La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020. ....	24
Antecedente Nacional 6. Diagnóstico del clima organizacional del colegio de contadores privados de costa rica en el primer cuatrimestre de 2020.....	24
Antecedente Nacional 7. Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023.....	25
Antecedente Nacional 8. Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la escuela de bibliotecología y ciencias de la información (EBCI) de la universidad de Costa Rica. ....	25
Proyecciones .....	26
Capítulo II. Marco Teórico .....	27
Teorías motivacionales y su relación con el comportamiento organizacional .....	27
Teoría de las necesidades de Maslow .....	27
Teoría X y Teoría Y de McGregor .....	29
Gestión del Talento Humano .....	30
Comportamiento Organizacional .....	32
Desempeño.....	33

Compromiso.....	34
Fidelidad .....	35
Satisfacción Laboral.....	37
Ciudadanía Organizacional.....	38
Productividad .....	39
Adaptabilidad y Flexibilidad.....	39
Calidad .....	39
Innovación.....	39
Satisfacción del cliente .....	40
Clima Laboral .....	41
Cultura Organizacional .....	42
Regularidad de los comportamientos observados.....	42
Normas.....	43
Valores dominantes.....	43
Filosofía .....	43
Reglas.....	43
Clima Organizacional .....	43
Motivación Laboral.....	44
Reconocimiento .....	46
Liderazgo .....	47
Inteligencia Emocional .....	48
Capítulo III. Marco Metodológico .....	49
Enfoque de la Investigación.....	49
Enfoque Cualitativo .....	49
Enfoque Cuantitativo .....	49
Enfoque Mixto .....	50
Tipo de Investigación.....	51
Enfoque Descriptivo .....	51
Enfoque Exploratorio.....	51
Método de Investigación.....	51
Fuentes de Información.....	52

Fuentes Primarias .....	52
Fuentes Secundarias .....	53
Población.....	53
Población Finita .....	53
Muestra .....	54
Muestra No Probabilístico .....	54
Variables y Unidades de Análisis .....	54
Instrumentos.....	56
Cuestionario .....	56
Entrevistas Semiestructuradas .....	57
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos .....	57
Fase 1: Recolección de datos mediante cuestionario .....	58
Fase 2: Recolección de datos mediante entrevistas .....	58
Fase 3: Organización y análisis de los datos.....	58
Capítulo IV. Análisis de Resultados .....	59
Interpretación de los Resultados .....	59
Cuestionario .....	59
Entrevista .....	63
Análisis de los resultados.....	68
Objetivo número 1 .....	68
Objetivo número 2 .....	70
Objetivo número 3 .....	71
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones .....	73
Conclusiones .....	73
Objetivo general:.....	73
Objetivo número 1: .....	73
Objetivo número 2: .....	74
Objetivo número 3: .....	74
Recomendaciones .....	75
Capítulo VI. Propuesta.....	77
Justificación de la propuesta .....	77

Apéndices.....	79
Apéndice 1. Cuestionario.....	79
Apéndice 2. Entrevista.....	86
Referencias.....	88

## Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Tabla de Variables</i> .....	55
<b>Tabla 2.</b> <i>Tabla de Propuestas</i> .....	78

## Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Jerarquía de Necesidad de Maslow</i> .....	28
<b>Figura 2 .</b> <i>Diferencias entre Teoría X y Y</i> .....	30
<b>Figura 3.</b> <i>Factores que influyen la satisfacción laboral y la intención de rotación.</i> .....	36
<b>Figura 4.</b> <i>Motivación para los colaboradores</i> .....	46

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis papás, Alex y Meilyn, a mi hermano, Andrés y a mi abuela, Ana. Gracias por ser mi motor y mi inspiración, por sostenerme con amor, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de este camino. Su confianza en mí, sus palabras de ánimo y lo más importante su presencia constante me dieron la fuerza para continuar aun en los momentos de cansancio y duda.

Este logro también es de ustedes, porque han sido el ejemplo que me impulsa a dar lo mejor y a creer en mis capacidades. Todo lo que soy y lo que he alcanzado es por ustedes, por su entrega y amor. Con todo mi cariño, les dedico este esfuerzo y cada una de las metas que vendrán.

*A. Valeria Granados Mora*

## Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir esta meta y por acompañarme en cada etapa de este proceso. Gracias por darme fortaleza en los momentos difíciles, por llenarme de salud y por sostenerme cuando el cansancio aparecía. Este logro es reflejo de Su guía, que me permitió mantenerme firme, incluso en noches de desvelo y esfuerzo constante, para poder sacar adelante este trabajo.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a todas las personas que estuvieron involucradas y que, de una u otra forma, aportaron a mi formación y a esta investigación. A cada profesor y mentor, gracias por compartir sus conocimientos, por orientarme y por brindarme las herramientas necesarias para crecer académicamente. Finalmente, agradezco a mi familia y a mis amigas más cercanas por su apoyo incondicional, por creer en mí y por motivarme a seguir adelante. Su confianza y compañía fueron un impulso fundamental para poder concluir este trabajo.

*A.Valeria Granados Mora*

## Resumen

La presente investigación analiza la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026. El objetivo general consistió en identificar dicha relación, mediante la aplicación de instrumentos que permitieran reconocer factores organizacionales y psicosociales, así como elementos del clima laboral que influyen en el bienestar y el desempeño de las personas colaboradoras, con el fin de proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del clima laboral y la gestión del talento humano.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y exploratorio. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo Likert a la totalidad de la población colaboradora (15 personas) y se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas a participantes seleccionados por su experiencia en la institución. Los resultados evidencian un alto nivel de compromiso e identificación con la misión, visión y valores de la organización, los cuales actúan como el principal factor motivador y de permanencia. No obstante, también se identificaron situaciones que afectan la motivación y el clima laboral, tales como sobrecarga de funciones, jornadas extendidas, debilidades en la comunicación interna, percepción limitada de reconocimiento (monetario y no monetario) y falta de claridad o aplicación consistente de normas y lineamientos.

Como conclusión, se determina que la motivación del personal está vinculada al sentido de propósito asociado a la labor social de la organización; sin embargo, su sostenibilidad puede verse comprometida si no se atienden factores internos que generan desgaste y desmotivación. En consecuencia, se recomienda implementar acciones preventivas y de mejora orientadas a fortalecer la organización interna, la claridad de roles, la comunicación y el reconocimiento simbólico o no monetario, así como prácticas de bienestar y acompañamiento que no impliquen aumentos salariales ni incentivos económicos, debido a las limitaciones actuales de la institución, con el fin de consolidar un ambiente laboral más equitativo, saludable y motivador.

## **Capítulo I. Problema de investigación**

El presente capítulo tiene como propósito definir el problema de investigación. Este estudio se centra en el análisis de la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza. A lo largo de este capítulo, se establece el contexto, se justifica la relevancia del tema y se plantean las preguntas que guiarán la investigación durante el I cuatrimestre del 2026.

### **Planteamiento del Problema**

El Hogar de la Esperanza es una organización sin fines de lucro que nació el 30 de noviembre de 1992, en plena pandemia del SIDA, con el objetivo de brindar albergue y atención integral a personas en condición de calle que viven con el virus de inmunodeficiencia humana (VIH). Su labor se centra en ofrecer un espacio seguro, acompañamiento social, servicios básicos, cuidados médicos, inclusive dado que es una comunidad vulnerable ofrecen programas de rehabilitación los cuales buscan favorecer su recuperación y reintegración social. Esta misión genera un impacto positivo en la sociedad, lo que constituye la principal motivación para la realización de esta investigación.

La institución cuenta con un equipo administrativo y operativo conformado por aproximadamente 15 personas, con diversas funciones que incluyen gestión administrativa, labores cotidianas como cocina, limpieza, así como apoyo médico, cuentan con enfermeros, nutricionistas, psicólogos y terapeutas físicos. Los colaboradores representan un recurso esencial para garantizar el cumplimiento de la misión institucional, ya que de su compromiso y motivación depende la calidad de la atención brindada a los residentes, que son aproximadamente 22 personas.

Durante una reunión con el gerente administrativo del Hogar de la Esperanza, se manifestó la necesidad de evaluar tanto el comportamiento organizacional como la motivación del personal para mantener un ambiente de trabajo saludable y fomentar el propósito, dedicación y compromiso a todos los residentes. Se mencionó que, en la actualidad, algunos puestos de trabajo enfrentan una sobrecarga de funciones y responsabilidades, lo cual genera tensiones y puede afectar la eficiencia operativa como el comportamiento organizacional y su motivación.

En este sentido, surge la necesidad de llevar a cabo una investigación que permita examinar cómo se relacionan ambos factores en el contexto del Hogar de la Esperanza durante el I cuatrimestre del 2026. Se desea identificar áreas de mejora en el comportamiento organizacional,

la gestión del talento humano, y proponer herramientas que permitan determinar posibles soluciones. Actualmente, la ausencia de esta información limita la toma de decisiones estratégicas.

Por lo tanto, se comprende que el comportamiento organizacional se convierte en una herramienta esencial para potenciar el talento humano y crear entornos laborales que favorezcan tanto a los colaboradores como a los residentes del Hogar. Es por ello por lo que se define como "el logro de un adecuado comportamiento organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema" (Molina y Sabando, 2021, p. 501)

Se reconoce la relevancia que representa un comportamiento organizacional sólido, el presente estudio analizará elementos como la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización. Se busca no solo diagnosticar la situación actual, sino también aportar una perspectiva que inspire cambios positivos en la organización. Por lo tanto, surge la pregunta central que guía la presente investigación: ¿De qué manera el comportamiento organizacional influye en la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026?

### **Objetivos**

Se detallan los objetivos del estudio, los cuales permiten orientar la investigación y definir con claridad lo que se pretende alcanzar.

#### ***Objetivo General***

Identificar la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza, San José, Costa Rica, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios, para el fortalecimiento del clima laboral y la gestión del talento humano, durante el primer cuatrimestre de 2026.

#### ***Objetivos Específicos***

Identificar los factores organizacionales y psicosociales del comportamiento organizacional que impactan la estructura y funcionamiento institucional del Hogar de la Esperanza.

Determinar los elementos del clima laboral que influyen en la motivación y el bienestar del personal del Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica.

Proponer un plan de estrategias de cultura organizacional orientado al fortalecimiento del clima laboral y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza.

### **Justificación**

El presente estudio es de suma relevancia ya que se desarrolla en una organización sin fines de lucro que se dedica a brindar apoyo y así mismo a luchar contra problemas sociales como la discriminación hacia comunidades vulnerables. El Hogar de la Esperanza ha asumido un papel activo a lo largo del tiempo, y por medio de esta investigación se busca impactar y apoyar al equipo de colaboradores. No se trata únicamente de un análisis teórico, sino de un esfuerzo por comprender las dinámicas internas que influyen en la manera en que los colaboradores trabajan, y se relacionan entre sí. Además, se busca identificar oportunidades de mejora y proponer posibles soluciones dirigidas al equipo de gerencia, que permitan incorporar los hallazgos y recomendaciones de la investigación, con el fin de fortalecer la motivación laboral del personal y contribuir al cumplimiento de la misión de la organización.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar dónde ganar dinero y algo más que una serie de tareas y responsabilidades a realizar. El sueldo ya no es lo más importante; la presión de trabajo, el esfuerzo realizado y el reconocimiento podrían ser considerados factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser igualado, y en ocasiones mejorado por otras compañías en el mercado laboral, existen otros factores que son los que hacen la diferencia entre permanecer o retirarse de la organización. Los empleados buscan cada vez más flexibilidad y un equilibrio entre la vida laboral y la personal; las empresas que sepan ofrecer estos aspectos generadores de valor tendrán mayor capacidad de atraer y de retener colaboradores y, con el paso del tiempo, poder comprometerlos con la filosofía de la empresa. Las personas no son realmente fieles a la empresa para la que trabajan, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecerles. (Madero, 2019, p. 6)

Se refuerza la idea de que la motivación de los colaboradores no depende únicamente de una compensación económica, sino también de factores emocionales, sentido de pertenencia, flexibilidad laboral, sentirse valorado y reconocido. Se desea analizar la dinámica actual con los puntos mencionados anteriormente, encontrar oportunidades de mejora, y lograr fortalecer la

estructura interna del Hogar de la Esperanza a través de la mejora del comportamiento organizacional; y por otro, contribuir indirectamente a los residentes de la organización.

### **Antecedentes**

Se presentan los antecedentes relevantes para la investigación, incluyendo estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional, que abordan la relación entre el comportamiento organizacional, el clima laboral, los mismos funcionan de referencia para el desarrollo de la presente investigación.

#### ***Antecedente Internacional 1. El Comportamiento Organizacional y su Importancia para la Administración de Empresas.***

Un estudio realizado por Molina, Briones y Arteaga (2016) en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador, titulado “El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas”, analiza cómo el comportamiento organizacional se convierte en un eje fundamental para la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Los autores destacan que la clave para el desarrollo exitoso de una empresa radica en la actitud de las personas que la conforman, lo que hace indispensable comprender, predecir y gestionar la conducta humana dentro de las instituciones.

Se enfatiza que factores como la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia del capital humano generan ventajas competitivas que repercuten directamente en los beneficios de la organización. Asimismo, se plantea que el comportamiento organizacional debe ser entendido como un proceso integral que abarca el clima, la cultura, los procesos clave y la estructura de la organización.

De acuerdo con el estudio, un adecuado comportamiento organizacional desde el nivel jerárquico debe sustentarse en 4 líneas fundamentales, las cuales se resumen en: observar, entender, predecir y controlar, en cierta medida, el comportamiento de sus colaboradores, facilitando así la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de un ambiente laboral saludable. De esta manera, el comportamiento organizacional se define como una herramienta esencial para cualquier tipo de empresa que busque adaptarse a los constantes cambios del entorno organizacional.

La importancia de este estudio radica en que proporciona evidencia concreta sobre cómo el clima organizacional puede afectar la motivación laboral, brindando referencias que facilitan la comprensión de los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores.

### ***Antecedente Internacional 2. Impacto del Clima Organizacional en la Motivación de los Funcionarios Públicos: Caso de Estudio IFTH.***

Quizhpilema y Chaca (2020) llevaron a cabo un estudio titulado “Impacto del Clima Organizacional en la Motivación de los Funcionarios Públicos: Caso de Estudio IFTH”, cuyo objetivo fue analizar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los funcionarios del Instituto de Fomento al Talento Humano (IFTH) en Ecuador. Se presentaron encuestas para evaluar tanto la percepción del clima organizacional como el nivel de motivación de los colaboradores.

Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa entre la calidad del clima organizacional y la motivación laboral de cada uno de los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se recomendó la implementación de planes de desarrollo profesional y estrategias, orientadas a fortalecer la motivación y fomentar actitudes más positivas en los funcionarios públicos.

Se considera que este estudio es relevante para la presente investigación, ya que la formulación del problema se relaciona directamente con el planteamiento de este trabajo. Asimismo, incorpora definiciones de diversos autores en el ámbito del comportamiento organizacional y del clima laboral. Además, se presentan resultados estadísticos que evidencian la relación entre estas variables, los cuales pueden funcionar como referencia para el presente análisis, constituyendo un aporte importante para comprender la incidencia del clima organizacional en la motivación laboral, al proporcionar fundamentos teóricos y prácticos que pueden orientar la gestión del talento humano.

### ***Antecedente Internacional 3. Comportamiento Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Requena, Loreto Lima, Perú.***

Falcon (2021) llevó a cabo un estudio titulado “Comportamiento organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Requena, Loreto Lima, Perú”.

Se determinó la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Requena, ubicada en Loreto, Perú, durante el año 2021. Se demostró la existencia de una relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, confirmando la hipótesis planteada por la autora.

Se destaca la importancia de comprender cómo las prácticas del comportamiento organizacional influyen en el desempeño laboral, especialmente en contextos donde la

capacitación, la motivación y las condiciones de trabajo afectan directamente la productividad y la satisfacción del personal. Asimismo, ofrece referencias para fortalecer la gestión del talento humano en organizaciones.

Se considera fundamental para la presente investigación, puesto que el instrumento de recolección de datos, y el marco teórico facilitan la comprensión del problema general, el cual se vincula con el tema desarrollado en el presente trabajo. Asimismo, aporta fundamentos para el análisis de los problemas específicos, como la relación entre el comportamiento individual y el desempeño laboral, la influencia del perfil del personal en dicho desempeño y la relación del aprendizaje con la productividad y la eficacia de los trabajadores, proporcionando información útil para examinar los aspectos estudiados e identificar tendencias relevantes.

#### ***Antecedente Internacional 4. Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados***

Rebaza, Villanueva, Gutiérrez y Santisteban (2019) examina la influencia del liderazgo transformacional sobre la percepción de trabajo significativo en los empleados. De acuerdo con los autores, el estilo de liderazgo tiene la capacidad de inspirar, guiar y dotar de sentido a las actividades laborales, promoviendo en los colaboradores la sensación de que su trabajo contribuye a un propósito valioso y alineado con las metas organizacionales. Esta influencia fortalece la motivación intrínseca, el compromiso y el desempeño, aspectos esenciales para el funcionamiento adecuado de cualquier organización.

Se coincide en que el trabajo significativo actúa como un estado psicológico mediador entre las características del puesto y los resultados laborales, incrementando la satisfacción y el involucramiento del personal. De igual forma, se observa que el liderazgo transformacional contribuye a vincular la visión institucional con las aspiraciones individuales del personal, favoreciendo la creación de entornos laborales más flexibles e intencionales.

El análisis resulta pertinente para la presente investigación, ya que la motivación del personal, el cual es el tema central en el estudio del comportamiento organizacional del Hogar de la Esperanza puede verse influenciada por la manera en que los líderes transmiten sentido, propósito y reconocimiento dentro de la institución.

***Antecedente Internacional 5. La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de la imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.***

La investigación desarrollada por Parra (2018) sobre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Imprenta Clarena S.A., ubicada en Guayaquil, analiza cómo la administración inadecuada del personal puede afectar directamente el desempeño organizacional. Según el estudio, la empresa enfrentaba desafíos relacionados con la falta de capacitación, evaluaciones de desempeño poco frecuentes, funciones poco claras y un débil compromiso de los empleados. Esta situación generaba un clima organizacional tenso, baja comunicación entre los trabajadores y, en consecuencia, una limitada motivación y escaso desarrollo organizacional.

Se destaca que una gestión efectiva del talento humano resulta clave para garantizar la motivación del personal y el logro de los objetivos de la organización. La falta de atención a estos aspectos afecta no solo la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, sino también la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Se concluye que un manejo adecuado del talento humano, acompañado de procesos claros, capacitación constante y un ambiente laboral positivo, contribuye significativamente al desarrollo organizacional de la empresa.

Resulta clave para la presente investigación, ya que permite comprender cómo la gestión interna de los recursos humanos influye en la motivación del personal y en el comportamiento organizacional.

***Antecedente Internacional 6. Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Poroy-Cusco.***

Un estudio realizado por Pacheco (2022), titulado “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Poroy-Cusco”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal.

Se analizó dimensiones relacionadas con la gestión del talento humano, tales como el desarrollo de personas, la compensación del personal y la adecuada asignación de cargos, estableciendo que estos elementos influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados evidenciaron que una correcta gestión del talento humano contribuye a mejorar la eficiencia, el compromiso y la productividad del personal dentro de la institución.

Asimismo, se resaltó que el desarrollo del personal, a través de la capacitación, el reconocimiento y el fortalecimiento de competencias, favorece actitudes positivas en los

trabajadores, lo cual se refleja en un mejor desempeño laboral. De igual forma, se determinó que los sistemas de compensación y estímulos influyen directamente en la motivación y en la forma en que los colaboradores asumen sus responsabilidades.

La importancia de este antecedente radica en que demuestra la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, evidenciando que las prácticas organizacionales orientadas al bienestar y desarrollo del personal influyen en su motivación y comportamiento dentro de la organización. Permite comprender cómo los factores organizacionales inciden en la motivación del personal, aportando elementos teóricos y prácticos para el análisis de la relación entre comportamiento organizacional y motivación del personal en el Hogar de la Esperanza, San José, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2026.

***Antecedente Internacional 7. Clima Laboral, Motivación y Satisfacción de las Personas Vinculadas por Prestación de Servicios (OPS) en la Dirección de Gestión Humana del ICB.***

La investigación realizada por López (2023), titulada “Clima laboral, motivación y satisfacción de las personas vinculadas por prestación de servicios (OPS)”, tuvo como propósito analizar la percepción del personal respecto al clima laboral, identificando los factores motivacionales y de satisfacción que influyen en su permanencia dentro de la empresa.

Se evidenció que el clima laboral mantiene una relación directa con la motivación del personal, influyendo significativamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se identificó que factores como el reconocimiento, el apoyo organizacional, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional inciden de manera positiva en la motivación y el desempeño del personal.

Asimismo, el estudio determinó que la falta de oportunidades de crecimiento profesional genera desmotivación, insatisfacción y una percepción de estancamiento laboral, afectando el bienestar y la autoestima de los trabajadores. Se considera clave para la presente investigación ya que demuestra la relación entre el clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación del personal.

***Antecedente Internacional 8. Influencia de la Satisfacción Laboral sobre la Intención de Rotación en el Sector Bancario de Lima Metropolitana Año 2023***

En la investigación realizada por Tirado y Zucchetti (2025), titulada “Influencia de la satisfacción laboral sobre la intención de rotación en colaboradores de mandos medios en el sector

bancario de Lima Metropolitana 2023”, se tuvo como objetivo analizar de qué manera los niveles de satisfacción laboral inciden en la intención de rotación del personal que ocupa posiciones de mando medio en el sector bancario.

Se evidenció que la satisfacción laboral mantiene una relación significativa con la intención de rotación, confirmando que los colaboradores que experimentan mayores niveles de satisfacción presentan una menor disposición a abandonar la organización. Asimismo, se identificó que elementos como el reconocimiento, las condiciones de trabajo, el bienestar organizacional y la coherencia entre las expectativas del colaborador y la realidad laboral influyen directamente en la percepción de satisfacción y en el compromiso con la institución.

Además, se mostró que la insatisfacción laboral incrementa la posibilidad de rotación, lo cual genera efectos negativos tanto en el bienestar emocional de los colaboradores como en la estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones bancarias. Por ello, se destaca la importancia de implementar estrategias orientadas a fortalecer la satisfacción laboral como herramienta para la retención del talento humano.

Se considera importante, ya que confirma el papel de la satisfacción laboral como una variable esencial dentro del comportamiento organizacional, al demostrar su impacto directo en las actitudes, decisiones y permanencia de los colaboradores en sus lugares de trabajo.

***Antecedente Nacional 1. Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional Enfocada en Liderazgo, Motivación de Empleados, Comunicación, Adaptación al Cambio y Satisfacción Laboral de la Empresa de Servicios en Estudio, Producto del Impacto de la Pandemia COVID-19.***

En Costa Rica, diversos estudios universitarios han evidenciado la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en las empresas del sector servicios, especialmente a raíz de los cambios provocados por la pandemia de la COVID-19. Un ejemplo representativo es la investigación titulada “Propuesta de mejora de la cultura organizacional enfocada en liderazgo, motivación de empleados, comunicación, adaptación al cambio y satisfacción laboral de la empresa de servicios en estudio, producto del impacto de la pandemia COVID-19” desarrollada por Álvarez, Solís, Ulate y Vega, Universidad de Costa Rica, (2021).

Se investiga ante la necesidad de la empresa de servicios de analizar el impacto de la pandemia en su clima y cultura organizacional, con el fin de identificar oportunidades de mejora en variables críticas como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la capacidad de adaptación

y la satisfacción laboral. Para ello, se realizó un diagnóstico interno a través de encuestas, grupos focales y entrevistas con el personal de Recursos Humanos, lo que permitió comprender las percepciones y necesidades del talento humano frente a las transformaciones organizacionales derivadas del contexto sanitario.

Los resultados evidenciaron que, pese a los esfuerzos previos en materia de gestión humana, existían áreas con oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación efectiva, el reconocimiento del personal y la claridad en los procesos de liderazgo. Asimismo, se identificó que la adaptación al cambio y la satisfacción laboral se vieron afectadas por la incertidumbre y las nuevas dinámicas de trabajo impuestas por la emergencia sanitaria.

Se considera valioso para la presente investigación, ya que refleja una problemática compartida por muchas organizaciones costarricenses del sector servicios, las cuales enfrentaron el reto de mantener una cultura organizacional sólida en medio de un contexto de transformación acelerada. Además, la propuesta elaborada contribuye al conocimiento académico y práctico sobre cómo las empresas pueden fortalecer su cultura organizacional mediante estrategias orientadas al bienestar del colaborador y la mejora continua. La investigación adquiere especial importancia debido a que la pandemia de COVID-19 representó un desafío sin precedentes, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo, cambios en la dinámica interna y un entorno laboral incierto. Por ello, este estudio ofrece visión sobre cómo las organizaciones costarricenses han manejado estos cambios y proporciona referencias útiles para comprender y analizar las estrategias actuales de gestión del talento humano y cultura organizacional.

### ***Antecedente Nacional 2. Alcance de las Estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para Mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales.***

Paniagua (2020), en su investigación titulada “Alcance de las estrategias de cultura organizacional sobre la motivación laboral para mejorar el clima organizacional en las empresas transnacionales”, desarrollada en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), se analiza la influencia que ejercen las estrategias de cultura organizacional en la motivación de los colaboradores y, en consecuencia, en la mejora del clima organizacional dentro de las empresas transnacionales establecidas en el país.

Se define dentro del estudio que la cultura organizacional representa el “ADN” de las empresas, siendo un elemento determinante en la conducta y las expectativas de los colaboradores. En este sentido, se sostiene que la cultura debe fomentar la identificación y el sentido de

pertenencia de los trabajadores mediante valores, normas y prácticas que influyan positivamente en su motivación y desempeño laboral.

Se realizó con una muestra de 50 colaboradores pertenecientes a distintas empresas transnacionales, con el propósito de identificar cómo las estrategias culturales impactan el nivel de motivación y, a su vez, el clima organizacional. Los resultados evidenciaron una relación directa entre el fortalecimiento de la cultura organizacional y la motivación laboral, lo que demuestra que una cultura sólida genera actitudes positivas, compromiso y satisfacción entre los trabajadores.

Asimismo, se concluyó que las empresas que desarrollan estrategias de cultura organizacional bien definidas logran un mejor rendimiento general y reducen los niveles de desmotivación laboral. Entre las recomendaciones planteadas se incluye la necesidad de mantener políticas internas que refuercen el sentido de pertenencia, la comunicación y el reconocimiento del personal, elementos esenciales para consolidar un clima organizacional positivo.

Se considera valiosa para la presente investigación, ya que ofrece un referente sobre cómo las empresas en Costa Rica, pueden aprovechar la cultura organizacional como herramienta estratégica para fortalecer la motivación y el compromiso del talento humano.

***Antecedente Nacional 3. Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA).***

Pinto (2015) realizó la investigación “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)” de la Universidad de Costa Rica. Se desarrolló un estudio enfocado en la mejora del clima laboral y la motivación del personal en una empresa nacional del sector agroindustrial.

Se diseñó una propuesta estratégica que fortaleciera el clima organizacional y aumentara la motivación del recurso humano de CAFESA, mediante un diagnóstico de campo que facilitara la toma de decisiones de la compañía. Se consideró el contexto histórico y organizacional de la empresa, incluyendo su estructura administrativa, principales productos y servicios, así como el impacto de transformaciones recientes provocadas por adquisiciones internacionales, las cuales generaron incertidumbre entre los colaboradores.

Se incluyó un análisis detallado de nueve dimensiones clave del clima organizacional: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera,

capacitación y desarrollo, visión y motivación. A partir de los hallazgos, se desarrolló una propuesta estratégica que ofrecía planes de acción para fortalecer cada dimensión, con el fin de mejorar el desempeño y bienestar del personal.

Se logra evidenciar cómo los procesos de cambio y la incertidumbre organizacional pueden afectar directamente la motivación y el clima laboral, y cómo la implementación de estrategias estructuradas puede contribuir a fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores. Además, el análisis de las nueve dimensiones clave, funcionan como referencia metodológica para diseñar diagnósticos y propuestas de mejora en el Hogar de la Esperanza.

***Antecedente Nacional 4. Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021.***

La investigación desarrollada por Badilla y Cuadra (2021) se centró en el diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico en una empresa de la industria médica de la Zona Franca Coyol, Costa Rica. Se evidenció que la constante evolución de los puestos de trabajo en el sector requería un personal altamente capacitado, con competencias específicas que le permitieran enfrentar los desafíos cotidianos de la organización y garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y precisión en la producción de dispositivos médicos.

Se destacó que la implementación de perfiles de puesto basados en competencias permite identificar las aptitudes técnicas, conductuales e interpersonales necesarias para cada posición, facilitando procesos más eficientes de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. Asimismo, un modelo de gestión por competencias contribuye al desarrollo integral del colaborador, promoviendo su crecimiento profesional, el aprovechamiento de sus habilidades y la alineación de sus responsabilidades con los objetivos de la organización.

Se concluye que el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano mediante competencias específicas no solo mejora la eficacia operativa de la empresa, sino que también incentiva la motivación del personal al brindar claridad sobre las expectativas de su desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional. Además, permite reducir la rotación de personal, los costos asociados a la contratación, favoreciendo un ambiente laboral más comprometido y productivo.

Se confirma cómo la estructuración de perfiles por competencias puede incidir directamente en la motivación del personal y en el comportamiento organizacional. En el contexto del Hogar de la Esperanza, la identificación clara de funciones, habilidades y competencias requeridas para cada puesto puede contribuir a optimizar la gestión del talento humano, incrementando el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

***Antecedente Nacional 5. La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020.***

Valverde (2020) investigó la influencia de la estructura organizacional en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A. durante el primer semestre de 2020. Se destacó que una estructura organizacional bien definida permite asignar roles y responsabilidades claras, optimizar la comunicación interna, facilitar la toma de decisiones y motivar al personal, lo cual impacta directamente en la eficiencia y desempeño de la empresa.

Se resalta que la planificación estratégica y la definición de objetivos claros, junto con la alineación de funciones y recursos humanos, son elementos esenciales para alcanzar las metas organizacionales. Además, se enfatiza que el desarrollo de habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los líderes contribuye a fortalecer el trabajo en equipo y la capacidad de gestión, favoreciendo un entorno laboral más organizado y productivo.

Se afirma cómo la estructura organizacional y la claridad en roles y funciones pueden influir en la motivación y comportamiento del personal, aspectos fundamentales en el Hogar de la Esperanza.

***Antecedente Nacional 6. Diagnóstico del clima organizacional del colegio de contadores privados de costa rica en el primer cuatrimestre de 2020.***

Valverde (2020) realizó un diagnóstico del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, con el objetivo de analizar la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral y su influencia en la motivación, el comportamiento y la productividad organizacional. Se abordó el clima organizacional como un fenómeno multidimensional, considerando factores como la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, la equidad, el reconocimiento, la estructura organizacional y la gestión del recurso humano.

Se encontraron percepciones mayoritariamente negativas en aspectos relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño, la equidad en los ascensos y sanciones,

así como en la capacitación y el respeto en las relaciones interpersonales. Estas condiciones generaron desmotivación y afectaron el bienestar y el comportamiento de los colaboradores. No obstante, se identificaron valoraciones positivas en dimensiones como la autonomía laboral y el orgullo de pertenencia.

Se evidencia la importancia de evaluar el clima organizacional y cómo sus distintas dimensiones influyen en la motivación y el comportamiento del personal, aportando para el análisis del contexto del Hogar de la Esperanza.

***Antecedente Nacional 7. Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023.***

Castro (2023) analizó el esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios y su efecto directo en la satisfacción y retención del personal durante el III cuatrimestre de 2023. Se fundamentó en la relación entre compensación, motivación y satisfacción laboral, señalando que esquemas de remuneración justos y competitivos influyen positivamente en el desempeño y compromiso de las personas colaboradoras.

Se encontró que la empresa cuenta con un esquema de compensación compuesto por elementos fijos y variables, así como un sistema de beneficios diversificado, lo que genera niveles favorables de satisfacción laboral. Asimismo, se concluyó que la existencia de políticas claras de compensación, una comunicación efectiva y el conocimiento de las necesidades del personal fortalecen el sentido de pertenencia y la satisfacción en el entorno laboral.

Se demuestra la relación directa entre los esquemas de compensación y beneficios y la satisfacción laboral, así como su impacto en la motivación y el comportamiento organizacional, aportando elementos clave para el análisis del clima laboral en el Hogar de la Esperanza.

***Antecedente Nacional 8. Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la escuela de bibliotecología y ciencias de la información (EBCI) de la universidad de Costa Rica.***

Barrantes y Vargas (2023) desarrollaron una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información (EBCI) de la Universidad de Costa Rica. Se basa en el reconocimiento de la cultura organizacional como un elemento clave que

influye en los comportamientos, las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos institucionales.

A través de un diagnóstico organizacional, se identificaron fortalezas como el sentido de pertenencia y la satisfacción con la gestión institucional, así como oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Con base en el modelo de cultura organizacional, se propuso estrategias enfocadas en las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, con el fin de promover un entorno laboral más saludable y colaborativo.

Se evidencia la relación entre cultura organizacional, clima organizacional y bienestar del personal, además de aportar un enfoque práctico para la formulación de estrategias de mejora orientadas a la motivación, el comportamiento organizacional y la consolidación de entornos laborales positivos.

### **Proyecciones**

Se proyecta que, para marzo del 2026, se identifican al menos 3 factores psicosociales que podrían afectar la motivación del personal del Hogar de la Esperanza, estimando que al menos el 70% de los aspectos críticos serán reconocidos.

Se proyecta que, para marzo del 2026, se analizan al menos 3 aspectos del comportamiento organizacional del personal del Hogar de la Esperanza, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora estimando que el 60% de los procesos clave podrán optimizarse en la gestión interna de la institución.

Se proyecta que, para para marzo del 2026, se podrán implementar al menos 3 recomendaciones específicas de los hallazgos obtenidos, orientadas a fortalecer el comportamiento y la motivación del personal del Hogar de la Esperanza, con un impacto proyectado de mejora del 40% en la satisfacción y compromiso durante los primeros tres meses posteriores a su implementación.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

El presente marco teórico tiene como propósito fundamentar conceptualmente la investigación mediante la revisión de teorías y aportes de diversos autores relacionados con el comportamiento organizacional y todo lo que engloba. Se desarrollan conceptos clave como clima laboral, cultura organizacional, liderazgo, y gestión del talento humano, los cuales permiten comprender la relación entre las dinámicas organizacionales y la motivación del personal. Asimismo, proporciona una base teórica que orienta el análisis e interpretación de los resultados del estudio en el contexto del Hogar de la Esperanza durante el I cuatrimestre del 2026.

### **Teorías motivacionales y su relación con el comportamiento organizacional**

Se considera relevante iniciar la investigación a partir de las teorías motivacionales en el ámbito laboral, debido a que estas permiten explicar cómo las necesidades y percepciones de los trabajadores influyen en su comportamiento dentro de la organización. El análisis de dichas teorías facilita la comprensión de la conducta humana en el trabajo, aspecto fundamental para el estudio del comportamiento organizacional.

### **Teoría de las necesidades de Maslow**

Una de las principales teorías motivacionales que explica la conducta humana en el entorno laboral es la teoría de las necesidades de Maslow, la cual sostiene que las personas se movilizan en función de una jerarquía de necesidades humanas básicas. Maslow (1943, como se citó en Angulo, 2022) afirma que la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow permite comprender la esencia del ser humano a través de una jerarquía de necesidades organizada en distintos niveles. Esta propuesta plantea que cada necesidad debe satisfacerse para avanzar hacia la siguiente, hasta llegar al nivel superior de la pirámide. En la base se encuentran las necesidades fisiológicas, seguidas por las de seguridad, luego las de afiliación, después las de reconocimiento y, finalmente, la autorrealización. Dentro de esta estructura, se reconoce que existen necesidades con mayor peso en el desarrollo humano, como la necesidad de relacionarse, de ser reconocido y de crecer personalmente (p. 2).

**Figura 1.***Jerarquía de Necesidad de Maslow*

*Nota.* Adaptado de *Motivation and Personality* (Maslow, 1954).

A partir de esta jerarquía de necesidades, se comprende que la motivación en el ámbito organizacional no se limita a cubrir aspectos básicos, sino que también depende de elementos superiores, como el reconocimiento. Este factor incide en la forma en que las personas perciben su ambiente de trabajo y, en consecuencia, en su comportamiento organizacional. Cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos son apreciados, aumenta su compromiso, su participación y su disposición a aportar de manera positiva al cumplimiento de los objetivos.

Según, Maslow (1943, como se citó en Angulo, 2022) La teoría de la motivación humana de Maslow muestra que, dentro de una organización, tanto los empleados de nivel básico o puestos operativos como los colaboradores de nivel medio o gerencial comparten necesidades que influyen directamente en su conducta laboral. En el caso del personal operativo, la motivación se fortalece cuando se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo donde exista comunicación entre compañeros y un sentido de pertenencia, junto con prácticas que reconozcan su esfuerzo y valoren su aporte. De manera similar, los mandos medios requieren espacios inclusivos que promuevan la cooperación entre equipos y departamentos, así como reconocimiento por sus logros y contribuciones. Además, su motivación aumenta cuando se les asignan desafíos y proyectos que les permitan poner en práctica sus habilidades y conocimientos, favoreciendo así su desarrollo y autorrealización. Así mismo, los directivos, se motivan cuando sus logros y contribuciones son reconocidas con incentivos, o bien al brindarles proyectos estratégicos y desafiantes donde puedan

aplicar su experiencia. Cuando la organización atiende de manera integral estas necesidades en cada rol, se impulsa la motivación del personal y se fortalece un comportamiento organizacional alineado con los objetivos institucionales. (pp. 5-6).

En el contexto organizacional, la teoría de las necesidades de Maslow evidencia que la motivación del personal se ve influida por factores que van más allá de la satisfacción de necesidades básicas, incorporando elementos como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y las oportunidades de desarrollo. Cuando las organizaciones consideran estas necesidades de forma integral y las adaptan, se fortalece el comportamiento organizacional.

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Diversos estudios han señalado que el estilo de liderazgo influye de manera significativa en la motivación, el desempeño y el comportamiento organizacional. Por esta razón, resulta pertinente considerar los modelos teóricos que explican la relación entre la motivación del personal y la forma en que se ejerce la dirección. Entre estos aportes, la Teoría X y la Teoría Y propuesta por Douglas McGregor destaca por analizar cómo las creencias y percepciones de los líderes sobre sus colaboradores influyen directamente en su conducta, su nivel de compromiso y su rendimiento dentro del entorno laboral. Este enfoque permite comprender cómo los supuestos gerenciales pueden orientar las prácticas de gestión y afectar la motivación de las personas en las organizaciones.

Según McGregor (1960, como se citó en Vásquez, 2018), existen dos formas opuestas de concebir al ser humano en el ámbito laboral: la Teoría X, que representa una visión negativa del trabajador, y la Teoría Y, que refleja una visión positiva. Estas posturas influyen directamente en la forma en que se moldea el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones. La Teoría X sostiene que las personas sienten rechazo por el trabajo y deben ser forzadas a cumplir con sus funciones, mientras que la Teoría Y plantea que el trabajo puede ser visto como una actividad natural, incluso placentera. Además, ambas teorías se relacionan con la pirámide de necesidades de Maslow, destacando McGregor que la Teoría Y permite una mayor motivación del trabajador, al fomentar su desarrollo y autorrealización. (pp. 35-37).

Se puede evidenciar que la forma en que los líderes perciben a sus colaboradores tiene un impacto directo en su motivación, desempeño y comportamiento dentro de la organización. En este sentido, la Teoría Y se presenta como un enfoque más alineado con la satisfacción de las necesidades superiores planteadas por Maslow.

Además, Hellriegel y Slocum (2009, como se citó en Madero y Rodríguez, 2018) la definen como: “el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento (empowerment) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana”. Algunos aspectos relacionados con el soporte de la teoría Y, consisten en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren “sobresalir, deseosos y capaces de hacer y actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor.” (pp. 95-96).

## Figura 2.

### *Diferencias entre Teoría X y Y*

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, sólo en aras de la eficiencia económica.	1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, en aras de los objetivos económicos.
2. La función del gerente es motivar a los trabajadores, dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.	2. Dado que las personas están motivadas por el desempeño, tienen potencial para el desarrollo, pueden asumir responsabilidades y están dispuestas a trabajar para alcanzar las metas de la organización, los gerentes son responsables de capacitarlas para que reconozcan y desarrollen esas capacidades básicas.
3. Sin tal intervención activa de los gerentes, las personas permanecerían pasivas o reticentes ante las necesidades de la organización. Los trabajadores deben ser persuadidos, castigados y recompensados para bien de la empresa.	3. La tarea esencial de la administración es organizar las condiciones de la organización y los métodos de operación de tal forma que trabajar para alcanzar los objetivos de la organización también sea la mejor manera en que las personas puedan alcanzar sus metas personales.

*Nota.* Adaptado de Comportamiento organizacional (Chiavenato, I. 2009).

En este contexto, resulta relevante traer a colación la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, las cuales plantean distintos supuestos sobre la naturaleza del trabajador y el rol del liderazgo en la motivación y el desempeño. A partir de estas perspectivas se evidencian dos estilos opuestos de liderazgo y de concepción del trabajador. En particular, la Teoría Y promueve un enfoque basado en la confianza, el empoderamiento y el desarrollo del potencial humano, lo que favorece un mejor desempeño individual y conductas organizacionales más proactivas y colaborativas. De esta manera, los supuestos de McGregor trascienden el ámbito del liderazgo y se reflejan en las políticas y prácticas adoptadas para la gestión del talento humano, lo que hace pertinente analizar el papel de la Gestión de Recursos Humanos en la motivación, el desarrollo y el desempeño del personal.

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano ha evolucionado de una función meramente administrativa a un rol estratégico dentro de las organizaciones, orientado al desarrollo integral de las personas y al logro de los objetivos institucionales.

Según Castillo (2005, como se citó en García, 2021) afirma que Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente; esa es la finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (p. 34).

Se evidencia que la gestión del talento humano cumple un rol clave dentro de las organizaciones, al promover el desarrollo y bienestar de las personas. En este sentido, tanto el área de Recursos Humanos como los líderes organizacionales asumen una responsabilidad importante en la creación de entornos que favorezcan la motivación de cada colaborador.

De acuerdo con García (2021) La gestión del talento humano resulta fundamental de analizar, ya que se reconoce como una fuente clave de ventaja competitiva para las organizaciones. Aunque las personas siempre han sido un elemento importante, en la actualidad su papel es aún más relevante en la generación de ventajas competitivas, constituye una base sólida a largo plazo para impulsar la innovación, el desarrollo de productos y servicios, así como el cumplimiento de la misión organizacional. (pp. 35–36).

En este sentido, la gestión del talento humano adquiere un papel estratégico al promover prácticas orientadas al desarrollo, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Estos aspectos influyen directamente en el comportamiento organizacional y en el éxito de la organización.

“La gestión del talento humano es vital para el desarrollo organizacional, cuando el clima organizacional no es el adecuado, disminuyen los niveles de productividad es por esto por lo que el departamento de talento humano debe estar en continua relación con la plantilla de trabajadores: evaluándolos, capacitándolos, preguntándoles si se sienten a gusto ya que ésta es una parte esencial para la buena organización y el desarrollo empresarial.” (Sánchez, 2016, como se citó en Parra, 2020, p.1).

Se destaca que la gestión del talento humano no solo influye en la productividad de los trabajadores, sino también en la forma en que estos se comportan dentro de la organización y en la cultura organizacional que se construye día a día. Un clima organizacional inadecuado puede afectar negativamente la motivación, las relaciones interpersonales y el compromiso del personal.

Así mismo López, Montes, y Prado (2025) afirman que la gestión del talento humano es crucial en una organización, puesto que incrementa el rendimiento laboral en los colaboradores, fomenta la iniciativa propia y la proactividad, lo que conlleva a un desempeño óptimo (p.17).

En términos generales, la gestión del talento humano influye directamente en la motivación laboral, debido a que define y ejecuta prácticas que impactan la experiencia cotidiana del personal. Entre estas prácticas se incluyen la claridad de funciones y responsabilidades, la distribución de la carga de trabajo, la comunicación interna, la retroalimentación, el acompañamiento de jefaturas y las oportunidades de capacitación y desarrollo, lo cual favorecen el sentido de valoración, pertenencia y propósito, lo cual fortalece el compromiso y el desempeño. Por ello, comprender la gestión del talento humano como un proceso de administración integral permite explicar cómo se generan condiciones organizacionales que potencian (o debilitan) la motivación y, en consecuencia, el comportamiento de las personas dentro de una organización.

### **Comportamiento Organizacional**

A partir de lo anterior, resulta pertinente analizar el comportamiento organizacional como un enfoque que permite comprender las conductas, actitudes y formas de interacción que se generan entre los colaboradores, a partir de las prácticas de gestión del talento humano implementadas en las organizaciones.

Como señala Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales (p. 18).

En términos generales, se refiere al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su objetivo es comprender cómo las personas, los grupos y la estructura influyen en la dinámica laboral y en la eficacia organizacional. Se presentan más definiciones propuestas por distintos autores que permiten profundizar en la comprensión de este concepto.

De manera similar Robbins (1987) define “el comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, los grupos y su estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas” (p.10).

Se comprende que el comportamiento organizacional es fundamental para analizar cómo interactúan los miembros de una organización y cómo esto influye en el clima laboral. Cada organización tiene características únicas, como su estructura y su cultura, que determinan la dinámica interna, el estudio de estos elementos permite identificar los factores que fomentan la motivación, el sentido de pertenencia y la colaboración dentro de la organización.

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento organizacional también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. (Chiavenato, 2009, p. 30).

Como se mencionó anteriormente, el comportamiento dentro de la organización abarca diversos aspectos y conceptos. Por esta razón, se considera necesario definir las variables más relevantes que deben analizarse e investigarse, con el fin de determinar cómo se encuentra y se manifiesta dicho comportamiento en la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2009) en el estudio del comportamiento organizacional, se consideran ciertas variables clave que reflejan el funcionamiento de la organización y las relaciones entre sus miembros. Estas variables, denominadas dependientes, son los principales indicadores para medir la efectividad del comportamiento organizacional. Entre ellas se encuentran desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción con el trabajo, ciudadanía organizacional (p.32).

### ***Desempeño***

La evaluación del desempeño resulta fundamental para esta investigación, ya que se identifica el desempeño como una de las variables dependientes clave dentro del comportamiento organizacional. En el contexto del Hogar de la Esperanza, comprender cómo se analiza, retroalimenta y desarrolla el desempeño del personal permite identificar de qué manera estas prácticas influyen en su motivación laboral.

Chiavenato (2009) afirma que el desempeño indica cómo los individuos cumplen con sus funciones y responsabilidades, afectando no solo el rendimiento del grupo sino también el de toda la organización. Un desempeño sobresaliente contribuye al éxito organizacional, mientras que uno deficiente disminuye el valor generado (p.32).

Lo anterior permite comprender que el desempeño de cada colaborador tiene un impacto directo en los resultados colectivos de la organización. Por esta razón, resulta fundamental que las empresas presten atención a los factores que influyen en el desempeño laboral.

Según Alles, (2016, como se citó en Acurio, 2022) definen la evaluación del desempeño como una herramienta que permite a la organización orientar y controlar el trabajo de su personal. Su finalidad es impulsar el desarrollo profesional, promover la mejora continua y asegurar un uso adecuado del talento humano. Este proceso también funciona como un espacio de comunicación entre el evaluador y el colaborador, donde se aclaran expectativas y se establecen acciones para mejorar los resultados. La evaluación del desempeño no se limita a decisiones sobre ascensos, aumentos salariales o recortes; también permite identificar las necesidades de aprendizaje del trabajador mediante la retroalimentación sobre cómo ejecutar sus funciones y qué aspectos de su conducta deben ajustarse. Además, los métodos de evaluación se clasifican según lo que miden: características personales, como la creatividad o la confiabilidad; conductas, que describen acciones adecuadas o inadecuadas en el puesto; y resultados, que valoran los logros obtenidos, como metas de producción o ventas (p.48).

La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para comprender cómo las prácticas organizacionales influyen en el comportamiento y la motivación del personal. A través de este proceso es posible identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo, lo que permite orientar acciones que favorezcan tanto el crecimiento profesional de los colaboradores como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### ***Compromiso***

Por otro lado, se determina que existe otra variable dependiente fundamental para comprender el comportamiento organizacional: el compromiso laboral. Este elemento se relaciona estrechamente con la motivación y con la manera en que los colaboradores orientan sus esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

Chiavenato (2009) afirma que el compromiso, entendido como el grado de vinculación de los empleados con la organización, influye en la asistencia al trabajo y en la disponibilidad del

personal. Las ausencias, voluntarias o involuntarias, implican costos importantes para la empresa y afectan la productividad y la eficiencia (p.32).

Se comprende que el compromiso laboral representa un factor determinante dentro del comportamiento organizacional, ya que refleja el nivel de identificación y responsabilidad que los colaboradores desarrollan hacia la organización.

Asimismo, las organizaciones en nuestro país apuestan al adiestramiento, el progreso, la estimulación y el compromiso de los trabajadores, las dos últimas nociones ahora poseen un enfoque céntrico, porque son cada vez más las empresas que entienden que la estimulación presume el compromiso, con el propósito frecuente y el esfuerzo enfocado en las labores a efectuar. Si un trabajador está estimulado, se sitúa hacia el fin, perdura y supera los conflictos que restringen su dirección hacia el resultado de dicho fin, ósea, los colaboradores altamente estimulados suelen comprometerse más intensamente con sus labores. Araujo y Brunet, (2012, como se citó en Manchego, 2023, p.75).

A partir de lo anterior, se puede concluir que el compromiso laboral se construye y se sostiene mediante prácticas organizacionales que estimulan al colaborador y le permiten mantener un esfuerzo constante en el cumplimiento de sus funciones. El compromiso, por tanto, no debe entenderse como una actitud individual aislada, sino como el resultado de un entorno laboral que promueve la participación reconoce el aporte del personal y favorece su desempeño, influyendo directamente en la estabilidad y efectividad de la organización.

### ***Fidelidad***

Por otro lado, se identifica la fidelidad o lealtad de los trabajadores como otra variable dependiente esencial dentro del comportamiento organizacional, ya que refleja el grado en que los colaboradores desean permanecer en la institución y mantener un vínculo estable con ella. Esta variable se relaciona estrechamente con la intención de rotación.

Chiavenato (2009) señala que la fidelidad, o lealtad de los trabajadores, ayuda a reducir la rotación de personal. Una alta rotación genera costos adicionales en reclutamiento, selección y capacitación, mientras que una rotación demasiado baja puede indicar falta de renovación y rigidez organizacional. La rotación adecuada depende del tipo de organización y de su exposición a cambios en el entorno. (p.32)

Resulta necesario profundizar en los factores que influyen en la decisión de un colaborador de permanecer o abandonar una organización. En este sentido, diversos autores han identificado

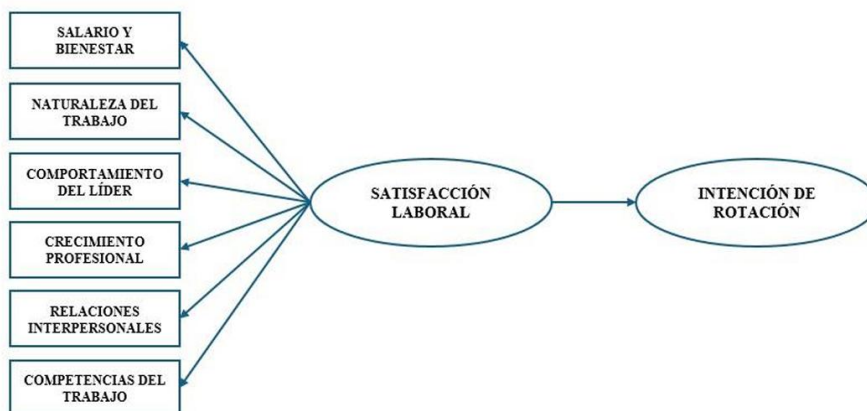
que la rotación no responde a una sola causa, sino a un conjunto de elementos personales, laborales, psicológicos y sociales.

Según García et al. (2018, como se citó en Romero y Toscano, 2024) estas razones pueden agruparse en cuatro tipos. En primer lugar, se encuentran los aspectos personales, como la edad, el estado civil o el género, que pueden incidir en sus decisiones laborales. En segundo lugar, aparecen los factores relacionados directamente con el trabajo, como el salario, los beneficios, la presión, la carga laboral y el ambiente dentro de la empresa. También intervienen factores psicológicos, que tienen que ver con cómo se siente el colaborador en su puesto: si se percibe motivado, reconocido o identificado con la cultura institucional. Finalmente, existen factores sociales que provienen del entorno del trabajador, como el apoyo que recibe o los conflictos familiares o interpersonales que puedan repercutir en su permanencia. Todos estos aspectos, en conjunto, pueden influir en su intención de permanecer o renunciar (p. 8).

Se considera relevante esta perspectiva porque muestra que la intención de rotación no surge de manera aislada, sino que responde a distintas dimensiones del entorno laboral que influyen en la satisfacción del colaborador. Elementos como el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y las relaciones laborales forman parte del comportamiento organizacional y determinan el nivel de compromiso y permanencia del personal. Comprender estos factores permite analizar cómo se manifiesta la fidelidad laboral y qué condiciones pueden incrementar o disminuir la tendencia del trabajador a permanecer en la organización.

### Figura 3.

*Factores que influyen la satisfacción laboral y la intención de rotación.*



*Nota:* Adaptado de *Influencia de la satisfacción laboral sobre la intención de rotación en colaboradores de mandos medios en el sector bancario de lima metropolitana año 2023*. Tirado, A y Zucchetti, M. (2025).

De acuerdo con Lee et al. (2017, como se citó en Tirado y Zucchetti, 2025) mencionan diferentes factores relacionados con la satisfacción laboral impactan de manera significativa la decisión de los colaboradores de dejar sus puestos en la organización. Dimensiones como la remuneración y el bienestar, la naturaleza del trabajo, el comportamiento del liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones laborales y las competencias influyen de manera decisiva en la tendencia a la rotación del personal. (p. 27).

Asimismo, resulta indispensable destacar que la satisfacción laboral actúa como un elemento mediador entre las condiciones organizacionales y la intención de rotación. Cuando los colaboradores experimentan niveles adecuados de satisfacción, producto de un liderazgo adecuado, condiciones laborales apropiadas, oportunidades de crecimiento y relaciones interpersonales saludables, es más probable que los colaboradores permanezcan en la organización. Por el contrario, cuando el ambiente laboral es desfavorable incrementa la percepción de desgaste, desmotivación y búsqueda de nuevas oportunidades, lo cual se traduce en mayores índices de rotación. En este sentido, analizar la satisfacción laboral permite comprender con mayor profundidad los factores que influyen en la permanencia del personal dentro de una compañía.

### ***Satisfacción Laboral***

La satisfacción laboral se presenta como un elemento central para comprender la experiencia del personal dentro de la organización. Analizar esta variable permite identificar cómo factores como el liderazgo, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo influyen en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Chiavenato (2009) la satisfacción laboral se relaciona con la percepción de bienestar de las personas en su trabajo y con la calidad de vida dentro de la organización. Mantener empleados satisfechos facilita la atracción de talento, promueve un buen clima laboral y fortalece el compromiso y la motivación (p.32).

A partir de lo anterior, se puede entender que la satisfacción laboral influye directamente en la forma en que los colaboradores perciben su trabajo y su relación con la organización.

González y Cañizares (2025) la satisfacción laboral tiene un impacto profundo y directo en el desempeño de los empleados dentro de una organización. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su entorno laboral, no solo se sienten más motivados, sino que, también tienden a rendir mejor y ser más productivos. La satisfacción laboral influye directamente en el desempeño de los empleados al mejorar su motivación, productividad, compromiso, creatividad y bienestar general. Las empresas que priorizan el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores tienden a obtener mejores resultados, ya que sus empleados están más comprometidos, son más eficientes y colaboran de manera más efectiva (p. 82).

Se evidencia que la satisfacción laboral influye directamente en el nivel de involucramiento del colaborador con su trabajo. Cuando las condiciones organizacionales son favorables, aumenta la disposición del personal a participar activamente y a contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos de la organización.

### ***Ciudadanía Organizacional***

Resulta pertinente introducir el concepto de ciudadanía organizacional, el cual se refiere a aquellas conductas voluntarias que los colaboradores realizan más allá de sus funciones formales. Estas acciones, como la cooperación, la iniciativa y el apoyo entre compañeros, no están necesariamente establecidas en los roles de trabajo, pero contribuyen de manera significativa al fortalecimiento del clima laboral y al funcionamiento efectivo de la organización.

Chiavenato (2009) señala que la ciudadanía organizacional comprende las acciones voluntarias que los empleados realizan más allá de sus obligaciones básicas, incluyendo iniciativa, colaboración, fidelidad y excelencia en el desempeño. Las organizaciones que fomentan este tipo de comportamientos suelen alcanzar un mejor rendimiento y un clima laboral más saludable (p.32).

La ciudadanía organizacional se manifiesta en aquellas acciones que surgen de la iniciativa personal, la empatía y la disposición a colaborar con otros. Cuando estas conductas están presentes, se fortalece la motivación, se construyen relaciones más humanas y el trabajo adquiere un sentido que trasciende las funciones formales.

Además de las variables dependientes, el comportamiento organizacional contempla variables intermedias que surgen de la interacción entre factores independientes y dependientes, reflejando la naturaleza sistémica de la organización (Chiavenato, 2009). Entre las más relevantes se encuentran:

### ***Productividad***

Mide la capacidad de la organización para transformar insumos en resultados de manera eficiente y eficaz, logrando los objetivos con los menores recursos posibles. La eficiencia se relaciona con el uso adecuado de recursos y procesos, mientras que la eficacia se centra en alcanzar metas y satisfacer las necesidades de los clientes. (Chiavenato, 2009, p.13).

Se comprende cómo el desempeño y la motivación del personal se traducen en resultados concretos dentro de la organización. Más allá de asociarse únicamente con la cantidad de trabajo realizado, la productividad se vincula con la forma en que los colaboradores utilizan sus recursos, tiempo y capacidades para cumplir con las funciones asignadas y alcanzar los objetivos institucionales.

### ***Adaptabilidad y Flexibilidad***

Reflejan la capacidad para ajustarse a cambios, adquirir nuevas competencias y modificar su comportamiento según las exigencias internas o externas. (Chiavenato, 2009, p.14).

La adaptabilidad y la flexibilidad se encuentran estrechamente vinculadas con la motivación del personal, ya que los colaboradores que se sienten apoyados, valorados y motivados tienden a mostrar una mayor apertura al cambio y una actitud más positiva frente a los desafíos laborales.

### ***Calidad***

Representa la capacidad de satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes, tanto internas como externas, asegurando que los procesos, productos y servicios cumplan estándares y expectativas. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. (Chiavenato, 2009, p.15).

Se relaciona con el grado de cuidado, responsabilidad y compromiso con el que las personas realizan sus tareas. Desde esta perspectiva, la calidad permite comprender cómo la motivación influye en la forma en que se ejecutan las actividades laborales y en la coherencia del desempeño con los objetivos organizacionales.

### ***Innovación***

Es la capacidad de generar productos, servicios, métodos o procesos nuevos, otorgando a la organización una ventaja competitiva en entornos dinámicos. (Chiavenato, 2009, p.15).

Desde esta perspectiva, la innovación se vincula con la motivación, ya que un personal motivado tiende a mostrar mayor iniciativa, creatividad y apertura al cambio dentro del entorno laboral.

### ***Satisfacción del cliente***

Evalúa qué tan bien la organización cumple con las expectativas y necesidades de sus clientes, considerándose un indicador clave del éxito organizacional. (Chiavenato, 2009, p.15).

Se comprende cómo la motivación influye indirectamente en la forma en que se brinda un servicio y en la coherencia entre el desempeño del personal y las expectativas del entorno.

Desde el enfoque del comportamiento organizacional, las variables intermedias dan lugar a resultados organizacionales finales, los cuales reflejan los logros y beneficios alcanzados a nivel global. Estos resultados no surgen de manera aislada, sino como consecuencia del funcionamiento integral del sistema organizacional, donde el comportamiento, las actitudes y la motivación del personal juegan un papel fundamental.

Cuando las personas desempeñan sus funciones de manera eficiente y muestran apertura al cambio, iniciativa y compromiso, la organización avanza hacia el cumplimiento de sus objetivos, fortalece su capacidad de adaptación y renovación, y genera beneficios tanto tangibles como intangibles. Asimismo, este proceso favorece el crecimiento organizacional, entendido como el desarrollo sostenido de capacidades, recursos y prácticas que permiten a la organización mantenerse vigente y cumplir su propósito.

En este sentido, las variables resultantes representan la manifestación final de un comportamiento organizacional adecuado, evidenciando cómo las dinámicas internas influyen en la consolidación y sostenibilidad de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p.16).

Comprender lo anterior resulta necesario, ya que permite entender el comportamiento organizacional como un sistema en el que interactúan distintos tipos de variables. Las variables independientes influyen en las dinámicas internas de la organización, las cuales se manifiestan a través de variables intermedias que explican los procesos mediante los cuales las personas actúan, se adaptan y desempeñan sus funciones. A su vez, estas dinámicas se reflejan en variables dependientes, que expresan las respuestas del personal en términos de desempeño, compromiso, satisfacción y permanencia. De esta manera, el comportamiento organizacional no opera de forma aislada, sino como un conjunto de elementos interrelacionados que permiten comprender cómo las condiciones organizacionales inciden en la motivación y en las conductas de las personas dentro

del entorno laboral, lo que a su vez facilita la toma de decisiones orientadas a fortalecer el bienestar del personal y mejorar el funcionamiento organizacional.

### **Clima Laboral**

El clima laboral es un elemento clave dentro del comportamiento organizacional, ya que refleja cómo las personas perciben y experimentan su entorno de trabajo. Estas percepciones influyen directamente en la motivación, el bienestar y la forma en que los colaboradores se relacionan y se comprometen con la organización.

García, Gómez y Vesga (2020) define el constructo de clima organizacional, entendido desde la metáfora del “clima”, se refiere inicialmente al conjunto de condiciones y características que conforman el ambiente laboral en el que se desenvuelven las personas dentro de una organización. No obstante, este concepto trasciende el simple contexto físico o estructural, ya que la existencia de un determinado clima se construye a partir de la percepción de los individuos, quienes interpretan y experimentan dicho ambiente de manera particular (p. 12).

Se comprende que el clima organizacional se construye a partir de las percepciones que las personas desarrollan sobre su entorno laboral, y no únicamente de las condiciones formales de la organización, lo cual permite analizar cómo influyen en las actitudes, comportamientos y disposiciones del personal dentro del contexto organizacional.

Chiavenato (2009) plantea que el clima organizacional mantiene una relación directa y dinámica con la motivación de las personas, influyendo de manera significativa en su comportamiento y en la calidad del ambiente de trabajo. Cuando la motivación es alta, el clima laboral tiende a ser positivo y se refleja en relaciones colaborativas, interés y compromiso; por el contrario, bajos niveles de motivación pueden deteriorar el clima, generando apatía e insatisfacción. Desde esta perspectiva, el análisis del clima laboral puede abordarse a partir de la aplicación de las teorías de la motivación, considerando factores como las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la jornada laboral, los cuales inciden directamente en el ánimo y la disposición de los colaboradores (p. 260).

Se entiende que el clima organizacional y la motivación no pueden analizarse de forma separada, ya que ambos se influyen mutuamente y se reflejan en la manera en que las personas actúan y se relacionan dentro del entorno laboral. Esta relación resulta clave para el estudio del

comportamiento organizacional, al evidenciar cómo las condiciones motivacionales inciden en las actitudes y disposiciones del personal.

### **Cultura Organizacional**

Una vez analizado el clima laboral como parte del comportamiento organizacional, resulta pertinente profundizar en la cultura organizacional, ya que esta constituye el marco de valores, creencias y prácticas que orientan la manera en que las personas actúan, interactúan y dan sentido a su trabajo.

Chiavenato (2009) define la cultura organizacional como “cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120).

Se define que la cultura organizacional influye en la manera en que los colaboradores perciben sus funciones y el entorno en el que desempeñan su labor. Los valores y prácticas compartidas dentro de una organización pueden fortalecer el compromiso, el sentido de propósito y la disposición a colaborar, elementos que inciden directamente en la motivación del personal. Cuando la cultura promueve el apoyo, la claridad y la cohesión, el comportamiento de los colaboradores tiende a orientarse de forma más positiva, favoreciendo la convivencia y el desempeño en el ámbito laboral.

Así mismo, La Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f.) señala que la cultura organizacional es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de la organización. Tiene seis características:

#### ***Regularidad de los comportamientos observados***

Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f) define “las interacciones entre los miembros se caracterizan por el lenguaje común, terminología propia, rituales relativos a las conductas y diferencias” (p.15).

Se reconoce la importancia de la regularidad de los comportamientos observados en la organización, ya que permite identificar patrones de conducta compartidos que influyen en la convivencia, el clima laboral y el comportamiento organizacional.

### ***Normas***

Se define como “Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (Universidad Abierta y a Distancia de México, s.f., p. 15).

Se establece referencia que orienta el comportamiento de los colaboradores, permitiendo regular las acciones, promover el orden interno y facilitar la convivencia dentro de la organización.

### ***Valores dominantes***

Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f) afirma que “son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (p.15).

Los valores dominantes influyen en la forma en que las personas actúan y se relacionan dentro de la organización, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

### ***Filosofía***

Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f) afirma que son “políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (p.15).

Se reconoce la importancia de la filosofía institucional presente en la organización, ya que brinda sentido y dirección al trabajo que realizan los colaboradores.

### ***Reglas***

Se denominan como “guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo” (Universidad Abierta y a Distancia de México, s.f., p. 15).

Se reconoce la importancia de las reglas internas en la organización, pues permiten establecer límites claros y promover la equidad en la convivencia laboral.

### ***Clima Organizacional***

Se define como “Sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.” (Universidad Abierta y a Distancia de México, s.f., p. 15).

Se reconoce la importancia del clima organizacional presente en la organización, dado que influye directamente en la motivación, el bienestar y el desempeño del personal.

Se logra determinar, en base a la investigación, que en las organizaciones existen tres niveles en la cultura organizacional, los cuales son valiosos y permiten evaluarlos dentro del Hogar

de la Esperanza. Según Schein (1988), el nivel 1, conocido como artefactos, corresponde a lo visible y se refiere a las manifestaciones externas de la cultura, incluyendo el entorno físico, la disposición de los espacios, el lenguaje utilizado, la vestimenta, la tecnología disponible, así como los rituales o hábitos observables. El nivel 2, llamado valores adoptados, corresponde a lo declarado y consciente, y comprende los principios y normas que la organización promueve, tales como objetivos, reglas, normas de conducta y creencias compartidas sobre la manera en que las personas deben relacionarse o desempeñar su trabajo. Finalmente, el nivel 3, denominado supuestos básicos, representa lo profundo y tácito, es decir, las creencias inconscientes y fundamentales que guían todas las demás manifestaciones culturales, incluyendo la manera en que el grupo percibe la realidad, lo que considera correcto o normal y cómo enfrenta problemas internos y externos. Comprender estos niveles permite analizar con mayor precisión la cultura organizacional y su influencia sobre el comportamiento y la motivación en las organizaciones.

### **Motivación Laboral**

Aunque la motivación constituye la variable central de esta investigación, resulta relevante analizarla dentro del marco de la cultura organizacional, ya que los valores, normas y prácticas de la institución crean un entorno que condiciona y favorece la motivación del personal. Una cultura que promueve la participación, la confianza, el reconocimiento y la comunicación efectiva establece las condiciones necesarias para que los colaboradores mantengan altos niveles de motivación dentro de la organización.

Merchán y Álvarez (2022) definen como motivación laboral a la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar y/o mantener una determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para acometerla. Dicho impulso tiene una dirección determinada, la de aplicar nuestros recursos para alcanzar la meta deseada, e implica el hecho de que vamos a persistir y perseverar en la realización de un esfuerzo concreto con una intensidad determinada. A mayor motivación para realizarla, mayor la intensidad y la perseverancia que estamos dispuestos a mantener (p. 82).

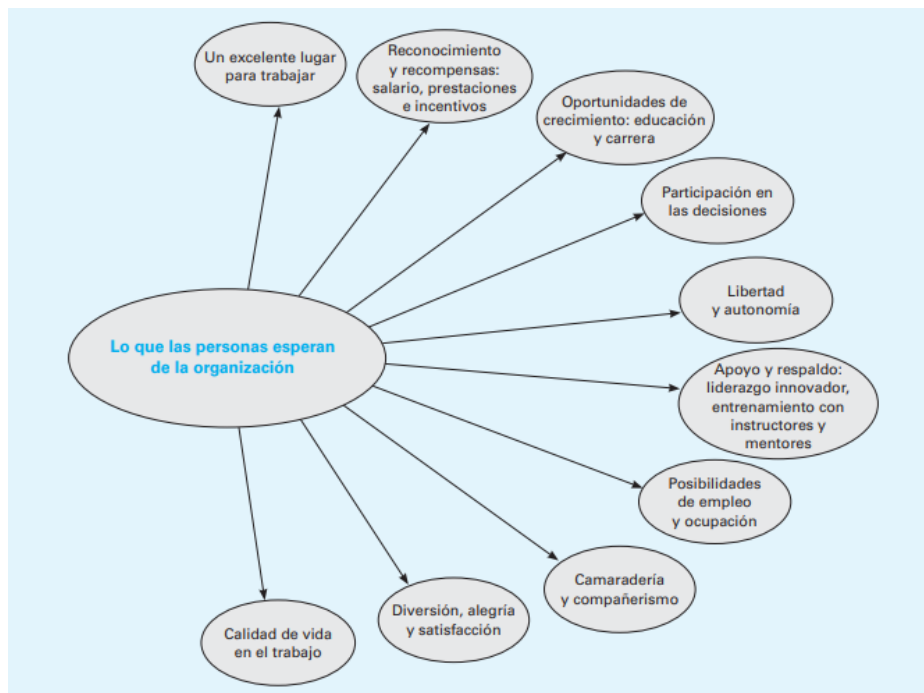
Además, SmowlTech (2022) señala que el fomento de la motivación laboral requiere un enfoque integral que considere tanto los factores internos del individuo como las condiciones organizacionales. Entre las estrategias más importantes se encuentran la promoción de una cultura organizacional positiva, basada en la colaboración, la confianza y el respeto mutuo, donde los valores de la institución sean compartidos y vividos por todos los miembros. Asimismo, es

fundamental contar con un liderazgo empático y motivador, caracterizado por la cercanía, la escucha activa y el reconocimiento del esfuerzo del personal, lo cual fortalece el compromiso y la disposición a desempeñarse de manera óptima. Otro elemento clave es ofrecer oportunidades de crecimiento, mediante programas de formación, movilidad interna y planes de carrera que permitan a los colaboradores proyectar un futuro dentro de la organización. También resulta relevante promover la participación, ya que involucrar al personal en la toma de decisiones incrementa su sentido de pertenencia y su implicación con los objetivos institucionales. Finalmente, el cuidado del bienestar integral, a través de programas que atiendan la salud física, emocional y mental, así como políticas de flexibilidad y conciliación, contribuye significativamente a mantener altos niveles de motivación y energía en el entorno laboral. La motivación laboral puede concebirse como un impulso interno que dirige y sostiene los esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de sus objetivos, influyendo directamente en su compromiso y desempeño dentro de la organización (p. 1).

La motivación laboral puede concebirse como el impulso interno que orienta y sostiene el esfuerzo del personal para cumplir sus objetivos, determinando la intensidad y la constancia con que se desempeñan sus funciones. Esta no depende únicamente de factores individuales, sino también de las condiciones que ofrece la organización, como un ambiente basado en la confianza, la colaboración y el reconocimiento, así como oportunidades de crecimiento y un liderazgo que valore y escuche al equipo. Cuando estos elementos están presentes, aumentan el compromiso, la disposición a participar y la conexión con los objetivos institucionales. Estas consideraciones permiten comprender de manera más clara qué aspectos son percibidos como motivadores dentro del entorno laboral, lo cual se refleja en las expectativas que las personas tienen respecto a su experiencia dentro de la organización.

“Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas” (Chiavenato, 2009, p. 50).

Se comprende que las personas ingresan y permanecen en una organización en función de lo que esperan obtener de ella, ya sea crecimiento, estabilidad o un entorno que les brinde apoyo. Por esta razón, se considera necesario evaluar estos aspectos para determinar cuáles influyen con mayor fuerza en su motivación. La siguiente figura resume estos elementos y facilita identificar cuáles resultan especialmente significativos para los colaboradores.

**Figura 4.***Motivación para los colaboradores*

*Nota.* Adaptado de Comportamiento organizacional (Chiavenato, I. 2009).

### **Reconocimiento**

Se considera al reconocimiento como uno de los factores que más influyen en cómo una persona percibe su lugar dentro de una organización, ya que refuerza su valor y su sentido de pertenencia. También se entiende que las personas ingresan y permanecen en una institución según lo que esperan recibir de ella, desde oportunidades de crecimiento hasta un ambiente que valide su esfuerzo.

Según (Robbins, 2004, como se citó en Gómez, 2020) expone que dentro de las organizaciones el reconocimiento al personal puede presentarse en dos modalidades principales: el reconocimiento informal y el reconocimiento formal. El reconocimiento en las organizaciones puede presentarse de forma informal o formal. El reconocimiento informal se caracteriza por ser inmediato, sencillo y de bajo costo, ya que se manifiesta a través de gestos cotidianos como agradecimientos, felicitaciones, mensajes breves o expresiones espontáneas de aprobación. Estas acciones, aunque simples, generan un impacto significativo en la motivación y en la percepción de valoración del personal. Por su parte, el reconocimiento formal cumple una función más estructurada al resaltar la permanencia, los logros, los aportes sobresalientes o las conductas

positivas de los colaboradores. Cuando se gestiona adecuadamente, este tipo de reconocimiento contribuye a fortalecer la satisfacción laboral, la retención del talento y una cultura organizacional basada en la apreciación del desempeño (p.18).

Asimismo, Robbins (2004, como se citó en Gómez, 2020) asocia este tipo de reconocimiento con la regla del 80/20, en la cual se diferencian dos dimensiones: una intangible, que representa la mayor carga emocional del acto de reconocimiento a través de la comunicación y la valoración simbólica, y una tangible, que corresponde al elemento material que refuerza la experiencia, relacionándose con el principio de Pareto, donde un pequeño porcentaje de causas genera un gran impacto en los resultados (p.19).

Se considera que la distinción entre reconocimiento informal y formal permite comprender cómo distintas formas de valorar el trabajo influyen en la motivación del personal. Los gestos cotidianos, aunque sencillos, generan un impacto emocional importante, mientras que los reconocimientos estructurados fortalecen el compromiso a largo plazo. Esto evidencia que la motivación no depende únicamente de incentivos materiales, sino también de la calidad de las interacciones y del ambiente de aprecio que se construya dentro de la organización.

### **Liderazgo**

Además, el liderazgo constituye un elemento clave dentro de las dinámicas organizacionales, ya que influye directamente en la manera en que las personas trabajan, se relacionan y se comprometen con los objetivos institucionales. Su presencia orienta, motiva y da sentido a las acciones del personal, convirtiéndose en un factor determinante para el funcionamiento armónico y efectivo de la organización.

Según (Cruz, 2013, como se citó en Sánchez, 2009) destaca que “en las organizaciones el liderazgo es un elemento fundamental que permite guiar los esfuerzos y motivaciones de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos.” (p.38).

Se reconoce que el liderazgo cumple un papel esencial al orientar las acciones y motivaciones del personal hacia el logro de los objetivos institucionales. Su influencia no solo organiza el trabajo, sino que también crea un entorno donde las personas pueden sentirse acompañadas y dirigidas de manera efectiva. En este sentido, resulta pertinente considerar la inteligencia emocional como un complemento indispensable, ya que la capacidad de un líder para gestionar sus propias emociones y comprender las de los demás fortalece la comunicación, la confianza y la motivación dentro de la organización.

## **Inteligencia Emocional**

Se destaca que la inteligencia emocional puede potenciarse mediante un proceso de coaching porque la presencia del coach ayuda a tomar conciencia emocional de uno mismo (actúa como espejo) y facilita la empatía. Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional y argumentó que la habilidad de manejar nuestras propias emociones y las de los demás es crucial para el éxito en el liderazgo. Propuso cinco componentes clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. (Goleman, 2002, como se citó en García y Salguero 2024, p.3).

García y Salguero (2024) define la inteligencia emocional, concepto popularizado por Daniel Goleman en la década de 1990, se ha revelado como un pilar fundamental para los líderes efectivos. Esta capacidad para reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás no solo mejora la atmósfera laboral, sino que también impulsa la productividad y fomenta un ambiente de trabajo saludable, mejorando la motivación del equipo de trabajo, potenciando la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios (p.3).

En conclusión, la inteligencia emocional constituye un pilar fundamental para el liderazgo efectivo, ya que permite reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, generando un entorno laboral más colaborativo y motivador. Su desarrollo, que puede potenciarse mediante procesos de acompañamiento como el coaching, contribuye a mejorar la comunicación, la adaptación al cambio y la capacidad de los líderes para influir positivamente en su equipo. Integrar la inteligencia emocional dentro del comportamiento organizacional resulta, por tanto, esencial para fortalecer la motivación del personal y favorecer un clima de trabajo positivo. Estos conceptos servirán de base para analizar, en la presente investigación, la relación entre motivación y comportamiento organizacional.

### **Capítulo III. Marco Metodológico**

El capítulo metodológico describe el proceso para realizar la investigación, indicando el tipo de estudio, enfoque, técnicas e instrumentos utilizados. Su propósito es explicar de forma clara cómo se desarrolló el estudio para garantizar la validez de los resultados.

#### **Enfoque de la Investigación**

En la investigación científica existen distintos enfoques metodológicos que permiten abordar los fenómenos de estudio desde perspectivas diferentes, entre los cuales destacan el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

#### ***Enfoque Cualitativo***

El enfoque cualitativo, también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa, engloba diversas concepciones, visiones y técnicas orientadas al estudio de fenómenos no cuantificables. Este enfoque se utiliza principalmente para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación, partiendo del análisis de los hechos para desarrollar teoría a partir de lo observado. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis previamente establecidas, sino que estas se generan y perfeccionan durante el proceso investigativo. Asimismo, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, centrados en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sin recurrir a mediciones numéricas ni análisis estadísticos (Baptista, Fernández, y Sampiere, 2014, p.19).

Se destaca que el enfoque cualitativo se orienta a la comprensión de los fenómenos sociales desde la perspectiva de las personas que los experimentan, permitiendo analizar percepciones, experiencias, significados y dinámicas en su contexto natural. Este enfoque no se basa en la medición numérica ni en el análisis estadístico, sino en la interpretación profunda de la realidad.

#### ***Enfoque Cuantitativo***

El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser secuencial y probatorio, ya que sigue un proceso ordenado y estructurado que parte de una idea de investigación que se va delimitando progresivamente. A partir de esta, se formulan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico que permite establecer hipótesis y definir variables. Posteriormente, se diseñan instrumentos para medir dichas variables en un contexto específico, se analizan los datos obtenidos mediante métodos estadísticos y se extraen conclusiones orientadas a comprobar teorías y establecer patrones de comportamiento. Este enfoque prioriza la medición

numérica, el análisis estadístico y la objetividad en los resultados. (Baptista, Fernández, y Sampiere, 2014, p.4).

Se logra destacar que el enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición numérica, el análisis estadístico y la comprobación de hipótesis. Su descripción permite comprender cómo, a partir de variables definidas y datos medibles, se busca explicar fenómenos mediante procedimientos objetivos y estructurados.

### ***Enfoque Mixto***

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014, p.532).

De acuerdo con los tres enfoques previamente descritos, se determina que la presente investigación adopta un enfoque mixto con predominio cualitativo. Este enfoque permite comprender los fenómenos desde la perspectiva de las personas participantes, analizando sus experiencias, percepciones y significados en relación con su entorno laboral, lo cual resulta fundamental para el estudio de la motivación y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza.

No obstante, la investigación incorpora también elementos del enfoque cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert, el cual posibilita cuantificar percepciones y analizar tendencias de respuesta, aportando información complementaria que fortalece la comprensión del fenómeno estudiado. En este sentido, los datos cuantitativos no se emplean con fines de comprobación estadística, sino como un apoyo para identificar patrones generales que enriquecen el análisis cualitativo.

Por lo tanto, la integración de ambos enfoques permite una visión más amplia e integral del objeto de estudio, donde el enfoque cualitativo predomina en la interpretación de los resultados, mientras que el componente cuantitativo contribuye a contextualizar y respaldar las percepciones del personal, favoreciendo una interpretación más sólida de la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación laboral.

## **Tipo de Investigación**

La presente investigación se clasifica como descriptiva y exploratoria, ya que busca analizar y comprender el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza dentro de su contexto real.

### ***Enfoque Descriptivo***

En cuanto al alcance descriptivo, “se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos sometidos a análisis, con el fin de recoger información sobre los conceptos de estudio sin establecer relaciones causales” (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014, p.92).

En este sentido, la investigación pretende describir el fenómeno analizado desde la perspectiva de los participantes. En esencia, la investigación descriptiva constituye un enfoque orientado a recopilar, analizar y presentar información sobre fenómenos de la vida real, con el fin de describirlos en su contexto natural, basándose principalmente en observaciones empíricas.

### ***Enfoque Exploratorio***

Además del enfoque descriptivo, la presente investigación adopta un alcance exploratorio, Sampieri, Fernández & Baptista (2014) afirman que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (p.91).

Permite analizar la realidad organizacional tal como ocurre en su entorno natural, sin manipulación de variables, con el fin de comprender las experiencias, percepciones y dinámicas laborales que influyen en la motivación del personal durante el I cuatrimestre del 2026.

## **Método de Investigación**

En el enfoque cualitativo, el método de investigación se define a partir del diseño que orienta el proceso investigativo. De acuerdo con Baptista, Fernández y Sampieri (2014), “el diseño constituye el abordaje general que guía cómo se desarrolla la investigación cualitativa” (p.470).

Se utiliza el método inductivo, de acuerdo con Baptista, Fernández y Sampieri (2014) consiste en partir del análisis de casos particulares para identificar patrones, significados y elementos comunes que permitan comprender un fenómeno en su contexto real. Desde este enfoque, el conocimiento se construye a partir de la observación, la interpretación y el análisis de

las experiencias de los participantes, sin partir de hipótesis previas ni buscar la generalización estadística de los resultados (p.14).

Resulta clave para la presente investigación, ya que permite analizar de manera profunda cómo los participantes interpretan y viven el comportamiento organizacional y la motivación laboral dentro de su contexto. Este método facilita la identificación de patrones comunes, así como de particularidades en las experiencias individuales, contribuyendo a una comprensión integral del fenómeno estudiado.

### **Fuentes de Información**

Para la presente investigación se utilizarán diferentes fuentes de información con el objetivo de obtener datos completos y confiables sobre la relación entre comportamiento organizacional y motivación del personal en el Hogar de la Esperanza. De acuerdo con Maranto y González (2015) Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. (p. 2).

La combinación de fuentes primarias, y secundarias permitirá contrastar y enriquecer los hallazgos encontrados.

#### ***Fuentes Primarias***

Las fuentes primarias se distinguen por proporcionar información original y sin intermediarios, producto de investigaciones, teorías o experiencias directas. Este tipo de fuentes ofrece datos que no han sido interpretados ni modificados por otros autores, por lo que constituyen el material base para el análisis y la comprensión de un fenómeno. Entre los ejemplos más comunes se encuentran los libros, monografías, artículos académicos, documentos oficiales, informes técnicos, tesis, ponencias, testimonios, reportajes, videos documentales y foros. (Maranto y González, 2015, p. 3).

Las fuentes primarias se conforman por información obtenida directamente de los colaboradores del Hogar de la Esperanza mediante entrevistas semiestructuradas, y datos obtenidos en cuestionarios. Por lo tanto, se permite lograr una comprensión más cercana y auténtica de las experiencias y percepciones del personal. Se aplicarán un total de 15 cuestionarios, abarcando a todos los colaboradores debido al tamaño reducido del grupo, así como 5 entrevistas que complementarán el análisis cualitativo.

### ***Fuentes Secundarias***

Maranto y González (2015) determinan estas fuentes como las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (p.3).

En el contexto de la presente investigación, las fuentes secundarias estarán conformadas por documentos institucionales ya elaborados, como informes, investigaciones previas, literatura académica relacionada con el comportamiento organizacional y la motivación laboral, así como documentos internos de la institución, incluyendo manuales, normas y lineamientos estratégicos. Estas fuentes permitirán contextualizar el estudio y contrastar los resultados con el análisis desarrollado.

### **Población**

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada. (Aguinaga, s.f., p.22) En el Hogar de la Esperanza se cuenta actualmente con 15 colaboradores y 22 residentes. Por lo tanto, la población de la investigación está conformada por un total de 37 personas, centrándose en los colaboradores de la institución, dado que su labor está directamente orientada a la atención y acompañamiento de las personas con VIH que residen en el hogar.

### ***Población Finita***

De acuerdo con Mayor (s.f.) define a la población finita como un “conjunto, finito, de elementos de cualquier naturaleza, ya sean personas, objetos, animales, plantas, pueblos, familias, países, etc., que pretendemos analizar o investigar, siendo el objetivo de esta asignatura el diseño y estudio de ciertas técnicas para llevar a cabo dicha investigación.” (p.1).

Se determina que la población de la presente investigación es finita, ya que está conformada por un número limitado y claramente identificado de personas. En este caso, la población estuvo constituida por los 15 colaboradores del Hogar de la Esperanza, y en detalle a 6 de ellos, lo cual permitió abordar la totalidad del grupo en el estudio.

## **Muestra**

De acuerdo con Salazar (s.f.) define a la muestra como la “parte o subconjunto de la población, con la que se realiza el estudio y para seleccionarla se deben delimitar las características de la población” (p.6).

Adicionalmente Sampieri, Fernández y Baptista (2014) “define la muestra no probabilística o dirigida como el subgrupo de la población en el cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características y propósitos de la investigación” (p.176).

Se coincide en resaltar la importancia de la muestra dentro del proceso de investigación, al señalar que una selección adecuada es determinante para la representatividad de los resultados. En este sentido, delimitar correctamente sus características no solo fortalece la validez del estudio, sino que también permite que los hallazgos reflejen de manera fiel la realidad del fenómeno analizado, asegurando coherencia entre los objetivos planteados y el análisis de los datos obtenidos. Para la presente investigación, dado que la población es reducida, el cuestionario será aplicado a los 15 colaboradores del Hogar de la Esperanza.

### ***Muestra No Probabilístico***

Las muestras no probabilísticas o dirigidas se caracterizan por seleccionar los casos con base en los objetivos y características de la investigación, más que por criterios estadísticos de generalización. Este tipo de muestreo resulta especialmente pertinente en estudios cualitativos, donde no se busca la extrapolación de los resultados a una población mayor, sino la obtención de información rica y relevante sobre el fenómeno estudiado. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 190).

Se concluye que el muestreo no probabilístico fue seleccionado debido a que la investigación no pretende generalizar los resultados a una población mayor, sino comprender en profundidad un contexto organizacional específico. Este tipo de muestreo permitió incluir a la totalidad de los colaboradores y seleccionar a las personas entrevistadas con base en su experiencia y conocimiento del fenómeno estudiado, lo cual favoreció la obtención de información significativa para dar respuesta a los objetivos planteados.

### **Variables y Unidades de Análisis**

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Este concepto aplica a personas, objetos, hechos o fenómenos que adquieren distintos valores respecto a la variable analizada (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 105).

Las variables son componentes esenciales para orientar el análisis y alcanzar los objetivos planteados. Estas permiten organizar la información, establecer relaciones entre los fenómenos estudiados y facilitar la interpretación de los resultados. En este contexto, se presentan las variables definidas para el estudio, junto con sus respectivas dimensiones e ítems.

**Tabla 1.**

*Tabla de Variables*

Objetivos específicos	Variable	Indicadores y definiciones	Propósito de medición	Definición conceptual	Instrumento
Identificar los factores organizacionales y psicosociales del comportamiento organizacional que impactan la estructura y funcionamiento institucional del Hogar de la Esperanza.	Factores organizacionales y psicosociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño laboral: Cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, así como a la calidad con la que el colaborador realiza su trabajo.</li> <li>Compromiso organizacional: Nivel de identificación del colaborador con la misión, visión y valores de la organización, así como a su disposición para involucrarse activamente y aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>Fidelidad o lealtad: Intención del colaborador de permanecer en la organización y mantener un vínculo estable con esta.</li> <li>Satisfacción laboral: Percepción de bienestar del colaborador respecto a su trabajo, las condiciones laborales y el reconocimiento recibido.</li> <li>Participación voluntaria: Comprende las conductas voluntarias y proactivas que realizan los colaboradores más allá de sus funciones formales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño laboral: Permite evaluar el nivel de cumplimiento de funciones y la calidad con la que el personal realiza su trabajo.</li> <li>Compromiso organizacional: Mide el grado de identificación del personal con la misión, visión y valores del Hogar de la Esperanza, y su disposición a involucrarse en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>Fidelidad o lealtad: Mide la intención del personal de permanecer en la organización.</li> <li>Satisfacción laboral: Permite conocer la percepción de bienestar del personal respecto a su trabajo, sus condiciones laborales y el reconocimiento recibido.</li> <li>Participación voluntaria / ciudadanía organizacional: Mide la presencia de conductas voluntarias, proactivas y de apoyo que benefician a la organización.</li> </ul>	Los factores organizacionales y psicosociales se refieren a las condiciones presentes en la situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización de las labores, que son susceptibles de afectar el bienestar y la salud de las personas colaboradoras, así como el desarrollo y funcionamiento del trabajo dentro de la organización (OIT-OMS, 1984). Estas condiciones se manifiestan en aspectos como el desempeño laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción, la fidelidad y la participación voluntaria del personal. OIT-OMS, (1984, como se citó en Araujo, 2015, p.17).	<p>Cuestionario: ítem 1 hasta 10</p> <p>Entrevista: ítem 1, 3, 10</p>
Determinar los elementos del clima laboral que influyen en la motivación y el bienestar del personal del Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026.	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas monetarias: Compensación económica que recibe el colaborador por su trabajo.</li> <li>Recompensas no monetarias: Formas de reconocimiento no económico, tales como agradecimientos, respeto, apoyo y valoración del trabajo realizado.</li> <li>Enriquecimiento de las tareas: Grado en que las funciones asignadas resultan significativas y estimulantes.</li> <li>Modificación de la jornada laboral: Percepción del colaborador sobre la organización del tiempo de trabajo y su impacto en el bienestar, el equilibrio personal y la motivación laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas monetarias: Permite valorar el peso de la remuneración como factor motivacional en el clima laboral.</li> <li>Recompensas no monetarias: Permite analizar la percepción sobre reconocimiento no económico y su influencia en la motivación.</li> <li>Enriquecimiento de las tareas: Mide si las tareas se perciben como estimulantes y generadoras de motivación.</li> <li>Modificación de la jornada laboral: Permite explorar cómo la organización del tiempo de trabajo incide en el bienestar y la motivación.</li> </ul>	García, Gómez y Vesga (2020) define el constructo de clima organizacional, entendido desde la metáfora del "clima", se refiere inicialmente al conjunto de condiciones y características que conforman el ambiente laboral en el que se desenvuelven las personas dentro de una organización. No obstante, este concepto trasciende el simple contexto físico o estructural, ya que la existencia de un determinado clima organizacional se construye a partir de la percepción de los individuos, quienes interpretan y experimentan dicho ambiente de manera particular (p. 12).	<p>Cuestionario: 11 hasta 15</p> <p>Entrevista: ítem 4, 5, 8, y 9</p>
Proponer un plan de estrategias de cultura organizacional orientado al fortalecimiento del clima laboral y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza, durante el I cuatrimestre del 2026	<p>Variable independiente: Estrategias de cultura organizacional.</p> <p>Variable dependiente: Clima y comportamiento organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas: Lineamientos y pautas formales que orientan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.</li> <li>Valores: Principios y creencias compartidas que la organización promueve.</li> <li>Filosofía: Conjunto de ideas, propósitos y orientaciones que dan sentido al quehacer de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas: Permite identificar el grado de claridad y difusión de los lineamientos internos que guían el trabajo diario.</li> <li>Valores: Permite examinar la influencia de los valores institucionales en las actitudes y conductas del personal.</li> <li>Filosofía institucional: Permite valorar el sentido de propósito que la misión y la filosofía generan en el personal.</li> </ul>	La Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f.) define la cultura organizacional como una compleja mezcla de creencias, comportamientos y valores que reflejan el modo particular de funcionar de una organización.	<p>Cuestionario: 16 hasta 20</p> <p>Entrevista: ítem 6 hasta 7</p>

## **Instrumentos**

“Los instrumentos de recolección cualitativa son fundamentales para obtener información rica y detallada. Estos métodos permiten explorar percepciones, experiencias y emociones, ofreciendo perspectivas que son difíciles de capturar a través de técnicas cuantitativas” (Peña, 2025).

Se evidencia que los instrumentos cualitativos permiten al investigador acercarse de manera más directa a la realidad de los participantes. Se emplearán técnicas cualitativas, tales como entrevistas semiestructuradas, y cuestionarios, lo que permitirá obtener datos valiosos directamente desde los participantes. Este enfoque resulta apropiado para estudios de carácter social y organizacional, donde se busca interpretar la realidad más allá de las mediciones numéricas.

### ***Cuestionario***

De acuerdo con Pozzo et al, (2018, como se citó en Rodríguez, 2023) afirma que el cuestionario es concebido como el instrumento que se diseña en el marco de un proyecto de investigación elaborado a partir de objetivos específicos. Por lo tanto, sus datos pueden producir ricas interpretaciones, entendiendo que el mismo permite una aproximación amplia a esta diversidad de contextos y realidades en la que se torna necesario reflexionar sobre esta dimensión al encarar estudios que vayan más allá del análisis de un caso.

En este sentido, el cuestionario resulta una herramienta adecuada para captar las percepciones y actitudes de las personas participantes, permitiendo analizar con mayor profundidad la diversidad de opiniones presentes en el contexto organizacional.

En la presente investigación, se utilizará el cuestionario Likert, el cual de acuerdo con Pérez (s.f.) se clasifica como una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación. (p. 1).

Para este estudio se elabora un cuestionario Likert compuesto por 20 preguntas, orientadas a abordar las principales variables del comportamiento organizacional, así como aspectos relacionados con el clima laboral y la cultura organizacional. Dicho instrumento permitirá analizar

cómo estos factores se manifiestan en el entorno laboral del Hogar de la Esperanza y cómo influyen en la motivación del personal, facilitando una mayor comprensión de la realidad organizacional desde la perspectiva de los colaboradores.

### ***Entrevistas Semiestructuradas***

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) lo definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (p. 403).

Para la presente investigación se realizarán entrevistas semiestructuradas, las cuales de acuerdo con Babativa, Gaona, González, Rubiano y Velásquez (2024) se definen como un instrumento de recolección de datos pertinente para el desarrollo de un proceso de investigación, ya que permite interactuar directamente con el contexto y con los actores sociales participantes. Se caracteriza por propiciar diálogos a partir de una sucesión de preguntas abiertas orientadas por un guion previamente elaborado, el cual debe estar relacionado con el eje temático de la investigación y con el rol de cada uno de los actores sociales involucrados. De esta manera, el entrevistado puede narrar y describir su experiencia, percepciones y vivencias relacionadas con la temática abordada, lo que permite obtener información relevante para comprender la problemática planteada en el proyecto (pp. 90–100).

Se aplicarán a cinco personas seleccionadas por su conocimiento y experiencia relevante dentro del Hogar de la Esperanza. Cada entrevista seguirá un esquema flexible que contempla una fase de introducción, desarrollo y cierre, permitiendo que las preguntas abiertas y de seguimiento se adapten a las respuestas de los participantes. Este enfoque posibilita explorar de manera profunda las percepciones, experiencias y opiniones relacionadas con el entorno laboral, las dinámicas internas y el comportamiento organizacional.

Las entrevistas serán registradas cuidadosamente y los datos obtenidos serán posteriormente analizados, codificados y organizados, con el fin de identificar patrones, tendencias y hallazgos significativos que contribuyan al análisis de la investigación y al cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

De acuerdo con Parra (2025) la recolección de datos es un proceso sistemático y organizado para obtener y medir información de diversas fuentes, con el fin de generar una visión completa y

precisa de un área de interés. Este procedimiento permite a personas u organizaciones responder a preguntas relevantes, evaluar resultados y anticipar tendencias futuras de manera más efectiva. La exactitud en la obtención de los datos es fundamental para garantizar la fiabilidad de un estudio, tomar decisiones informadas y mantener altos estándares de calidad.

Con base en lo anterior, el proceso de recolección y análisis de datos se estructuró en fases, las cuales permitieron organizar de manera ordenada la obtención, registro y análisis de la información, asegurando coherencia con los objetivos de la investigación.

### ***Fase 1: Recolección de datos mediante cuestionario***

Se llevó a cabo un proceso directo en el lugar de estudio, el Hogar de la Esperanza. El cuestionario fue presentado a los 15 colaboradores (muestra), asegurando que todas las personas participantes comprendieran el objetivo de la investigación y la importancia de su participación.

El instrumento fue aplicado mediante la plataforma Microsoft Forms, lo cual permitió una captura de datos rápida, organizada y confiable. Esta herramienta facilitó el registro sistemático de las respuestas y contribuyó a la eficiencia del proceso de recolección de la información.

### ***Fase 2: Recolección de datos mediante entrevistas***

De manera complementaria, se realizaron las 6 entrevistas con los colaboradores seleccionados por su experiencia y conocimiento del contexto organizacional. Las entrevistas fueron registradas en un documento de Word, lo cual permitió contar con un respaldo adecuado de toda la información obtenida y facilitó su posterior revisión y análisis.

Esta fase permitió profundizar en las experiencias, percepciones y significados que las personas participantes atribuyen a su entorno laboral, aportando información cualitativa relevante para el estudio.

### ***Fase 3: Organización y análisis de los datos***

Una vez recopilados los datos, estos fueron organizados, y analizados con el fin de facilitar la identificación de patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables estudiadas. Posteriormente, se realizó la interpretación cualitativa de los resultados, asegurando que cada dato fuera examinado con detalle y rigurosidad.

Este proceso permitió integrar la información obtenida a través de los cuestionarios y las entrevistas, favoreciendo una comprensión más amplia y profunda del fenómeno analizado.

## Capítulo IV. Análisis de Resultados

Se presentan los resultados obtenidos a partir del proceso de recolección y análisis de datos desarrollado en la investigación, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados. Los resultados se organizan de acuerdo con las fases en las que fueron aplicados los instrumentos de investigación.

En una primera fase se presentan los resultados derivados de la aplicación de los cuestionarios, los cuales permitieron obtener información general sobre las percepciones de los colaboradores en relación con las variables del estudio. Posteriormente, en una segunda fase, se exponen los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, las cuales posibilitaron profundizar en las experiencias, percepciones y significados expresados por las personas participantes, complementando la información recopilada mediante el cuestionario.

El análisis conjunto de ambas fases facilita una visión completa del fenómeno estudiado, a partir de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios y las entrevistas.

### **Interpretación de los Resultados**

Se presentan e interpretan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos, incluyendo cuestionarios y entrevistas. La interpretación se centra en describir de manera clara y organizada lo encontrado, reflejando las respuestas, opiniones y percepciones de los participantes.

#### ***Cuestionario***

Ítem 1. Desempeño. “Cumpro adecuadamente con las funciones y responsabilidades asignadas a mi puesto de trabajo.”

La mayoría de las personas participantes se posicionó en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que evidencia una percepción positiva respecto al cumplimiento de sus funciones. Esto sugiere claridad en las responsabilidades asignadas y una autovaloración favorable del desempeño individual dentro de la organización.

Ítem 2. Desempeño. “Considero que la calidad del trabajo que realizo contribuye al buen funcionamiento del Hogar de la Esperanza.”

Se observa una tendencia predominantemente positiva, ya que la mayoría manifestó estar de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja que las personas participantes perciben su trabajo como significativo y alineado con el funcionamiento institucional, reconociendo que la calidad de las labores que realizan aporta al desarrollo adecuado de las actividades de la organización

Ítem 3. Compromiso organizacional. “Me siento identificado(a) con la misión, visión y valores del Hogar de la Esperanza.”

Las respuestas muestran una inclinación favorable, ya que la mayoría está totalmente de acuerdo o de acuerdo. Esta tendencia refleja un vínculo positivo entre el personal y los principios que orientan el quehacer institucional, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. En el contexto de una organización con una labor social, esta identificación sugiere que los valores institucionales actúan como un elemento motivador que da significado al trabajo cotidiano.

Ítem 4. Compromiso organizacional. “Estoy dispuesto(a) a involucrarme activamente y aportar más allá de lo estrictamente requerido.”

Se identifica una tendencia positiva en las respuestas, la mayoría seleccionó totalmente de acuerdo o de acuerdo, lo que sugiere disposición hacia la proactividad y el compromiso adicional con la organización.

Ítem 5. Fidelidad o lealtad. “Me siento comprometido(a) a permanecer en el Hogar de la Esperanza como parte de su equipo de trabajo.”

La mayoría expresó acuerdo, lo que refleja estabilidad en el compromiso laboral y una intención favorable de permanencia dentro de la organización.

Ítem 6. Fidelidad o lealtad. “Recomendaría al Hogar de la Esperanza como un buen lugar para trabajar.”

En este ítem se observa mayor diversidad de respuestas, incluyendo posiciones de desacuerdo y neutralidad. Esta variabilidad sugiere que, si bien existe identificación con la misión y el propósito social de la organización, no todas las personas perciben el entorno laboral como suficientemente favorable para recomendarlo a terceros.

Desde una perspectiva cualitativa, este resultado permite inferir que la fidelidad hacia la institución se encuentra mediada por factores relacionados con las condiciones laborales, la organización del trabajo y las dinámicas internas, más allá del compromiso con la causa social.

Ítem 7. Satisfacción laboral. “Me siento satisfecho(a) con las condiciones en las que realizo mi trabajo.”

Las respuestas muestran una percepción dividida, con presencia tanto de acuerdo como de desacuerdo. Esto sugiere que las condiciones laborales podrían representar un área susceptible de mejora.

Ítem 8. Satisfacción laboral. “Considero que mi trabajo y esfuerzo son valorados y reconocidos por la organización.”

Se evidencia una tendencia hacia posiciones intermedias y algunas de desacuerdo. Esta tendencia sugiere que el reconocimiento no es percibido de manera consistente por todo el personal, lo cual influye directamente en su experiencia laboral. Desde una perspectiva cualitativa, este resultado guarda relación con lo observado en el ítem anterior, donde se identificaron percepciones diversas sobre la satisfacción con las condiciones laborales.

Ítem 9. Participación / Ciudadanía organizacional. “Participo de manera voluntaria en actividades o acciones que benefician a la organización.”

La mayoría manifestó acuerdo, lo que refleja disposición hacia la participación y colaboración más allá de las funciones básicas del puesto. Esta actitud evidencia que la participación voluntaria del personal no se limita al cumplimiento de tareas asignadas, sino que se orienta a generar un impacto positivo en la organización y en las personas beneficiarias de su labor social.

Ítem 10. Participación / Ciudadanía organizacional. “Suelo mostrar iniciativa y proactividad para apoyar a mis compañeros y mejorar procesos.”

Se observa una tendencia favorable en las respuestas, la mayoría seleccionó totalmente de acuerdo, o de acuerdo, lo que evidencia comportamientos asociados a la ciudadanía organizacional y apoyo colaborativo.

Ítem 11. Recompensas monetarias. “La remuneración que recibo por mi trabajo contribuye positivamente a mi motivación.”

Las respuestas muestran una inclinación hacia el desacuerdo y posiciones neutrales, lo que sugiere que la compensación económica no es percibida como un factor altamente motivador dentro de la organización.

Ítem 12. Recompensas no monetarias. “El reconocimiento no monetario que recibo influye positivamente en mi motivación.”

Se observa una percepción predominantemente intermedia, con presencia de posturas de desacuerdo, y totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que el reconocimiento no económico no es percibido de manera consistente por el personal. Esta situación sugiere que, aunque el reconocimiento tiene potencial para influir en la motivación, su aplicación actual resulta

insuficiente para generar una percepción claramente positiva en la experiencia laboral de los colaboradores.

Ítem 13. Enriquecimiento de las tareas. “Las tareas que realizo son estimulantes y favorecen mi motivación.”

Las respuestas reflejan una tendencia relativamente positiva, lo que sugiere que las funciones desempeñadas generan cierto nivel de interés y estimulación laboral.

Ítem 14. Modificación de la jornada laboral. “La jornada laboral y la organización del tiempo influyen positivamente en mi motivación.”

Se identifican respuestas divididas, incluyendo posiciones de desacuerdo, y totalmente desacuerdo lo que podría evidenciar insatisfacción relacionada con la organización del tiempo o carga laboral.

Ítem 15. Motivación (clima organizacional). “El clima laboral del Hogar de la Esperanza me motiva a desempeñar mis funciones.”

Se muestra que las percepciones de las personas participantes son mayormente intermedias, con presencia tanto de acuerdo como de totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que el clima laboral no es percibido de forma uniforme como un factor motivador, ya que mientras algunas personas consideran que el ambiente favorece su desempeño, otras no se sienten motivadas por las condiciones actuales del entorno laboral.

Se sugiere que el clima organizacional presenta fortalezas y debilidades que influyen de manera distinta en la motivación del personal. Esto permite inferir que el clima laboral constituye un aspecto clave que requiere atención para fortalecer la experiencia y el bienestar del personal del Hogar de la Esperanza.

Ítem 16. Motivación (clima organizacional). “Las normas y lineamientos establecidos en el Hogar son claros.”

La mayoría manifestó posiciones intermedias, con presencia tanto de acuerdo como de posturas menos favorables respecto a la claridad de las normas y lineamientos dentro de la organización. Esto sugiere que, si bien algunas personas consideran que existen reglas definidas, otras perciben falta de claridad o inconsistencias en su aplicación.

Ítem 17. Valores. “Los valores promovidos por el Hogar influyen positivamente en mi motivación.”

Se aprecia una inclinación favorable en las respuestas, lo que confirma que los valores institucionales tienen un impacto motivacional significativo.

Ítem 18. Filosofía institucional. “La filosofía institucional del Hogar me genera un sentido de propósito.”

Las respuestas muestran una tendencia claramente positiva, lo que indica que la misión social de la organización fortalece el sentido de propósito del personal.

Ítem 19. Reglas. “Las reglas internas se aplican de manera justa y coherente.”

Se observan respuestas mixtas, con presencia de desacuerdo y neutralidad, lo que podría señalar percepciones de inconsistencias en la aplicación normativa.

Ítem 20. Cultura organizacional. “La cultura organizacional fomenta un ambiente laboral que motiva.”

Se evidencia percepciones mayormente neutras entre las personas participantes, sin una postura claramente definida respecto a si la cultura organizacional influye o no en su motivación laboral. Esto sugiere que el personal no identifica de manera consciente la cultura institucional como un factor relevante en su experiencia laboral cotidiana, manteniéndose en una posición de indiferencia frente a este aspecto, posiblemente porque otros elementos organizacionales, como el clima laboral, el reconocimiento y las condiciones de trabajo, adquieren mayor peso en su percepción diaria.

### ***Entrevista***

Ítem 1. Desempeño. ¿Cómo describiría su experiencia laboral dentro del Hogar de la Esperanza y las funciones que desempeña actualmente?

En términos generales, las personas entrevistadas describen una experiencia laboral con un componente humano y social significativo, asociado al contacto con la población atendida y al sentido de contribución que genera su trabajo. Varias respuestas resaltan satisfacción personal por el impacto de sus funciones y por la posibilidad de aportar desde sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, también se identifican de forma recurrente elementos que afectan la experiencia laboral, principalmente la sobrecarga de funciones, el desgaste físico y emocional, y limitaciones relacionadas con recursos y condiciones laborales. Asimismo, algunas respuestas señalan desorganización administrativa y falta de claridad en las funciones, lo cual dificulta una ejecución más equilibrada del trabajo diario. En síntesis, se interpreta que existe compromiso y disposición

por parte del personal para cumplir con sus responsabilidades; no obstante, el desempeño se ve condicionado por factores organizacionales que generan desgaste y limitan la eficiencia.

Ítem 2. ¿Cómo considera que es la forma de trabajar en equipo dentro del Hogar de la Esperanza?

A partir del análisis conjunto de las entrevistas, se interpreta que el trabajo en equipo no se manifiesta de manera similar entre el personal. Algunas respuestas indicaron que existe apoyo y colaboración entre compañeros y jefaturas, especialmente en el desarrollo de las labores cotidianas, lo que favorece el cumplimiento de las funciones y el acompañamiento entre el equipo de trabajo. Sin embargo, otras respuestas señalaron que el trabajo en equipo se ve limitado por factores organizacionales, principalmente la falta de claridad en los roles y funciones, así como la ausencia de lineamientos definidos que orienten la colaboración entre los colaboradores. Asimismo, se indicó que, en algunos casos, la naturaleza de ciertas funciones reduce la interacción directa con otros miembros del equipo, lo que dificulta una dinámica de trabajo más integrada.

Finalmente, una parte minoritaria de las respuestas mencionó que, aunque existen intentos de colaboración, estos dependen más de iniciativas individuales que de una estructura organizacional formal que promueva el trabajo en equipo. Se interpreta que el trabajo en equipo dentro de la organización se desarrolla de manera parcial y condicionada, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la organización interna y la definición de funciones para favorecer una colaboración más constante y efectiva.

Ítem 3. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos del comportamiento de los colaboradores favorecen o dificultan el trabajo diario?

Se interpreta que el comportamiento de los colaboradores influye de manera directa en el desarrollo del trabajo diario, tanto de forma favorable y desfavorable. Algunas respuestas indicaron que existen conductas positivas asociadas al compromiso, la disposición para colaborar y la participación voluntaria, las cuales favorecen el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos institucionales. No obstante, otras respuestas señalaron que el trabajo diario se ve dificultado por factores conductuales y organizacionales, tales como el incumplimiento de funciones por parte de algunos colaboradores, la sobrecarga laboral, la asignación de tareas adicionales y la extensión de las jornadas de trabajo, lo cual genera desgaste físico y emocional. Asimismo, se identificaron debilidades en la comunicación interna, las cuales afectan la coordinación de funciones y las relaciones entre compañeros. Finalmente, una parte de las

respuestas destacó que la falta de claridad en las responsabilidades y la ausencia de consecuencias claras ante el incumplimiento de funciones influyen negativamente en el comportamiento organizacional, generando percepciones de desorden y afectando el desempeño de todos. En conjunto, se interpreta que, aunque existe una actitud favorable hacia el trabajo y un alto compromiso con la misión institucional, ciertos comportamientos y condiciones organizacionales limitan el desarrollo óptimo del trabajo diario y evidencian la necesidad de fortalecer la organización interna y la comunicación.

Ítem 4. ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la organización?

A partir del análisis conjunto de las entrevistas, se interpreta que el ambiente laboral es percibido de manera diversa, presentando tanto elementos favorables como aspectos que generan tensiones. Algunas respuestas indicaron que el ambiente laboral se caracteriza por el apoyo, el compañerismo y las relaciones humanas positivas entre los colaboradores, lo cual favorece la convivencia. No obstante, otras respuestas señalaron que el ambiente laboral se ve afectado por factores organizacionales, como debilidades en la comunicación interna, falta de direcciones claras y dificultades en la aplicación de lineamientos, lo que genera tensiones y afecta la dinámica de trabajo. Asimismo, se indicó que ciertas actitudes individuales y la desorganización administrativa influyen negativamente en el clima laboral, provocando incomodidad y disminuyendo la confianza entre los miembros del equipo. Finalmente, una parte de las respuestas destacó que el ambiente laboral puede variar según las situaciones y las jefaturas presentes, combinando momentos de tranquilidad y colaboración con tensión. En conjunto, se interpreta que el ambiente presenta fortalezas asociadas al sentido humano y social de la organización, pero también debilidades que inciden en la motivación y el desempeño del personal, evidenciando la necesidad de fortalecer la comunicación, la organización interna y las relaciones laborales.

Ítem 5. ¿Qué situaciones o prácticas considera que influyen positiva o negativamente en su motivación para realizar su trabajo?

Se interpreta que la motivación del personal se encuentra vinculada al sentido humano y social del trabajo que se realiza en la organización. Algunas respuestas indicaron que la posibilidad de contribuir al bienestar de la población atendida, así como el impacto positivo generado a través de las funciones desempeñadas, constituyen los principales factores que fortalecen la motivación y el compromiso laboral. Otras respuestas señalaron que el reconocimiento, especialmente cuando se manifiesta de forma cercana y no monetaria, influye de manera positiva en la motivación del

personal, al reforzar el sentido de valoración y pertenencia dentro de la organización. Sin embargo, también se identificaron prácticas y condiciones que afectan negativamente la motivación, entre las cuales se destacan la falta de recursos, la desorganización interna, la sobrecarga de funciones y la extensión de las jornadas laborales, las cuales generan desgaste físico y emocional.

Finalmente, una parte minoritaria de las respuestas mencionó que la motivación se ve limitada por factores relacionados con el bajo compromiso de algunos colaboradores y la percepción de inequidad en la distribución de responsabilidades. En conjunto, se interpreta que, aunque la motivación del personal se sostiene principalmente por el propósito social de la organización, existen factores organizacionales que, de no ser atendidos, podrían debilitar progresivamente el nivel de motivación y bienestar del equipo de trabajo.

Ítem 6. ¿De qué manera los valores y la misión del Hogar de la Esperanza se reflejan en el trabajo cotidiano?

Se interpreta que los valores y la misión se reflejan en el trabajo cotidiano de manera implícita, principalmente a través de las acciones, actitudes y formas de relación que el personal establece con la población atendida. Algunas respuestas indicaron que, aunque la misión institucional no siempre se comunica de forma explícita mediante lineamientos formales, esta se manifiesta en la práctica diaria orientada a responder a las necesidades de los residentes.

Otras respuestas señalaron que los valores se evidencian en la disposición constante del personal para brindar apoyo, respeto, cercanía, empatía y sensibilidad frente a las realidades de los residentes. En conjunto, se interpreta que la misión y los valores se viven más a través de la práctica diaria que de referencias explícitas, actuando como un elemento que da sentido al trabajo y fortalece el compromiso del personal. Se evidencia que la cultura organizacional se sustenta en el propósito social de la institución y en la vocación de servicio de quienes forman parte de ella.

Ítem 7. ¿Considera que las normas y reglas internas son claras y justas? ¿Por qué?

A partir del análisis conjunto de las entrevistas, se interpreta que no existe una percepción estándar respecto a la claridad y justicia de las normas y reglas. Algunas respuestas indicaron que las normas son claras y necesarias, ya que contribuyen al orden, al clima laboral y a la convivencia entre colaboradores y residentes. Otras respuestas señalaron que las normas no se aplican de manera constante ni equitativa, indicando que, aunque existen formalmente, en la práctica cotidiana no siempre se cumplen ni se hacen valer de forma uniforme. Se mencionó que en algunos casos las normas no se comunican adecuadamente o son poco conocidas por el personal, lo que

genera confusión. Finalmente, una parte de las respuestas destacó que la falta de coherencia y equidad en la aplicación de las reglas afecta la percepción de justicia dentro del equipo de trabajo, generando malestar y debilitando su función como guía del comportamiento organizacional. En conjunto, se interpreta que, aunque se reconoce la importancia de contar con normas claras, existe una brecha entre su existencia formal y su aplicación real, lo cual impacta negativamente el ambiente laboral y la motivación del personal.

Ítem 8. ¿Qué factores le motivan a continuar trabajando en el Hogar de la Esperanza?

A partir del análisis conjunto de las entrevistas, se interpreta que la motivación para continuar trabajando en el Hogar de la Esperanza se encuentra fuertemente vinculada al sentido humano y social de la organización. Algunas respuestas indicaron que la principal fuente de motivación es la misión y la posibilidad de contribuir de manera directa al bienestar de los residentes, lo cual genera un alto nivel de compromiso emocional con la labor que se realiza.

Otras respuestas señalaron que el reconocimiento recibido, la confianza depositada por ciertas jefaturas y la valoración del trabajo realizado influyen positivamente en la decisión de permanecer en la organización, aun cuando existen limitaciones a nivel económico y profesional. En conjunto, se interpreta que la permanencia del personal en el Hogar de la Esperanza no se sustenta principalmente en factores materiales, sino en el propósito social, la vocación de servicio y el significado que el trabajo tiene para quienes forman parte de la organización. Este hallazgo evidencia que la motivación del personal responde, en gran medida, a factores intrínsecos asociados a la misión y valores institucionales, incluso en un contexto donde las condiciones organizacionales presentan desafíos.

Ítem 9. ¿Qué aspectos podrían mejorarse para fortalecer la motivación y el bienestar del personal?

Se interpreta que el fortalecimiento de la motivación y el bienestar del personal requiere mejoras en la organización interna y en las prácticas de reconocimiento. Algunas respuestas indicaron la importancia de fortalecer el reconocimiento, especialmente de carácter no monetario, así como de promover espacios de convivencia y actividades grupales que favorezcan la integración del equipo de trabajo. Otras respuestas señalaron la necesidad de mejorar las condiciones económicas y profesionales del personal, considerando que estas permitirían un mayor equilibrio entre el compromiso social y el bienestar individual. Asimismo, se destacó que una mejora en la comunicación interna y en el compañerismo contribuiría a generar un ambiente

laboral más respetuoso y motivador. Finalmente, una parte de las respuestas enfatizó la importancia de fortalecer la organización administrativa y de aplicar lineamientos claros y justos para todos los colaboradores, así como de implementar prácticas que cuiden tanto al personal como a la población atendida. En conjunto, se interpreta que el bienestar y la motivación del personal podrían fortalecerse mediante acciones orientadas al orden interno, el reconocimiento del trabajo realizado y el fortalecimiento de las relaciones laborales, aspectos que inciden en el funcionamiento y éxito de la organización

Ítem 10. Desde su punto de vista, ¿qué acciones o cambios recomendaría para mejorar el clima laboral y el comportamiento organizacional dentro del Hogar de la Esperanza?

A partir del análisis conjunto de las entrevistas, se interpreta que las recomendaciones para mejorar el clima laboral y el comportamiento organizacional se orientan al fortalecimiento de la organización interna, la comunicación y el bienestar del personal. Algunas respuestas indicaron la necesidad de crear espacios formales de diálogo y reuniones periódicas de equipo que permitan aclarar funciones, coordinar tareas y mejorar la comunicación. Otras respuestas señalaron la importancia de fortalecer la gestión administrativa, mediante la aplicación clara, justa y coherente de normas y lineamientos para todo el personal, con el fin de reducir percepciones de desorden e inequidad. Se destacó la necesidad de mejorar las condiciones generales de trabajo y buscar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la organización, considerando las limitaciones económicas existentes. En conjunto, se interpreta que las acciones recomendadas se centran en una mayor organización interna, una comunicación más efectiva, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la implementación de prácticas orientadas al bienestar del personal.

### **Análisis de los resultados**

En esta sección se analizan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos, relacionándolos con los objetivos, variables e indicadores de la investigación, con el fin de responder la pregunta de estudio y evaluar cómo se manifiestan la motivación y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza.

#### ***Objetivo número 1***

Identificar los factores organizacionales y psicosociales del comportamiento organizacional que impactan la estructura y funcionamiento institucional del Hogar de la Esperanza. Lo anterior se desarrolló bajo la variable: Factores organizacionales y psicosociales, con los siguientes indicadores:

### **Desempeño laboral**

Se refleja que la mayoría del personal percibe un adecuado cumplimiento de sus funciones y reconoce que la calidad de su trabajo contribuye al funcionamiento de la organización. Sin embargo, Se evidencia que el desempeño se ve afectado por sobrecarga laboral, múltiples responsabilidades y falta de claridad en algunos roles, lo que genera desgaste y limita la eficiencia. Esto indica que el desempeño se sostiene principalmente por el esfuerzo individual más que por una estructura organizacional formalizada.

### **Compromiso organizacional**

Se identifica un alto nivel de compromiso organizacional, ya que el personal manifiesta identificación con la misión, visión y valores, así como disposición a aportar más allá de lo requerido. Se confirman que el sentido social y humano del trabajo es el principal factor que fortalece este compromiso, aunque también se reconocen debilidades organizacionales que podrían afectar su sostenibilidad a largo plazo.

### **Fidelidad o lealtad**

Se muestra una intención favorable de permanencia en la organización; sin embargo, no existe intención de recomendarla como un buen lugar para trabajar. Esto sugiere que la fidelidad del personal está más relacionada con el propósito social que con las condiciones laborales, evidenciando una lealtad de carácter vocacional y emocional.

### **Satisfacción laboral**

Se presentan percepciones diversas. Mientras algunas personas se sienten satisfechas, otras expresan inconformidad. Se identifica como factores de insatisfacción la falta de reconocimiento, la carga laboral y la desorganización interna, aunque el contacto con la población atendida actúa como un elemento compensador.

### **Participación voluntaria**

Se evidencia una alta disposición a la participación voluntaria, reflejada en conductas de apoyo, iniciativa y proactividad. Este comportamiento se asocia al compromiso con la misión institucional; sin embargo, se identifica que esta participación no siempre es reconocida ni respaldada por la organización, lo que podría generar desgaste en el personal más comprometido.

En conjunto, los resultados evidencian que el comportamiento organizacional del Hogar de la Esperanza se caracteriza por un alto compromiso humano y social, sostenido por la vocación del personal, pero también por debilidades estructurales relacionadas con la organización interna,

el reconocimiento y las condiciones laborales. Estos hallazgos constituyen una base clave para la formulación de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del clima laboral y la gestión del talento humano.

### ***Objetivo número 2***

Determinar los elementos del clima laboral que influyen en la motivación y el bienestar del personal del Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica. Lo anterior se desarrolló bajo la variable: Cultura organizacional, con los siguientes indicadores:

#### **Recompensas monetarias**

Se evidencia una percepción desfavorable respecto a la remuneración como factor motivacional, ya que la mayoría de las personas participantes se ubicaron en posiciones de desacuerdo o neutralidad. Se confirma que las limitaciones económicas afectan la motivación, aunque estas son parcialmente compensadas por el compromiso con la misión social de la organización. Esto indica que las recompensas monetarias no constituyen un elemento motivador significativo dentro del clima laboral actual.

#### **Recompensas no monetarias**

Se muestran percepciones mayormente intermedias y negativas, lo que sugiere que el reconocimiento no es percibido de manera constante por todo el personal. Se señala la falta de reconocimiento, tanto formal como informal, como un factor que incide negativamente en la motivación. Este indicador evidencia una oportunidad de mejora para fortalecer el clima laboral mediante prácticas de reconocimiento no económico.

#### **Enriquecimiento de las tareas**

Se refleja una tendencia relativamente positiva, se confirma que algunas funciones resultan estimulantes y favorecen la motivación. Sin embargo, se confirma que esta percepción se ve afectada por la sobrecarga laboral y la asignación de múltiples responsabilidades, lo cual limita el aprendizaje y el desarrollo profesional.

#### **Modificación de la jornada laboral**

Se encontraron respuestas significativamente de desacuerdo. Las entrevistas señalan que las jornadas extendidas y la organización del tiempo influyen negativamente en el bienestar y la motivación del personal, generando desgaste físico y emocional. Este indicador refleja una relación directa entre la gestión del tiempo laboral y la percepción del clima organizacional.

En síntesis, se concluye que el clima organizacional del Hogar de la Esperanza influye de manera significativa en la motivación y el bienestar del personal. Si bien el compromiso con la misión social actúa como un factor motivador clave, elementos como la falta de reconocimiento, las limitaciones económicas, la sobrecarga laboral y la organización de la jornada afectan negativamente la percepción del clima laboral. Estos hallazgos sustentan la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer el reconocimiento, mejorar la organización del trabajo y promover el bienestar del personal.

### ***Objetivo número 3***

Proponer un plan de estrategias de cultura organizacional orientado al fortalecimiento del clima laboral y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza. Lo anterior se desarrolló bajo la variable: Cultura organizacional, con los siguientes indicadores:

#### **Normas**

Se confirma falta de comprensión en las normas, lo que sugiere que no todo el personal las percibe definidas. Las entrevistas refuerzan este hallazgo, evidenciando que, aunque existen normas formales, estas no siempre se comunican ni se aplican de manera consistente, lo que genera confusión y afecta la dinámica laboral. Esta situación señala la necesidad de fortalecer la claridad y la aplicación equitativa de las normas.

#### **Valores**

Se evidencia una percepción mayoritariamente positiva, indicando que los valores influyen favorablemente en la motivación del personal. Se confirma que se refleja en el trato humano, la empatía y el compromiso con los residentes, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y el comportamiento organizacional. Este indicador representa una fortaleza cultural sobre la cual se pueden construir estrategias de mejora.

#### **Filosofía institucional**

Se muestra una tendencia positiva respecto a la filosofía institucional, la cual genera un sentido de propósito en el personal. Las entrevistas profundizan este resultado, señalando que la filosofía se vive más a través de las acciones cotidianas que de lineamientos formales, lo que refuerza el compromiso y la motivación. Sin embargo, se identifica la oportunidad de fortalecer su comunicación explícita dentro de la organización.

### **Reglas**

Se encuentran opiniones de desacuerdo respecto a su aplicación justa y coherente. Las entrevistas evidencian que las reglas no siempre se aplican de manera equitativa, lo cual genera percepciones de injusticia y afecta el clima laboral. Este hallazgo señala la necesidad de establecer mecanismos claros para la aplicación uniforme de las reglas dentro de la organización.

### **Clima laboral**

Los resultados del cuestionario muestran percepciones mayormente neutras sobre si la cultura organizacional fomenta un ambiente laboral motivador. Las entrevistas complementan esta información, indicando que el clima laboral es percibido como variable, en los que se encuentran espacios de apoyo y compañerismo con momentos de tensión, desorganización y debilidades en la comunicación. Esto evidencia que la cultura organizacional influye directamente en el clima laboral y en la experiencia cotidiana del personal.

En síntesis, los resultados obtenidos mediante los instrumentos evidencian que la cultura organizacional del Hogar de la Esperanza presenta fortalezas importantes, como los valores y la filosofía institucional, pero también debilidades relacionadas con la claridad y aplicación de normas y reglas, así como con la estabilidad del clima laboral. Estos hallazgos permiten fundamentar la propuesta de estrategias de mejora orientadas a fortalecer la comunicación interna, la coherencia normativa y la consolidación de una cultura organizacional más clara y equitativa, que impacte positivamente en la motivación y el comportamiento organizacional.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación, las cuales se derivan de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y del análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Estas conclusiones permiten dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados, evidenciando la relación existente entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal del Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026.

**Objetivo general:** Identificar la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza, San José, Costa Rica, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios, para el fortalecimiento del clima laboral y la gestión del talento humano, durante el primer cuatrimestre de 2026.

Se concluye que sí existe una relación directa entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal en el Hogar de la Esperanza. Dicha relación se manifiesta en la manera en que los factores organizacionales, el clima laboral y las prácticas internas influyen en el nivel de compromiso, satisfacción y permanencia del personal.

Los hallazgos evidencian que un comportamiento organizacional caracterizado por valores compartidos, sentido de propósito, compromiso con la misión social y relaciones humanas positivas actúa como un factor motivador significativo para el personal. Sin embargo, también se identificó que debilidades en la organización interna, la claridad de funciones, la comunicación, el reconocimiento y la aplicación de normas inciden negativamente en la motivación, generando desgaste físico y emocional.

En este sentido, se determina que la motivación del personal no depende únicamente de factores individuales o económicos, sino que está estrechamente vinculada a las condiciones organizacionales y al comportamiento colectivo dentro de la institución. Por tanto, el fortalecimiento del comportamiento organizacional resulta clave para sostener la motivación del personal y el cumplimiento de la misión institucional.

**Objetivo número 1:** Identificar los factores organizacionales y psicosociales del comportamiento organizacional que impactan la estructura y funcionamiento institucional del Hogar de la Esperanza.

Se concluye que los principales factores organizacionales y psicosociales que inciden en el comportamiento organizacional del Hogar de la Esperanza son el desempeño laboral, el compromiso organizacional, la fidelidad, la satisfacción laboral y la participación voluntaria. Los resultados evidencian que el personal percibe un adecuado cumplimiento de sus funciones y mantiene una alta disposición a colaborar y aportar más allá de lo estrictamente requerido. No obstante, este desempeño se ve condicionado por la sobrecarga laboral, la asignación de múltiples responsabilidades y la falta de claridad en algunos roles, lo cual genera desgaste físico y emocional. Asimismo, se identifica un alto nivel de compromiso y fidelidad hacia la organización, principalmente motivado por el sentido humano y social del trabajo. Sin embargo, este compromiso no siempre se encuentra respaldado por condiciones organizacionales favorables, lo que podría afectar su sostenibilidad en el tiempo. La participación voluntaria y la ciudadanía organizacional se manifiestan de forma positiva, aunque la falta de reconocimiento y apoyo institucional limita su impacto en la motivación del personal.

**Objetivo número 2:** Determinar los elementos del clima laboral que influyen en la motivación y el bienestar del personal del Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica.

Se concluye que el clima laboral del Hogar de la Esperanza influye de manera significativa en la motivación y el bienestar del personal. Los resultados muestran que las recompensas monetarias no constituyen un factor motivador relevante, debido a las limitaciones económicas de la organización. De igual forma, las recompensas no monetarias, como el reconocimiento y la valoración del trabajo realizado, no son percibidas de manera consistente por todo el personal, lo que afecta negativamente su motivación. El enriquecimiento de las tareas presenta una percepción relativamente positiva; sin embargo, su efecto motivador se ve reducido por la sobrecarga laboral y la organización del trabajo. Asimismo, la jornada laboral y la gestión del tiempo influyen negativamente en el bienestar del personal, generando desgaste y afectando su motivación. En conjunto, se evidencia que, aunque el propósito social de la organización actúa como un fuerte motivador, el clima laboral presenta debilidades que requieren atención para fortalecer la experiencia laboral y el bienestar del personal.

**Objetivo número 3:** Proponer un plan de estrategias de cultura organizacional orientado al fortalecimiento del clima laboral y el comportamiento organizacional en el Hogar de la Esperanza.

Se concluye que la cultura organizacional del Hogar de la Esperanza presenta importantes fortalezas, principalmente en sus valores y filosofía institucional, los cuales se reflejan en el trato

humano, la empatía y el compromiso con la población atendida. No obstante, se identifican debilidades relacionadas con la claridad, comunicación y aplicación equitativa de normas y reglas internas, lo que genera percepciones de desorganización e injusticia.

El clima laboral se percibe como variable, combinando espacios de apoyo y compañerismo con momentos de tensión, desorganización y debilidades en la comunicación interna. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la comunicación, la claridad de funciones, el reconocimiento del personal y la coherencia normativa, con el fin de consolidar una cultura organizacional más clara, equitativa y motivadora.

### **Recomendaciones**

En esta sección se presentan las recomendaciones basadas en los resultados de la investigación, con el fin de proponer acciones que ayuden a mejorar la motivación y el comportamiento del personal en el Hogar de la Esperanza. Estas sugerencias se elaboran a partir de los objetivos y las variables estudiadas.

Se recomienda que la administración del Hogar de la Esperanza utilice los hallazgos de esta investigación como base para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, considerando que el compromiso y la motivación del personal se sostienen principalmente por factores vocacionales y humanos, los cuales requieren ser respaldados por prácticas organizacionales más claras, equitativas y estructuradas. La implementación gradual de acciones de mejora permitirá consolidar un entorno laboral más saludable, equitativo y motivador.

Se recomienda revisar y redefinir la asignación de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, con el fin de reducir la sobrecarga laboral y evitar la acumulación de múltiples tareas en una misma persona.

Implementar espacios periódicos de retroalimentación entre el personal y la administración, que permitan reconocer el esfuerzo realizado, escuchar las necesidades del equipo y reforzar el compromiso organizacional.

Se sugiere fortalecer las prácticas de reconocimiento no monetario, tales como agradecimientos formales, retroalimentación positiva, reconocimiento público de logros y gestos de valoración cotidiana. Dado que las limitaciones económicas impiden una mejora inmediata en las recompensas monetarias, el reconocimiento simbólico y emocional se presenta como una alternativa viable y efectiva para incrementar la motivación del personal.

De igual forma, se sugiere revisar la organización de la jornada laboral y la distribución del tiempo de trabajo, procurando establecer límites claros que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y personal. La optimización de la carga laboral permitirá reducir el desgaste emocional y mejorar la percepción del clima organizacional.

Se recomienda promover acciones que favorezcan el bienestar integral del personal, tales como espacios de diálogo, actividades de integración y acompañamiento emocional, considerando la naturaleza social y emocionalmente demandante del trabajo que se realiza en la institución.

Se recomienda reforzar la comunicación interna de la misión, visión, valores y filosofía institucional, de manera explícita y constante, para que el personal pueda identificar con mayor claridad cómo estos elementos se relacionan con su trabajo cotidiano. Esto permitirá fortalecer el sentido de pertenencia y la coherencia entre el discurso institucional y la práctica diaria.

Se sugiere revisar, actualizar y socializar las normas y reglas internas de la organización, asegurando que sean claras, conocidas por todo el personal y aplicadas de manera justa y equitativa.

Finalmente, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y el trabajo en equipo, mediante reuniones periódicas, espacios de coordinación y mecanismos de participación, que permitan mejorar la organización interna y prevenir conflictos derivados de la falta de información o claridad en los procesos.

## **Capítulo VI. Propuesta**

La presente propuesta se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Hogar de la Esperanza San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026, la cual tuvo como objetivo analizar la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal. Los hallazgos evidenciaron que el compromiso, la vocación de servicio y la identificación con la misión social constituyen fortalezas importantes dentro de la organización; sin embargo, también se identificaron debilidades relacionadas con la organización interna, la claridad de funciones, el reconocimiento al personal y la comunicación, las cuales inciden directamente en el comportamiento organizacional y en la motivación del personal.

En este sentido, la propuesta se plantea desde un enfoque integral, abordando aspectos estructurales, humanos y relacionales que influyen en el comportamiento organizacional y la motivación del personal, considerando el clima laboral como uno de sus componentes, pero no como el único eje de intervención. La propuesta se concibe como una guía orientadora, viable y adaptable a la realidad de una organización sin fines de lucro, cuya implementación dependerá de las decisiones administrativas y de la disponibilidad de recursos institucionales.

### **Justificación de la propuesta**

Los resultados de la investigación evidencian que el personal del Hogar de la Esperanza presenta un alto nivel de compromiso y vocación, motivado principalmente por el sentido humano y social de la organización. No obstante, este compromiso se ve afectado por factores organizacionales como la sobrecarga laboral, la falta de claridad en las funciones, debilidades en la comunicación interna y la ausencia de prácticas sistemáticas de reconocimiento, lo cual impacta negativamente el comportamiento organizacional y la motivación del personal.

Ante esta realidad, se considera necesario proponer estrategias que fortalezcan la gestión interna y el bienestar del personal, sin requerir grandes inversiones económicas. La propuesta busca contribuir al fortalecimiento del comportamiento organizacional y la motivación laboral mediante acciones concretas y realistas, que permitan respaldar el compromiso del personal y mejorar de forma progresiva el funcionamiento interno de la organización.

**Tabla 2.***Tabla de Propuestas*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
<b>Fortalecimiento del comportamiento organizacional mediante la organización interna</b>	Esta estrategia se orienta a mejorar el comportamiento organizacional a través de la clarificación de funciones, responsabilidades y normas internas, con el fin de reducir la sobrecarga laboral, mejorar la coordinación del trabajo y fortalecer el desempeño del personal.	<p>Revisión de las funciones actuales de cada puesto.</p> <p>Definición clara de responsabilidades y tareas prioritarias.</p> <p>Socialización de funciones y normas internas con el personal.</p> <p>Sesiones periódicas de equipo tipo catch-up para reforzar lineamientos y dar seguimiento a tareas.</p>	Gerencia/ Administración Jefaturas	4-8 semanas	<p>Porcentaje puestos con funciones documentadas</p> <p>Número de sesiones catch-up realizadas/mes</p>	<p>Aprobación y divulgación de un documento de roles/funciones por puesto.</p> <p>Evidencia de socialización (lista de asistencia o confirmación).</p> <p>Seguimiento mensual con acuerdos y tareas registradas.</p>
<b>Fortalecimiento de la motivación del personal mediante reconocimiento no monetario</b>	Esta estrategia busca fortalecer la motivación del personal mediante prácticas de reconocimiento no monetario, orientadas a valorar el esfuerzo, el compromiso y la participación voluntaria, considerando las limitaciones económicas de la organización.	<p>Espacios de retroalimentación positiva. Reconocimiento verbal y público de logros y aportes.</p> <p>Gestos cotidianos de agradecimiento y valoración. Programa “colaborador del mes”.</p> <p>Actividades recreativas y dinámicas grupales.</p>	Jefaturas Administración	1-3 meses	<p>Número reconocimientos realizados/mes</p> <p>Porcentaje de personal que reporta sentirse reconocido</p>	<p>Implementación de un mecanismo simple y transparente (criterios y periodicidad) para el reconocimiento.</p> <p>Registro mensual de acciones de reconocimiento (bitácora o lista).</p> <p>Mejora en la percepción de reconocimiento en encuesta breve interna.</p>
<b>Mejora del clima y la cultura organizacional mediante comunicación y bienestar</b>	Esta estrategia se orienta a fortalecer el clima y la cultura organizacional mediante la creación de espacios de comunicación, diálogo y bienestar, favoreciendo relaciones laborales más colaborativas y un ambiente de trabajo saludable.	<p>Reuniones periódicas de equipo.</p> <p>Espacios de diálogo para necesidades e inquietudes. Encuestas breves de satisfacción laboral.</p> <p>Sesiones 1:1 entre jefatura y colaboradores (mín. mensual).</p> <p>Actividades de integración y team building.</p>	Administración Jefaturas	3-6 meses	<p>Porcentaje de asistencia a reuniones</p> <p>Puntaje de clima/satisfacción (encuesta)</p>	<p>Calendario de reuniones definido y ejecutado (mín. 1 por mes).</p> <p>Actas/acuerdos por reunión y seguimiento de compromisos.</p> <p>Aplicación de encuesta breve trimestral y comparación de resultados.</p>

## Apéndices

### *Apéndice 1. Cuestionario*

Buenos días / buenas tardes:

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica desarrollada como requisito para la elaboración de la tesina profesional de la Universidad Internacional de las Américas. A través de este instrumento, se invita cordialmente a las personas participantes a compartir su percepción y experiencia laboral, información que será utilizada exclusivamente con fines académicos.

La participación es completamente voluntaria y las respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima. La información recopilada se analizará de forma conjunta, por lo que en ningún momento se divulgarán datos individuales ni elementos que permitan la identificación de las personas participantes.

El cuestionario está conformado por una serie de afirmaciones relacionadas con el comportamiento organizacional, el clima y la cultura organizacional, así como con la motivación laboral. Para responder, se presenta una escala de opciones que va desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Se solicita seleccionar la alternativa con la que la persona participante se sienta más identificada, de acuerdo con su experiencia y percepción personal.

No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo más importante es que cada respuesta refleje de manera sincera la opinión de quien participa. Se recomienda leer con atención cada afirmación antes de marcar la opción correspondiente.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

#### **Indicador: Desempeño**

1. Cumpló adecuadamente con las funciones y responsabilidades asignadas a mi puesto de trabajo.
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Considero que la calidad del trabajo que realizo contribuye al buen funcionamiento del Hogar de la Esperanza.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Indicador: Compromiso organizacional**

3. Me siento identificado(a) con la misión, visión y valores del Hogar de la Esperanza.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Estoy dispuesto(a) a involucrarme activamente y aportar más allá de lo estrictamente requerido en mi puesto.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Indicador: Fidelidad o lealtad**

5. Me siento comprometido(a) a permanecer en el Hogar de la Esperanza como parte de su equipo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Recomendaría al Hogar de la Esperanza como un buen lugar para trabajar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Indicador: Satisfacción laboral**

7. Me siento satisfecho(a) con las condiciones en las que realizo mi trabajo dentro de la organización.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. Considero que mi trabajo y esfuerzo son valorados y reconocidos por la organización.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Indicador: Participación / Ciudadanía organizacional**

9. Participo de manera voluntaria en actividades o acciones que benefician al equipo y a la organización.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Suelo mostrar iniciativa y proactividad para apoyar a mis compañeros y mejorar el ambiente laboral.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Recompensas monetarias**

11. La remuneración que recibo por mi trabajo contribuye positivamente a mi motivación para desempeñar mis funciones en el Hogar de la Esperanza.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Recompensas no monetarias**

12. El reconocimiento no monetario que recibo (agradecimientos, respeto, apoyo o valoración) influye positivamente en mi motivación laboral.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Enriquecimiento de las tareas**

13. Las tareas que realizo en mi puesto me resultan estimulantes y favorecen mi motivación al permitirme aprender y asumir nuevos retos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Modificación de la jornada laboral**

14. La jornada laboral y la organización del tiempo de trabajo influyen positivamente en mi motivación y bienestar personal.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Motivación (clima organizacional)**

15. El clima laboral del Hogar de la Esperanza me motiva a desempeñar mis funciones con mayor compromiso y disposición.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Las normas y lineamientos establecidos en el Hogar de la Esperanza son claros y contribuyen positivamente a mi motivación para desempeñar mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Valores**

17. Los valores promovidos por el Hogar de la Esperanza influyen positivamente en mi motivación y en la forma en que realizo mis funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Filosofía**

18. La filosofía institucional del Hogar de la Esperanza me genera un sentido de propósito que fortalece mi motivación laboral.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Reglas**

19. Las reglas internas de la organización se aplican de manera justa y coherente, lo cual impacta positivamente en mi motivación y compromiso.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Indicador: Clima laboral**

20. La cultura organizacional del Hogar de la Esperanza fomenta un ambiente laboral que me motiva a desempeñar mis funciones con mayor disposición y compromiso.

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

## *Apéndice 2. Entrevista*

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Buenos días / buenas tardes:

La presente entrevista forma parte de una investigación académica desarrollada como requisito para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas en la Universidad Internacional de las Américas. La investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el comportamiento organizacional y la motivación del personal del Hogar de la Esperanza durante el I cuatrimestre del 2026.

Por medio de esta entrevista, se solicita cordialmente la colaboración de la persona participante para responder una serie de preguntas relacionadas con su experiencia laboral dentro de la organización. La información brindada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y, en ningún momento, se divulgarán datos que permitan la identificación personal de quienes participen. La información recopilada será analizada de manera general y conjunta como parte del desarrollo de la investigación.

No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo más importante es conocer la opinión y experiencia de la persona entrevistada. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y, con la autorización correspondiente, la información será registrada únicamente para fines de análisis académico.

Estas preguntas están diseñadas para adaptarse según el rol del entrevistado, permitiendo profundizar con repreguntas cuando sea necesario. Se agradece de antemano la disposición y valiosa colaboración brindada.

### **Sobre el trabajo y el desempeño**

1. ¿Cómo describiría su experiencia laboral dentro del Hogar de la Esperanza y las funciones que desempeña actualmente?

**Comportamiento organizacional**

2. ¿Cómo considera que es la forma de trabajar en equipo dentro del Hogar de la Esperanza?
3. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos del comportamiento de los colaboradores favorecen o dificultan el trabajo diario?

**Clima organizacional**

4. ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la organización?
5. ¿Qué situaciones o prácticas considera que influyen positiva o negativamente en su motivación para realizar su trabajo?

**Cultura organizacional**

6. ¿De qué manera los valores y la misión del Hogar de la Esperanza se reflejan en el trabajo cotidiano?
7. ¿Considera que las normas y reglas internas son claras y justas? ¿Por qué?

**Motivación**

8. ¿Qué factores le motivan a continuar trabajando en el Hogar de la Esperanza?
9. ¿Qué aspectos podrían mejorarse para fortalecer la motivación y el bienestar del personal?

**Gestión y mejora organizacional**

10. Desde su punto de vista, ¿qué acciones o cambios recomendaría para mejorar el clima laboral y el comportamiento organizacional dentro del Hogar de la Esperanza?

## Referencias

- Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8b40b0c0-49fa-4257-9bce-a1706551f0d0/content>
- Aguinaga, R. (s.f.) *Marco metodológico* [Diapositiva de PowerPoint]. [https://erp.iesap.edu.pe/upload/avt2024061316194818943phpmf\\_7emq9.pdf](https://erp.iesap.edu.pe/upload/avt2024061316194818943phpmf_7emq9.pdf)
- Álvarez, J, Solís, M, Ulate, A, y Vega, H. (2023). *Propuesta de mejora de la cultura organizacional enfocada en liderazgo, motivación de empleados, comunicación, adaptación al cambio y satisfacción laboral de la empresa de servicios en estudio, producto del impacto de la pandemia COVID-19*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Costa Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/a7b75fdf-f64a-4ebc-bb32-5fb9fd3934fa>
- Angulo, A. (2022). *Aplicación de la Pirámide de Maslow a la actualidad*. <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/29766/1/TFGAngulo%20de%20los%20Rios%2c%20Antonio.pdf>
- Araujo, S. (2015). *Identificación de los factores de riesgo psicosocial, y su probable incidencia en los niveles de estrés (estrés socio laboral) en el personal administrativo de Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros S.A.* [Tesis de Maestría]. Universidad Internacional SEK. <https://n9.cl/wq3pu>
- Babativa, H. Rubiano, P. Velásquez, T. González, J. Vega, M. y Gaona, N. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida, *Revista Lasallista de investigación*, 21(1). 90–100.

[https://www.bing.com/search?pglt=43&q=esntrevistas+semiestructuradas+pdf&cvid=c462747ead7b48628b77d7765c3a1799&gs\\_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFGDkyBggAEEUYO TIGCAEQABhAMggIAhDpBxj8VdIBCTEwNTMyajBqMagCCLACAQ&FORM=AN NAB1&PC=HCTS](https://www.bing.com/search?pglt=43&q=esntrevistas+semiestructuradas+pdf&cvid=c462747ead7b48628b77d7765c3a1799&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFGDkyBggAEEUYO TIGCAEQABhAMggIAhDpBxj8VdIBCTEwNTMyajBqMagCCLACAQ&FORM=AN NAB1&PC=HCTS)

Badilla, C, y Cuadra, J. (2021). *Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyoil a partir del año 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional Costa Rica. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/82e48438-8485-4c7c-9c25-8844fe15dd83/content>

Baptista, M. Fernández, C y Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores, S.A. De C.V. <https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view>

Barrantes, L y Vargas, N (2023). *Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la escuela de bibliotecología y ciencias de la información (EBCI) de la Universidad de Costa Rica*. [Tesis de Maestría]. Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/759b5bb9-8804-4b32-af8b-553af840a47b/content>

Benites, D, Carls, K, Gutiérrez, R y Santisteban, R. (2019). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados*. [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4bbdc5e4-a09c-4f55-b2e9-82d920f11703/content>

Castro, J. (2023). *Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica].

<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/ea469036-a159-4f81-aff2-13fdb02e0baa/content>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

De La Cruz, N (s.f.) *La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización*. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>

Falcón, R. (2022). *Comportamiento organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Requena, Loreto – 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80478/Falcon\\_MR-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80478/Falcon_MR-SD.pdf)

García, A (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martin S.A.C en la ciudad de Huacho, 2020*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Alas Peruanas].  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10118/Tesis\\_Gesti%  
c3%b3n\\_TalentoHumano\\_Desempe%  
c3%bl0Laboral\\_Emp.industrial\\_Don%  
20Mart%  
c3%adnSAC\\_Huacho.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10118/Tesis_Gesti%c3%b3n_TalentoHumano_Desempe%c3%bl0Laboral_Emp.industrial_Don%20Mart%c3%adnSAC_Huacho.pdf?sequence=1)

García, A y Obando O (2018). *Técnicas de motivación, según la teoría x y la teoría y de MC Gregor para mejorar la productividad laboral de la empresa Eco Logi-K Perú SAC*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú].  
[https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/513/Garcia%  
20Martinez%  
2c%  
20Andres%  
20y%  
20Obando%  
20Ochoa%  
2c%  
20Eduardo.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/513/Garcia%20Martinez%2c%20Andres%20y%20Obando%20Ochoa%2c%20Eduardo.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

García, C, y Salguero, N. y Apellido, C. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5 (6), 44 – 53.

file:///H:/Tesina/MT/Inteligencia%20emocional%20y%20liderazgo%20en%20las%20organizaciones%202024.pdf

García, M, Gómez, C y Vesga, J. (2020). *Clima Organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.  
[https://www.researchgate.net/publication/349857717\\_Clima\\_organizacional\\_teor%C3%ADa\\_y\\_pr%C3%A1ctica/link/606f0817a6fdcc5f779050bf/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/349857717_Clima_organizacional_teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica/link/606f0817a6fdcc5f779050bf/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)

García, E, López, Y y Rivera, C (2017). *Gestión del Talento Humano*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].  
[https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8609/1/18635.pdf?utm\\_source](https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8609/1/18635.pdf?utm_source)

Gómez, N. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca*. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>

González, R, y Cañizares, E. (2025). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Fundación Inversión Ecuador, 6 (2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10086623>

González, M y Maranto M (2015). *Fuentes de Información*.  
<https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/624c644f-fe81-42be-9a5d-2ccde73a78e6/content>

Green, C D. (2000). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
[https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm?utm\\_source](https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm?utm_source)

Judge, T y Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación.

- López, Y, Montes, A y Prado, G. (2025). *Gestión del talento humano y rendimiento laboral de los trabajadores de una institución educativa privada, Lurín – 2024*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/3701/Lopez%20Mamani%2c%20Y.%20S.%3b%20Montes%20Bernal%2c%20A.%20A.%2c%20%26%20Prado%20Centeno%2c%20G.%20C..pdf?sequence=1>
- Mayor, J. (s.f). Introducción al muestreo en poblaciones finitas. *Revista Muestreo Estadístico I*, 6(1). <https://n9.cl/4mdbok>
- Manchego, C. (2023). Motivación laboral y compromiso organizacional. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(1). <https://n9.cl/i5gll>
- Madero, S y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13 (1), 95-107. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25964w/Recurso2\\_S2.pdf?utm\\_source](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25964w/Recurso2_S2.pdf?utm_source)
- Merchán, A y Vera, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. <https://tinyurl.com/4nj4rrnp>
- Molina, L, Briones, I, y Artega, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*. 2 (4), 498–510. <https://tinyurl.com/3vyk7pru>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-hill/interamericana editores, s.a. De c.v.
- Paniagua, M. (2020). *Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales* [Tesis

de Licenciatura, ULACIT].

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/6200/045670.pdf>

Parra, A. (2025). *¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla?* QuestionPro.

[https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/?utm\\_source](https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/?utm_source)

Parra, S. (2020). *La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de la imprenta Clarensa S.A., Guayaquil periodo 2018*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Nacional de Chimborazo].

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6612/1/TESIS.%20ING.%20COMERCIAL.%20DAVID%20PARRA%20G.%202020%20%285%29.pdf>

Pedraza Álvarez, L, Obispo Salazar, K, Vásquez González, L, y Gómez Gómez L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9 (17), 150–164. <https://tinyurl.com/yprsmn2>

Peña, R. (22 de setiembre de 2025). *Instrumentos de recolección de datos: Claves para una investigación efectiva*. <https://www.datactil.com/post/instrumentos-de-recoleccion-de-datos>

Pérez, I. (s.f.). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. <https://www.bing.com/search?q=cuestionarios%20likert%20pdf%20&q=n&form=QBR&sp=-1&lq=0&pq=cuestionarios%20likert%20pdf%20&sc=9-25&sk=&cvid=FE50919CCE8E48A8B3DC6078D221258E>

Pinto, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del Clima organizacional y mejora de la motivación del Recurso humano en la compañía costarricense del Café s.a. (Cafesa)*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Costa Rica  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/d56ef469-ad65-45f9-8d7f-a700025d54bc>

Puchol, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos

Quizhpilema, R y Chaca, C. (2020). *Impacto del clima organizacional en la motivación de los funcionarios públicos: caso de estudio IFTH*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19408?locale=es>

Resumen de Investigaciones: Censales y Muestrales. (s.f.). [https://teachy.ai/es/resumenes/educacion-secundaria/secundaria-1-grado/matematicas-a-espanol/investigaciones-censal-y-muestral-aede6?utm\\_source](https://teachy.ai/es/resumenes/educacion-secundaria/secundaria-1-grado/matematicas-a-espanol/investigaciones-censal-y-muestral-aede6?utm_source)

Rodriguez, F. (2023). El cuestionario en una investigación cualitativa: Reflexiones teórico-metodológicas, *11* (26). [https://www.researchgate.net/publication/368919618\\_EL\\_CUESTIONARIO\\_EN\\_UNA\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA\\_REFLEXIONES\\_TEORICO-METODOLOGICAS](https://www.researchgate.net/publication/368919618_EL_CUESTIONARIO_EN_UNA_INVESTIGACION_CUALITATIVA_REFLEXIONES_TEORICO-METODOLOGICAS)

Romero, R, y Toscano, J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latino América. *Revista Torreón Universitario*, *13* (36). [https://www.researchgate.net/publication/378579842\\_Factores\\_e\\_impactos\\_de\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_la\\_industria\\_de\\_latinoamerica](https://www.researchgate.net/publication/378579842_Factores_e_impactos_de_la_rotacion_de_personal_en_la_industria_de_latinoamerica)

Rosales, M. (02 de marzo de 2023). *Enfoque cualitativo: Definición y Características*. Web y empresas. [https://www.webyempresas.com/enfoque-cualitativo-definicion-y-caracteristicas/?utm\\_source](https://www.webyempresas.com/enfoque-cualitativo-definicion-y-caracteristicas/?utm_source)

Salazar, C. (s.f.) *Población, Muestra y Muestreo*. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2634/LEC%20MET%200020%202021.pdf?sequence=1>

Stewart, L. (s.f.) *El muestreo intencional en la investigación cualitativa*. Atlas.ti. [https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva?utm\\_source](https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva?utm_source)

Tirado, A y Zucchetti, M. (2025). *Influencia de la satisfacción laboral sobre la intención de rotación en colaboradores de mandos medios en el sector bancario de lima metropolitana año 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/22998/T018\\_75284683\\_T.pdf?sequence=1&utm\\_source](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/22998/T018_75284683_T.pdf?sequence=1&utm_source)

Universidad Abierta y a Distancia de México. (s.f). Comportamiento organizacional Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional Guía de actividades. [https://www.academia.edu/31178548/Comportamiento\\_organizacional\\_Unidad\\_1\\_Contextualizaci%C3%B3n\\_del\\_comportamiento\\_organizacional\\_Gu%C3%ADa\\_de\\_actividades#:~:text=Presentaci%C3%B3n%20Esta%20primera%20unidad%20tiene%20el%20prop%C3%B3sito%20de,y%20Administrativas%20diversas%20circunstancias%20%28favorable%20y%20no%20favorables%29](https://www.academia.edu/31178548/Comportamiento_organizacional_Unidad_1_Contextualizaci%C3%B3n_del_comportamiento_organizacional_Gu%C3%ADa_de_actividades#:~:text=Presentaci%C3%B3n%20Esta%20primera%20unidad%20tiene%20el%20prop%C3%B3sito%20de,y%20Administrativas%20diversas%20circunstancias%20%28favorable%20y%20no%20favorables%29)

Valverde, K. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional del colegio de contadores privados de costa rica en el primer cuatrimestre de 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica]. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/b85c59b7-61e5-43a1-b682-c3e6ec197634/content>

Valverde, R. (2020). *La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Marcos, Costa Rica]. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1497/TFG%20LIC%20ADM%200015%202020.pdf?sequence=1>