

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**RECONOCIMIENTO LABORAL Y SU
RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL
DE LAS PERSONAS COLABORADORAS
DEL DEPARTAMENTO DE SALUD
OCUPACIONAL DEL INSTITUTO
COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y
ALCANTARILLADOS (AyA), SAN JOSÉ,
PRIMER SEMESTRE 2026**

VALERIA CHACÓN ARCE

Costa Rica
Julio, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
AGRADECIMIENTOS	xiii
DEDICATORIA	xiv
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	xv
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.2. Delimitación del problema	6
1.1.3. Justificación	6
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1. MARCO TEÓRICO	10
2.1.1. Reconocimiento laboral.....	10

<i>2.1.2. Importancia del reconocimiento laboral</i>	10
<i>2.1.3. Beneficios del reconocimiento laboral</i>	11
<i>2.1.4. Tipos de reconocimiento laboral</i>	12
2.1.4.1. Reconocimiento formal.....	13
2.1.4.1.1. Ejemplos de reconocimientos formales	13
2.1.4.2. Reconocimiento informal.....	14
2.1.4.2.1 Ejemplos de reconocimientos informales.....	15
<i>2.1.5. Incentivos no económicos</i>	16
2.1.5.1. Importancia de los incentivos no económicos	16
2.1.5.2. Beneficios de los incentivos no económicos	17
2.1.5.3. Ejemplos de los incentivos no económicos	18
<i>2.1.6. Incentivos económicos</i>	20
2.1.6.1. Importancia de los incentivos económicos	21
2.1.6.2. Beneficios de los incentivos económicos	22
2.1.6.3. Ejemplos de incentivos económicos	23
<i>2.1.7. Motivación</i>	24
<i>2.1.8. Importancia de la motivación</i>	24
<i>2.1.9. Componentes de la motivación</i>	25
<i>2.1.10. Elementos del proceso motivacional</i>	27
<i>2.1.11. Proceso o ciclo de la motivación</i>	28
<i>2.1.12. Teorías de la motivación</i>	31

2.1.12.1. Teoría de dos factores	32
2.1.12.2. Teoría de la expectativa	35
2.1.12.2.1. Constructos de la expectativa	35
2.1.12.2.2. Factores que determinan la motivación para producir.....	37
2.1.12.3. Teoría de la equidad	39
2.1.12.3.1. Estado de equidad e inequidad	40
2.1.12.3.2. Reacciones ante la inequidad	41
2.1.13. Tipos de motivación	42
2.1.13.1. Motivación intrínseca.....	42
2.1.13.1.1. Ejemplos de motivación intrínseca.....	43
2.1.13.2. Motivación extrínseca.....	43
2.1.13.2.1. Ejemplos de motivación extrínseca.....	44
2.2 MARCO CONCEPTUAL	45
2.3. MARCO CONTEXTUAL	48
2.3.1. Antecedentes.....	49
2.3.1.1. Reseña histórica.....	49
2.3.1.2. Ubicación geográfica.....	50
2.3.2. Marco estratégico	50
2.3.2.1. Misión	50
2.3.2.2. Visión	50
2.3.2.3. Valores.....	50

2.3.2.4. Logo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.....	51
2.3.3. <i>Competencias institucionales</i>	51
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	53
3.1. ENFOQUE.....	54
3.1.1. <i>Enfoque cuantitativo</i>	55
3.1.2. <i>Enfoque cualitativo</i>	57
3.1.3. <i>Enfoque mixto</i>	62
3.2. ALCANCE	63
3.3. DISEÑO.....	64
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	68
3.4.1. <i>Población</i>	68
3.4.2. <i>Muestra</i>	69
3.4.3. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	70
3.4.4. <i>Consideraciones éticas</i>	71
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	72
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS	74
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	75
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	77
4.1. GENERALIDADES	78
4.2. CUESTIONARIO APLICADO	78
4.2.1. <i>Datos generales</i>	78

4.2.2. VARIABLE 1. Reconocimiento laboral.....	80
4.2.2.1. INDICADOR 1: Incentivos económicos	80
4.2.2.2. INDICADOR 2: Incentivos no económicos	88
4.2.3. VARIABLE 2. Motivación.....	98
4.2.3.1. INDICADOR 1: Incentivos económicos	98
4.2.3.2. INDICADOR 2: Incentivos no económicos	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.1 CONCLUSIONES	118
5.2 LIMITACIONES.....	127
5.3 RECOMENDACIONES.....	128
REFERENCIAS	141
ANEXOS	144
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS	144
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA.....	153
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	154
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	155
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR	157
ANEXO 6. CARTA AUTORIZACIÓN CENIT	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	69
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.	71
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.....	74
Tabla 4. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	78
Tabla 5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)?	79
Tabla 6. ¿Considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?	80
Tabla 7. ¿Qué aspectos considera importantes del reconocimiento económico para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	82
Tabla 8. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos implementa el AyA para los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	84
Tabla 9. ¿Con qué frecuencia reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?	85
Tabla 10. ¿Qué aspectos considera usted que limitan la implementación de los incentivos económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.	86
Tabla 11. ¿Considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?	88
Tabla 12. ¿Qué importancia considera que tiene el reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	89

Tabla 13. ¿Cuáles de los incentivos no económicos citados a continuación pone en práctica el Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	90
Tabla 14. ¿Con qué regularidad se otorgan incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA?	92
Tabla 15. ¿Considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional?	93
Tabla 16. ¿Qué factores, según su criterio, dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.....	95
Tabla 17. ¿Si el AyA tuviera una mejor estructura en cuanto a la política de implementación de incentivos no económicos, cuál cree usted que sería el mayor beneficio que la institución podría obtener?	97
Tabla 18. ¿Considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales?	98
Tabla 19. ¿Considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?	99
Tabla 20. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?.....	101
Tabla 21. ¿Considera que motivar a los empleados a través de incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener la recompensa?	102
Tabla 22. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar competencia positiva entre las personas colaboradoras?	103
Tabla 23. ¿Qué tipos de incentivos económicos considera que son más efectivos para mejorar su motivación? Puede seleccionar más de una opción.....	104
Tabla 24. ¿Cuáles incentivos económicos considera que lo motivan más para mejorar su desempeño laboral en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA? Puede seleccionar más de una opción.	107

Tabla 25. ¿Considera que los incentivos no económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?.....	109
Tabla 26. ¿Considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral?	110
Tabla 27. ¿Considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral?.....	111
Tabla 28. ¿Cuál de las siguientes razones considera que más lo/la motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos?	112
Tabla 29. ¿Considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral?	113
Tabla 30. ¿Cuál de los siguientes factores motivacionales considera que influye más en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional del AyA?	114
Tabla 31. ¿Considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos?	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo simple del proceso de motivación	31
Figura 2. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales	34
Figura 3. Modelo de las expectativas	37
Figura 4. Los tres factores de la motivación para producir	39
Figura 5. Equidad en el intercambio social	41
Figura 6. Logo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	51
Figura 7. Proceso cuantitativo	56
Figura 8. Proceso cualitativo	59
Figura 9. Clasificación de los diseños cuantitativos	66
Figura 10. Diseños transversales	67
Figura 11. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	79
Figura 12. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)?	80
Figura 13. ¿Considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?	81
Figura 14. ¿Qué aspectos considera importantes del reconocimiento económico para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.....	83
Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos implementa el AyA para los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	84
Figura 16. ¿Con qué frecuencia reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?	85

Figura 17. ¿Qué aspectos considera usted que limitan la implementación de los incentivos económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.	87
Figura 18. ¿Considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?	88
Figura 19. ¿Qué importancia considera que tiene el reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	90
Figura 20. ¿Cuáles de los incentivos no económicos citados a continuación pone en práctica el Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.	91
Figura 21. ¿Con qué regularidad se otorgan incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA?	93
Figura 22. ¿Considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional?	94
Figura 23. ¿Qué factores, según su criterio, dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.....	96
Figura 24. ¿Si el AyA tuviera una mejor estructura en cuanto a la política de implementación de incentivos no económicos, ¿cuál cree usted que sería el mayor beneficio que la institución podría obtener?	97
Figura 25. ¿Considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales?	98
Figura 26. ¿Considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?	100
Figura 27. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?.....	101
Figura 28. ¿Considera que motivar a los empleados a través de incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener la recompensa?	102

Figura 29. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar competencia positiva entre las personas colaboradoras?	104
Figura 30. ¿Qué tipos de incentivos económicos considera que son más efectivos para mejorar su motivación? Puede seleccionar más de una opción.	106
Figura 31. ¿Cuáles incentivos económicos considera que lo motivan más para mejorar su desempeño laboral en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA? Puede seleccionar más de una opción.	108
Figura 32. ¿Considera que los incentivos no económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?.....	109
Figura 33. ¿Considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral?	110
Figura 34. ¿Considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral?.....	111
Figura 35. ¿Cuál de las siguientes razones considera que más lo/la motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos?	112
Figura 36. ¿Considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral?	113
Figura 37. ¿Cuál de los siguientes factores motivacionales considera que influye más en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional del AyA?	114
Figura 38. ¿Considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos?	115

AGRADECIMIENTOS

Al llegar a este punto y culminar mi tesina, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron y acompañaron durante este importante proceso académico.

Primeramente, agradezco a Dios, Él ha sido quien ha guiado mi camino y me ha brindado la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta.

Seguidamente, agradezco profundamente a mi familia quienes son una parte fundamental de mi vida. Gracias por su amor, apoyo incondicional, comprensión y compañía en cada etapa de este proceso. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a todo el personal del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), quienes siempre estuvieron dispuestos a colaborar y brindarme el apoyo necesario para el desarrollo de esta investigación.

De manera especial, agradezco al señor Andrés Leiva Garro director del Departamento de Salud Ocupacional, quien desde mi llegada me brindó su apoyo, orientación y disposición para ayudarme en todo momento, haciéndome sentir bienvenida y acompañada durante este proceso.

Finalmente, agradezco a mi tutora por compartir sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y valiosa guía. Su apoyo, experiencia y sabiduría fueron fundamentales para la culminación exitosa de esta tesina.

A todos ustedes, muchas gracias por haber formado parte de este importante logro.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios, porque sin Él nada de esto habría sido posible. Gracias a su guía, fortaleza y bendiciones, hoy puedo culminar esta importante etapa de mi vida.

Asimismo, lo dedico a mi familia, especialmente a mi mamá, mi hermana, mi abuela y mi tío, quienes representan mi mayor inspiración y la razón por la que cada día me esfuerzo por ser una mejor persona. Este logro también les pertenece a ustedes, porque han sido parte fundamental de mi vida y de mis sueños.

De manera muy especial, esta tesina está dedicada a la memoria de mi abuelo. Aunque ya no se encuentra físicamente entre nosotros, su recuerdo, sus enseñanzas y el amor que me brindó permanecen vivos en mi corazón. Este logro es un homenaje a su legado y a las huellas que dejó en mi vida.

Con cariño dedico este trabajo a todas las personas que ocupan un lugar especial en mi corazón y que me motivan a seguir adelante.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En el contexto organizacional, el reconocimiento laboral ha adquirido relevancia como una práctica orientada a valorar la motivación, el desempeño, el compromiso y el aporte de las personas colaboradoras en el cumplimiento de sus funciones. Este tipo de acciones puede favorecer la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, al tiempo que contribuye al bienestar del personal. La implementación de prácticas de reconocimiento, tanto formales como informales, se asocia con la generación de entornos laborales más participativos, donde el talento humano es considerado un elemento clave para el funcionamiento de la organización.

Para esta investigación el objetivo general es analizar la relación del reconocimiento laboral en la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), San José, durante el primer semestre del 2026.

En la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual permite la recopilación y el análisis de datos numéricos con el propósito de identificar tendencias, comportamientos y posibles relaciones entre las variables de estudio. La información fue recolectada mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los 14 colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), conformado por preguntas de respuesta cerradas, abiertas y semiabiertas.

El análisis de los datos se realizó mediante la revisión y organización de la información obtenida a través de Google Forms, con el propósito de garantizar la precisión de los resultados. Los datos se presentaron de forma clara y ordenada mediante tablas y gráficos, facilitando su interpretación y comprensión.

Entre los resultados más relevantes de la investigación se evidenció que el reconocimiento laboral guarda una relación con la motivación de los colaboradores del

Departamento de Salud Ocupacional del AyA, ya que constituye un elemento que favorece la valoración de su trabajo. Asimismo, se identificó que la motivación también está influenciada por otros aspectos organizacionales, entre ellos un ambiente laboral favorable, la posibilidad de desempeñar las funciones con autonomía y un trato justo y respetuoso por parte de las jefaturas, elementos que contribuyen al bienestar y la disposición de los colaboradores hacia sus labores.

Palabras clave: reconocimiento laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, ambiente laboral, desempeño laboral.

ABSTRACT

In the organizational context, employee recognition has become an important practice aimed at valuing employees' motivation, performance, commitment, and contributions in carrying out their duties. This type of practice can enhance job satisfaction and employees' sense of belonging while also contributing to their overall well-being. The implementation of both formal and informal recognition practices is associated with the creation of more participatory work environments, where human talent is considered a key element in the organization's success.

The general objective of this research was to analyze the relationship between employee recognition and the work motivation of the employees of the Occupational Health Department of the Costa Rican Institute of Aqueducts and Sewers (AyA) in San José during the first semester of 2026.

This study adopted a quantitative approach, which allows for the collection and analysis of numerical data to identify trends, behaviors, and possible relationships between the study variables. The information was collected through a questionnaire administered to the 14 employees of the Occupational Health Department of the Costa Rican Institute of Aqueducts and Sewers (AyA). The questionnaire included closed-ended, open-ended, and semi-open-ended questions.

The data analysis was carried out by reviewing and organizing the information collected through Google Forms to ensure the accuracy of the results. The findings were presented clearly and systematically using tables and graphs, facilitating their interpretation and understanding.

Among the most significant findings, the study showed that employee recognition is related to the motivation of the employees in the Occupational Health Department of AyA, as it represents an important factor in acknowledging the value of their work. Furthermore, it was found that motivation is also influenced by other organizational factors, including a positive work environment, the opportunity to perform job duties autonomously, and fair and respectful

treatment from supervisors. These elements contribute to employees' well-being and their willingness to perform their responsibilities effectively.

Keywords: employee recognition, work motivation, job satisfaction, work environment, job performance.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

El reconocimiento laboral se refiere a la valoración que la organización brinda al trabajo, al esfuerzo y al compromiso de sus colaboradores. Dentro de la gestión del talento humano, puede considerarse una práctica relevante, ya que cuando las personas perciben que sus aportes son tomados en cuenta, podrían sentirse más motivadas y con mayor disposición para cumplir con sus responsabilidades.

En términos generales, el reconocimiento puede contribuir a que algunos colaboradores realicen sus tareas con más interés y no únicamente por obligación. Asimismo, puede influir en la motivación, ayudando a que las personas se esfuercen más, se comprometan con sus labores y desarrollen confianza en sus capacidades, lo que a su vez puede favorecer un ambiente laboral más positivo, aunque sus efectos pueden variar según cada persona, suele asociarse con resultados favorables dentro de la organización.

La investigación realizada por Laura (2024), nombrada *Reconocimiento y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2023*, tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Román, año 2023. La población del estudio estuvo compuesta por los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Román, conformada por un total de 453 personas, y se aplicó un muestreo no probabilístico de 209 personas encuestadas.

En relación con los hallazgos obtenidos, estos señalaron que el reconocimiento laboral está directamente relacionado con el incremento de la satisfacción y por ende del rendimiento y productividad de los empleados. Además, se encontró que aspectos como la importancia que las personas le dan a sus tareas, las condiciones en que trabajan, el reconocimiento que reciben y

los beneficios económicos también se relacionan con la motivación laboral, lo que permite comprender que varios factores del entorno pueden influir en el compromiso y desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, se analiza la investigación de Ordoñez (2024), titulada *Relación del salario emocional y la motivación laboral en una empresa de reclutamiento, Chiclayo-2023*, cuyo objetivo general fue determinar la relación del salario emocional y la motivación laboral en una empresa de reclutamiento, Chiclayo-2023. La población del estudio estuvo conformada por 60 colaboradores de una empresa de reclutamiento en Chiclayo y por ser una cantidad pequeña de personas se aplicó un censo.

La investigación concluye que se estableció una relación directa en cuanto al salario emocional y su repercusión con la motivación entre los empleados. Además, se alcanzó a establecer una relación puntual y proporcional en cuanto al salario emocional y el nivel motivacional, pudiéndose percibir que entre más áreas se premie al colaborador mayor será su motivación y por ende los alcances y resultados de este en su proceso productivo. En términos generales, se logró comprobar que entre más zonas inherentes al desarrollo personal del empleado se puedan premiar con un salario emocional, mayores serán los sectores de índole laboral, personal y social del colaborador que se puedan motivar y fortalecer su actuación productiva.

La tesis realizada por Mungroo (2022), nombrada *Rewards and recognition of employee performance as a motivating factor at a selected University in South Africa*, tuvo como objetivo general realizar una investigación sobre el impacto de las recompensas y el reconocimiento del desempeño de los empleados como un factor motivador en una universidad seleccionada en Sudáfrica (un caso del UKZN), por lo que la investigación tendrá como objetivo contribuir al cuerpo de conocimientos en el área temática de recompensas y reconocimiento, y el rendimiento de los empleados para ayudar al UKZN en el futuro. La población de la investigación estuvo

conformada por 169 trabajadores de las áreas académicas y de servicios profesionales de la Universidad de Estudios de Derecho y Gestión (UKZN). El tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico y la muestra aplicada abarcó la totalidad de la población seleccionada.

En cuanto a los resultados obtenidos, los empleados necesitan de estímulos y recompensas para incrementar su motivación y por ende su producción laboral, sin embargo, también se logró determinar que no todo tipo de incentivo tiene los mismos alcances motivacionales, estos deben elegirse cuidadosamente de acuerdo con el personal del departamento y la labor que desempeñan. Finalmente, también se concluyó que, aunque en menor escala hay colaboradores que no necesitan de recompensas para mantener su satisfacción laboral al tope y por consiguiente su nivel productivo.

También se considera la tesis desarrollada por Castillo (2021), denominada *Salario emocional y motivación laboral en trabajadores de una empresa logística de Lima Metropolitana*, define como objetivo general determinar la relación que existe entre salario emocional y motivación laboral en los trabajadores de una empresa logística de Lima. La población del estudio estuvo conformada por los trabajadores de Dinet en Villa El Salvador que ocupan el puesto de operario de almacén, con edades entre 18 y 50 años. La muestra fue censal, incluyendo a 146 trabajadores, cumpliendo con los criterios de inclusión (operarios masculinos de 20 a 50 años) y exclusión (trabajadores administrativos, mujeres y menores de 20 años).

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que existe una relación directa y significativa entre el salario emocional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa logística estudiada. Se observó que a medida que los empleados perciben mayores niveles de salario emocional, incluyendo aspectos como la credibilidad, la camaradería y el respeto, su motivación laboral también aumenta. Además, los niveles de salario emocional y motivación laboral presentan diferencias significativas según la edad y el tiempo de permanencia de los

trabajadores, lo que indica que estas variables influyen en la manera en que los colaboradores valoran y responden a los incentivos emocionales ofrecidos por la organización.

En general, el salario emocional no solo fortalece la motivación laboral, sino que también contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados, fomentando su compromiso, desempeño y productividad dentro de la empresa.

Finalmente, se considera la tesis desarrollada por Guevara (2021), titulada *Gestión de compensaciones y motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2021*, cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2021. La población del estudio se constituyó por 104 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, aplicando un cuestionario como herramientas para la recolección de datos.

El autor determina que existe una relación significativa entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral, evidenciándose una correlación positiva alta. Asimismo, se estableció que tanto la compensación financiera directa como la financiera indirecta y la no financiera mantienen una relación directa con la motivación de los empleados. Estos resultados permiten señalar que los distintos tipos de compensación pueden influir de manera importante en el nivel de motivación laboral dentro de la organización.

1.1.2. Delimitación del problema

El presente estudio se realizó durante el primer semestre del 2026, en el Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), ubicado en la provincia de San José, Costa Rica.

1.1.3. Justificación

Esta labor investigativa surge a partir del interés por analizar la posible significancia del reconocimiento laboral en la motivación y la satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa. Se plantea que, cuando la función y la dedicación son valoradas, los colaboradores podrían sentirse más apreciados y comprometidos con su trabajo, lo cual eventualmente influiría en la productividad. Asimismo, se considera que la motivación laboral podría repercutir en el desempeño y en el ambiente organizacional, propiciando un entorno de trabajo más positivo. En este sentido, analizar este tema permitirá identificar estrategias que contribuyan al bienestar de los empleados y a una mejor administración del talento humano para el logro de las metas empresariales.

Por otra parte, este trabajo investigativo busca beneficiar principalmente a las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del AyA, ya que facilitará la obtención de datos sobre la manera en que la recompensa laboral podría influir en la motivación y satisfacción, así como en el desempeño de sus funciones. Se pretende examinar si, al percibirse reconocidos por su labor, los empleados tienden a mostrar mayores niveles de dedicación y desempeño profesional. Asimismo, la información recopilada podría servir como referencia para que jefes y líderes empresariales adopten decisiones más fundamentadas y promuevan un entorno ocupacional más adecuado. Un personal motivado podría desenvolverse en un ámbito que favorezca la productividad y el alcance de objetivos, fortaleciendo el vínculo entre empleados y mandos, así como la eficiencia institucional.

Finalmente, la razón que motiva la elaboración de este trabajo se fundamenta en el interés por comprender de qué manera el reconocimiento laboral podría incidir en la motivación y satisfacción de los trabajadores dentro de las instituciones. Se busca analizar si la valoración de la dedicación y el desempeño influye en el nivel de compromiso de los empleados. De igual forma, se pretende explorar si la ausencia de reconocimiento podría relacionarse con posibles niveles de desmotivación e insatisfacción, y cómo esto eventualmente impactaría en la productividad.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se propone como pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación del reconocimiento laboral en la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), durante el primer semestre del 2026?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación del reconocimiento laboral en la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), San José, durante el primer semestre del 2026.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar si el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) ofrece incentivos económicos y no económico a las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional, como factores de reconocimiento laboral.
2. Determinar la relación entre los reconocimientos laborales implementados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), valorando cómo dichas recompensas influyen en la motivación laboral.
3. Elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer el reconocimiento laboral y la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Reconocimiento laboral

El reconocimiento laboral es el mecanismo por medio del cual las empresas le hacen saber a sus colaboradores que su desempeño y esfuerzo está siendo tomado en cuenta y que su labor es significativa para el buen desarrollo empresarial. Wellhub (2025) establece que:

El reconocimiento laboral se refiere a las prácticas y políticas que una empresa implementa para reconocer y valorar los logros, esfuerzos y comportamientos meritorios de sus colaboradores. Este puede ser formal o informal, y puede manifestarse de diversas formas, desde recompensas tangibles hasta elogios públicos. El objetivo principal es demostrar a los colaboradores que sus contribuciones son apreciadas y que su trabajo tiene un impacto positivo en la organización. (párr. 2)

En otros términos, las empresas se valen de estrategias de reconocimiento laboral para con sus colaboradores, haciéndolos sentir que su labor es valorada y que sus aportes son tomados en cuenta, buscando una evolución empresarial. La compañía procura, mediante diversos mecanismos que las personas perciban cómo su desempeño es valorado y que también el resto de los compañeros vean de qué manera su rendimiento es recompensado y reconocido, lo cual los motiva a dar un mayor esfuerzo.

2.1.2. Importancia del reconocimiento laboral

El reconocimiento laboral es de suma significancia para que las personas se sientan no solo como empleados sino como parte fundamental de su ámbito profesional, la sensación de pertenencia, valoración y reconocimiento de su desempeño trae consigo un ambiente empresarial productivo. Para este concepto Barrera (2026) nos menciona que:

El reconocimiento laboral es importante porque permite que las personas se sientan valoradas y apreciadas por el trabajo que realizan dentro de una organización. Cuando una empresa reconoce el esfuerzo, los logros y el compromiso de sus colaboradores, se genera un ambiente laboral más positivo, lo que contribuye a aumentar la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia hacia la organización. (párrs. 8-11)

Según lo expuesto anteriormente, el reconocimiento laboral resulta positivo, ya que permite reconocer y premiar el desempeño de los colaboradores y sus diversos aportes. Siguiendo esta misma idea, dicho reconocimiento contribuye a la creación de un ambiente laboral óptimo, en el cual las personas pueden desenvolverse de una manera más cómoda y placentera. Asimismo, esto favorece el desarrollo de un mayor sentimiento de integración y conexión con la organización.

2.1.3. Beneficios del reconocimiento laboral

Se puede conceptualizar que el reconocimiento laboral es una vía productiva a través de la cual las organizaciones podrían brindarle especial atención desde el punto de vista retroactivo, donde la empresa otorga a sus empleados diversas recompensas las cuales retornan por medio de una serie de beneficios variados. Estos beneficios, Gamarra (2026) los cataloga de la siguiente manera:

Fomenta la excelencia: Reconocer a los empleados por su labor, es la base para crear una cultura de empresa orientada a la excelencia. Ayuda a establecer y darle sentido a los roles de los trabajadores, por encima de lo estrictamente laboral.

Impulsa el compromiso: Es sabido que el reconocimiento social o simplemente la exposición a la mirada del otro, condiciona positivamente la forma en que se desempeña un empleado. Sobre todo, cuando se trata de trabajo en equipo, el reconocimiento positivo contribuye a lograr trabajadores más involucrados.

Desarrolla la confianza: Esto contribuye a la creación de un liderazgo sólido el cual es uno de los mayores indicadores de rentabilidad en empresas. Mientras más robustos sean los lazos entre quienes dirigen equipos y quienes los integran, menos espacio hay para dudas y cuestionamientos.

Facilita la obtención de datos: La mejor forma de tomar decisiones de empresa que ayuden a crecer sostenidamente, es mediante información objetiva. El reconocimiento de trabajadores, permiten conocer a fondo y de manera directa, cómo funcionan las dinámicas, la cultura, qué equipos y personas aportan más. Así como quiénes influyen positivamente a los demás cuando se trata de alcanzar objetivos de negocio. (párrs. 39-42)

Siguiendo la idea anterior, la puesta en práctica de reconocimientos laborales trae consigo una serie de utilidades para la organización, los cuales se ven reflejados en su rentabilidad. Los colaboradores adquieren un nivel motivacional, el cual los impulsa a brindar lo mejor de sí, la lealtad en su participación y consecución de objetivos van directamente relacionados con el logro de las metas. Todo esto, se ve reflejado en la seguridad y confiabilidad que adquiere la empresa con sus empleados, además de obtener un conocimiento más profundo del rendimiento y compromiso que pueden alcanzar estos de manera individual y grupal, sabiendo cómo la compañía puede obtener un rendimiento maximizado de cada uno.

2.1.4. Tipos de reconocimiento laboral

Existe una amplia variedad de mecanismos por medio de los cuales se puede realizar un reconocimiento laboral, dependiendo de cuál sea el objetivo o la meta de una organización para con sus colaboradores. No obstante, para efectos de esta investigación, el análisis se centrará en los reconocimientos laborales de tipo formal e informal.

2.1.4.1. Reconocimiento formal

El reconocimiento formal es un tipo de recompensa creado por la organización de una manera estructurada, planificada y dirigida de manera específica con la idea de obtener resultados calculados. Cursalab (2026) menciona que:

El reconocimiento laboral formal se refiere a las acciones o medidas que se planifican y establecen oficialmente por la empresa para reconocer el desempeño y los logros de los empleados en el trabajo. Es decir, está establecido en una política o programa de la empresa, y suele ser parte de un sistema de compensación o beneficios. Además, estos programas suelen plantearse de manera estratégica, por lo que se definen objetivos y acciones concretas para cumplirlos. (párr. 17)

Dicho de otra forma, el reconocimiento laboral formal está concebido dentro de una estructura planeada a nivel organizacional para recompensar a sus colaboradores, pero no por el simple hecho de premiarlos sino que se trata incentivos pensados y planificados con el fin de que sirvan como herramienta para que los empleados obtengan un ambiente laboral placentero y óptimo, para que luego su rendimiento pueda ser capitalizado por la organización de acuerdo a objetivos previamente establecidos y programados.

2.1.4.1.1. Ejemplos de reconocimientos formales

Los reconocimientos laborales formales pueden ser de índole económico, distribuidos en el tiempo según lo considere la organización, por nominación o de muchas otras clases según la empresa, el tipo de empleado y su labor. Para esto Psenda (2024) comparte algunos ejemplos tales como:

Premios: Reconocimiento monetario o con bienes materiales por logros específicos (por ejemplo, bono por cumplimiento de objetivos, viaje de incentivo).

Empleado del mes/año: Distinción individual a un colaborador destacado (por ejemplo, reconocimiento en la página web de la empresa, trofeo o placa).

Certificados de reconocimiento: Reconocimiento formal a las habilidades o logros de un empleado (por ejemplo, certificado por su participación en un proyecto, diploma por su formación en un curso). (párrs. 16-18)

En síntesis, el reconocimiento laboral formal está destinado a reconocer y distinguir la consecución de metas, logros, superación personal, conclusión positiva de proyectos y en general todos aquellos éxitos obtenidos por los colaboradores y que merezcan de ser recompensados y que su función sobresalga entre sus compañeros como un mecanismo de motivación que promueve una participación más proactiva, al reconocer que el esfuerzo de los colaboradores es valorado y no pasa desapercibido.

2.1.4.2. Reconocimiento informal

A diferencia del reconocimiento laboral formal que es mucho más estructurado, el informal carece de planificación y va más a otros aspectos como necesidad, prontitud, exaltación, ante situaciones más cortoplacistas y con base cultural. Este término es definido por Cursalab (2026) como:

El reconocimiento informal hace referencia a las acciones o medidas que se toman para reconocer el desempeño y los logros de los empleados en el trabajo, pero que no están planificadas ni establecidas oficialmente por la empresa. Es decir, no se encuentran sistematizados en algún programa o plan. Este tipo de reconocimiento suele estar más relacionado a la propia cultura de la organización y la de las personas en los puestos de liderazgo. (párr. 11)

En otras palabras, el otorgamiento de reconocimientos laborales informales no proviene de una planificación propia de la organización, sino más bien de la iniciativa de jefaturas que deciden y reconocen la necesidad o el momento idóneo para que algunos de sus colaboradores

sean recompensados gracias a su participación sobresaliente dentro de la empresa o la conclusión positiva de proyectos asignados. Es decir, que el reconocimiento laboral informal es brindado según los encargados consideren que sea apto o consecuente a los logros obtenidos.

2.1.4.2.1 Ejemplos de reconocimientos informales

Mientras que en los reconocimientos formales hablamos de tipo económico, certificados, bonos, en los premios laborales informales se encuentran manifestaciones más de índole verbal como expresión de gratitud o detalles pequeños. Psenda (2024) menciona algunos ejemplos, entre ellos:

Felicitaciones verbales: Reconocimiento verbal por un buen trabajo o esfuerzo (por ejemplo, "buen trabajo en esa presentación", "gracias por tu ayuda en este proyecto").

Agradecimientos públicos: Mención en correos electrónicos, reuniones o redes sociales (por ejemplo, "quiero agradecer a X por su dedicación en este proyecto", "felicitamos a X por su logro").

Pequeños detalles: Regalos o gestos simbólicos de agradecimiento (por ejemplo, tarjeta de agradecimiento, taza personalizada, chocolates). (párrs. 19-21)

Los reconocimientos laborales informales pueden categorizarse los como un mecanismo de dar gracias por logros o participaciones muy puntuales y específicas, es una manera en que los jefes le pueden hacer saber a sus colaboradores que se encuentran satisfechos con su desempeño en alguna labor asignada y la cual merece de una compensación específica por lo general no son retribuciones de origen empresarial, sino más bien de reconocimientos de jefes con subalternos a los cuales les reconocen de manera agradecida su participación, algunas veces pueden otorgarse de manera pública o simplemente otorgadas en la confidencialidad entre compañeros de trabajo.

2.1.5. Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos podrían ser establecidos como aquel premio que reciben los colaboradores pero que no incluye un resarcimiento de índole monetario, este tipo de incentivo va más enfocado al reconocimiento de tipo motivacional y social donde se estimula el ego, se produce un gozo interno por la labor realizada y el éxito obtenido. En otras palabras, Rodríguez (2025) nos menciona que:

Los incentivos no económicos son todas aquellas recompensas y beneficios que una empresa ofrece a sus empleados que no implican compensación monetaria directa. Estos incentivos se enfocan en satisfacer necesidades emocionales, sociales y de desarrollo profesional, creando un valor agregado que va más allá del aspecto financiero.

A diferencia de los bonos o aumentos salariales, los incentivos no económicos pueden incluir reconocimiento público, oportunidades de crecimiento, flexibilidad laboral, y un mejor ambiente de trabajo. Su efectividad radica en que abordan motivaciones intrínsecas del ser humano como la necesidad de reconocimiento, autonomía y propósito. (párrs. 2-3)

Los incentivos no económicos son un tipo de reconocimiento que va dirigido principalmente a la distinción y exaltación de la imagen de las personas según su esfuerzo y resultados. Las organizaciones se basan en la necesidad orgánica del individuo de ser proyectado por sobre los demás de manera pública, resonante, y de ser posicionado en niveles superiores a sus compañeros. Esta estrategia le permite a la empresa no hacer desembolsos económicos, pero obtener resultados igual de beneficiosos con recompensas emocionales.

2.1.5.1. Importancia de los incentivos no económicos

Las empresas deben reconocer que el capital humano es uno de sus principales valores y para lograr posicionarse en un mercado competitivo deben mantener los colaboradores en un

ambiente laboral positivo, con oportunidades de expansión, y sabiendo que su labor será reconocida, es una forma de procurar éxitos productivos. Es aquí donde los incentivos no económicos juegan un papel transcendental en la motivación de los trabajadores y para ello Álvarez (2024) nos aporta que:

La relevancia del salario emocional radica en que, en un mundo laboral cada vez más competitivo, atraer y retener al mejor talento no solo depende del salario económico, sino también de la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento y el apoyo que los empleados reciben. Un ambiente positivo que fomente la comunicación abierta y el bienestar emocional puede ser el diferencial que una empresa necesita para sobresalir. La satisfacción laboral está intrínsecamente ligada a la productividad; los empleados felices son más creativos, proactivos y comprometidos. Por lo tanto, invertir en salario emocional es invertir en el futuro de la organización. (párr. 4)

Según lo propuesto por el autor, el salario emocional es una herramienta significativa que le permite a las empresas no solo mantener el talento humano capaz y productivo, sino que representa un conducto que le brinda al personal oportunidades de crecimiento, ambiente agradable, motivación personal y profesional, y una serie de beneficios los cuales impulsa maximizar el desempeño trayendo consigo utilidades de mucho valor para la empresa.

2.1.5.2. Beneficios de los incentivos no económicos

Los incentivos no económicos sin duda representan una política empresarial que podríamos decir es un ganar-ganar, ya que en primera instancia no representa egresos de tipo económico, y segundo le permite cuidar su personal, motivarlo, apoyarlo, proyectarlo y al final la compañía recibe ingresos derivados del trabajo de un personal motivado para brindar lo mejor de sí. Rodríguez (2025) nos enumera algunos beneficios de los incentivos no económicos tales como:

Reducción de costos operativos: Implementar incentivos no económicos permite a las empresas motivar a su personal sin incrementar significativamente los costos laborales. Esto es especialmente valioso para pequeñas y medianas empresas que operan con presupuestos ajustados.

Mejora del clima laboral: Un sistema bien diseñado de incentivos no económicos contribuye a crear un ambiente de trabajo más positivo, donde los empleados se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones.

Mayor retención de talento: Los empleados que se sienten apreciados y tienen oportunidades de crecimiento tienden a permanecer más tiempo en la empresa, reduciendo los costos asociados con la rotación de personal.

Incremento de la productividad: Cuando los trabajadores están motivados por factores intrínsecos, su nivel de compromiso y productividad aumenta naturalmente. (párrs. 4-7)

Los incentivos no económicos, aunque no de forma exclusiva, son una excelente herramienta para las pymes y compañías de presupuesto ajustado. Primero, no le generan inversiones económicas, le permite retener talento lo cual le asegura personal capacitado sin rotaciones excesivas evitando así gastos en liquidaciones constantes. Segundo, mantener a los colaboradores en altos niveles de felicidad y gratitud para con la empresa, ya que su labor es recompensada y su trabajo valorado y reconocido. Tercero, todos estos aportes que realiza la empresa en su personal al final se verá resarcido en un mejor servicio, mayor productividad, mejor proyección, y en general un rendimiento mucho más favorable.

2.1.5.3. Ejemplos de los incentivos no económicos

Se ha estipulado la significancia en lo que respecta a la utilización del salario emocional por parte de las organizaciones para sus colaboradores. Sin embargo, la implementación de esta

herramienta debe ser analizada cuidadosamente, ya que no es simplemente reconocer a un empleado por su labor y listo, se debe analizar cuál es el objetivo de la recompensa, qué tipo de premio es el más adecuado y qué queremos lograr con este reconocimiento. Para ello, Bernal (2026) presenta algunos ejemplos de incentivos no económicos, entre los cuales se encuentran:

Más días de vacaciones: Consiste en ofrecer a los colaboradores una mayor cantidad de días de descanso remunerado anual como un incentivo laboral. Este beneficio busca promover el bienestar, la recuperación física y mental de los trabajadores, así como mejorar su satisfacción y compromiso con la organización.

Incapacidad por maternidad extendida: Se refiere a brindar a las colaboradoras más días de incapacidad por maternidad de los establecidos por la ley. Este beneficio puede contribuir al bienestar de la madre y del recién nacido, además de representar un estímulo importante para el talento dentro de la organización. De igual manera, puede aplicarse a la licencia por paternidad.

Horario flexible: Este incentivo consiste en permitir a los colaboradores ajustar su horario laboral dentro de ciertos límites establecidos por la empresa. La flexibilidad en los horarios puede favorecer el equilibrio entre la vida personal y laboral, además de mejorar la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Capacitación: La capacitación implica ofrecer oportunidades para que los colaboradores desarrollen y fortalezcan sus habilidades y conocimientos de forma continua. Muchas empresas implementan programas de formación interna o brindan apoyo para que los trabajadores continúen con sus estudios o participen en procesos de aprendizaje que contribuyan a su crecimiento profesional.

Reconocimiento: El reconocimiento es una forma de retroalimentación positiva que permite valorar el desempeño y los logros de los colaboradores. Este puede

implementarse mediante programas que feliciten o premien, de forma pública o privada, a aquellos trabajadores que alcancen determinados objetivos o destaquen por sus acciones dentro de la organización. (párrs. 24-28)

Siguiendo con la idea anterior, la implementación de incentivos no económicos es una práctica a la cual se recurre de manera constante para mantener la motivación y el rendimiento de los empleados al tope. Sin embargo, existen muchos tipos de reconocimiento a los cuales la empresa puede recurrir y no siempre todos tendrán el mismo desenlace o ayudarán a obtener la meta establecida. Es por esto por lo que, teniendo una gama tan amplia de posibles recompensas, la elección debe ser cuidadosa y enfocada básicamente en la posibilidad de la compañía en brindar el premio y el beneficio que este le puede traer, la repercusión que va a tener entre sus empleados y la influencia en el desempeño de estos, y finalmente la vía en que este reconocimiento va a regresar en términos de beneficios y rendimientos.

2.1.6. Incentivos económicos

Tal y como se analiza en lo correspondiente a los incentivos de índole no económico existen también los reconocimientos que involucran una recompensa monetaria, que usualmente van dirigidas a la consecución de tareas u objetivos fuera de las obligaciones normales de ciertos empleados. Indeed (s.f.) define el concepto aludiendo que:

Los incentivos económicos se definen como diversos tipos de estímulos financieros que las empresas brindan a sus empleados para premiar el buen desempeño, la productividad y para reconocer los éxitos alcanzados. Los empleadores utilizan estos incentivos para motivar a los equipos y al personal a superar las expectativas o participar en tareas o actividades que normalmente no pueden realizar. Por otra parte, los incentivos económicos son recompensas efectivas para reconocer cuando los empleados superan sus deberes laborales

normales. Los empleadores pueden implementar una variedad de incentivos financieros, según el entorno laboral y el tipo de negocio. (párrs. 3-4)

De acuerdo con lo indicado por Indeed (s.f.), se deduce que las empresas dan uso de incentivos económicos para resarcir la obtención de buenos resultados en diversos proyectos, tareas, o trabajos que requieran un esfuerzo extra por parte de los colaboradores o bien el desarrollo de estrategias que impulsen las utilidades de la compañía. Estos beneficios se suman al salario normal devengado por los empleados mejorando sus ingresos económicos y propiciando un mejor ambiente laboral, así como estimulando el esfuerzo de cada uno, entendiendo que la superación de la empresa se verá reflejada en el progreso propio.

2.1.6.1. Importancia de los incentivos económicos

Si bien los incentivos no económicos son significativos en el reconocimiento laboral entre colaboradores, gracias a su desempeño y función, podría decirse que las recompensas de índole económico son preponderantes para las organizaciones cuando desean reconocer el aporte de sus empleados a un nivel más alto o en consecuencia de una productividad superlativa que le genere utilidades mayores. Para esto Indeed (s.f.) nos aporta que:

Los incentivos económicos son un poderoso motor de motivación en el lugar de trabajo. Las empresas que ofrecen recompensas monetarias por un desempeño excepcional o reconocimiento por parte del equipo suelen generar entornos laborales más positivos, fortalecer las relaciones de apoyo entre empleados y promover un alto nivel de compromiso. Estos incentivos no solo mejoran el bienestar general de los empleados, sino que también impulsan la productividad y la calidad de los resultados. (párr. 5)

En consecuencia, con lo citado anteriormente, el incentivo económico es importante para reconocer la labor individual o grupal de empleados que se enfocan en obtener metas y aportar con su trabajo y conocimiento en la puesta en práctica de proyectos de especial interés para la

empresa. De igual manera, estas recompensas económicas crean un ambiente laboral satisfactorio para el trabajador, donde este se siente motivado a brindar su mayor esfuerzo para colaborar con los planes trazados por jefaturas, enfocándose en el estímulo para un mayor esfuerzo y mejor desempeño. Como efecto de lo antes mencionado, obtenemos premios económicos, empleados motivados y dispuestos a dar un mejor rendimiento y finalmente, una compañía que recibe una operatividad exitosa y confiable.

2.1.6.2. Beneficios de los incentivos económicos

Cuando se busca otorgar un reconocimiento de índole mayor o que tenga más impacto entre los colaboradores, surge la opción de brindar recompensas de tipo económico. Existen situaciones entre compañeros de trabajo y jefes donde se brinda un reconocimiento de gratitud por parte de los líderes, usualmente de manera pública y por acciones específicas. No obstante, cuando un empleado o un departamento en especial realiza tareas que aportan directamente a la productividad de la organización, es preciso optar por un incentivo que genere una mayor repercusión entre las personas, que por lo general es de índole monetario. Según Indeed (s.f.) entre los principales beneficios de implementar incentivos económicos se encuentran:

Aumento de la satisfacción laboral: Los empleados se sienten más valorados cuando su esfuerzo es recompensado de manera tangible.

Reconocimiento del desempeño individual: Los incentivos destacan a quienes superan las expectativas, lo que refuerza el deseo de mejorar continuamente.

Fomento del trabajo en equipo: Recompensas compartidas pueden alentar el trabajo colaborativo en equipo y generar un ambiente de apoyo mutuo en lugar de competencia interna. (párrs. 6-8)

Continuando con la idea de Indeed (s.f.), los incentivos económicos maximizan primero el nivel del reconocimiento laboral ya que influye directamente en la economía del trabajador. Luego, supera la disposición del empleado a obtener más y mejores metas, ya que su ambiente

es apto para un buen desempeño y la motivación podría decirse que se encuentra a tope. Finalmente, la empresa se ve beneficiada a partir de estas recompensas obteniendo niveles más altos de rendimiento y productividad.

2.1.6.3. Ejemplos de incentivos económicos

Dentro de los incentivos económicos existe una gran variedad de mecanismos para reconocer la labor y el desempeño de los trabajadores. Estas remuneraciones por lo general van directamente relacionadas con el rendimiento, participación, obtención de metas y objetivos, niveles de venta entre otros. De manera más específica Bernal (2026) enumera una serie de reconocimientos económicos como los siguientes:

Aumento salarial: Este es el aumento de salario anual o semestral que se suele dar en las empresas. Una buena práctica consiste en asegurar incrementos salariales teniendo en cuenta no solo el Índice de Precios al Consumo (IPC), sino el rendimiento del trabajador.

Bono de productividad: Este es un documento que, por lo general, se puede canjear por una cantidad de dinero determinada. También hay bonos de productividad que entregan bienes o servicios.

Comisiones: La comisión es un tipo de remuneración variable, de acuerdo con los servicios prestados por el trabajador o los productos que ha vendido. Esta es la forma de incentivo más común en el área de ventas.

Bono por proyecto terminado: En algunas compañías se ofrecen incentivos para motivar a los empleados que terminan ciertos proyectos. Estas compensaciones suelen estar asociadas a un plazo determinado que los empleados deben cumplir para obtener una recompensa en efectivo.

Gratificación laboral: Este sistema consiste en entregar un monto extra de dinero cada cierto periodo, con base en las ganancias de la empresa. (párrs. 16-20)

En resumen, los incentivos económicos van destinados a recompensar al empleado por su buena labor, entrega y dedicación. La mayoría de estas recompensas van relacionadas con aumentos salariales, otorgamiento de bonos o entrega de dinero extra por buen rendimiento. Además, gratificaciones y comisiones premian la perseverancia, dedicación, y esfuerzo con que los empleados dedican su tiempo laboral en actividades como ventas, proyectos específicos, creación de líneas productivas y muchos más.

2.1.7. Motivación

Es común escuchar sobre la relevancia que tiene la motivación en el ser humano para el momento en que realiza diferentes actividades o labores, o simplemente para el diario vivir. También se escucha frecuentemente la importancia de motivar a las personas para que presenten una actitud positiva y dispuesta a brindar su mayor esfuerzo para lograr un desempeño óptimo en su labor. No obstante, en pocas ocasiones se reflexiona sobre cuál es realmente el significado de la motivación. Para esto Robbins y Judge (2023) establecen este concepto como: “Los procesos que explican la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta” (p. 203).

En otras palabras, se puede decir que la motivación va relacionada con el esfuerzo que las personas ponen en cualquier situación para obtener un objetivo, luego el enfoque que el individuo ponga en su labor, concentrándose en la consecución de aquella meta, y finalmente la perseverancia o el tiempo que la persona dedique de manera seguida o intermitente hasta alcanzar el propósito deseado.

2.1.8. Importancia de la motivación

La motivación es una energía extraordinaria que impulsa a las personas a realizar diferentes tipos de tareas, o a lograr metas que podría ser considerada por algunos como poco alcanzables. Es decir, la motivación proporciona el empuje necesario para que la voluntad se

dirija hacia adelante con el fin de alcanzar metas u objetivos. Por lo general cuando se habla de este término se utiliza como un mecanismo para alcanzar acciones positivas, pero debe canalizarse de manera justa y oportuna. Robbins y Judge (2023) nos explican que:

La motivación es una fuerza poderosa. Impulsa a los empleados a través del estímulo y la recompensa para lograr metas desafiantes. Sin embargo, también podría incitarlos a hacer trampa cuando experimentan una injusticia o se ven amenazados por objetivos inalcanzables. Navegar y predecir estas fuerzas se convierte en un desafío tanto para los trabajadores como para los gerentes. A pesar de los desafíos, saber más sobre las teorías de la motivación ayuda a aumentar la comprensión de cómo opera la motivación y cómo los empleados se motivan. (p. 202)

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede concluir que, si bien la motivación es una herramienta, debe ir de la mano con la medida y el equilibrio. Generar una motivación positiva entre los colaboradores por parte de una organización, representa un fuerte recurso a través del cual se obtengan resultados abundantes, ya que se cuenta con el empuje tanto individual como grupal para que las tareas puedan ser alcanzadas de manera más ágil, eficiente y ordenada. Pero, si bien es una herramienta muy útil, se puede convertir en un arma contra productiva si no sabemos programar proyectos que sean alcanzables, por lo que, una motivación mal canalizada puede producir trabajadores impulsados de manera negativa y sin disposición de realizar su trabajo, lo que finalmente representaría problemas, falta de logros y pérdidas cuantiosas.

2.1.9. Componentes de la motivación

Las empresas utilizan la motivación como un mecanismo a través del cual sus colaboradores se pueden desenvolver en un ambiente positivo e idóneo para llevar a cabo sus diferentes tareas, acorde al puesto y capacidad de cada uno. Es ocupación de la compañía

mantener el personal motivado para que este rinda según las necesidades. Cuando se habla de motivar no se trata de impulsar a alguien para que haga su labor correctamente, se debe tomar en cuenta que este concepto va mucho más allá que una simple herramienta para impulsar el trabajo. La motivación requiere ser aplicada de acuerdo con factores relevantes que pueden modificar su función. Para esto, Chiavenato (2022) comparte algunos componentes de la motivación importantes de considerar:

1. Dirección del esfuerzo: Significa hacia dónde se enfoca el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).

2. Intensidad del esfuerzo: Es el que la persona aplica en una dirección definida. La intensidad del esfuerzo no siempre toma en cuenta su calidad, o sea la congruencia del esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, es decir, el objetivo deseado.

3. Persistencia del esfuerzo: El tiempo durante el cual la persona logra mantener su esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo. (p. 216)

En otras palabras, la motivación debe ser controlada y dirigida de tal forma que el esfuerzo no sea mal direccionado o desperdiciado en el camino hacia la obtención de un objetivo. La motivación debe tener un enfoque o una ruta específica para que el colaborador sepa claramente hacia dónde se dirige y no pierda el horizonte en su recorrido por obtener su propósito. Siguiendo la idea anterior, así como la motivación debe ser enfocada, de igual manera el esfuerzo debe ser medido, ya que, si se sobre esfuerza, o de manera contraria el impulso no es el adecuado es probable que falle en el intento. Por otro lado, la persistencia para alcanzar el objetivo también requiere de cuidado especial dado que un empleado motivado puede tener

la capacidad de insistir lo necesario hasta obtener el resultado deseado, o darse por vencido y no lograr su cometido.

2.1.10. Elementos del proceso motivacional

El proceso motivacional está constituido por una serie de factores o componentes que dirigen, promueven y modifican la actuación del individuo para alcanzar su cometido, cuando una persona se motiva lo hace realizar una acción, cualquiera que esta sea, inspirado en situaciones variadas que lo impulsan para que actúe en consecuencia de estas, se puede argumentar factores de carencia, exigencia, estímulo y beneficio. De manera más específica Chiavenato (2022) comparte los siguientes elementos que fomentan la motivación:

Necesidades: Se presentan cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, están dentro de cada individuo y dependen de variables culturales. En suma, una necesidad significa que, en su interior, la persona tiene una carencia, como hambre, inseguridad, soledad, etcétera. El organismo se caracteriza por guardar un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad. La necesidad es un estado interno y, cuando no es satisfecha, crea tensión e impulsa al individuo a reducirla o atenuarla.

Impulsos o motivos: (los dos términos se emplean indistintamente) son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para identificar objetivos o incentivos que, cuando son alcanzados, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, tanto mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se dirigen a la acción y crean las condiciones vigorizantes que permitirán alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del

proceso de motivación. La necesidad de alimento y de agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Una vez que se alcanza un incentivo, el equilibrio fisiológico o psicológico se suele restaurar y tal vez se reduzca o elimine el impulso. El hecho de ingerir alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, alimento, agua y amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación. (pp. 216-217)

De lo anteriormente señalado, se puede obtener que la motivación nace a partir de carencias que el ser humano presenta en distintos momentos de su vida, estas necesidades deben ser resueltas por la persona para lograr un estado de satisfacción equilibrado. Sin embargo, para alcanzar esta plenitud, antes debe darse una búsqueda de impulsos que lo lleven hasta cumplir el objetivo. Finalmente, cuando se alcance la recompensa, la sensación de necesidad será cubierta. En otras palabras, los elementos de la motivación se pueden catalogar como un proceso a través del cual se diagnostica una necesidad, la cual para ser satisfecha se debe procurar un camino por medio del cual al final de este se encuentre la consecución de la necesidad y transformarla en la satisfacción de la meta alcanzada.

2.1.11. Proceso o ciclo de la motivación

La implementación o puesta en práctica de una estrategia motivacional no es tan simple como impulsar al individuo para que logre una tarea y listo. La motivación es un procedimiento dinámico que necesita llevar a la persona a través de distintos estadios de tipo emocional, psicológico y social desde que se plantea la necesidad inicial hasta que se logra satisfacer la

misma y se consigue el objetivo trazado. Durante este periodo la persona transcurre por medio de una serie de fases en que la motivación lo puede llevar a obtener resultados tanto positivos o negativos, dependiendo del efecto conseguido es posible que los ciclos se repitan de manera constante. Chiavenato (2022) explica de manera más precisa que:

El proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzar las metas deseadas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés por la persona, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, falta de interés por la persona y negación de un ascenso). Si bien las metas positivas son muy atractivas; las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. La necesidad puede ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Las necesidades son el motor de las respuestas conductuales o las que las desencadenan. Por tanto, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. (p. 217)

Según lo que mencionado anteriormente por Chiavenato (2022), el proceso de motivación se encuentra estrictamente dirigido a la obtención de metas y objetivos, pero este anhelo de lograr satisfactoriamente una tarea o un proyecto necesita de un detonante que para el ser humano sería la sensación de necesidad, esta percepción es la que las organizaciones siembran en el interior de sus colaboradores para que luego estos se sientan comprometidos e impulsados a obtener logros. Cabe destacar que este proceso no siempre es positivo, igual una necesidad mal dirigida puede producir resultados negativos o no deseados.

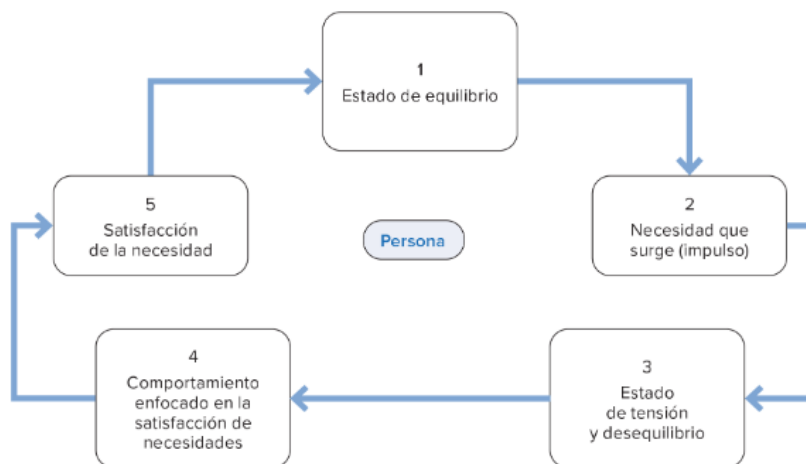
Una vez que el proceso motivacional se desarrolla en la persona inician una serie de ciclos que se pueden repetir de manera constante hasta alcanzar lo deseado. Para esto

Chiavenato (2022) menciona que el proceso de motivación es cíclico y se puede explicar de la manera siguiente:

1. El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.
2. Las necesidades y las carencias surgen, rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona, como en el caso del hambre.
3. Para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión por medio de un comportamiento dirigido a satisfacer la necesidad (impulso). En nuestro ejemplo, la persona busca comida.
4. Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso de la motivación ha tenido éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior. La satisfacción elimina o reduce la necesidad o la carencia. Si la persona come, satisface su hambre y se queda tranquila.
5. Sin embargo, si por algún obstáculo, barrera o impedimento no logra satisfacerla, aparecen la frustración, el conflicto o estrés, y el estado de tensión más que desaparecer incluso puede aumentar. Si, a pesar de todo, la persona no consigue comer por alguna razón, seguirá sintiéndose hambrienta.
6. Entonces, se desencadenan otros ciclos de motivación y los patrones circulares continúan indefinidamente. El comportamiento del individuo es una secuencia continua e interminable de ciclos de motivación. Las necesidades o los motivos surgen a cada instante y provocan los más diversos ciclos de motivación en el comportamiento humano. (pp. 217-218)

Para tener una visión más clara Chiavenato (2022) ilustra el ciclo de la motivación:

Figura 1. Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato (2022, p. 217).

Chiavenato (2022) comenta que cuando una empresa proyecta implementar actividades de motivación, con la iniciativa de finalmente obtener mayores beneficios o rendimientos, debe considerar las diversas etapas que atraviesa un trabajador desde que está en una condición de equilibrio hasta que vuelve a la misma condición luego de obtener la meta. Por lo que, es muy importante guiar y canalizar a las personas a través de un proceso de motivación, ya que esta no es constante siempre, no mantiene los mismos niveles, la dirección puede cambiar de manera repentina hacia lo positivo o lo negativo, y finalmente el resultado deseado depende de que todo este proceso se lleve a cabo de manera coherente y observada.

2.1.12. Teorías de la motivación

La motivación, como se analizó anteriormente tiene su proceso por medio del cual se logra llevar a la persona desde un estado de reposo hasta impulsarlo a conseguir objetivos para luego regresar a la calma emocional. Aquí es donde surgen las teorías de la motivación, las cuales tratan de argumentar cómo se lleva a cabo este proceso, qué factores influyen, y cuáles con las vías por donde las personas se llevan a puntos de exaltación con el objetivo de alcanzar metas.

2.1.12.1. Teoría de dos factores

El proceso de motivación se puede explicar a través de la teoría de dos factores. Esta teoría se basa en que, tanto elementos internos como externos al trabajo y al ambiente laboral del empleado afectan la secuencia de estímulos. En relación con este concepto Robbins y Judge (2023) presentan la siguiente definición: “Teoría que relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También llamada teoría de la motivación y la higiene” (p. 205).

En otras palabras, según esta teoría, una persona o grupo de empleados pueden obtener la motivación necesaria a través de elementos cotidianos que son parte de su labor diaria, pero también por medio de factores externos a su trabajo provenientes de reconocimientos o premios otorgados por sus jefes acorde a su desempeño.

La teoría de dos factores está compuesta básicamente por un par de elementos los cuales sirven como base para argumentar su definición. Chiavenato (2022) cita lo siguiente:

Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja e incluyen las condiciones físicas y ambientales en el trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etcétera. Corresponden al contexto del trabajo. En la práctica, son los factores que las organizaciones han utilizado tradicionalmente para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión “higiene” sirve para reflejar un carácter preventivo y profiláctico, y también para demostrar que cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, toda vez que su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción

de las personas; sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. De ahí el nombre de factores de insatisfacción; estos incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales percibidas.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.
- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con condiciones externas al individuo y con sus necesidades primarias.

Factores motivacionales: Se refieren al perfil del puesto, a las tareas y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios, acaban con ella. Por lo ello, se llaman factores de satisfacción y son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.

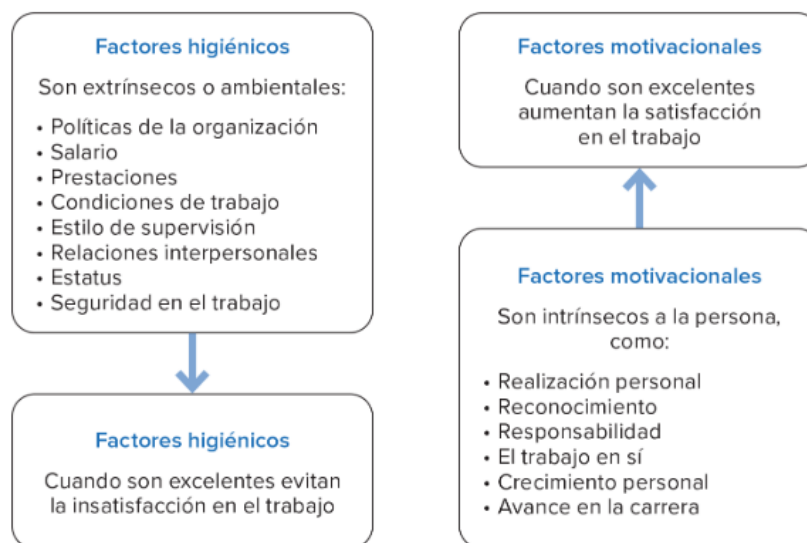
Los factores motivacionales se refieren a las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y autorrealización. Están relacionados con las necesidades secundarias de la persona. (p. 223)

Resumiendo lo antes dicho, se puede identificar dos órdenes o niveles de elementos que influyen directamente en el desempeño de la persona. Los factores higiénicos son todos aquellos que forman parte de la cotidianeidad y el ambiente natural en el cual se desenvuelve la persona, estos aspectos mantienen, más no proyectan el estado anímico e inspiracional del empleado. Es decir, el individuo se desarrolla en un entorno óptimo para realizar su labor, pero no es capaz de destacarse más allá en el aspecto motivacional, contrariamente, es posible que la insatisfacción se apodere de la persona.

Por otro lado, los factores motivacionales sí cuentan con la capacidad de impulsar al empleado a buscar los mecanismos para obtener metas y objetivos más lejos de los que su labor cotidiana le demanda. Sabiendo que, ese esfuerzo se verá recompensado y retribuido a través de reconocimientos, creando altos niveles de satisfacción emocional.

Finalmente, para ejemplificar de forma más clara la diferencia entre los factores higiénicos y motivacionales Chiavenato (2022) comparte este esquema:

Figura 2. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales



Fuente: Chiavenato (2022, p. 223).

2.1.12.2. Teoría de la expectativa

Otros elementos que debe una organización tomar en cuenta con los empleados es la asignación de metas u objetivos, estos deben ser reales, tangibles y sobre todo alcanzables, no se puede proyectar proyectos imposibles y esperar que con pura motivación se logren. Se debe establecer un equilibrio donde se considere la probabilidad de desarrollar y cumplir el propósito, así como lo valioso que resulta para los colaboradores lograr esa misión. Este concepto se plasma en la teoría de la expectativa. En este sentido, Robbins y Judge (2023) señalan: “Teoría que sugiere que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado dado y del atractivo de ese resultado para el individuo” (p. 213).

De acuerdo con lo antes expuesto, una persona se verá dispuesta a realizar una tarea si esta la considera como lógica, con sentido, realizable y sobre todo posible. Pero también, esta persona analizará la razón de ser de ese esfuerzo, qué beneficios le puede traer, qué tan importante serán los resultados para su labor, cuánto representará la satisfacción de concluir con la meta asignada. Es por esta razón, que las empresas antes de motivar a sus colaboradores por el simple hecho de impulsarlos a lograr algo, deberán de planear cuidadosamente la meta a alcanzar, para que esta sea ejecutable y convencer a sus empleados de que cumplir con ese objetivo les traerá rendimientos y gratificaciones.

2.1.12.2.1. Constructos de la expectativa

Dentro de la teoría de la expectativa existen una serie de conceptos elementales que explican y dan razón de ser a este enfoque. Estos aspectos delimitan y detallan las facetas por las cuales atraviesa una persona para concluir si el objetivo es realizable o no, y también si vale la pena esforzarse por él o no. Chiavenato (2022) detalla que la teoría se fundamenta en tres constructos básicos, los cuales son:

1. Valencia: Es el valor o la importancia correspondiente a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar un resultado final determinado, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar un resultado final determinado.

2. Expectativa: Es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. La persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados, mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final: más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Los resultados intermedios no tienen valencia en sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales a través de ellos.

3. Instrumentalidad: Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0 (como en los coeficientes de correlación estadística) dependiendo de que esté directamente ligada a la consecución de los resultados finales o no. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad elevada y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, esa productividad no le servirá de nada para obtener la recompensa económica. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa

económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales. (p. 229)

Para ilustrar de manera más sencilla cómo se correlacionan los tres constructos de la teoría de la expectativa, Chiavenato (2022) presenta la siguiente figura:

Figura 3. Modelo de las expectativas



Fuente: Chiavenato (2022, p. 230).

Resumiendo lo anteriormente citado, se puede concluir que un individuo puede alcanzar un estado de motivación al considerar que la recompensa que obtendrá por su trabajo será valiosa, está convencido de que su dedicación lo llevará a alcanzar la meta, y siente que cuando logre finalizar su cometido el premio valioso que espera será finalmente recibido. Además, esta persona le brindará un valor al esfuerzo para alcanzar su deber, si su deseo es lograrlo la valencia será positiva, de lo contrario si lo que desea es evitarlo la valencia será negativa. Siguiendo la idea anterior, si esta persona está convencida de que el esfuerzo que va a realizar lo llevará a concluirlo positivamente significa que existe una expectativa, y por último la instrumentación refleja y fortalece el pensamiento de que la recompensa se verá luego de alcanzar el resultado.

2.1.12.2.2. Factores que determinan la motivación para producir

Dentro de la teoría de la expectativa existen una serie de elementos que influyen directamente o indirecta en la manera de que una persona puede alcanzar la motivación

necesaria para lograr un cometido específico. La persona analiza circunstancias y pondera entre el esfuerzo que deberá realizar y la recompensa que obtendrá. Chiavenato (2022) enumera y describe estos factores de la siguiente manera:

1. Objetivos individuales: O sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo.

Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social, el reconocimiento, etcétera. Una persona puede tratar de alcanzar de forma simultánea varios objetivos.

2. Percepción de la relación entre el logro de los objetivos y la productividad

elevada: La relación que una persona piensa que existe entre la productividad y la consecución de sus objetivos individuales. Si tiene el objetivo primordial de obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo es más importante para ella, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha establecido como estándar de producción informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.

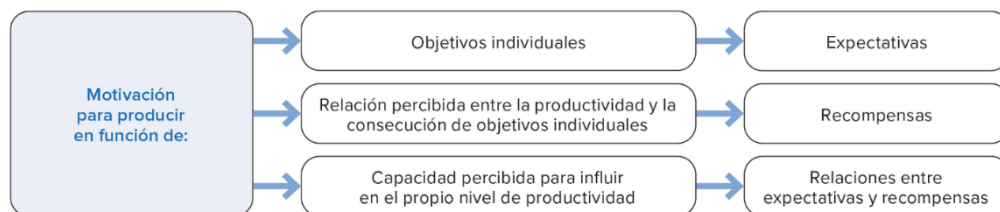
3. Percepción de la capacidad de la persona para influir en su propio nivel de productividad: Cuando la persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, propenderá a esforzarse mucho. (pp. 230-231)

La manera en que una persona adquiera un nivel de motivación adecuado para la consecución de objetivos depende de factores internos y externos que pueden ayudar, o en su defecto no propiciar la iniciativa para luchar por la meta. Un colaborador manejará en su mente uno o varios objetivos individuales que lo estimulen en su labor, estos pueden ir desde recompensas monetarias hasta la aceptación en un grupo laboral. Además, la persona valora si los objetivos son directamente proporcionales al esfuerzo, es decir, si la recompensa que obtendrá tiene el valor acorde al trabajo que desempeña. En conclusión, la persona se convence

de que su labor es importante, y por ende entre más trabaje, entre más se entregue y mayor sea su aporte, de igual manera el reconocimiento que percibirá irá en aumento.

Para visualizar y entender mejor los tres factores de la motivación Chiavenato (2022) da la siguiente representación:

Figura 4. Los tres factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato (2022, p. 231).

2.1.12.3. Teoría de la equidad

Un tercer principio para la implantación de la motivación entre personas es la teoría de la equidad. Como lo indica su nombre, el empleado valora esfuerzo versus recompensa y lo proyecta no solo para sus propias metas sino también para las labores que desempeñan aquellos colaboradores que lo rodean, buscando un punto de equilibrio y justicia. De acuerdo con Robbins y Judge (2023), el concepto de esta teoría lo definen de la siguiente manera: “Teoría según la cual las personas comparan sus aportaciones y resultados laborales con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades” (p. 222).

Según lo establece esta teoría, el colaborador de una organización maneja una perspectiva a través de la cual valora, o incluso mide el esfuerzo y la dedicación que le dedica a su labor cotidiana y el reconocimiento que recibe a cambio. Una vez que establece este valor entre esfuerzo y recompensa lo compara con los demás compañeros en su lugar de trabajo para medir si su gratificación es equitativa y se ajusta con la de los demás. Si encontrara diferencias tangibles entre lo que él recibe y lo que reciben sus compañeros, la persona decidirá variar su empeño, optará por reducir su dedicación y equipararla con los demás.

2.1.12.3.1. Estado de equidad e inequidad

Toda empresa debería buscar un ambiente laboral óptimo e idóneo para que sus colaboradores se puedan desenvolver de la mejor manera. Las personas sondean su entorno y concluyen si la situación laboral es equilibrada y similar para todos. De ser así se podría decir que el personal trabaja a gusto y satisfecho, pero si logran detectar diferencias en esfuerzo, recargo de trabajo o remuneración distinta a partir de metas semejantes, ellos procuraran nivelar la situación para no sentirse explotados o infravalorados. Este estado de equidad e inequidad, según Chiavenato (2022), ocurre:

Cuando esa comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. (p. 226)

Es tangible, que la percepción que tienen los empleados en cuanto al ambiente en que se desenvuelven y su relación con sus compañeros es de suma importancia y está directamente relacionado con el rendimiento profesional. Constantemente, se implementan métricas entre colaboradores a través de las cuales ellos miden su esfuerzo, dedicación, y tenacidad con la que realizan su tarea, y también el reconocimiento que reciben por ese valor. Pero, no solamente valoran su situación individual, sino que también evalúan el desempeño de los demás y lo comparan con el suyo propio, si su sensación final es de igualdad o equilibrio podría decirse que se sienten satisfechos. De manera contraria, si detectan desigualdades o injusticias su actitud cambiará de manera negativa, intentarán equipararse a los demás y por ende su nivel productivo se verá afectado y disminuido.

Para entender de forma más precisa los estados de equidad e inequidad, Chiavenato (2022) presenta la siguiente ilustración:

Figura 5. Equidad en el intercambio social

	Mi blanco:		Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	=	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	<	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	>	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Fuente: Chiavenato (2022, p. 226).

2.1.12.3.2. Reacciones ante la inequidad

Cuando se presenta un entorno o ambiente laboral en el que se puede establecer que la equidad entre empleados es la que prevalece, no se esperan señales de disconformidad o incomodidad entre los empleados, estos se desenvuelven y desarrollan en buenos términos. En contraste, cuando se detectan diferencias de cualquier índole entre compañeros de trabajo, surgen reacciones de disgusto e insatisfacción, a estos comportamientos se les conoce como reacciones ante la inequidad. Chiavenato (2022) las detalla de la siguiente manera:

- 1. Modificar las entradas (aportaciones) y esforzarse menos** en el trabajo.
- 2. Modificar los resultados (recompensas recibidas):** Mantener la cantidad de producción y reducir la calidad del trabajo.
- 3. Distorsionar su propia imagen:** Percibiendo que trabaja más o menos que los demás.
- 4. Distorsionar la imagen de otros:** Percibiendo que el trabajo de otros no es lo bastante interesante como para hacer comparaciones.

5. Buscar otro punto de referencia: Para obtener otra base de equilibrio, comparándose con otra persona que gane más o gane menos, y buscando la manera de hacer que la situación parezca mejor.

6. Abandonar la situación: Renunciando al empleo o abandonando la organización. (p. 227)

En síntesis, cuando los trabajadores detectan un ambiente de desigualdad, es común observar actitudes negativas ante la inequidad. En primer lugar, algunos optan por reducir su esfuerzo laboral. Posteriormente, pueden disminuir la calidad del trabajo. Asimismo, varían su propia percepción para que puedan obtener diferentes resultados a la hora de compararse con otros. De igual manera, también cambian la forma en que perciben el desempeño de sus compañeros y buscan compararse con individuos que poseen responsabilidades o salarios distintos a los suyos, con el propósito de identificar diferencias más tangibles. Finalmente, algunos deciden dejar sus empleos ya que, su inconformidad es difícil de asimilar y procesar.

2.1.13. Tipos de motivación

Anteriormente, se realizó un repaso a través del cual se explicó el proceso de la motivación, su importancia, relevancia, elementos, entre otros. Se estableció la significancia de lo que representa para una organización lograr estados de alto estímulo entre el personal con el fin de que puedan, brindado su mayor esfuerzo, alcanzar proyectos de repercusión para la empresa. Ahora bien, cabe mencionar que las personas alimentan su estado emocional de diversas formas, ya sea por medio de factores internos como de aspectos externos.

2.1.13.1. Motivación intrínseca

Cuando una persona adquiere su motivación a partir de sentimientos, necesidades o sensaciones internas que le puedan complacer y satisfacer lo suficiente para alcanzar un desempeño óptimo en sus labores, se puede decir que su fuente de inspiración es la motivación intrínseca. La cual Martínez (2024) la define de la siguiente manera:

La motivación intrínseca es aquella que surge desde el interior de la persona, impulsada por intereses personales y la búsqueda de satisfacción personal. Se manifiesta en la realización de actividades por el simple disfrute y la sensación de logro que generan, sin necesidad de estímulos externos. (párr. 2)

De acuerdo con lo establecido por Martínez (2024) cabe mencionar que la motivación intrínseca es muy propia del individuo, de su ego, condición, interés, deseo, especialmente dirigida a cubrir o atender aspectos muy propios de su gusto. Se podría decir que busca alcanzar satisfacción personal y no tanto colectiva.

2.1.13.1.1. Ejemplos de motivación intrínseca

Es posible asociar la motivación intrínseca con la realización de la persona en circunstancias específicas de su vida o en lapsos importantes durante los cuales la persona necesite mantener su inspiración para alcanzar sus logros. Tal como lo señala Lirola (s.f.), la motivación intrínseca se puede observar a través de los diferentes ejemplos: “un artista que crea obras de arte por el simple placer de hacerlo, un escritor que escribe historias porque le apasiona la narrativa y un atleta que entrena porque disfruta del ejercicio y la competencia” (párr. 3).

Con la cita anterior de Lirola (s.f.), se puede extraer una serie de términos tales como placer, pasión y disfrute. Estos conceptos se relacionan directamente con la satisfacción de las necesidades internas que experimenta una persona, ya que la obtención de logros o metas van a proyectar a esa persona a niveles altos de realización individual.

2.1.13.2. Motivación extrínseca

Así como las personas obtienen su motivación a partir de sentimientos y sensaciones internas, también es posible obtenerla desde elementos o factores externos. Cuando una persona obtiene beneficios o recompensas de índole monetario o material, son fuentes de energía que provienen de otras personas o situaciones que desean impulsar o maximizar su rendimiento. Martínez (2024) conceptualiza que:

La motivación extrínseca proviene de factores externos al individuo, como recompensas, reconocimientos o incentivos materiales que se ofrecen como consecuencia de realizar una determinada acción o tarea. En este caso, la motivación surge de la obtención de beneficios externos más que de la satisfacción interna. (párr. 3)

Distinto al hecho de que una persona se inspire así misma para lograr algo y causarse placer, en la motivación extrínseca participan terceras personas quienes se encargan de ofrecer recompensas con el fin de impulsar la consecución de metas u objetivos. Este tipo de motivación se enfoca más en otorgarle a los colaboradores incentivos materiales para que incremente su esfuerzo y los logros sean tanto para sí mismo como para la empresa.

2.1.13.2.1. Ejemplos de motivación extrínseca

Cada vez que una persona le ofrece algo a otra para que realice una labor, o que una empresa ofrece premios a sus colaboradores por su esfuerzo, o que un familiar gratifique a otro por sus logros, son situaciones en las que se puede establecer la motivación extrínseca a través de incentivos. Lirola (s.f.) presenta los siguientes ejemplos al respecto: “un empleado que trabaja duro para obtener un aumento de sueldo, un estudiante que estudia para aprobar un examen y satisfacer a sus padres y un atleta que entrena para ganar un premio o un título” (párr. 5)

Estos ejemplos muestran que la motivación extrínseca sucede a partir del otorgamiento de premios por parte de personas externas y con el fin de obtener logros no necesariamente propios del individuo, sino para otras personas u organizaciones. En otras palabras, la persona se motiva a redoblar su esfuerzo con el fin de recibir la recompensa prometida, pero finalmente las ganancias definitivas las obtiene la persona o empresa que brindó el reconocimiento.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual comprende los términos y principios fundamentales que se analizan a lo largo del desarrollo del tema, los cuales permiten aclarar y comprender las diferentes perspectivas relacionadas con la investigación.

Reconocimiento laboral. Wellhub (2025) define este concepto de la siguiente forma:

El reconocimiento laboral se refiere a las prácticas y políticas que una empresa implementa para reconocer y valorar los logros, esfuerzos y comportamientos meritorios de sus colaboradores. Este puede ser formal o informal, y puede manifestarse de diversas formas, desde recompensas tangibles hasta elogios públicos. El objetivo principal es demostrar a los colaboradores que sus contribuciones son apreciadas y que su trabajo tiene un impacto positivo en la organización. (párr. 2)

Reconocimiento formal. Según Cursalab (2026):

El reconocimiento laboral formal se refiere a las acciones o medidas que se planifican y establecen oficialmente por la empresa para reconocer el desempeño y los logros de los empleados en el trabajo. Es decir, está establecido en una política o programa de la empresa, y suele ser parte de un sistema de compensación o beneficios. Además, estos programas suelen plantearse de manera estratégica, por lo que se definen objetivos y acciones concretas para cumplirlos. (párr. 17)

Reconocimiento informal. Cursalab (2026) menciona que:

El reconocimiento informal hace referencia a las acciones o medidas que se toman para reconocer el desempeño y los logros de los empleados en el trabajo, pero que no están planificadas ni establecidas oficialmente por la empresa. Es decir, no se encuentran sistematizados en algún programa o plan. Este tipo de

reconocimiento suele estar más relacionado a la propia cultura de la organización y la de las personas en los puestos de liderazgo. (párr. 11)

Incentivos no económicos. Rodríguez (2025) indica lo siguiente de este concepto:

Los incentivos no económicos son todas aquellas recompensas y beneficios que una empresa ofrece a sus empleados que no implican compensación monetaria directa. Estos incentivos se enfocan en satisfacer necesidades emocionales, sociales y de desarrollo profesional, creando un valor agregado que va más allá del aspecto financiero.

A diferencia de los bonos o aumentos salariales, los incentivos no económicos pueden incluir reconocimiento público, oportunidades de crecimiento, flexibilidad laboral, y un mejor ambiente de trabajo. Su efectividad radica en que abordan motivaciones intrínsecas del ser humano como la necesidad de reconocimiento, autonomía y propósito. (párrs. 2-3)

Incentivos económicos. Indeed (s.f.) comenta que:

Los incentivos económicos se definen como diversos tipos de estímulos financieros que las empresas brindan a sus empleados para premiar el buen desempeño, la productividad y para reconocer los éxitos alcanzados. Los empleadores utilizan estos incentivos para motivar a los equipos y al personal a superar las expectativas o participar en tareas o actividades que normalmente no pueden realizar. Por otra parte, los incentivos económicos son recompensas efectivas para reconocer cuando los empleados superan sus deberes laborales normales. Los empleadores pueden implementar una variedad de incentivos financieros, según el entorno laboral y el tipo de negocio. (párrs. 3-4)

Motivación. Robbins y Judge (2023) definen este concepto como: “Los procesos que explican la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta” (p. 203).

Teoría de dos factores. En relación con este concepto Robbins y Judge (2023) presentan la siguiente definición: “Teoría que relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También llamada teoría de la motivación y la higiene” (p. 205).

Factores higiénicos. Conforme a lo indicado por Chiavenato (2022):

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja e incluyen las condiciones físicas y ambientales en el trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etcétera. Corresponden al contexto del trabajo. En la práctica, son los factores que las organizaciones han utilizado tradicionalmente para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión “higiene” sirve para reflejar un carácter preventivo y profiláctico, y también para demostrar que cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, toda vez que su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas; sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. (p. 223)

Factores motivacionales. Según Chiavenato (2022) se describe de la siguiente manera:

Se refieren al perfil del puesto, a las tareas y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios, acaban con ella. (p. 223)

Teoría de expectativa. En este sentido, Robbins y Judge (2023) señalan lo siguiente: “Teoría que sugiere que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la

fuerza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado dado y del atractivo de ese resultado para el individuo” (p. 213).

Teoría de la equidad. De acuerdo con Robbins y Judge (2023), el concepto lo definen de la siguiente manera: “Teoría según la cual las personas comparan sus aportaciones y resultados laborales con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades” (p. 222).

Motivación intrínseca. Según Socio Estrategia (s.f.):

La motivación intrínseca es aquella que surge desde el interior de la persona, impulsada por intereses personales y la búsqueda de satisfacción personal. Se manifiesta en la realización de actividades por el simple disfrute y la sensación de logro que generan, sin necesidad de estímulos externos. (párr. 2)

Motivación extrínseca. Socio Estrategia (s.f.) menciona que:

La motivación extrínseca proviene de factores externos al individuo, como recompensas, reconocimientos o incentivos materiales que se ofrecen como consecuencia de realizar una determinada acción o tarea. En este caso, la motivación surge de la obtención de beneficios externos más que de la satisfacción interna. (párr. 3)

2.3. MARCO CONTEXTUAL

La población elegida para realizar esta investigación se ubica en Costa Rica, específicamente en la provincia de San José, cantón Central, distrito Pavas. El análisis se lleva cabo en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), específicamente en el Departamento de Salud Ocupacional.

La mayoría de las personas que integran esta población cuentan con distintos niveles de formación académica, que van desde títulos técnicos y diplomados hasta bachilleratos y licenciaturas. Asimismo, ejercen tipos de funciones laborales, que incluyen puestos administrativos, técnicos y especializados y de liderazgo.

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. Reseña histórica

La Asamblea Legislativa integra una comisión especial para estudiar el proyecto de ley y la vasta documentación que generó. El asunto se hizo de conocimiento público y los costarricenses se enteraron por medio de artículos periodísticos, de que nacía una esperanza para solucionar el problema del agua.

La Asamblea Legislativa consultó también, durante el proceso de elaboración de la ley, con experimentados salubristas e ingenieros civiles, como Edison Rivera Castaing, Renán Méndez, Guillermo Roviralta, Fernando Chavarría Loaiza y Eduardo Jenkins, quienes avalaron el proyecto, conjuntamente con el ministro de Salud, Dr. José Manuel Quirce Morales, gran impulsor de la creación del Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

El órgano legislativo venía, desde mucho tiempo atrás, tratando de buscarle una respuesta al asunto del agua. Primero lo hizo mediante la Ley de Aguas emitida en 1942, que disponía en su artículo 41 que todos los acueductos del país eran patrimonio del Estado, que las nuevas obras de este tipo las operaría el Ministerio de Salubridad Pública y que los acueductos administrados por las municipalidades continuarán así hasta que se decretara su nacionalización.

En vista de que el Estado no pudo asumir directamente la operación que se preveía, y que el problema continuaba agravándose, se emitió en 1953 la Ley General de Agua Potable, imponiendo regulaciones a los organismos administradores, para que estos fijaran tarifas adecuadas, que permitieran la correcta operación de los sistemas, con el fin de garantizar la potabilidad del agua en resguardo de la salud pública. Además, los obligaba a llevar contabilidad separada, para garantizar que los fondos se dedicarían a su cometido.

Los diputados tenían razones suficientes para aprobar la Ley Constitutiva de un organismo descentralizado, provisto legal y financieramente, para hacerse cargo de resolver la crisis del agua potable. (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2026, párr.1)

2.3.1.2. Ubicación geográfica

La institución donde se desarrollará este proyecto se ubica en Costa Rica, específicamente en la provincia de San José, cantón Central, distrito Pavas, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Departamento de Salud Ocupacional.

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1. Misión

Institución responsable de la prestación del servicio de abastecimiento de agua potable y de saneamiento, por medio de los cuales se garantiza la salud, el desarrollo económico y social del país en armonía con el ambiente. (Jorge Zapata Arroyo [gerente general del AyA], 2026, p. 50)

2.3.2.2. Visión

El AyA ofrecerá un servicio de calidad, sostenible y centrado en el cliente respaldado por procesos automatizados y un alto sentido de pertenencia de sus trabajadores. (Jorge Zapata Arroyo [gerente general del AyA], 2026, p. 50)

2.3.2.3. Valores

Transparencia: Valorar y reevaluar la función de servidor público y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el destino de los fondos de la Institución y en particular hacia los usuarios y consumidores del servicio público, brindado con eficacia y eficiencia.

Solidaridad: Compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de la sociedad y los usuarios. Espíritu de servicio. Disposición y actitud positiva, con compromiso, diligencia y cercanía con nuestros usuarios y compañeros de trabajo, para asumir el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

Responsabilidad y Compromiso: Actitud de los funcionarios a observar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, en la ejecución de las funciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y el resguardo de la hacienda pública.

Respeto: Actitud de los funcionarios a considerar y atender a las personas salvaguardando su dignidad y la nuestra.

Excelencia: Compromiso de los funcionarios con el mejor desempeño, con miras a lograr el más alto nivel de competitividad y productividad en cada una de nuestras actividades. (Jorge Zapata Arroyo [gerente general del AyA], 2026, p. 51)

2.3.2.4. Logo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

Figura 6. Logo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)



Fuente: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA, 2026)

2.3.3. Competencias institucionales

La Ley N.° 2726, Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, establece las funciones y competencias que le corresponden a la institución como ente rector y operador de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento. En este sentido, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (2026) señala que entre sus principales atribuciones se encuentran las siguientes:

1. Dirigir, gobernar y vigilar a nivel nacional todo lo concerniente al abastecimiento, distribución de agua apta para consumo humano y tratamiento de aguas residuales ordinarias.
2. Aprovechar, utilizar, gobernar o vigilar, según sea el caso, todas las aguas de dominio público.
3. Construir, ampliar y reformar los sistemas de acueductos y alcantarillados cuando sea necesario.
4. Tratamiento de aguas residuales de tipo ordinario.
5. Fijar políticas, establecer y aplicar normas, emanar directrices en materia de agua apta para consumo humano y saneamiento.
6. Promover el planeamiento, financiamiento, así como mecanismos para el desarrollo de los servicios de abastecimiento, recolección y tratamiento a nivel nacional.
7. Vinculación jerárquica que obliga al cumplimiento y acatamiento de las directrices emanadas como ente rector en servicio de abastecimiento y saneamiento.
8. Asesorar a organismos del Estado sobre consultas obligatorias de proyectos de sistemas de abastecimiento, recolección y tratamiento.
9. Determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de proyectos de abastecimiento y saneamiento.
10. Vigilar el recurso hídrico y ejercer las acciones correspondientes en la protección de las áreas de interés estratégico en el abastecimiento poblacional.
11. Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas. (párrs. 1-12)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Seguidamente, se expone el marco metodológico, un componente clave que orienta de manera precisa el desarrollo del estudio y la correcta interpretación de sus resultados. En este apartado se definen claramente elementos esenciales como el enfoque de la investigación, su alcance, diseño, objeto de estudio, instrumentos de recolección de datos, variables o categorías, así como las estrategias de análisis de la información. Esta metodología garantiza la coherencia, el rigor y la confiabilidad del proceso investigativo.

3.1. ENFOQUE

La indagación científica brinda variadas alternativas en lo que corresponde a enfoques metodológicos tal y como lo aseguran Hernández y Mendoza (2023): “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora los mejores métodos para investigar y generar conocimientos.” (p. 2).

En otras palabras, el proceso investigativo no es un procedimiento estrictamente cuadrado o estructurado, sino que ofrece diferentes caminos o vertientes por las cuales el investigador puede optar con el fin de experimentar durante la ruta hasta lograr obtener los resultados deseados, o establecer conclusiones más coherentes y atadas a la verdad.

Iniciar un procedimiento de investigación significa establecer un génesis a través de una idea principal la cual deberá ser desarrollada, Hernández y Mendoza (2023) nos definen la investigación como:

Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. En ocasiones ese desarrollo es rápido y en otras, toma más tiempo. Pero, para comenzar una investigación, primero necesitas conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas con el fin de estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. (p. 4)

Las rutas o caminos anteriormente citadas tienen igual validez investigativa, ninguna representa mayores opciones o cualidades sobre las otras, la elección dependerá básicamente en el planteamiento del problema y el destino al cual se pretenda llegar, esto lo explica Hernández y Mendoza (2023) de la siguiente manera:

Por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación), y todas requieren de diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). (p. 4)

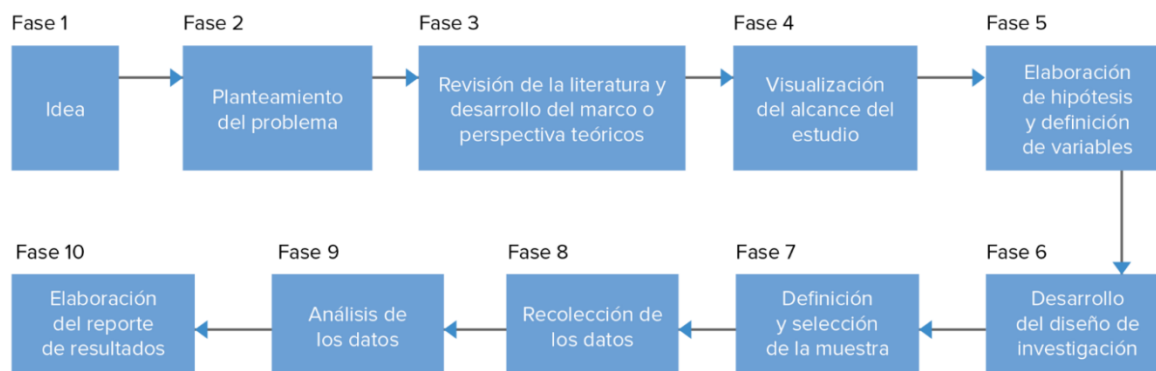
3.1.1. Enfoque cuantitativo

En la búsqueda de una interpretación práctica sobre el enfoque cuantitativo, Hernández y Mendoza (2023) lo definen de la siguiente manera:

El significado original del término cuantitativo (del latín *quantitas*) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa. Se parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis, y determinan y definen variables; se traza un plan para poner a prueba las primeras (diseño); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (mediante métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 6)

Con la intención de presentar el enfoque cuantitativo de una manera más sencilla de comprender, se ilustran o ejemplifican las etapas del proceso en la figura 7.

Figura 7. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 6).

En relación con la investigación analizada, el enfoque cuantitativo se define por su orientación hacia la recolección, medición y análisis de información numérica, con el propósito de estudiar fenómenos, determinar vínculos y validar hipótesis. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), este enfoque presenta una serie de rasgos esenciales que lo caracterizan:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. En los fenómenos que se observan o miden, no debe influir el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos.
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado, y se toman las decisiones críticas sobre los métodos antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones puedan replicarse.

4. El propósito final de los estudios cuantitativos es describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, en busca de regularidades y relaciones causales entre los elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, así como la formulación y demostración de teorías.
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. Va de lo general a lo particular.
7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés; si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p. 7)

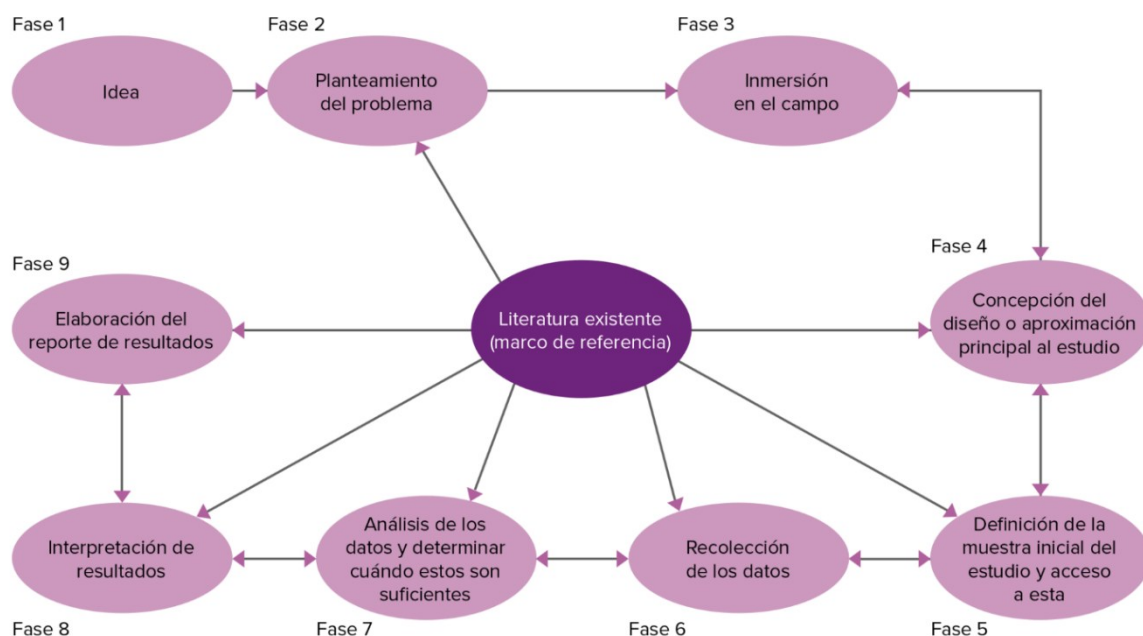
Con base en las características mencionadas anteriormente, se puede establecer que el enfoque cuantitativo es una herramienta de investigación muy útil cuando la intención es obtener resultados exactos, medibles y tabulables. La utilización de procesos o medidas matemáticas brinda la oportunidad de crear datos o estadísticas fieles a la población estudiada y finalmente tomar decisiones con base en datos concretos.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Con base en lo estipulado por Hernández y Mendoza (2023), se establece el enfoque cualitativo como:

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre. De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio. (p. 7)

Las etapas del proceso cualitativo se ejemplifican en la figura 8. No obstante, es importante destacar que esta representación constituye únicamente una estimación del proceso, ya que este tiende a ser adaptable.

Figura 8. Proceso cualitativo

Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 8)

Las principales características del enfoque cualitativo son mencionadas por Hernández y Mendoza (2023) de la siguiente manera:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre están conceptualizadas ni definidas por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, es decir, de lo particular a lo general. Primero se exploran y describen individualidades, y después se genera teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y evalúa más entrevistas para comprender el fenómeno abordado. Es decir, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre experiencia, acción y resultados, por una parte, y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
4. En los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, puesto que no hay variables ni medición, sino que pueden ser un resultado para subsecuentes investigaciones cuantitativas.
5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudian los casos (personas y sus expresiones, o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, sin manipulación de la realidad (Singh, 2015; White y Cooper, 2022).
6. La investigación cualitativa resulta interpretativa porque pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorgan. No solamente se registran sucesos objetivos.
7. En la ruta cualitativa, la realidad se define mediante las percepciones, interpretaciones e interacciones de los participantes y del investigador. Además, se modifica conforme transcurre el estudio.
8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo, adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los

aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como los implícitos, inconscientes y subyacentes.

9. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etc. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades técnicas del estudio para recabar información, como revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida, y evaluación de experiencias individuales y compartidas.

10. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones muy detalladas.

11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, si bien el conteo de regularidades y diferencias es útil para fortalecer el análisis.

12. Los estudios cualitativos por lo común no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso hay ocasiones en que no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que los descubrimientos se sitúen y contextualicen. (p. 9)

En resumen, se puede establecer que el proceso cualitativo es flexible, subjetivo, holístico, naturalista, interpretativo. Es decir, que el investigador no está sujeto a procesos estructurados, sino que más bien su camino va de la individualidad hacia la generalidad y de

acuerdo con los datos que va obteniendo es así el camino que decide tomar. Esta investigación es de gran utilidad en el ámbito social, ya que, la opinión del individuo genera las acciones que luego serán puestas en práctica enfocadas en el colectivo.

3.1.3. Enfoque mixto

El enfoque mixto se puede determinar en el estudio de la siguiente forma:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, citados por Hernández y Mendoza, 2023). (p. 10)

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el enfoque mixto más allá de una mezcla de métodos es la utilización tanto del proceso cuantitativo como cualitativo de manera paralela y complementaria. Es otras palabras, se utilizan ambos procedimientos de investigación con el fin de profundizar en el análisis, realizar estudios mucho más minuciosos, explorar al máximo todas aquellas posibilidades que la idea inicial plantea. Finalmente, las conclusiones que arrojen estos análisis serán lo más fidedignas a la realidad y por ende las resoluciones que se tomen a partir de los resultados que brinden, serán mucho más precisas y eficientes.

En lo que concierne al presente trabajo de investigación, se elige la implementación del enfoque cuantitativo, esto porque este método investigativo se centraliza en la facultad de

conseguir información en forma de datos tabulables o estadísticos, así como numéricos, lo cual permite la obtención de esquemas, patrones y tendencias, las cuales pueden ser representadas de manera numérica. Todos estos datos son de suma significancia para la confección de cuestionamientos analíticos, los cuales precisan de cálculos exactos y estudios medibles.

3.2. ALCANCE

En términos relacionados con el alcance de la investigación, según Hernández y Mendoza (2023): “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa.” (p. 104). En lo que corresponde al enfoque cuantitativo se identifican cuatro diferentes alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. De acuerdo con lo anterior, para este trabajo investigativo se elige el alcance correlacional y explicativo, los cuales se determinan de la siguiente forma:

Enfoque correlacional:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías, variables o sus dimensiones en un contexto en particular. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 109)

Enfoque explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 111)

Para esta investigación se escogen dos alcances específicos, el alcance correlacional porque se estable la correlación entre el reconocimiento y la motivación laborales. Además, se elige el alcance explicativo, porque este más allá de describir el comportamiento entre variables tiene como principal función explicar o responder al por qué de los hechos o resultados, también interpretar los alcances y repercusiones entre la cohesión de variables, así como sus causas y efectos de los diferentes fenómenos estudiados.

3.3. DISEÑO

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), el diseño de investigación se define como: “El plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 152).

Los diseños que se implementan en el proceso investigativo se catalogan en dos grupos, en concordancia con lo establecido por Hernández y Mendoza (2023):

Diseños experimentales: El término experimento tiene dos acepciones básicas.

La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2020). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (*look*) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.

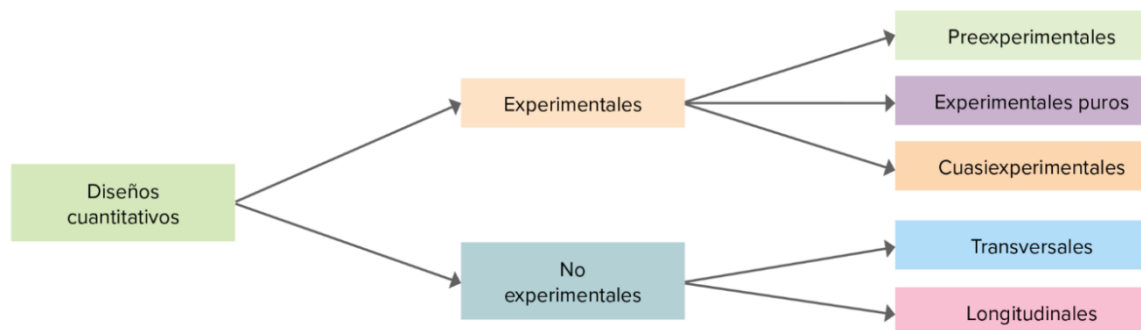
La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador (Ariel, Bland y Sutherland, 2021; Janssen y Kollar, 2021; Privitera, 2017; Fleiss, 2013, y O'Brien, 2009). Esta

definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. (p. 153)

Diseños no experimentales: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos, etc. (p. 178)

A manera de ejemplo, en el siguiente esquema se pueden observar ilustraciones de los diseños de investigación:

Figura 9. Clasificación de los diseños cuantitativos



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 153)

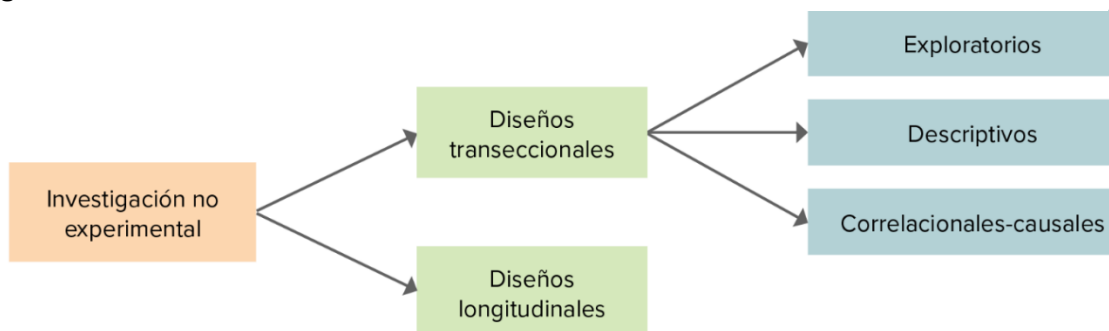
Los diseños cuantitativos no experimentales, transversales son definidos por Hernández y Mendoza (2023) del siguiente modo:

Los diseños transeccionales o transversales: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, proceso, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p. 180)

Mediante el siguiente esquema se demuestra el diseño de investigación transversal o transaccional:

Figura 10. Diseños transversales



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 180).

La subdivisión de los diseños transeccionales según Mendoza y Hernández (2023), son planteados de la siguiente forma:

Exploratorios: Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico.

Descriptivos: Estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único.

Correlacionales-causales: Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (pp. 181-182)

Para el proceso del actual estudio, se aplica un diseño de investigación cuantitativo de tipo no experimental transversal o transaccional. Este plan de investigación incluye la obtención de datos en un momento específico en el tiempo, sin aplicar la manipulación en variables ni tampoco modificar situaciones.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio, o unidad de análisis, representa un componente clave en todo proceso investigativo, puesto que establece el enfoque y alcance de este. Al respecto, Mendoza y Hernández (2023) expresan lo siguiente:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra en sobre de “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio, procesos, etc.), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación. (p. 198)

La unidad de análisis para este estudio de investigación se enfoca en los colaboradores del departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantirillos (AyA), el cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. La escogencia de este grupo de análisis resultó relevante, dado que el personal que conforma este departamento cumple un papel fundamental en la protección de la salud de todos los colaboradores de la institución.

3.4.1. Población

La población es un elemento esencial en el campo investigativo, para esto Chaudhuri, 2018 y Lepkowski, 2008b (citados por Mendoza y Hernández, 2023), define población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 201). En lo concerniente al presente trabajo investigativo, se elige a una población de estudio compuesta por 14 colaborados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantirillos (AyA), la cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. La conformación de esta población se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la población

Mujeres	Hombres	Total
11	3	14

Fuente: elaboración propia con datos brindados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA, 2025).

3.4.2. Muestra

La acción de escoger o seleccionar una muestra debe ser un proceso cuidadoso ya que se debe elegir los miembros adecuados que cumplan con las características y las diversidades propias de la población, acorde como lo señalan Hernández y Mendoza (2023):

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera *probabilística*, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 198)

Es posible identificar dos enfoques generales en lo referente a las estrategias de muestreo propias de la ruta cuantitativa de la investigación: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico, los cuales se definen de la siguiente manera:

Muestra probabilística:

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 202)

Muestra no probabilística:

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 203)

Para la elaboración de esta investigación se elige el uso del muestreo tipo probabilístico, esto a razón de que se analiza la totalidad de la población compuesta por 14 colaboradores del departamento de Salud Ocupacional, es decir, se aplica un censo. Es significativo remarcar que la población estudiada muestra las siguientes particularidades distintivas:

- Género: hombres y mujeres.
- Etnia: costarricenses.
- Edades: entre los 40 a los 65 años.
- Escolaridad: Técnico, Universitaria, Maestría.
- Nivel socioeconómico: Alto-medio-bajo.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son requerimientos esenciales a la hora de elegir la muestra que se va a investigar. Estos requisitos se convierten en una serie de parámetros o características los cuales deben ser cumplidos por los colaboradores que se van a evaluar, si se diera el caso en que no se cumplan dichas condiciones habría que excluir aquellos que no las cumplan ya que, la muestra perdería valor y credibilidad, dándose la posibilidad que los datos arrojados sean imprecisos o inexactos.

Tabla 2. *Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores del departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) con al menos 6 meses de laborar.	Colaboradores del departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) con menos de 6 meses de laborar.

Fuente: elaboración propia con datos brindados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA, 2025).

3.4.4. Consideraciones éticas

Para relevancia de este trabajo investigativo, se considera como población de interés a los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), quienes conforman la base para la escogencia de la muestra y la recopilación de la información.

De la misma manera, se desarrolla una petición formal de solicitud de participación enfocada hacia dichos funcionarios, con la idea principal de obtener datos significativos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Este procedimiento consiste en la distribución de un cuestionario preparado específicamente para este análisis, siendo enviado a través de los correos electrónicos institucionales.

El instrumento utilizado se crea con el único fin de recabar información relevante, conveniente y precisa, dirigida a poder entender los alcances del proceso que se indaga. De igual manera, se resalta que todos aquellos datos que se reciban son manipulados de acuerdo con procesos estrictos y confidenciales, así como dándoles un uso con intenciones académicas e investigativas. Esta información es exclusivamente de conocimiento por parte de la persona quien realiza este trabajo y la tutora guía.

La información resultante a partir de este cuestionario se presenta de manera grupal, evitando en todo momento la revelación de datos, opiniones o respuestas brindadas en forma individual de los participantes. Por otra parte, con la intención de salvaguardar la calidad e

integridad de los datos proporcionados, se enfatiza en el carácter confidencial de la información suministrada. Esto permite fomentar la confianza y seguridad en las respuestas y la disposición a participar, garantizando al mismo tiempo la privacidad de cada colaborador.

La persona que aplica el cuestionario hace suya la responsabilidad de proteger y cuidar los datos de forma anónima, asegurando que durante el proceso del estudio de ninguna manera sean reveladas o hechas públicos las respuestas individuales ni la identidad de los cuestionados.

Esta garantía de anonimato y confidencialidad tiene como objetivo propiciar un ambiente seguro que permita la participación de los colaboradores, facilitando así la obtención de información precisa y confiable, sin comprometer su privacidad. De la misma forma, refleja el compromiso de llevar a cabo el proceso investigativo bajo principios éticos y de responsabilidad

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos funcionan para obtener información y datos concretos y detallados acerca de un tema puntual o particular. Estos instrumentos representan una herramienta fundamental para el investigador en su proceso de recopilación y obtención de cifras, datos y evidencias. Para esto, Hernández y Mendoza (2023) nos explican que la recolección de datos se fundamenta en:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.).

Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación.

(p. 234)

Todo instrumento de recolección de datos de índole cuantitativo debe de estar conformado por tres requerimientos esenciales, Hernández y Mendoza (2023) los enumeran de la siguiente forma:

Confiabilidad: La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.

Validez: La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

La objetividad: La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). (pp. 237-246)

En un trabajo investigativo con enfoque cuantitativo es posible la aplicación de diversos tipos de herramientas con el fin de recabar, recolectar, y obtener datos e información de forma objetiva y mediable. Para el actual estudio se pone en práctica la utilización de un cuestionario elaborado por interrogantes tanto abiertas como cerradas. Hernández y Mendoza (2023) los describen de la siguiente manera:

Cuestionario: Consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Preguntas abiertas: No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (pp. 259-263)

Para esta investigación se aplica un cuestionario conformado por 28 preguntas, que a su vez está elaborado mediante el uso de interrogantes cerradas, abiertas y semiabiertas, con la intención de recabar datos. Las preguntas de tipo cerradas permiten obtener respuestas

preestablecidas con la idea principal de recolectar información cuantitativa o medible. Por otro lado, las preguntas abiertas facilitan la obtención de respuestas minuciosas y detalladas.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías en un trabajo de investigación son componentes o factores esenciales que pueden ser analizados y estudiados con el fin de entender un hecho, proceso o situación en específico, o también para encontrar respuestas a cuestionamientos investigados. Estas variables o categorías son definidas por Hernández y Mendoza (2023) como: “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación. (p. 495)

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Identificar si el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) ofrece incentivos económicos y no económico a las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional, como factores de reconocimiento laboral.	Reconocimiento laboral	Incentivos económicos y no económicos	El reconocimiento laboral consiste en las acciones que una organización utiliza para valorar y destacar el esfuerzo y los logros de sus colaboradores, mediante recompensas o elogios, con el fin de evidenciar que su trabajo es importante y apreciado. (p. 55)	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados de la pregunta 1 a la 14
2. Determinar la relación entre los reconocimientos laborales implementados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), valorando cómo dichas recompensas influyen en la motivación laboral.	Motivación	Incentivos económicos y no económicos como factor motivacional	La motivación son procesos que explican la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta. (p. 56)	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
				de la pregunta 15 a la 28
3. Elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer el reconocimiento laboral y la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).				

Fuente: elaboración propia (2026).

3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos en la presente investigación desarrollada en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), específicamente en el Departamento de Salud Ocupacional, constituye una etapa fundamental para obtener conclusiones significativas a partir de la información recopilada.

Una vez aplicado el instrumento mediante Google Forms, se procede a revisar los resultados obtenidos de cada pregunta. Aunque la plataforma genera automáticamente los porcentajes correspondientes, se realiza una verificación detallada de éstos con el fin de identificar posibles diferencias y efectuar los ajustes necesarios según corresponda.

Posteriormente, los datos se organizan de manera ordenada para facilitar su visualización y comprensión, utilizando gráficos circulares o de pastel en aquellas preguntas que presentaron un máximo de cuatro opciones de respuesta, mientras que en las preguntas con cinco o más opciones se emplearon gráficos de barras, debido a que permiten una mejor interpretación visual de la información.

Finalmente, para mantener uniformidad en la presentación de los resultados, los gráficos fueron elaborados utilizando colores monocromáticos, favoreciendo una visualización clara y ordenada de los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recopilada mediante la aplicación del cuestionario a los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). La información obtenida resulta relevante para comprender la relación entre el reconocimiento laboral y la motivación de las personas colaboradoras, así como para identificar posibles oportunidades de mejora dentro del departamento.

A continuación, se expone el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición aplicado a los 14 colaboradores que conforman la población de estudio, quienes cumplen con los criterios de inclusión y exclusión establecidos previamente en el capítulo anterior.

4.2. CUESTIONARIO APLICADO

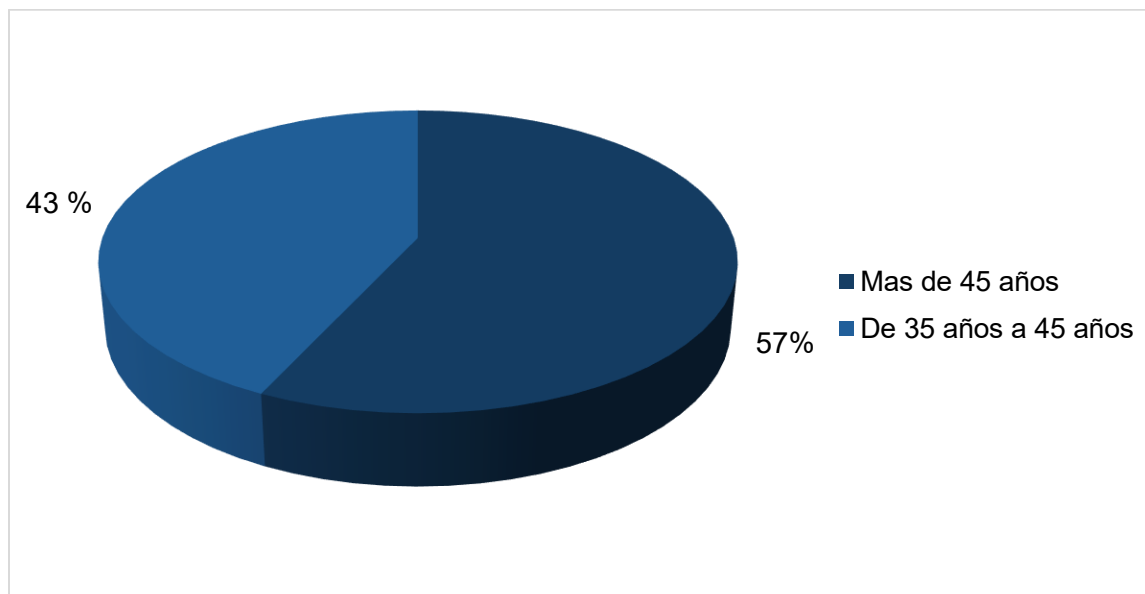
4.2.1. Datos generales

Tabla 4. *¿En cuál rango de edad se encuentra?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Rango de edad</i>	Más de 45 años	8	57%
	De 35 años a 45 años	6	43%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 11. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

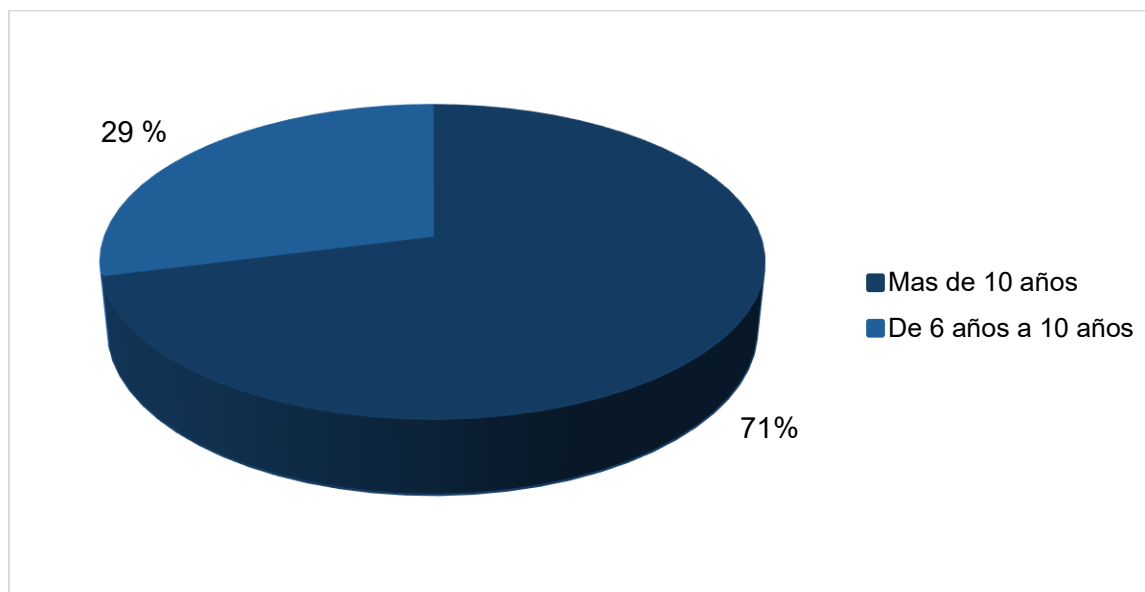
De acuerdo con los datos obtenidos, el 57% de las personas colaboradoras se encuentra en el rango de edad de más de 45 años. Por su parte, el 43% corresponde a colaboradores con edades comprendidas entre los 35 y 45 años.

Tabla 5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar	Más de 10 años	10	71%
	De 6 años a 10 años	4	29%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 12. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Según la información recopilada, el 71% de las personas colaboradoras cuenta con más de 10 años de laborar en la institución. A su vez, el 29% tiene una antigüedad que oscila entre los 6 y 10 años.

4.2.2. VARIABLE 1. Reconocimiento laboral

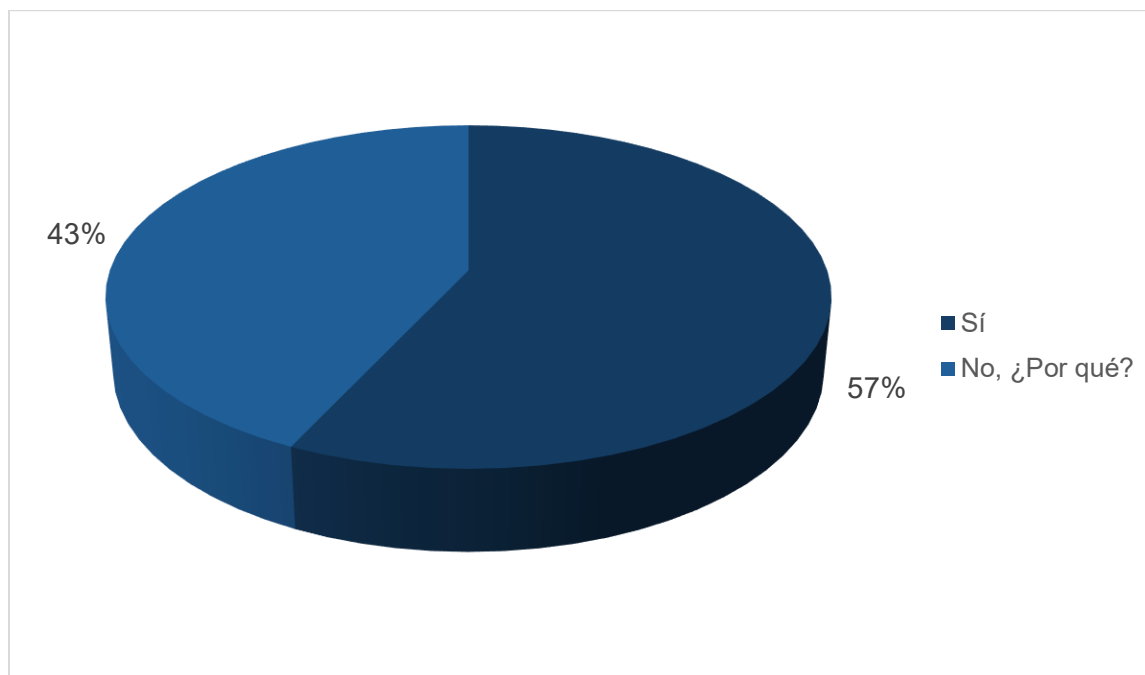
4.2.2.1. INDICADOR 1: Incentivos económicos

Tabla 6. ¿Considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos económicos como reconocimiento laboral	Sí	8	57%
	No, ¿Por qué?	6	43%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 13. ¿Considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Con base en los resultados presentados, el 57% de la población participante considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral. Por su parte, el 43% indicó que no los considera una forma adecuada de reconocimiento. Entre los motivos señalados por quienes respondieron negativamente se encuentran:

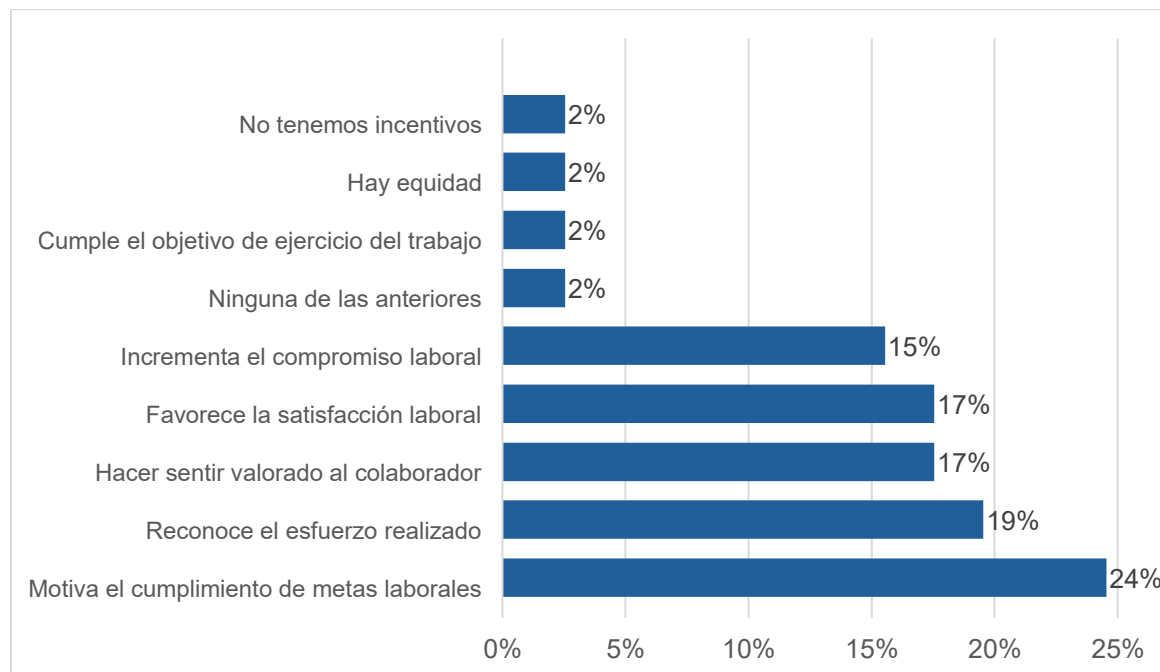
- No tenemos ese tipo de incentivos.
- Considero que con el tiempo podría darse un fraccionamiento de grupo, envidias, desigualdad
- Puede haber otros tipos de incentivos.
- El mejor incentivo es estar en la plaza correcta para las labores que se realizan; cuando la plaza es inferior, se trabaja con agradecimiento, pero con un sentimiento de inconformidad.

Tabla 7. ¿Qué aspectos considera importantes del reconocimiento económico para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos del reconocimiento económico	Motiva el cumplimiento de metas laborales.		10	24%
	Reconoce el esfuerzo realizado.		8	19%
	Hacer sentir valorado al colaborador.		7	17%
	Favorece la satisfacción laboral.		7	17%
	Incrementa el compromiso laboral.		6	15%
	Ninguna de las anteriores.		1	2%
	Cumple el objetivo de ejercicio del trabajo.		1	2%
	Hay equidad.		1	2%
	No tenemos incentivos.		1	2%
Total			42	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 14. ¿Qué aspectos considera importantes del reconocimiento económico para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

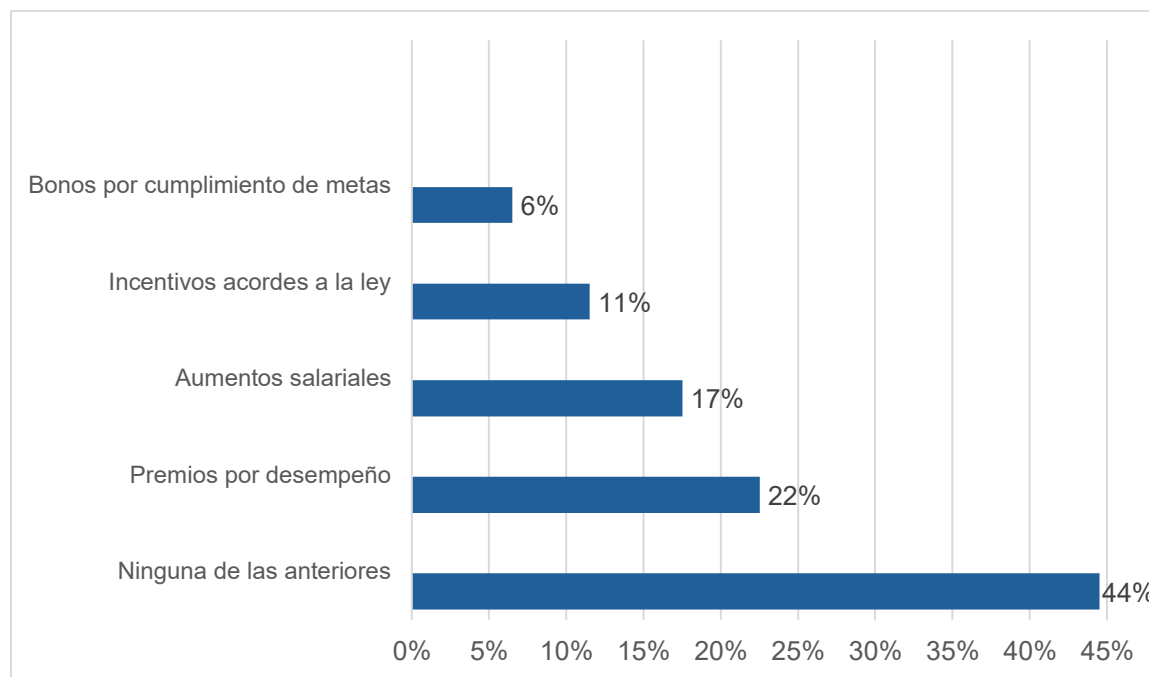
En cuanto a los aspectos considerados importantes del reconocimiento económico, el 24% de la población participante señaló que este motiva el cumplimiento de metas laborales. Además, el 19% indicó que permite reconocer el esfuerzo realizado. De su lado, el 17% considera que contribuye a que el colaborador se sienta valorado, mientras que otro 17% manifestó que favorece la satisfacción laboral. De igual forma, el 15% expresó que incrementa el compromiso laboral. Finalmente, con un 2% cada uno, se mencionaron aspectos relacionados con el cumplimiento del objetivo de ejercicio del trabajo, la equidad, la inexistencia de incentivos y la opción de ninguna de las anteriores.

Tabla 8. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos implementa el AyA para los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Incentivos económicos implementados por el AyA</i>	Ninguna de las anteriores.	8	44%
	Premios por desempeño.	4	22%
	Aumentos salariales.	3	17%
	Incentivos acordes a la ley.	2	11%
	Bonos por cumplimiento de metas.	1	6%
Total		18	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos implementa el AyA para los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

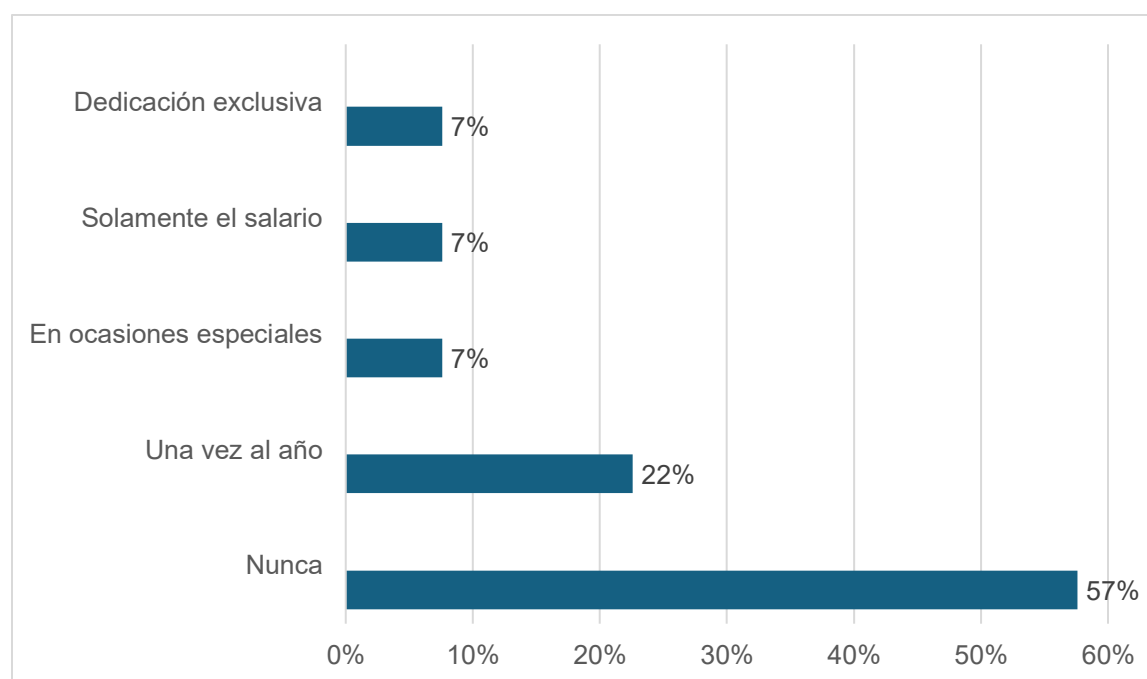
La información obtenida refleja que el 44% de la población participante indicó que ninguna de las opciones presentadas corresponde a los incentivos económicos implementados por el AyA. Del mismo modo, el 22% señaló los premios por desempeño como uno de los incentivos aplicados. A su vez, el 17% mencionó los aumentos salariales, mientras que el 11% indicó los incentivos acordes a la ley. Por último, el 6% consideró los bonos por cumplimiento de metas como un incentivo económico implementado por la institución.

Tabla 9. ¿Con qué frecuencia reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia de los incentivos económicos	Nunca	8	57%
	Una vez al año	3	22%
	En ocasiones especiales	1	7%
	Solamente el salario	1	7%
	Dedicación exclusiva	1	7%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 16. ¿Con qué frecuencia reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Respecto a la frecuencia con la que se reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional, el 57% de la población participante indicó que nunca los recibe. De la misma manera, el 22% señaló que los recibe una vez al año. Por otro lado, el 7% manifestó que los recibe en ocasiones especiales, mientras que otro 7% mencionó que el único incentivo económico corresponde al salario. Como punto final, el 7% indicó la dedicación exclusiva como incentivo económico recibido.

Tabla 10. *¿Qué aspectos considera usted que limitan la implementación de los incentivos económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.*

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Limitaciones para la implementación de incentivos económicos	Normativa institucional.		10	32%
	Carencia de políticas claras.		7	23%
	Limitaciones institucionales.	presupuestarias	7	23%
	Falta de presupuesto.		2	7%
	Ausencia de igualdad en el otorgamiento de incentivos.		1	3%
	Prioridad hacia otro tipo de incentivo.		1	3%
	Insuficiencia de mecanismos para medir el desempeño laboral.		1	3%
	Desinterés de las autoridades correspondientes.		1	3%
Todas las anteriores.		1	3%	
Total			31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 17. ¿Qué aspectos considera usted que limitan la implementación de los incentivos económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Conforme a la información obtenida, el 32% de la población participante considera que la normativa institucional representa la principal limitación para la implementación de incentivos económicos en el AyA. Asimismo, el 23% señaló la carencia de políticas claras, mientras que otro 23% indicó las limitaciones presupuestarias institucionales. Por su parte, el 7% manifestó que la falta de presupuesto constituye un factor limitante. Finalmente, con un 3% cada uno, se mencionaron la ausencia de igualdad en el otorgamiento de incentivos, la prioridad hacia otro tipo de incentivo, la insuficiencia de mecanismos para medir el desempeño laboral, el desinterés de las autoridades correspondientes y la opción de todas las anteriores.

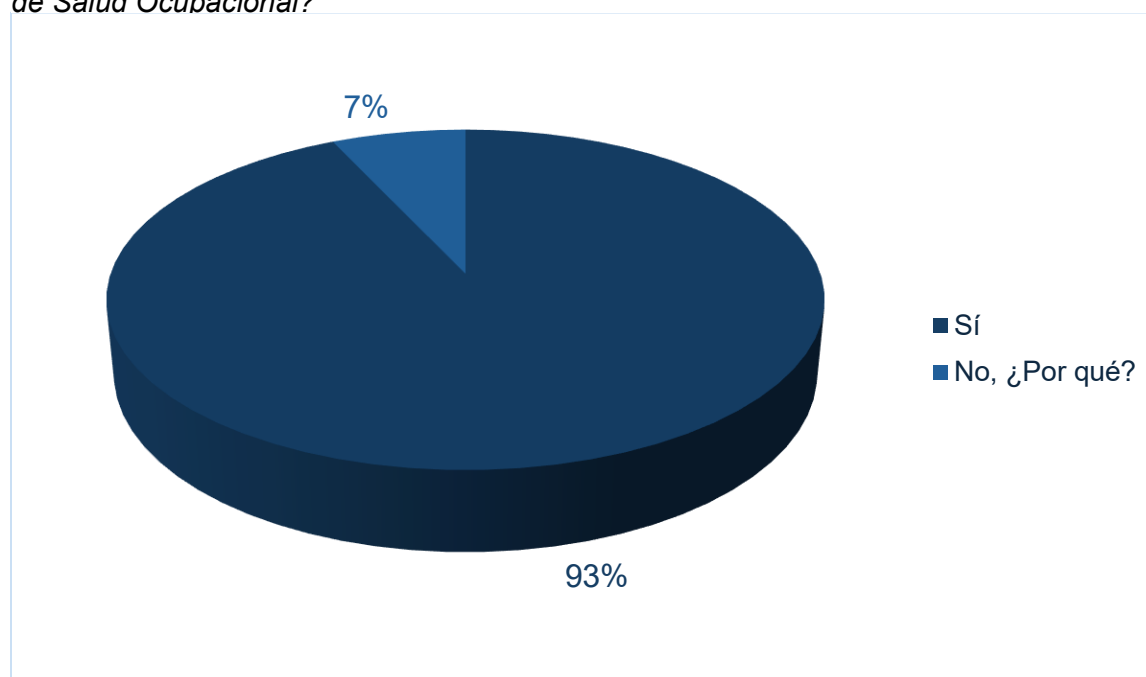
4.2.2.2. INDICADOR 2: Incentivos no económicos

Tabla 11. ¿Considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos no económicos como reconocimiento laboral	Sí	13	93%
	No, ¿Por qué?	1	7%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 18. ¿Considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Los resultados muestran que el 93% de la población participante considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional. Por su parte, el 7% indicó que no los considera una forma adecuada de reconocimiento. Entre la razón indicada por la persona que respondió de manera negativa se encuentra:

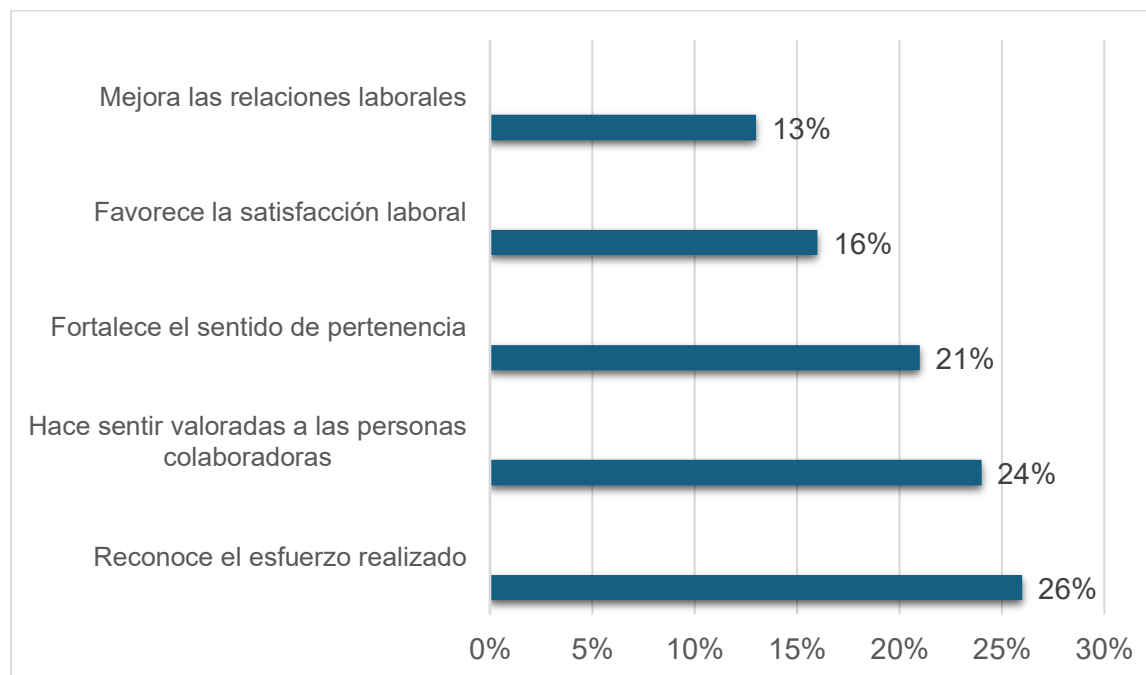
- No, debido a que este tipo de incentivos no se implementan dentro del departamento como una forma de reconocimiento laboral.

Tabla 12. *¿Qué importancia considera que tiene el reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Importancia del reconocimiento no económico</i>	Reconoce el esfuerzo realizado.	10	26%
	Hace sentir valoradas a las personas colaboradoras.	9	24%
	Fortalece el sentido de pertenencia.	8	21%
	Favorece la satisfacción laboral.	6	16%
	Mejora las relaciones laborales.	5	13%
Total		38	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 19. ¿Qué importancia considera que tiene el reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

En relación con la importancia del reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional, el 26% de la población participante indicó que este permite reconocer el esfuerzo realizado. A su vez, el 24% considera que contribuye a que las personas colaboradoras se sientan valoradas. Además, el 21% señaló que fortalece el sentido de pertenencia, mientras que el 16% manifestó que favorece la satisfacción laboral. De igual manera, el 13% expresó que mejora las relaciones laborales.

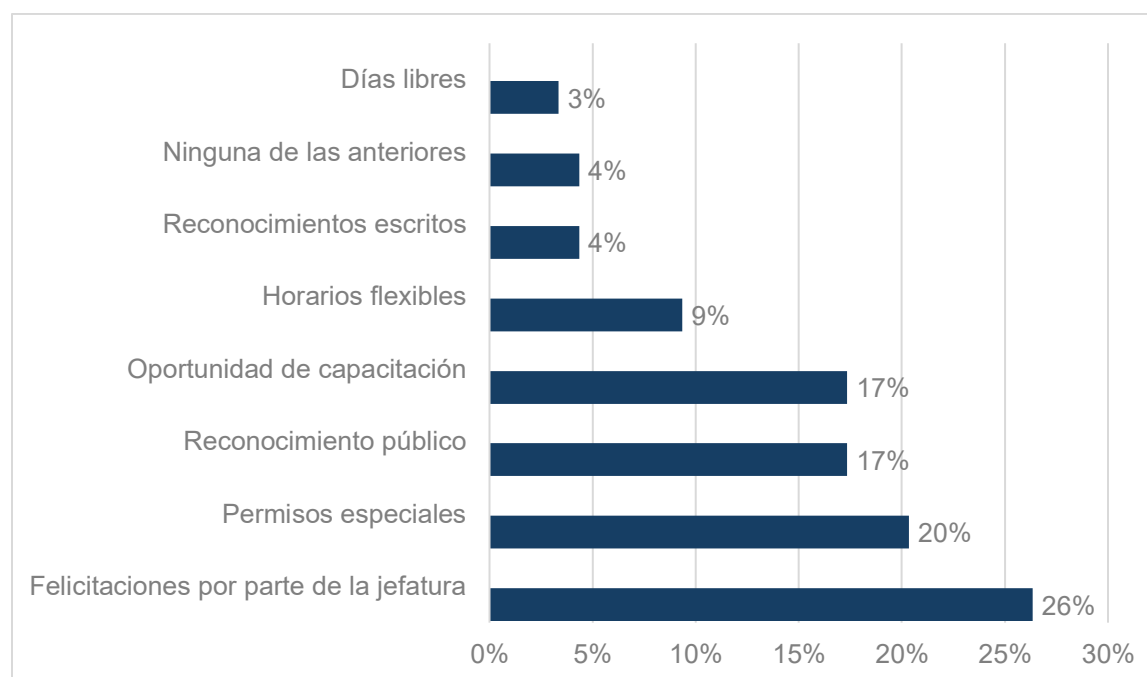
Tabla 13. ¿Cuáles de los incentivos no económicos citados a continuación pone en práctica el Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Felicitaciones por parte de la jefatura.		12	26%
Permisos especiales.		9	20%

<i>Incentivos no económicos implementados por el Departamento de Salud Ocupacional</i>	Reconocimiento público.	8	17%
	Oportunidades de capacitación.	8	17%
	Horarios flexibles.	4	9%
	Reconocimientos escritos.	2	4%
	Ninguna de las anteriores	2	4%
	Días libres	1	3%
Total		46	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 20. *¿Cuáles de los incentivos no económicos citados a continuación pone en práctica el Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

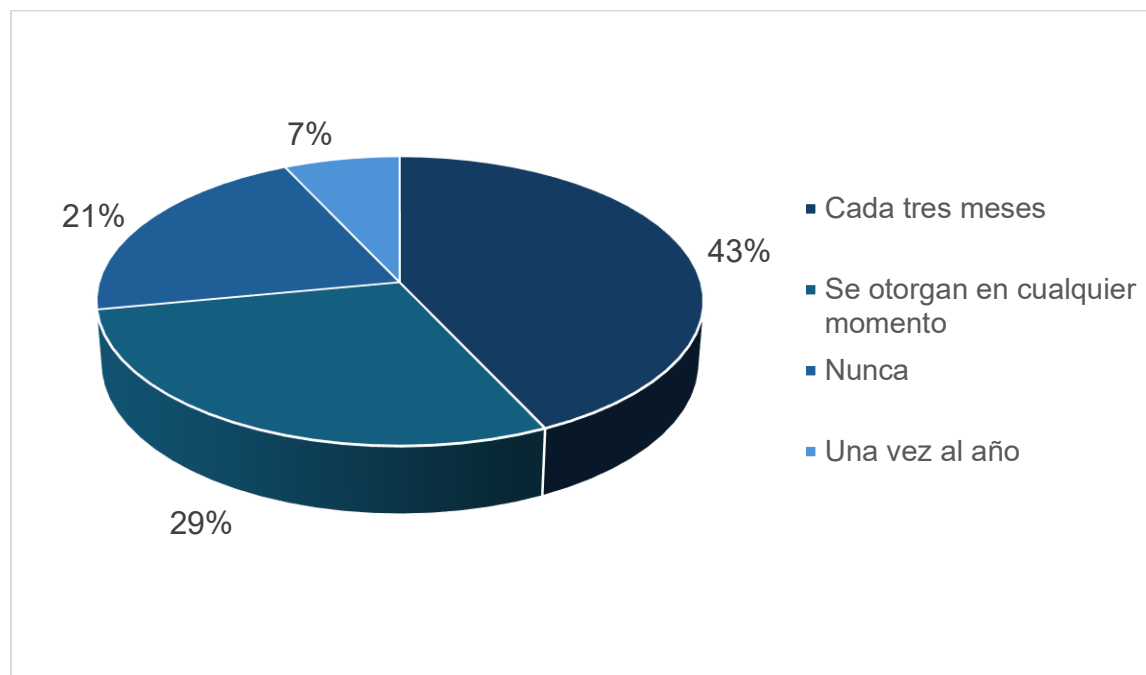
La información presentada muestra que el incentivo no económico más implementado por el Departamento de Salud Ocupacional corresponde a las felicitaciones por parte de la jefatura, con un 26% de las respuestas. De la misma forma, el 20% de la población participante señaló los permisos especiales. De este modo, el 17% indicó el reconocimiento público, porcentaje que coincide con las oportunidades de capacitación. De igual forma, el 9% mencionó los horarios flexibles. Adicionalmente, con un 4% cada uno, se señalaron los reconocimientos escritos y la opción de ninguna de las anteriores. A su vez, el 3% indicó los días libres como uno de los incentivos no económicos puestos en práctica.

Tabla 14. *¿Con qué regularidad se otorgan incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Frecuencia de los incentivos no económicos</i>	Cada tres meses	6	43%
	Se otorgan en cualquier momento	4	29%
	Nunca	3	21%
	Una vez al año	1	7%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 21. ¿Con qué regularidad se otorgan incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

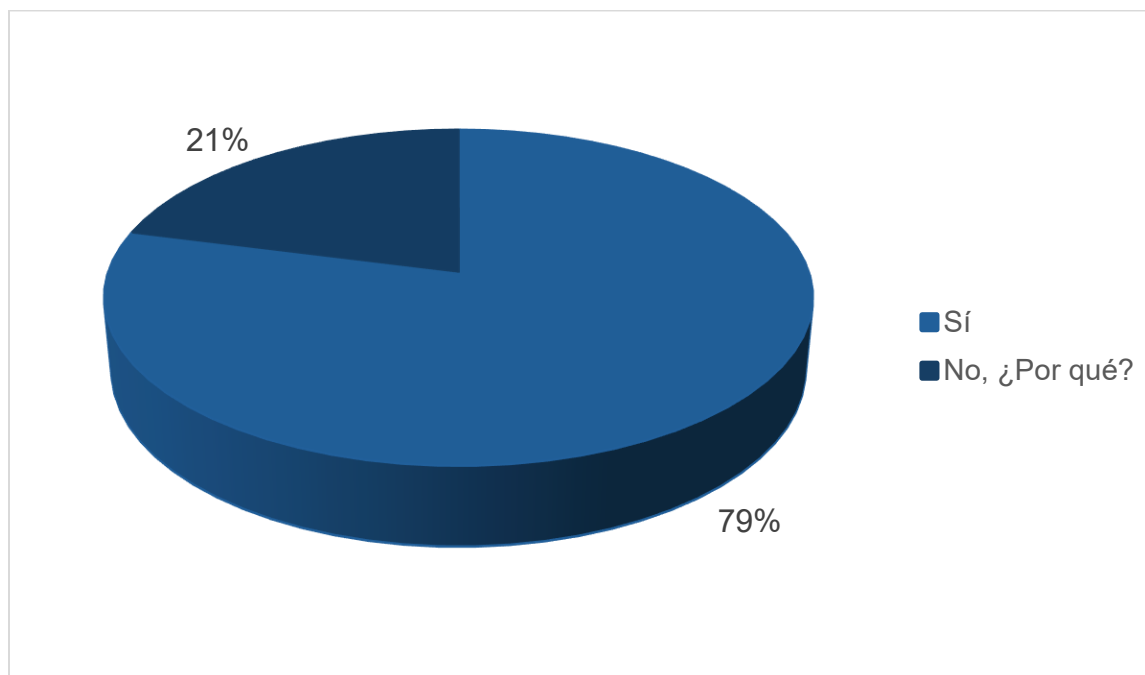
Respecto a la regularidad con la que se otorgan los incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional, el 43% de la población participante indicó que estos se conceden cada tres meses. Asimismo, el 29% señaló que se otorgan en cualquier momento. De su lado, el 21% manifestó que nunca recibe este tipo de incentivos. De igual manera, el 7% indicó que se brindan una vez al año.

Tabla 15. ¿Considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Efectos del reconocimiento público individual en el ambiente laboral	Sí	11	79%
	No, ¿Por qué?	3	21%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 22. ¿Considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Los resultados obtenidos reflejan que el 79% de la población participante considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional. Además, el 21% indicó que este tipo de reconocimiento no generaría efectos negativos. Entre las razones señaladas por quienes respondieron de forma desfavorable se observan:

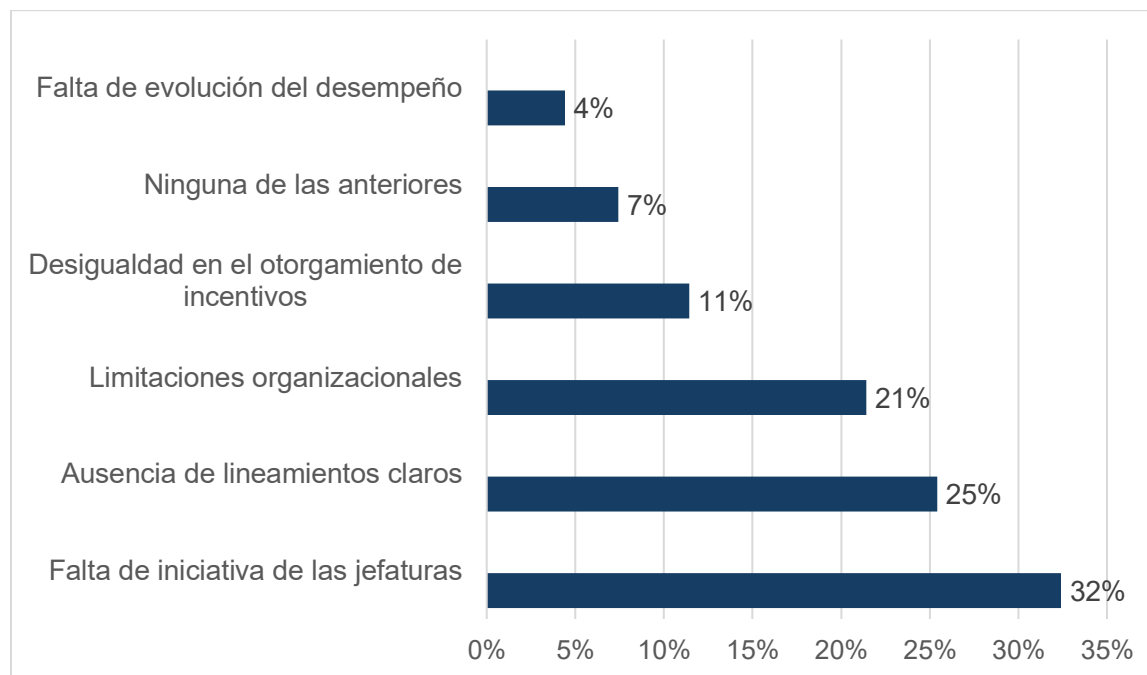
- No creo que perjudique, más bien puede beneficiar.
- Para mí sería motivación.
- Porque se valida el aporte profesional extraordinario.

Tabla 16. *¿Qué factores, según su criterio, dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.*

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factores que dificultan la aplicación de incentivos no económicos</i>	Falta de iniciativa de las jefaturas.		9	32%
	Ausencia de lineamientos claros.		7	25%
	Limitaciones organizacionales.		6	21%
	Desigualdad en el otorgamiento de incentivos.		3	11%
	Ninguna de las anteriores.		2	7%
	Falta de evaluación del desempeño.		1	4%
Total			28	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 23. ¿Qué factores, según su criterio, dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

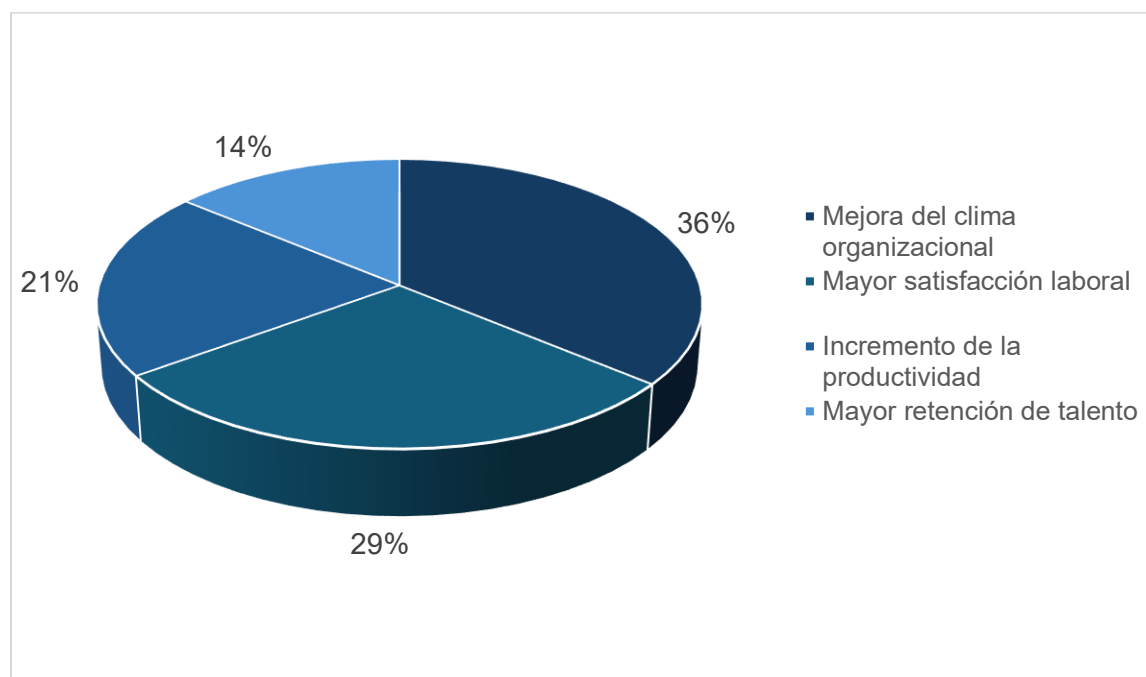
En cuanto a los factores que dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA, el 32% de la población participante señaló la falta de iniciativa de las jefaturas. Asimismo, el 25% indicó la ausencia de lineamientos claros. Por su parte, el 21% manifestó que las limitaciones organizacionales representan un obstáculo para la implementación de este tipo de incentivos. De igual manera, el 11% considera que la desigualdad en el otorgamiento de incentivos dificulta su aplicación. Adicionalmente, el 7% seleccionó la opción de ninguna de las anteriores. A su vez, el 4% señaló la falta de evaluación del desempeño como un factor que limita la implementación de incentivos no económicos.

Tabla 17. ¿Si el AyA tuviera una mejor estructura en cuanto a la política de implementación de incentivos no económicos, cuál cree usted que sería el mayor beneficio que la institución podría obtener?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Beneficios de una mejor implementación de incentivos no económicos</i>	Mejora del clima organizacional	5	36%
	Mayor satisfacción laboral	4	29%
	Incremento de la productividad	3	21%
	Mayor retención de talento	2	14%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 24. ¿Si el AyA tuviera una mejor estructura en cuanto a la política de implementación de incentivos no económicos, ¿cuál cree usted que sería el mayor beneficio que la institución podría obtener?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Los datos recopilados muestran que el 36% de la población participante considera que una mejor estructura en la política de implementación de incentivos no económicos permitiría una mejora del clima organizacional. Además, el 29% indicó que el principal beneficio sería una mayor satisfacción laboral. De la misma forma, el 21% señaló el incremento de la productividad como uno de los beneficios más importantes. De igual manera, el 14% manifestó que una mejor implementación de incentivos no económicos contribuiría a una mayor retención del talento.

4.2.3. VARIABLE 2. Motivación

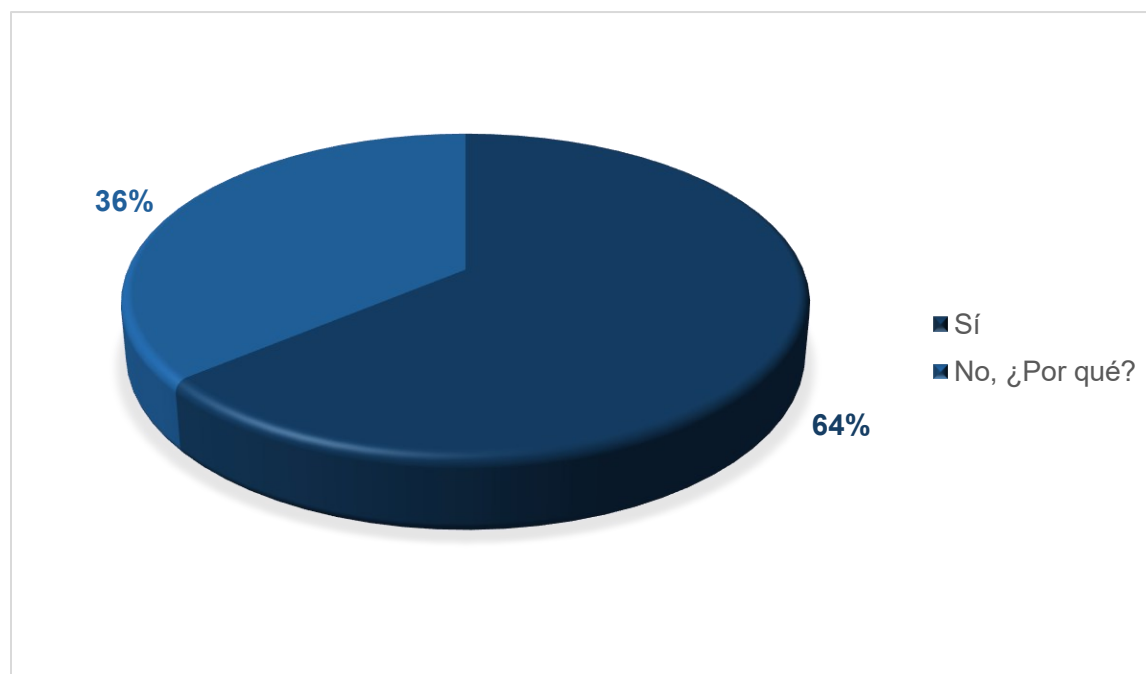
4.2.3.1. INDICADOR 1: Incentivos económicos

Tabla 18. ¿Considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Relación entre los incentivos económicos y el cumplimiento de metas laborales	Sí	9	64%
	No, ¿Por qué?	5	36%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 25. ¿Considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

La información obtenida refleja que el 64% de la población participante considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales. Por otro lado, el 36% indica que no existe una relación entre los incentivos económicos

y la motivación para el cumplimiento de las metas laborales. Entre los motivos señalados por quienes respondieron negativamente se destacan:

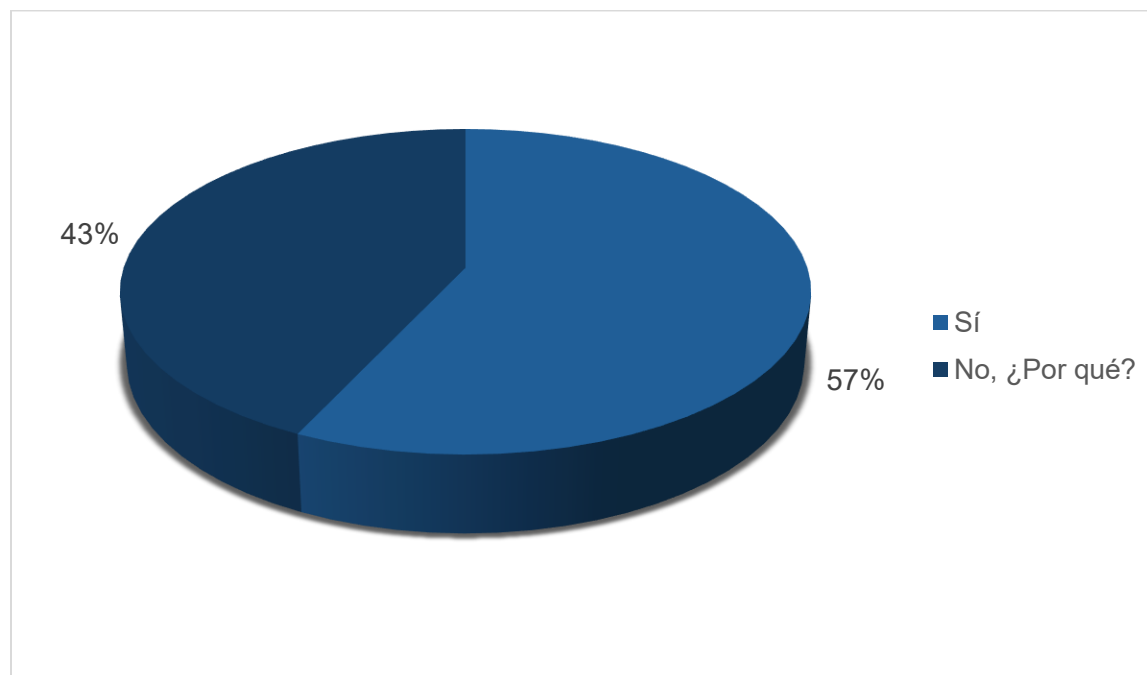
- No, porque la motivación depende de otros factores además de incentivos económicos.
- Es el sentido de la responsabilidad y el deber cumplido lo que debe motivar.
- No son indispensables, pero sí podrían ayudar.
- Se pueden hacer uso de otros incentivos más poderosos.
- No, no considero que los incentivos económicos tengan una relación directa con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales, ya que la motivación también depende de factores como el ambiente de trabajo, el reconocimiento, el liderazgo y la satisfacción personal dentro de la organización.

Tabla 19. *¿Considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Influencia de los incentivos económicos en la motivación laboral</i>	Sí	8	57%
	No, ¿Por qué?	6	43%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 26. ¿Considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Los resultados obtenidos muestran que el 57% de la población participante considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional. De igual manera, el 43% manifestó que su motivación laboral no aumentaría ante la existencia de mayores incentivos económicos. Entre los argumentos brindados por las personas que respondieron de forma adversa se identifican:

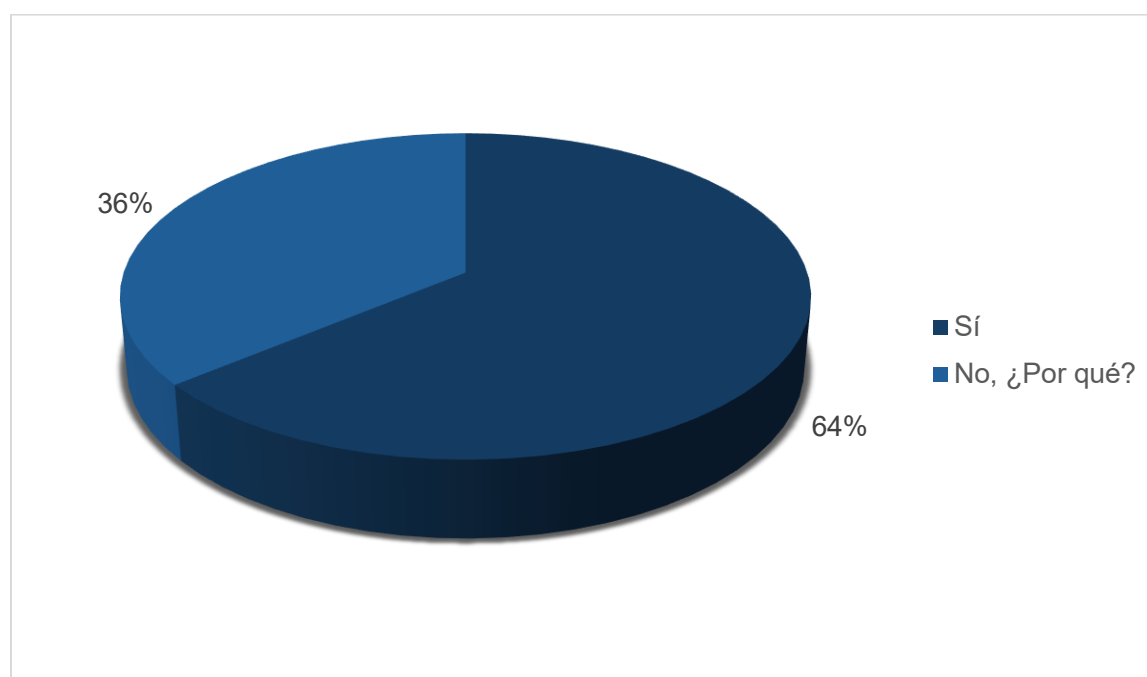
- No, considero que mi motivación laboral no necesariamente aumentaría únicamente por la existencia de mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional, ya que también influyen otros factores como el ambiente laboral, el reconocimiento y la satisfacción personal en el trabajo.
- No, porque la motivación no depende del dinero.
- Siempre hay otros factores que no tienen que ver con dinero.
- Estoy satisfecha con mi salario.
- Mi motivación es ver a mis pacientes y poder quitarles un dolor.

Tabla 20. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dependencia de los incentivos económicos para la motivación laboral	Sí	9	64%
	No, ¿Por qué?	5	36%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 27. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Respecto a la posibilidad de que los incentivos económicos generen dependencia para mantener la motivación laboral, el 64% de la población participante considera que sí podría existir dicha dependencia. En contraste, el 36% indicó que los incentivos económicos no generan dependencia para mantener la motivación laboral. Dentro de las justificaciones aportadas por quienes respondieron negativamente se observan:

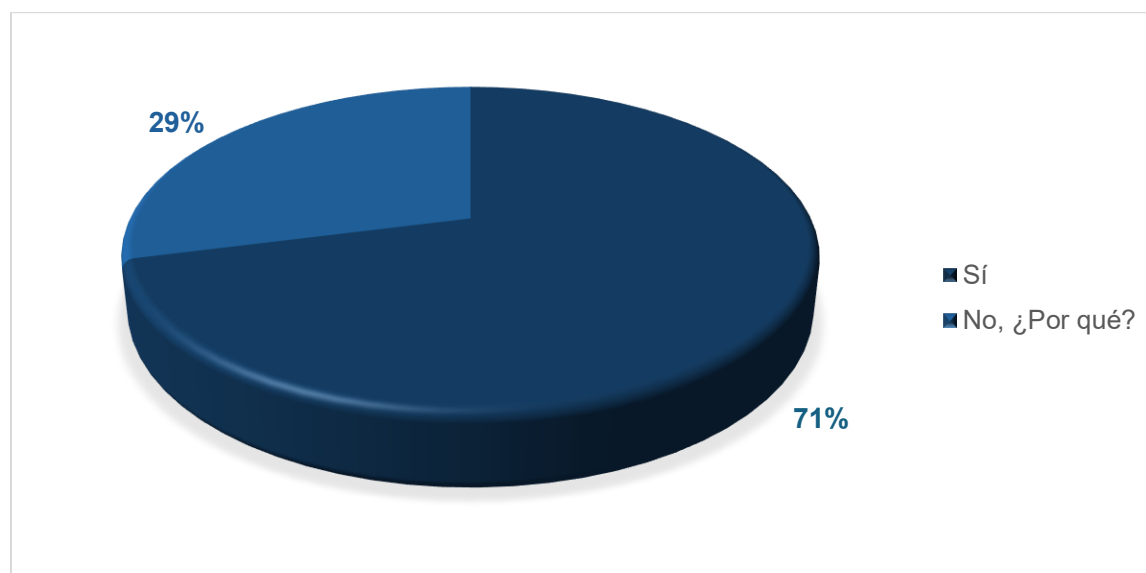
- No del todo, porque si la jefatura no sabe liderar, es grosera, irrespetuosa y malintencionada; la motivación puede verse afectada a pesar de contar con un buen incentivo económico.
- No, si se maneja de manera adecuada y se combina con otros incentivos no económicos.
- No, ya que hay personas como en mi caso que trabajamos por compromiso y por gusto al trabajo.
- No se deben de hacer parte del salario.

Tabla 21. ¿Considera que motivar a los empleados a través de incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener la recompensa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Enfoque del esfuerzo laboral en la obtención de recompensas económicas	Sí	10	71%
	No, ¿Por qué?	4	29%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 28. ¿Considera que motivar a los empleados a través de incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener la recompensa?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

De acuerdo con los datos recopilados, el 71% de la población participante considera que motivar a los empleados mediante incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo laboral se enfoque principalmente en la obtención de la recompensa. En contraste, el 29% manifestó que los incentivos económicos no generan que el esfuerzo se centre únicamente en la recompensa obtenida. Entre los planteamientos realizados por las personas que respondieron negativamente se encuentran:

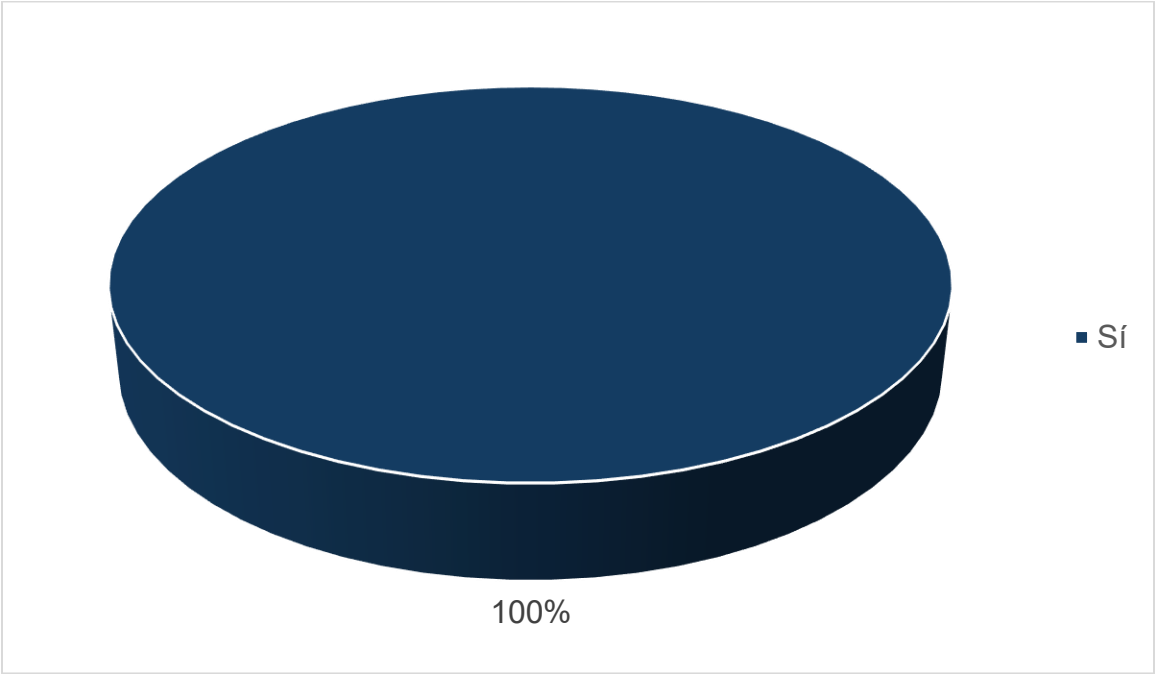
- Lo económico es importante pero no es lo único.
- No porque muchas personas trabajamos por responsabilidad y no solo por la recompensa o el incentivo.
- No lo veo como una transacción.

Tabla 22. *¿Considera que los incentivos económicos pueden generar competencia positiva entre las personas colaboradoras?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Competencia entre las personas colaboradoras por incentivos económicos	Sí	14	100%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 29. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar competencia positiva entre las personas colaboradoras?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de la población participante considera que los incentivos económicos pueden generar competencia entre las personas colaboradoras. En relación con los datos presentados, no se registraron respuestas en la opción negativa, por lo que la totalidad de los participantes coincide en que este tipo de incentivos puede propiciar competencia dentro del entorno laboral.

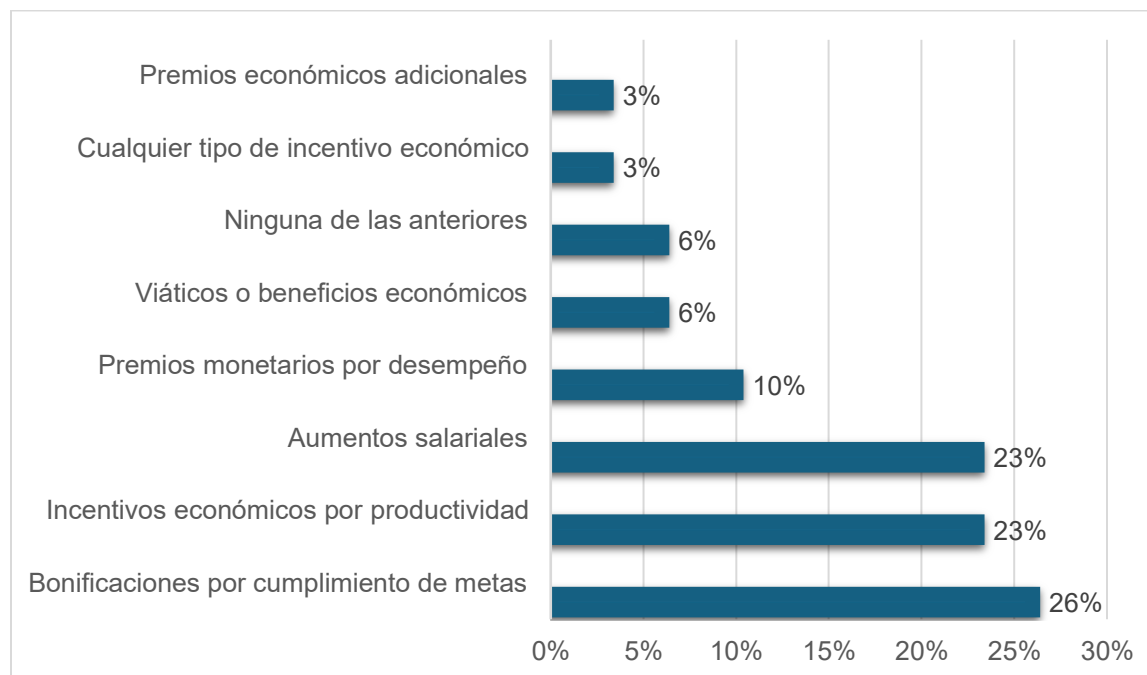
Tabla 23. ¿Qué tipos de incentivos económicos considera que son más efectivos para mejorar su motivación? Puede seleccionar más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Bonificaciones por cumplimiento de metas.		8	26%
Incentivos económicos por productividad.		7	23%
Tipos de incentivos económicos más	Aumentos salariales.	7	23%

<i>efectivos para la motivación laboral</i>	Premios monetarios por desempeño	3	10%
	Viáticos o beneficios económicos.	2	6%
	Ninguna de las anteriores.	2	6%
	Cualquier tipo de incentivo económico.	1	3%
	Premios económicos adicionales.	1	3%
Total		31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 30. ¿Qué tipos de incentivos económicos considera que son más efectivos para mejorar su motivación? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

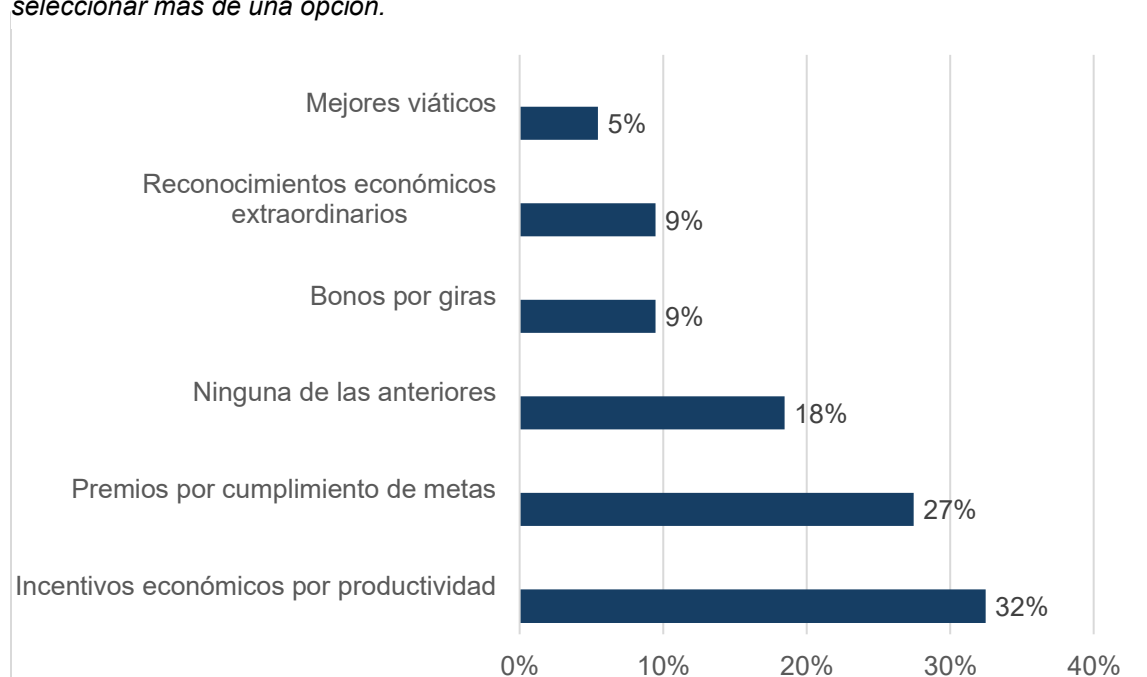
Los datos presentados reflejan que el 26% de la población participante considera que las bonificaciones por cumplimiento de metas son el tipo de incentivo económico más efectivo para mejorar la motivación laboral. Asimismo, el 23% señaló los incentivos económicos por productividad, porcentaje que coincide con los aumentos salariales. De igual manera, el 10% indicó los premios monetarios por desempeño. Por otro lado, el 6% mencionó los viáticos o beneficios económicos, porcentaje que también corresponde a la opción de ninguna de las anteriores. Finalmente, con un 3% cada uno, se señalaron cualquier tipo de incentivo y los premios económicos adicionales.

Tabla 24. ¿Cuáles incentivos económicos considera que lo motivan más para mejorar su desempeño laboral en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA? Puede seleccionar más de una opción.

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Incentivos económicos que motivan el desempeño laboral</i>	Incentivos económicos por productividad.		7	32%
	Premios por cumplimiento de metas.		6	27%
	Ninguna de las anteriores.		4	18%
	Bonos por giras.		2	9%
	Reconocimientos monetarios extraordinarios.		2	9%
	Mejores viáticos.		1	5%
Total			22	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 31. ¿Cuáles incentivos económicos considera que lo motivan más para mejorar su desempeño laboral en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

En relación con los incentivos económicos que más motivan el desempeño laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional, el 32% de la población participante señaló los incentivos económicos por productividad. Del mismo modo, el 27% indicó los premios por cumplimiento de metas. Además, el 18% seleccionó la opción de ninguna de las anteriores. De igual manera, el 9% mencionó los bonos por giras, porcentaje que coincide con los reconocimientos monetarios extraordinarios. Por último, el 5% señaló los mejores viáticos como el incentivo económico que más lo motiva para mejorar su desempeño laboral.

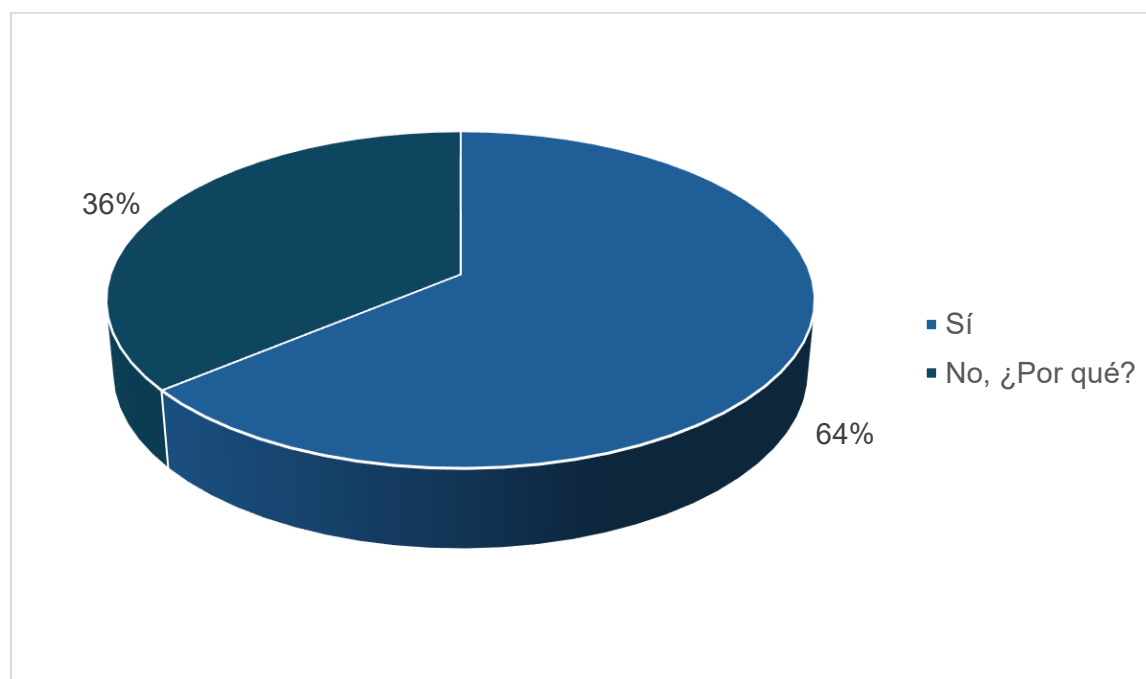
4.2.3.2. INDICADOR 2: Incentivos no económicos

Tabla 25. ¿Considera que los incentivos no económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dependencia de la motivación laboral hacia los incentivos no económicos	Sí	9	64%
	No, ¿Por qué?	5	36%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 32. ¿Considera que los incentivos no económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Respecto a la dependencia de la motivación laboral hacia los incentivos no económicos, el 64% de la población participante considera que este tipo de incentivos puede generar dependencia para mantener la motivación en el trabajo. En cambio, el 36% manifestó que los incentivos no económicos no generan dependencia en la motivación laboral. Dentro de los motivos expuestos por quienes respondieron negativamente se destacan:

- No creo que generen una dependencia.

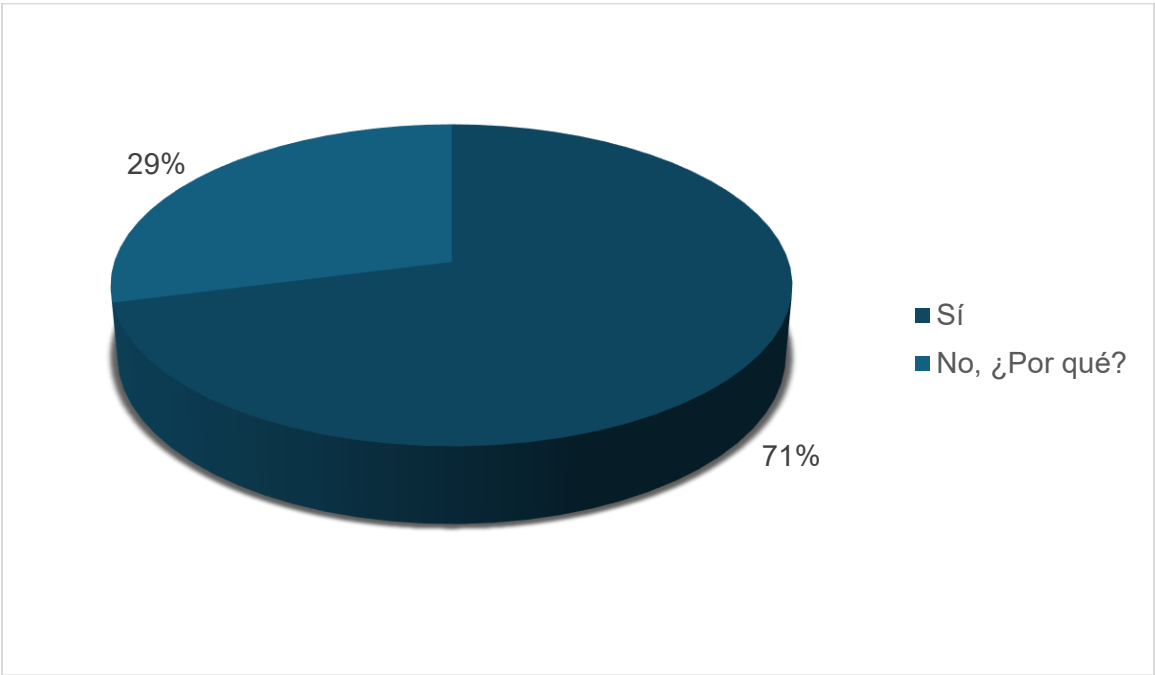
- Porque la mayoría trabajamos comprometidos.
- En mi caso sería un plus.

Tabla 26. *¿Considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Desmotivación laboral por ausencia de incentivos no económicos	Sí	10	71%
	No, ¿Por qué?	4	29%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 33. *¿Considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral?*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Con base en los datos obtenidos, el 71% de la población participante considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral. En contraste, el 29% manifestó que la falta de este tipo de incentivos no provoca desmotivación en el trabajo. Entre las justificaciones aportadas por quienes respondieron contraproducente se destacan:

- Hay otros incentivos que pueden compensar.

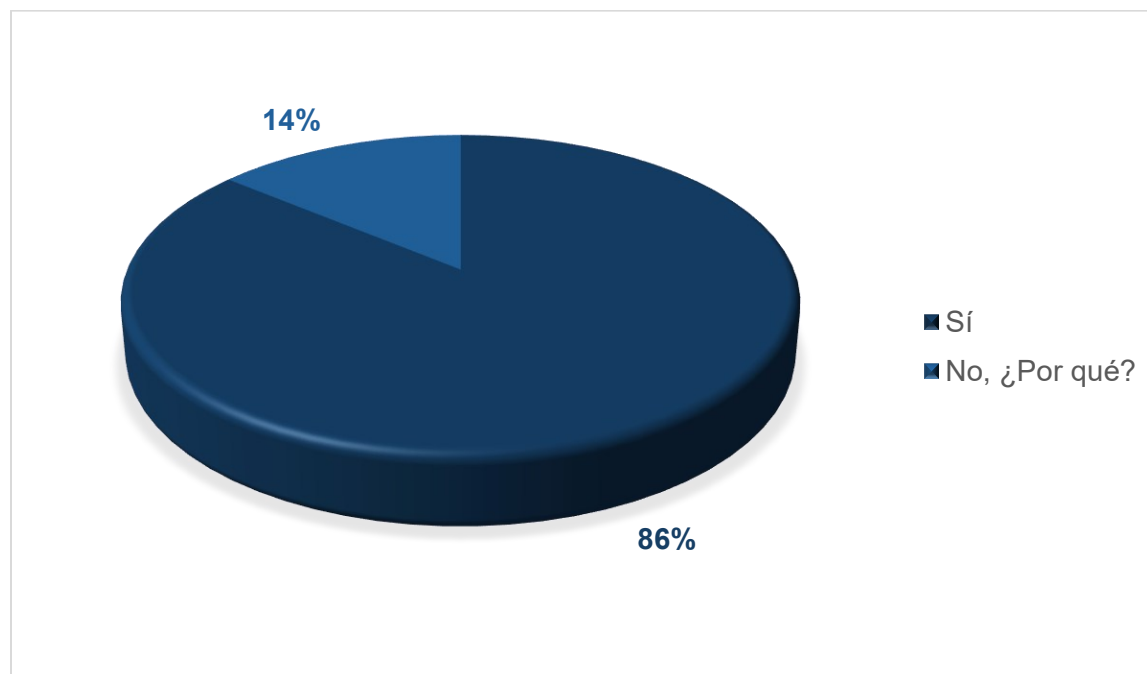
- Hay otros mecanismos de incentivos para motivar.
- Ambiente laboral positivo.
- Trato respetuoso de los jefes.

Tabla 27. ¿Considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Renovación de los incentivos no económicos para mantener la motivación laboral	Sí	12	86%
	No, ¿Por qué?	2	14%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 34. ¿Considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

A partir de los resultados obtenidos, el 86% de la población participante considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral. Por otro lado, el 14% manifestó que no es necesario renovar este tipo de incentivos para

conservar la motivación en el trabajo. Las respuestas proporcionadas por las personas que indicaron una posición negativa fueron las siguientes:

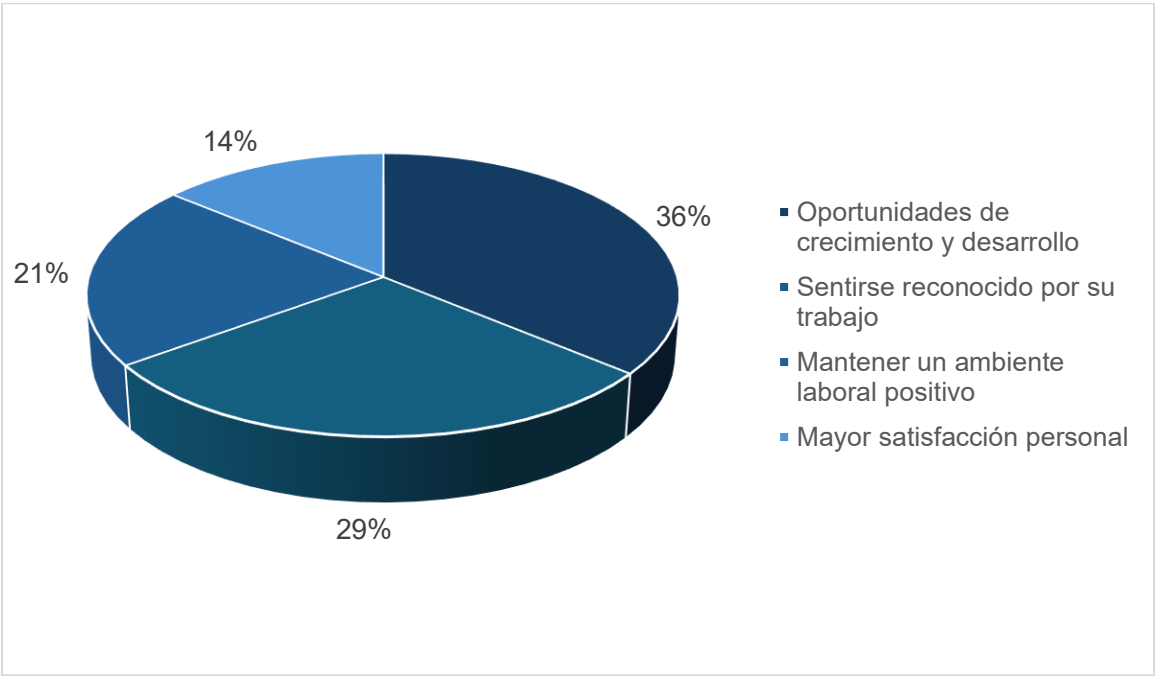
- No lo considero necesario.
- La motivación no debe depender de eso.

Tabla 28. ¿Cuál de las siguientes razones considera que más lo/la motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Razones que motivan el desempeño laboral mediante incentivos no económicos	Oportunidades de crecimiento y desarrollo	5	36%
	Sentirse reconocido por su trabajo	4	29%
	Mantener un ambiente laboral positivo	3	21%
	Mayor satisfacción personal	2	14%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 35. ¿Cuál de las siguientes razones considera que más lo/la motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

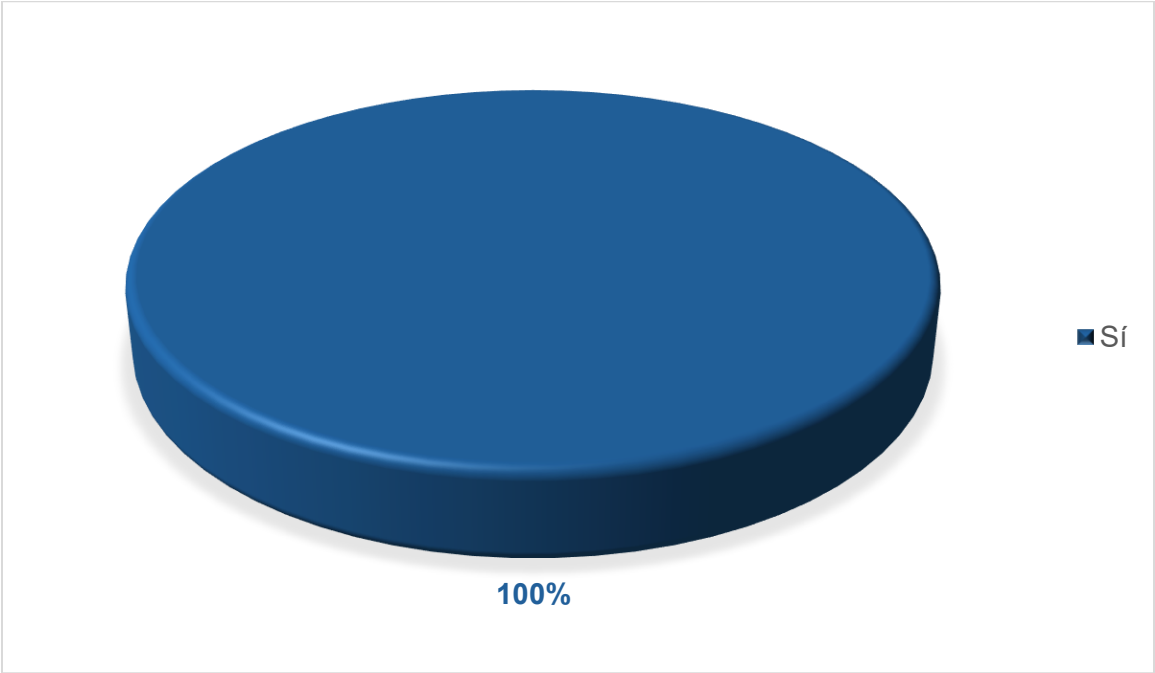
Al analizar los datos obtenidos, se observa que el 36% de la población participante indicó que las oportunidades de crecimiento y desarrollo serían la principal razón que lo motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos. En segundo lugar, el 29% señaló que sentirse reconocido por su trabajo constituiría un factor motivador importante. Por otra parte, el 21% manifestó que mantener un ambiente laboral positivo favorecería la mejora de su desempeño. En menor proporción, el 14% consideró que una mayor satisfacción personal sería la razón que más lo motivaría.

Tabla 29. *¿Considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influencia de factores laborales en la motivación laboral	Sí	14	100%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 36. *¿Considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral?*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

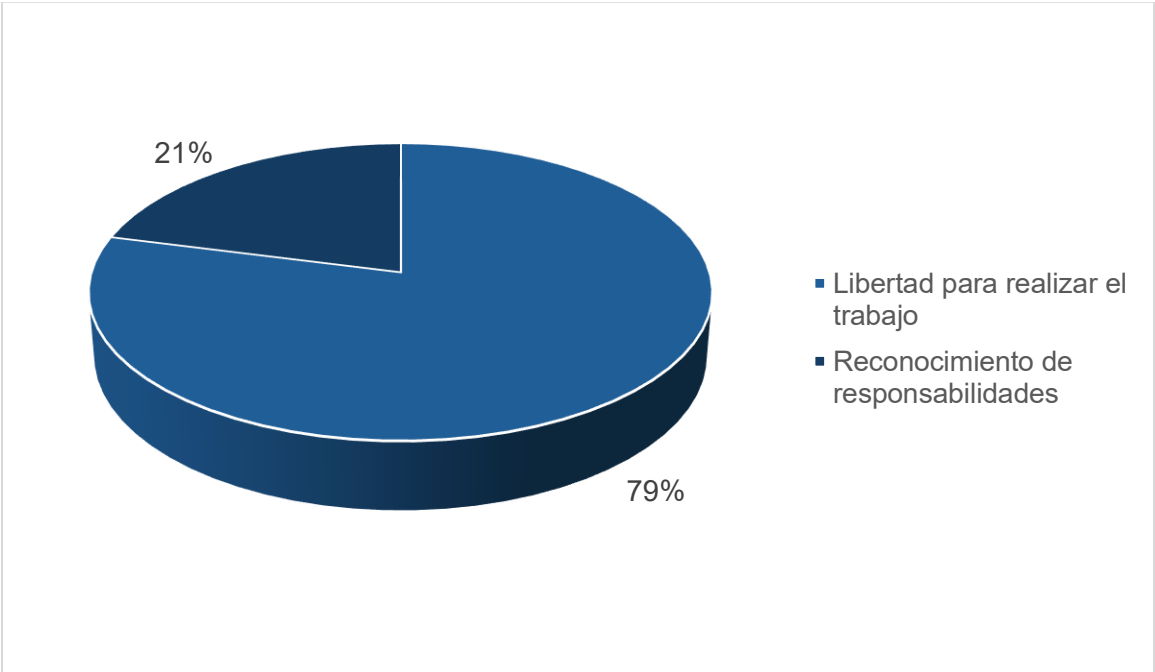
La información suministrada indica que el 100% de la población participante considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral. Con respecto a los resultados obtenidos, no se registraron respuestas en la opción negativa, por lo que la totalidad de los participantes coincide en que estos factores tienen influencia en la motivación laboral.

Tabla 30. ¿Cuál de los siguientes factores motivacionales considera que influye más en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional del AyA?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores que influyen en la motivación laboral	Libertad para realizar el trabajo	11	79%
	Reconocimiento de responsabilidades	3	21%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 37. ¿Cuál de los siguientes factores motivacionales considera que influye más en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional del AyA?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

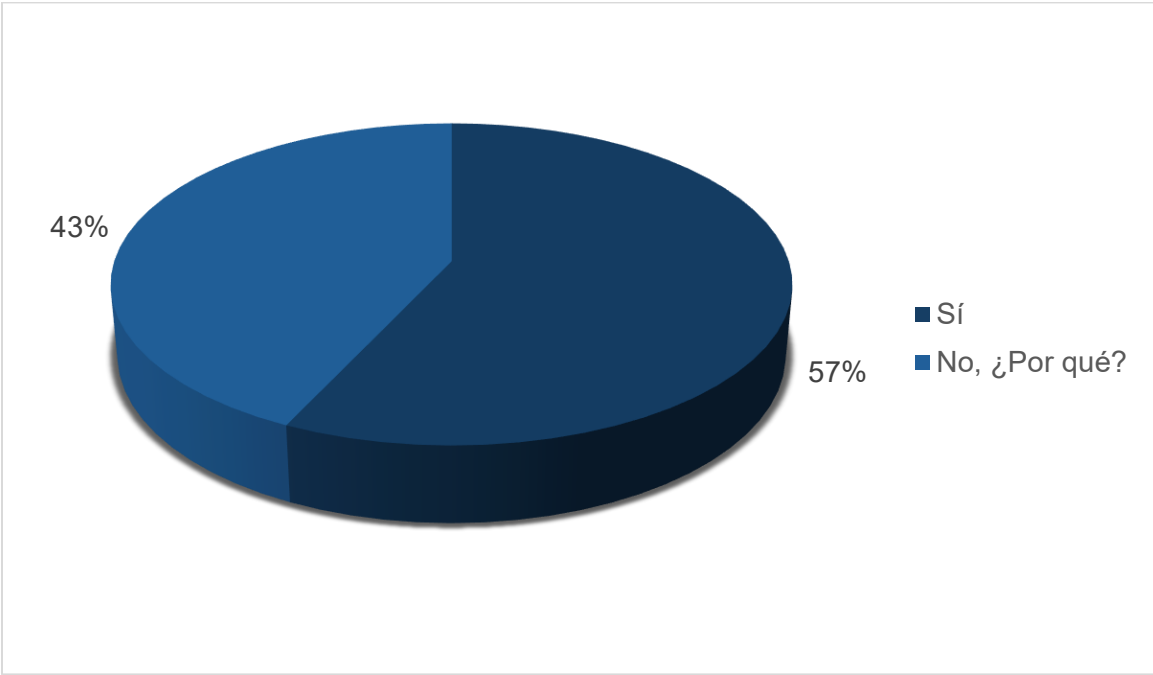
Tomando en consideración los resultados obtenidos, el 79% de la población participante indicó que la libertad para realizar el trabajo es el factor que más influye en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional. En menor medida, el 21% señaló el reconocimiento de responsabilidades como el aspecto de mayor influencia.

Tabla 31. *¿Considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Influencia de la percepción de los compañeros en la motivación laboral</i>	Sí	8	57%
	No, ¿Por qué?	6	43%
Total		14	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Figura 38. *¿Considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos?*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los funcionarios del AyA, mayo, 2026.

Conforme a los resultados obtenidos, el 57% de la población participante considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos. En cambio, el 43% manifestó que la opinión de sus compañeros

no influye en su motivación laboral al recibir este tipo de reconocimientos. Algunas de las opiniones expresadas por quienes respondieron de forma negativa fueron las siguientes:

- Porque la persona que debe tener claro las cualidades de sus subalternos es la jefatura.
- El compromiso y motivación es personal.
- Cada persona debe preocuparse por su desempeño y buscar como motivarse.
- No debe de ser influyente.
- No si es por rendimiento o cumplimiento de metas, es un tema de jefatura y colaboradores. Dependería del reconocimiento que se estaría aplicando.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, se presentan las conclusiones con el fin de sintetizar los principales hallazgos y los aspectos analizados en los capítulos anteriores, en concordancia con la pregunta de investigación planteada: ¿cuál es la relación del reconocimiento laboral en la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), durante el primer semestre del 2026? La cual se responde de la siguiente manera: El reconocimiento laboral se consolida como un factor que influye de manera significativa en la motivación de los colaboradores, al favorecer el compromiso, la satisfacción y el interés por desempeñar sus funciones de la mejor manera. En la actualidad, las organizaciones reconocen que valorar el esfuerzo y los logros de sus funcionarios constituye una estrategia importante para fortalecer el desempeño laboral y promover un ambiente de trabajo más positivo.

En la presente investigación se concluye que existe una relación entre el reconocimiento laboral y la motivación de los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional. Los resultados evidencian que los empleados consideran el reconocimiento laboral como una estrategia efectiva para incrementar su motivación, ya que les permite sentirse valorados por el trabajo que realizan y fortalece su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

No obstante, también se establece que la implementación de incentivos y reconocimientos laborales no constituye el único elemento que influye en la motivación. Los trabajadores manifiestan que su disposición para desempeñar sus funciones no depende exclusivamente de recibir un reconocimiento, sino que también está determinada por otros factores que consideran fundamentales para su bienestar y desempeño.

Entre estos factores destacan la existencia de un ambiente laboral positivo, la libertad para desarrollar sus funciones con autonomía y confianza, así como un trato respetuoso, equitativo y justo por parte de las jefaturas. Estos aspectos favorecen la satisfacción laboral, fortalecen las relaciones entre los funcionarios y contribuyen a mantener una motivación constante, aun cuando no se otorguen reconocimientos de forma permanente. Lo anterior permite concluir que la motivación laboral responde a la interacción de diversos factores, donde el reconocimiento constituye un elemento importante, pero se complementa con condiciones organizacionales que promueven el bienestar y el compromiso del personal.

Seguidamente, se presentan las conclusiones derivadas en función de los objetivos específicos presentados en este trabajo investigativo, con la intención de profundizar en los hallazgos encontrados a partir del instrumento de estudio.

El primer objetivo específico consiste en identificar si el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) ofrece incentivos económicos y no económico a las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional, como factores de reconocimiento laboral. De acuerdo con los resultados obtenidos respecto a la implementación de incentivos económicos y no económicos, se concluye que:

INDICADOR 1: INCENTIVOS ECONÓMICOS

1. Según los datos de la tabla 6, se identifica que un poco más de la mitad de los empleados cree que los incentivos económicos son importantes. Sin embargo, un grupo importante de los colaboradores que indicaron que los incentivos económicos no son una forma adecuada de reconocimiento laboral. Los trabajadores justificaron su respuesta basados en que el departamento como tal no ofrece ningún tipo de incentivo laboral de índole económico. Además, manifiestan preocupación respecto al otorgamiento de este tipo de reconocimiento económico, ya que consideran un

mecanismo a través del cual se puedan causar problemas o diferencias entre los compañeros del departamento. Por último, otro punto que señalaron de importancia es que no consideran el incentivo económico como una buena herramienta de reconocimiento laboral, abriendo la opción a implementar otro tipo de incentivos que no se enfoquen en el dinero.

2. En la tabla 7, relacionada con la importancia de los aspectos del reconocimiento económico, los colaboradores consideran que los incentivos económicos favorecen principalmente la motivación para el logro de metas, el reconocimiento al esfuerzo realizado y la satisfacción laboral, aspectos que fortalecen el compromiso organizacional.
3. De acuerdo con la información recopilada en la tabla 8, sobre los incentivos económicos implementados por parte del departamento, se observa que casi la mitad manifiesta que no han recibido ningún tipo de incentivo económico durante su periodo laboral en la institución. En contraste con este resultado, un grupo que representa aproximadamente una cuarta parte de la muestra investigada indica haber recibido premios económicos por desempeño. Asimismo, un porcentaje menor de empleados señalan haber recibido aumentos salariales, los cuales consideran una forma de reconocimiento laboral de carácter económico.
4. En lo que se refiere a la frecuencia con la que se reciben los incentivos económicos, se concluye que más de la mitad de los trabajadores señalan que nunca han recibido ningún tipo de reconocimiento económico. Por otro lado, una cuarta parte de la muestra estudiada coincide en que han recibido algún tipo de incentivo económico en periodos anuales, según lo establecido en la tabla 9.
5. En lo que concierne con los aspectos limitantes en la implementación de

reconocimientos laborales económicos, se puede concluir que un poco más de la cuarta parte de los trabajadores investigados indican que la normativa institucional es uno de los principales elementos que restringe la implementación de reconocimientos monetarios. Asimismo, la carencia de políticas claras y las limitaciones presupuestarias institucionales también son percibidas como factores limitantes, aunque en una proporción ligeramente menor, lo anterior se respalda con los resultados obtenidos en la tabla 10.

INDICADOR 2: INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

6. En la tabla 11, en relación con incentivos no económicos y su utilización apropiada en los incentivos laborales se concluye que casi la totalidad de las personas cuestionadas coinciden en que los incentivos no económicos representan un mecanismo apropiado para reconocer el esfuerzo laboral entre los colaboradores.
7. En la tabla 12, donde se analiza la importancia del reconocimiento no económico dentro del departamento en el que laboran los colaboradores, consideran que los incentivos no económicos adquieren mayor importancia cuando reconocen el esfuerzo realizado, fortalecen la valoración personal y favorecen el sentido de pertenencia
8. En el contexto de la percepción relacionada con la puesta en práctica de incentivos no económicos por parte de la institución, se puede deducir que, entre los principales incentivos implementados, se encuentran las felicitaciones por parte de la jefatura, mencionadas por una cuarta parte de los trabajadores. Seguidamente, el otorgamiento de permisos especiales constituye otro de los incentivos señalados por un grupo de empleados un tanto menor que el anterior. Por último, el reconocimiento público y las oportunidades de capacitación son identificados por una cantidad de

trabajadores ligeramente menor que la del segundo grupo mencionado, según los resultados presentados en la tabla 13.

9. Según la tabla 14, en la cual se refleja la periodicidad con la que se otorgan los incentivos no económicos, es posible establecer que casi la mitad de los trabajadores interrogados menciona que cada tres meses es el lapso durante el cual reciben estos beneficios. A su vez, un poco más de la cuarta parte señalan que la asignación de dichos incentivos se presenta en cualquier momento. Otro grupo un tanto menor que el anterior, indica que nunca han recibido ningún tipo de incentivos no económicos en su estancia laboral.
10. Con respecto a la tabla 15, relacionada con la percepción sobre el reconocimiento público individual y su posible repercusión negativa en el ambiente laboral, se determina que una gran mayoría de los funcionarios considera que este tipo de reconocimiento podría generar efectos negativos en el ambiente de trabajo.
11. Con base en la opinión emitida por las personas colaboradoras acerca de los factores que impiden la puesta en práctica de reconocimientos no monetarios, se determina que, dentro de los factores mayormente mencionados, la falta de iniciativa de las jefaturas corresponde al primer factor con un poco más de la cuarta parte de las opiniones de los cuestionados. Otro elemento señalado, es la ausencia de lineamientos claros, esto mencionado por una cuarta parte de los colaboradores. Por último, las limitaciones organizacionales se plantean como otro factor por un grupo que representa un poco menos de la cuarta parte investigada, datos tabulados en la tabla 16.
12. De acuerdo con la interrogante en la cual se plantea la posibilidad de que en el departamento se contara con una mejor estructura en cuanto a la política de

implementación de incentivos no económicos y que dichas recompensas generaran beneficios para la organización, se puede concluir que el mejoramiento del clima organizacional constituye un elemento importante, mencionado por un poco menos de la mitad de los empleados. De igual manera, la satisfacción laboral representa otro factor significativo, citado por una cuarta parte de los colaboradores. Finalmente, el incremento de la productividad, señalado por un poco menos de la cuarta parte de los participantes, se posiciona como otro aspecto relevante para el beneficio de la organización, según los datos recolectados en la tabla 17.

Con respecto al segundo objetivo específico que se centra en establecer la relación entre los reconocimientos laborales implementados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), valorando cómo dichas recompensas influyen en la motivación laboral. Con base en la investigación, en lo que corresponde a la relación entre el reconocimiento laboral y la motivación, se concluye que:

INDICADOR 1: INCENTIVOS ECONÓMICOS

1. Según la tabla 18, en cuanto a la relación entre los incentivos económicos y la motivación en el cumplimiento de metas se concluye que, casi la mayoría de la muestra concuerda con la relación existente entre los incentivos económicos y la motivación. Sin embargo, vale la pena resaltar la tendencia de un conjunto de colaboradores, que representan un poco menos de la mitad de los cuestionados, expresa que la motivación no necesariamente tiene relación directa ni depende de la implementación u otorgamiento de incentivos económicos. Por el contrario, afirman que la motivación puede estar vinculado a factores externos a lo económico. En este sentido, la responsabilidad se menciona como un factor de mayor influencia en la motivación laboral y el deber como profesional de cumplir con sus obligaciones y

compromisos son a un mayor elemento de motivación. Asimismo, el ambiente laboral y liderazgo positivo también destacan como factores de relevancia.

2. En concordancia con la tabla 19, en lo que corresponde al incremento de la motivación en función del aumento de reconocimientos económicos, se logra establecer que casi la mitad de la muestra considera que la motivación no aumenta, aunque los incentivos económicos crezcan. Esta respuesta se justifica con ideas como que la motivación laboral no depende exclusivamente del dinero, la realización personal y profesional son suficiente motivación sin necesidad de remuneraciones económicas y la implementación de otro tipo de recompensas pueden ser más productivas que el dinero en sí en cuanto al incremento motivacional.
3. En relación con el fundamento planteado en cuanto a la dependencia que pueden causar los incentivos económicos en relación con motivación laboral, se determina que, bastante más de la mitad de los cuestionados consideran que los incentivos económicos pueden generar algún grado de dependencia para mantener su motivación laboral en niveles aceptables u óptimos, datos obtenidos de la tabla 20.
4. Según la tabla 21, en la que se plantea si motivar a los empleados a través de recompensas económicas puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener el premio, se observa que la mayoría de los trabajadores consideran que la puesta en práctica de incentivos económicos para reforzar la motivación puede llevar a los colaboradores a concentrarse principalmente en la obtención del premio y no tanto en el desempeño de sus labores diarias.
5. De acuerdo con la información presentada en la tabla 22, referente a la posible competencia positiva entre trabajadores generada por los incentivos económicos, se concluye que la totalidad de la muestra consultada considera que el otorgamiento de

premios monetarios puede propiciar algún tipo de competencia positiva entre los compañeros de trabajo, favoreciendo un mayor esfuerzo orientado al logro de resultados.

6. A partir de la tabla 23, relacionada con los tipos de incentivos económicos y su repercusión en el mejoramiento de la motivación, se concluye que, una cuarta parte de los investigados señala que las bonificaciones por cumplimiento de metas son un mecanismo efectivo en la motivación. Por otro lado, casi una cuarta parte de la muestra dijo que tanto los incentivos económicos por productividad como los aumentos salariales igualmente constituyen mecanismos efectivos en el incremento motivacional entre el personal.
7. Considerando el planteamiento acerca de los incentivos económicos que pueden motivar más el mejoramiento del desempeño entre los trabajadores, es posible concluir que, los más mencionados tenemos; incentivos económicos por productividad, factor sugerido por un poco más de la cuarta parte de los empleados. Asimismo, premios por cumplimiento de metas es señalado por una cuarta parte de los colaboradores, según datos reflejados en la tabla 24.

INDICADOR 2: INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

8. Con sustento en la tabla 25, en la cual se menciona que los incentivos no económicos pueden producir dependencia en la motivación laboral, una mayoría de trabajadores considera como viable una dependencia directa entre incentivos no económicos y la capacidad de alcanzar niveles de motivación adecuados a la hora de desarrollar su trabajo.
9. Tomando como base la tabla 26, en la que se establece que la ausencia de incentivos

no económicos puede generar desmotivación laboral, la mayoría de los consultados comparten la idea de que es posible generar desmotivación a partir de la ausencia de recompensas no monetarias. A pesar de esto hay un conjunto de empleados que representan un poco más de la cuarta parte de la muestra quienes consideran que la falta de incentivos no económicos no produce un desgano laboral, lo cual se ve fundamentada con opiniones tales como la existencia de un ambiente laboral positivo o un trato respetuoso por parte de las jefaturas.

10. Con base en la pregunta relacionada con la necesidad de renovar periódicamente los incentivos no económicos para mantener el interés del personal por desempeñar sus funciones, se concluye que la gran mayoría de los empleados considera significativo variar el otorgamiento de este tipo de reconocimientos en distintos periodos. Lo anterior, con el propósito de conservar el interés, la motivación y el deseo de los trabajadores de realizar sus labores con esfuerzo y dedicación, acorde con la información visible en la tabla 27.
11. Considerando la información presentada en la tabla 28, en la cual se consulta sobre las razones que podrían motivar a las personas colaboradoras a mejorar su desempeño laboral mediante la implementación de incentivos no económicos, se concluye que un poco menos de la mitad de la muestra coincide en que las oportunidades de crecimiento y desarrollo constituyen el principal factor de motivación. Asimismo, una cuarta parte de los participantes considera que el reconocimiento por la labor desempeñada representa un elemento importante para mejorar su rendimiento, mientras que una proporción menor identifica el mantenimiento de un ambiente laboral positivo como otro aspecto que favorece el desempeño. Estos resultados evidencian que los incentivos no económicos orientados al desarrollo profesional, el reconocimiento del trabajo realizado y la

promoción de un ambiente laboral favorable mantienen una relación directa con la motivación laboral, al fortalecer el compromiso, el desempeño y la identificación de las personas colaboradoras con la institución.

12. Según la tabla 30, en la que se consulta sobre los factores motivacionales que más influyen en el estímulo dentro del departamento, se concluye que la mayoría de los colaboradores considera que contar con una mayor libertad para realizar sus funciones constituye el principal factor que mayor influencia ejerce la motivación laboral. Por su parte, un porcentaje ligeramente inferior a la cuarta parte de la muestra señala que el reconocimiento de mayores responsabilidades representa una alternativa positiva para fortalecer su motivación laboral.
13. A partir de la información presentada en la tabla 31, en la que se plantea la posibilidad de que el otorgamiento de un incentivo no económico repercuta en la manera en que los compañeros perciben a un colaborador, se concluye que un grupo superior a la mitad de la muestra considera que esta situación es muy factible. Asimismo, manifiestan que dicha percepción puede influir en la relación entre los colaboradores y repercutir en su desempeño laboral, por lo que la implementación de incentivos no económicos debe gestionarse con criterios de equidad y transparencia.

5.2 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación se presentó la limitación de que los colaboradores tardaron más tiempo del previsto en responder el cuestionario, lo que generó un retraso en el proceso de recolección de la información y, en consecuencia, en el avance de las etapas posteriores de la investigación.

5.3 RECOMENDACIONES

Seguidamente, se desarrollan las recomendaciones elaboradas con base en los resultados arrojados a partir de las conclusiones, con la intención de brindar un abanico de posibilidades más extensas con la idea de establecer un vínculo funcional y práctico entre el reconocimiento laboral y la motivación. Estas propuestas se sugieren con la intención de brindarle tanto a la empresa como a los colaboradores herramientas estratégicas y operativas que permitan la creación de un ambiente laboral óptimo donde el departamento pueda mantener a sus trabajadores laborando en condiciones de alta motivación, tranquilidad y comodidad, para que luego estas condiciones se puedan ver reflejadas en el rendimiento de las personas y por ende proyectadas en la productividad grupal.

En relación con el primer objetivo específico que se basa en identificar si el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) ofrece incentivos económicos y no económico a las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional, como factores de reconocimiento laboral, se recomienda:

INDICADOR 1: INCENTIVOS ECONÓMICOS

1. En cuanto a la percepción de los colaboradores sobre los incentivos económicos como forma de reconocimiento laboral, se le recomienda al Departamento de Salud Ocupacional balancear la implementación de mecanismos de reconocimientos tanto económicos como no económicos, ambos tipos de incentivos resultan importantes porque reconocen el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, fortalecen la motivación, incrementan el compromiso con la organización y favorecen un mejor desempeño laboral. Por otra parte, se propone fortalecer estrategias como las oportunidades de capacitación, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y otras formas de reconocimiento no monetario que contribuyan a incrementar la satisfacción

laboral y el compromiso organizacional.

2. Con respecto a la importancia de los aspectos del reconocimiento económico, se indica que se debe considerar los incentivos económicos como una herramienta de reconocimiento laboral que puede contribuir al logro de metas, al reconocimiento del esfuerzo y al fortalecimiento de la satisfacción laboral. No obstante, se aconseja que su implementación sea regulada mediante políticas claras, criterios objetivos y procedimientos transparentes que garanticen la equidad en su otorgamiento, así como su puesta en práctica para situaciones previamente definidas. De esta manera, se favorecerá una percepción de justicia entre los colaboradores, evitando posibles inconformidades o conflictos y potenciando los beneficios que este tipo de reconocimiento puede aportar al desempeño laboral.
3. De acuerdo con los incentivos económicos implementados por el departamento, según sus colaboradores, resulta conveniente que la empresa valore la incorporación de un programa de incentivos económicos regulado por lineamientos claros y además combinado con otro tipo de recompensas distintas al carácter monetario. Esta estrategia debe ser desarrollada a través de objetivos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades entre el personal. De igual modo, es relevante establecer que el AyA es una Institución pública y que debe seguir las regulaciones establecidas por la ley en cuanto al uso de su presupuesto y la remuneración económica para sus trabajadores. Además, entre las alternativas que podrían implementarse se encuentran bonos por cumplimiento de metas, premios por desempeño sobresaliente, incentivos por innovación, reconocimientos económicos por años de servicio o gratificaciones por proyectos exitosamente concluidos, siempre que dichas alternativas sean compatibles con el marco jurídico aplicable al AyA..

4. En lo que se refiere a la frecuencia con la que se reciben los incentivos económicos, se plantea que es conveniente que el Departamento de Salud Ocupacional establezca una periodicidad definida para el otorgamiento de incentivos económicos, procurando que estos se entreguen en intervalos moderados, por ejemplo, de forma anual o semestral, y siempre vinculados al cumplimiento de metas y al desempeño laboral. Asimismo, una frecuencia regulada permite que los incentivos conserven su valor como mecanismo de reconocimiento, evitando que sean percibidos como un beneficio habitual o un derecho adquirido. De esta manera, se fortalece el compromiso de los colaboradores, a la vez que el departamento promueve una mayor productividad, un uso responsable de los recursos y un ambiente laboral basado en el reconocimiento justo del desempeño.
5. En lo que concierne con aspectos que limitan la aplicación de reconocimientos laborales económicos, se sugiere que el departamento analice alternativas de incentivos económicos que sean compatibles con la normativa institucional y las posibilidades presupuestarias existentes. También, se recomienda implementar incentivos económicos de bajo costo, como bonos simbólicos por desempeño, vales de alimentación, tarjetas de regalo o apoyos para transporte, otorgados de forma ocasional y con criterios previamente establecidos. Igualmente, estos reconocimientos contribuyen a fortalecer el compromiso y el bienestar laboral, al hacer que las personas colaboradoras perciban que su esfuerzo es valorado el departamento, siempre que la normativa institucional y presupuestaria lo permita.

INDICADOR 2: INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

6. En relación con los incentivos no económicos y su función como reconocimiento laboral, se considera pertinente fortalecer la implementación de incentivos no

económicos como parte de las estrategias de reconocimiento laboral, mediante acciones como certificados de reconocimiento, oportunidades de capacitación, posibilidades de desarrollo profesional y horarios flexibles cuando sea posible. Siguiendo con la idea anterior, estos incentivos son relevantes porque permiten valorar el esfuerzo y desempeño de las personas colaboradoras sin representar un impacto significativo en el presupuesto institucional, además de favorecer el sentido de pertenencia, el compromiso y un clima organizacional más positivo.

7. Referido con la investigación sobre la significancia de los incentivos no económicos en función del Departamento de Salud Ocupacional, se recomienda que se dé la incorporación de incentivos no económicos como días de reconocimiento, asignación de proyectos especiales, cartas de agradecimiento firmadas por la jefatura o espacios para destacar públicamente los logros del personal. Igualmente, la aplicación de estas estrategias es importante porque fomenta una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la valoración del desempeño, lo que fortalece la confianza y la identificación de las personas colaboradoras con el departamento. De igual manera, se favorece la retención del personal, así como el fortalecimiento del compromiso en las metas organizacionales y la estimulación de un desempeño laboral más eficiente y de mayor calidad.
8. En el contexto de la percepción relacionada con la puesta en práctica de incentivos no económicos y cuáles son utilizados por el Departamento de Salud Ocupacional, se sugiere mantener las felicitaciones por parte de la jefatura y ampliar las oportunidades de capacitación, ya que ambos incentivos constituyen alternativas de bajo costo que generan una repercusión positiva en el desempeño personal. Siguiendo con la idea anterior, los incentivos identificados en la investigación son adecuados, también pueden complementarse con programas de tutoría,

oportunidades de asumir nuevos retos laborales o reconocimientos por años de servicio, los cuales fortalecen el desarrollo profesional y el compromiso de las personas colaboradoras. Por ende, la aplicación de estas estrategias beneficia al departamento al mejorar el desempeño, favoreciendo un clima laboral más positivo y contribuyendo a la retención del talento humano.

9. En cuanto a los lapsos de tiempo en que se otorgan los incentivos no económicos, se invita a ponerlos en práctica cada tres meses, ya que este periodo brinda el tiempo suficiente para que las personas colaboradoras demuestren su desempeño y alcancen resultados que puedan ser reconocidos de manera objetiva. De igual manera, esta práctica contribuye a reforzar una cultura de mejora continua y de valoración del esfuerzo dentro del departamento. Asimismo, favorece que el departamento cuente con un personal más comprometido y dispuesto a asumir nuevos desafíos, mientras que las personas trabajadoras experimentan una mayor satisfacción con su trabajo, fortalecen su confianza y mantienen una actitud positiva hacia el cumplimiento de sus funciones.
10. Con base en la forma en que se interpreta el reconocimiento público individual y su posible repercusión negativa, se plantea priorizar los incentivos no económicos de carácter privado, como reuniones individuales de retroalimentación (one to one), estas sesiones permiten establecer un espacio de comunicación directa entre el colaborador y su superior para reconocer logros, brindar orientación y abordar oportunidades de mejora de manera confidencial. También se aconseja utilizar cartas de reconocimiento o agradecimientos personales por parte de la jefatura. Este tipo de reconocimientos puede resultar más efectivo, ya que evita generar comparaciones, sentimientos de favoritismo o conflictos entre los colaboradores, situaciones que podrían afectar el ambiente laboral. De igual forma, al realizarse de manera individual

y discreta, los trabajadores perciben un reconocimiento más genuino, fortaleciendo su confianza y compromiso con el departamento.

11. De acuerdo con la opinión dada por las personas colaboradoras acerca de los elementos que impiden la puesta en práctica de reconocimientos no económicos, se le recomienda al Departamento de Salud Ocupacional que identifique los elementos que limitan la aplicación de incentivos no económicos mediante encuestas de ambiente organizacional, reuniones con el personal o espacios de retroalimentación que permitan conocer las necesidades y percepciones de los empleados. Así mismo, a partir de esta información, es posible establecer acciones como la capacitación de las jefaturas, la elaboración de lineamientos claros y la revisión de los procesos internos, con el propósito de eliminar los obstáculos identificados y favorecer una implementación más efectiva, equitativa y constante de los reconocimientos no económicos.

12. Con base en los beneficios identificados, se le sugiere al Departamento de Salud Ocupacional fortalecer la política de implementación de incentivos no económicos mediante el desarrollo de programas de reconocimiento formal, oportunidades de desarrollo profesional y actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional. Estas estrategias contribuirían a incrementar la realización profesional de los colaboradores y favorecer un mayor nivel de productividad, generando beneficios tanto para el personal como para la organización.

En cuanto al segundo objetivo específico que se enfoca en establecer la relación entre los reconocimientos laborales implementados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), valorando cómo dichas recompensas influyen en la motivación laboral, se recomienda lo siguiente:

INDICADOR 1: INCENTIVOS ECONÓMICOS

1. En cuanto a la relación entre los incentivos económicos y la motivación en cuanto al cumplimiento de metas se considera pertinente que el Departamento de Salud Ocupacional complemente los incentivos económicos con estrategias que fortalezcan el ambiente laboral, promuevan un liderazgo positivo y reconozcan la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores, con el propósito de incrementar la motivación laboral desde un enfoque integral. A su vez se aconseja no basar su estrategia de motivación únicamente en incentivos económicos, sino que también mejorar el ambiente laboral y la relación interpersonal para que sirvan como apoyo sobre el cual los empleos desarrollen una mayor motivación intrínseca.
2. En la relación existente entre el incremento de la motivación en función del aumento del reconocimiento económico, se señala como conveniente diversificar las estrategias de reconocimiento laboral, incorporando, además de los incentivos económicos, acciones orientadas al desarrollo profesional, el reconocimiento de los logros y el fortalecimiento del bienestar de los colaboradores. De igual manera, la aplicación de estas iniciativas resulta relevante porque permite responder a las diversas fuentes de motivación presentes en el personal, considerando que la compensación económica no constituye el único elemento que impulsa su desempeño. Asimismo, la implementación de estas estrategias permitirá consolidar un ambiente de trabajo más motivador, incentivar un mejor desempeño de los colaboradores y favorecer el logro de los objetivos institucionales de manera más eficiente.
3. De acuerdo con la idea planteada a partir de que la implementación de recompensas económicas puede generar dependencia al querer utilizarlas como incentivos para la

motivación, resulta conveniente que el Departamento de Salud Ocupacional establezca un modelo de motivación basado en el equilibrio entre incentivos económicos y otras formas de reconocimiento, evitando que las recompensas monetarias se conviertan en el principal estímulo para el desempeño laboral. Para ello, pueden fortalecerse aspectos como el reconocimiento al mérito, la participación en la toma de decisiones, las oportunidades de crecimiento y la retroalimentación constante. Finalmente, la aplicación de estas acciones contribuirá a desarrollar una motivación más estable y autónoma, reduciendo la dependencia de los incentivos económicos y favoreciendo un mayor compromiso con las funciones desempeñadas, favoreciendo una motivación sostenible a largo plazo.

4. A partir de la idea en la que plantea si motivar a los empleados a través de recompensas económicas puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener el premio se considera oportuno que el Departamento de Salud Ocupacional implemente mecanismos como el establecimiento de criterios claros para la asignación de incentivos, evaluaciones periódicas del desempeño, programas complementarios de reconocimiento no económico y metas de trabajo en equipo, con el propósito de que los empleados orienten sus esfuerzos al cumplimiento responsable de sus funciones y no únicamente a la obtención de recompensas monetarias. Siguiendo con la idea anterior, la aplicación de estas estrategias resulta significativa porque promueve una política organizacional basada en el compromiso, la colaboración y el desempeño de calidad, donde los incentivos económicos sean un reconocimiento al trabajo realizado y no la principal razón para desempeñar las labores cotidianas.
5. De acuerdo con la idea en la que se sugiere que el otorgamiento de incentivos económicos puede crear una competencial positiva entre los empleados, se puede

sugerir que la implementación de incentivos económicos de bajo presupuestario que promuevan una competencia positiva entre los trabajadores, mediante estrategias como bonos de pequeño monto por el cumplimiento de metas mensuales, tarjetas de regalo de bajo valor. Asimismo, este tipo de reconocimientos contribuye a incentivar el compromiso, el esfuerzo y la productividad, al tiempo que fortalece la sana competencia entre los trabajadores. De igual manera, al tratarse de incentivos de bajo costo, representan una alternativa viable para instituciones con limitaciones reglamentarias de presupuesto, permitiendo obtener beneficios tanto para los funcionarios como para la organización, siempre que estas alternativas sean compatibles con la normativa institucional y la disponibilidad presupuestaria del AyA.

6. En relación con la influencia de los incentivos económicos y sus diferentes tipos en el fortalecimiento de la motivación y el rendimiento laboral, se le propone al Departamento de Salud Ocupacional implementar bonificaciones por cumplimiento de metas e incentivos económicos relacionados con la productividad, ya que los colaboradores los identificaron como las opciones que más favorecen la motivación y el desempeño laboral. Estas acciones permiten reconocer el esfuerzo y los logros del personal, promoviendo un mayor compromiso con el trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, pueden contribuir a mejorar el rendimiento de los colaboradores y la productividad del departamento. Esta recomendación deberá aplicarse de acuerdo con la normativa vigente del AyA y la disponibilidad presupuestaria institucional.

INDICADOR 2: INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

7. Conforme a la mención de que los incentivos no económicos pueden producir dependencia en la motivación, se le recomienda al Departamento de Salud

Ocupacional diversificar las acciones a la hora de fortalecer la motivación laboral, procurando que los incentivos no económicos constituyan un complemento y no el único estímulo para el desempeño de los trabajadores. Para ello, es conveniente fomentar el liderazgo participativo, la comunicación efectiva, la capacitación continua y la asignación de responsabilidades que representen oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, la incorporación de estas prácticas contribuye a que los trabajadores desarrollen un mayor compromiso con sus funciones por iniciativa propia, disminuyendo el riesgo de generar dependencia hacia los reconocimientos. Como resultado, el Departamento de Salud Ocupacional puede consolidar un ambiente de trabajo más estable, con colaboradores motivados por su desarrollo profesional y por el aporte que realizan al cumplimiento de las prioridades institucionales.

8. Basándose en la idea de que la ausencia de incentivos no económicos puede producir desmotivación laboral, se indica fortalecer aquellas estrategias o mecanismos que favorecen la motivación laboral más allá de la entrega de incentivos no económicos, tales como un liderazgo cercano, un ambiente de trabajo respetuoso, la comunicación abierta y la posibilidad de participar activamente en las actividades del departamento. Aunque los reconocimientos no económicos forman parte de un recurso valioso, su ausencia no necesariamente debe traducirse en desmotivación cuando los empleados perciben que su trabajo es valorado, cuentan con condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones y tienen oportunidades para aportar a la consecución de metas. A su vez, el fortalecimiento de estos elementos ayuda a mantener la responsabilidad, la realización profesional y un desempeño constante, aun cuando no se pongan en práctica reconocimientos de forma permanente.
9. En función de la pregunta donde se plantea si es necesario estar renovando los incentivos no económicos para mantener el interés del personal a la hora de realizar

sus funciones, se le propone al Departamento de Salud Ocupacional alternar periódicamente las distintas categorías de incentivos no económicos, tales como; el reconocimiento y la valoración, el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento laboral, la flexibilidad laboral, las iniciativas de bienestar, la participación y autonomía y el fortalecimiento de un adecuado ambiente de trabajo. Del mismo modo, la implementación alternada de estas estrategias, en periodos aproximados de tres a seis meses, permite mantener el interés de los colaboradores, evitar que los reconocimientos se vuelvan repetitivos y responder a las diversas necesidades del personal. Además, esta práctica colabora a preservar una motivación constante, fortalecer el compromiso con la institución y favorecer un rendimiento en el trabajo sostenido.

10. Considerando las razones que podría motivar a los colaboradores al mejoramiento de su desempeño a partir del otorgamiento de incentivos no económicos, se sugiere poner en práctica acciones que promuevan el crecimiento y desarrollo de los empleados, mediante capacitaciones, oportunidades de aprendizaje y la participación en diferentes actividades que les permitan fortalecer sus conocimientos y habilidades. Del mismo modo, es relevante reconocer el buen desempeño por medio de felicitaciones, retroalimentaciones positivas y reuniones individuales, además de fomentar un ambiente laboral basado en el respeto, la buena comunicación y el trabajo en equipo. Siguiendo la idea anterior, el uso de estas acciones contribuirá a aumentar la motivación, el compromiso y la conformidad de los trabajadores, lo que favorecerá una mejor participación en su trabajo y permitirá al Departamento de Salud Ocupacional alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz.
11. De acuerdo con la influencia que genera aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo en su motivación laboral, se

invita al Departamento de Salud Ocupacional implementar incentivos no económicos que mejoren las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento al desempeño y el mantenimiento de un ambiente laboral positivo. Para ello, pueden desarrollarse programas de rotación de funciones para ampliar la experiencia de los colaboradores, participación en comités o proyectos especiales, otorgamiento de días libres como reconocimiento al buen desempeño, publicación de logros en boletines internos y espacios para que los empleados propongan mejoras dentro del departamento. Finalmente, estas acciones favorecerán el desarrollo del talento humano, estimularán una actitud más proactiva ante las responsabilidades asignadas y contribuirán a consolidar un equipo de trabajo más participativo y orientado a la mejora de los resultados institucionales.

12. Según se indaga sobre los factores motivacionales que más incluyen en el estímulo dentro del departamento, se recomienda otorgar a los trabajadores un mayor nivel de autonomía en el desarrollo de sus funciones y reconocer su capacidad para asumir nuevas responsabilidades mediante la asignación de tareas de mayor complejidad o la coordinación de actividades específicas. De igual manera, estas acciones ayudarán a impulsar la confianza del personal, promover la iniciativa y favorecer una participación más activa dentro del Departamento de Salud Ocupacional.
13. Conforme a los resultados obtenidos sobre la percepción de que el otorgamiento de incentivos no económicos puede influir en la forma en que las personas colaboradoras son percibidas por sus compañeros, se recomienda al Departamento de Salud Ocupacional establecer criterios claros, objetivos y transparentes para la asignación de estos reconocimientos, de manera que todo el personal conozca las condiciones, logros y comportamientos que serán valorados. Asimismo, se sugiere fortalecer una cultura organizacional orientada a la equidad, la mejora continua y el desarrollo

personal, promoviendo que cada persona colaboradora procure superar su propio desempeño en lugar de compararse con el de los demás. De igual forma, es conveniente comunicar de manera abierta los propósitos de los programas de reconocimiento, con el fin de minimizar interpretaciones erróneas, percepciones de favoritismo o sentimientos de inconformidad entre el personal. La implementación de estas acciones contribuirá a fortalecer un ambiente laboral basado en la confianza, el respeto, la transparencia y la sana convivencia, favoreciendo el compromiso de las personas colaboradoras y una mayor aceptación de los incentivos no económicos como mecanismos de reconocimiento laboral.

REFERENCIAS

Álvarez, A. (27 de junio de 2024). *Salario emocional: su importancia y aplicación en el trabajo*.

Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://www.rutaempreendedor.com/salario-emocional-su-importancia-y-aplicacion-en-el-trabajo/>

Barrera, M. (9 de febrero de 2026). *Programa de reconocimiento laboral para tu empresa*.

Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://factorial.mx/blog/reconocimiento-laboral/>

Bernal, J. (9 de febrero de 2026). *Gestionar un plan de incentivos para empleados*. Recuperado

el 28 de febrero de 2026 de <https://factorial.mx/blog/plan-de-incentivos-para-empleados/>

Castillo, K. (2021). *Salario emocional y motivación laboral en trabajadores de una empresa*

logística de Lima Metropolitana. [Trabajo de Licenciatura, Universidad Nacional Federico

Villarreal, Perú]. Repositorio institucional. [https://repositorio.unfv.edu.pe/items/77604a6f-](https://repositorio.unfv.edu.pe/items/77604a6f-ed13-4252-beb3-faf58f4d7a76)

[ed13-4252-beb3-faf58f4d7a76](https://repositorio.unfv.edu.pe/items/77604a6f-ed13-4252-beb3-faf58f4d7a76)

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cursalab. (31 de enero de 2026). *¿Qué es el reconocimiento laboral? Definición, ejemplos e*

importancia. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de [https://cursalab.io/blog/que-es-](https://cursalab.io/blog/que-es-reconocimiento-laboral/)

[reconocimiento-laboral/](https://cursalab.io/blog/que-es-reconocimiento-laboral/)

Gamarra, G. (6 de febrero de 2026). *Beneficios de contar con un programa de reconocimiento*

laboral. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de [https://factorial.es/blog/programa-](https://factorial.es/blog/programa-reconocimiento-laboral/)

[reconocimiento-laboral/](https://factorial.es/blog/programa-reconocimiento-laboral/)

Guevara, J. (2021). *Gestión de compensaciones y motivación laboral en la Unidad de Gestión*

Educativa Local San Martín, 2021. [Trabajo de Licenciatura, Universidad Alas Peruanas,

Perú].

Repositorio

institucional.

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6461708>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación Plus* (2.^a ed.). McGraw-Hill

Interamericana.

Indeed. (s.f.). *Incentivos económicos: definición, tipos y ejemplos*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/incentivos-esconomicos-definicion-tipos-ejemplos>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). (9 de marzo de 2026). Recuperado el 28 de marzo de 2026 de <https://www.aya.go.cr/inicio>

Laura, Y. (2024). *Reconocimiento y la satisfacción en los trabajadores de la Municipalidad de Provincial de San Ramón, 2023*. [Trabajo de Licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/f165d01d-1740-4903-b6c6-2d92eb5d1925>

Lirola, L. (s.f.). *¿Qué es la motivación intrínseca y extrínseca?*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://psicologiamontequinto.com/que-es-la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca/>

Mungroo, S. (2022). *Rewards and recognition of employee performance as a motivating factor at a selected University in South Africa*. [Trabajo de Maestría, Durban University of Technology, South Africa]. Repositorio institucional. <https://www.semanticscholar.org/paper/Rewards-and-recognition-of-employee-performance-as-Mungroo/f0d0d0acafb721c0f1eb50b061d72b9ee14f39ee>

Ordoñez, M. (2024). *Relación del salario emocional y la motivación laboral en una empresa de reclutamiento, Chiclayo, 2023*. [Trabajo de Maestría, Universidad Señor de Sipán, Perú]. Repositorio institucional. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_faf9ff584544dafa78247cd61c62b88c

Psenda, L. (27 de marzo de 2024). *Reconocimiento laboral: ejemplos y tipos de reconocimientos*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://blog.bonda.com/reconocimiento-laboral-motivacion-y-lealtad>

Robbins, S. y Judge, T. (2023). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, L. (19 de agosto de 2025). *Cómo diseñar un sistema de incentivos no económicos efectivo para tu empresa*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://360laboral.com/como-disenar-sistema-incentivos-no-economicos/>

Socio Estrategia. (s.f.). *Motivación intrínseca y extrínseca ejemplos*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://socioestrategia.com/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-ejemplos/>

WellHub. (10 de julio de 2025). *La importancia del reconocimiento laboral: beneficios, retos y acciones a realizar*. Recuperado el 28 de febrero de 2026 de <https://wellhub.com/es-mx/blog/desarrollo-organizacional/reconocimiento-laboral/>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

El presente instrumento de recolección de información tiene como finalidad principal analizar el reconocimiento laboral y su relación con la motivación de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), durante el primer cuatrimestre del año 2026. Este estudio se desarrolla con fines académicos y forma parte de los requisitos para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado personal del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA):

Se extiende un cordial saludo. Por medio de la presente, se solicita respetuosamente su colaboración para completar el siguiente cuestionario, el cual es de carácter voluntario y forma parte de una investigación académica. La información brindada será manejada con estricta confidencialidad y anonimato; asimismo, los resultados se presentarán de forma grupal, sin identificar a las personas participantes. La investigadora será la responsable de resguardar la confidencialidad de los datos.

Se les invita a responder con sinceridad, considerando sus experiencias generales dentro del entorno laboral y no situaciones específicas. Es importante destacar que no existen respuestas correctas o incorrectas; lo fundamental es reflejar la realidad del contexto organizacional.

El cuestionario está compuesto por diferentes tipos de preguntas, tales como cerradas, abiertas y semiabiertas. Su participación es de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

Se agradece de antemano el tiempo brindado y su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

() De 18 años a 25 años

() De 25 años a 35 años

() De 35 años a 45 años

() Más de 45 años

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)?

() Menos de 1 año

() De 1 a 5 años

() De 6 a 10 años

() Más de 10 años

II. Variable 1. Reconocimiento laboral

Indicador 1: Incentivos económicos

3. ¿Considera que los incentivos económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

4. ¿Qué aspectos considera importantes del reconocimiento económico para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

() Hacer sentir valorado al colaborador

- ☐ Motiva el cumplimiento de metas laborales
- ☐ Reconoce el esfuerzo realizado
- ☐ Incrementa el compromiso laboral
- ☐ Favorece la satisfacción laboral
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otro especifique _____

5. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos implementa el AyA para los colaboradores del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

- ☐ Bonos por cumplimiento de metas
- ☐ Premios por desempeño
- ☐ Reconocimientos monetarios extraordinarios
- ☐ Aumentos salariales
- ☐ Incentivos económicos por productividad
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otro especifique _____

6. ¿Con qué frecuencia reciben incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?

- ☐ Cada tres meses
- ☐ Cada seis meses
- ☐ Una vez al año
- ☐ En ocasiones especiales
- ☐ Nunca
- ☐ Otro especifique _____

7. ¿Qué aspectos considera usted que limitan la implementación de los incentivos económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.

- ☐ Falta de presupuesto

- () Carencia de políticas claras
- () Ausencia de igualdad en el otorgamiento de incentivos
- () Prioridad hacia otro tipo de incentivo
- () Insuficiencia de mecanismos para medir el desempeño laboral
- () Limitaciones presupuestarias institucionales
- () Normativa institucional
- () Otro especifique _____

Indicador 2: Incentivos no económicos

8. ¿Considera que los incentivos no económicos representan una forma adecuada de reconocimiento laboral para las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional?

- () Sí
- () No, ¿Por qué? _____

9. ¿Qué importancia considera que tiene el reconocimiento no económico dentro del Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

- () Hace sentir valoradas a las personas colaboradoras
- () Reconoce el esfuerzo realizado
- () Favorece la satisfacción laboral
- () Fortalece el sentido de pertenencia
- () Mejora las relaciones laborales
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro especifique _____

10. ¿Cuáles de los incentivos no económicos citados a continuación pone en práctica el Departamento de Salud Ocupacional? Puede seleccionar más de una opción.

- () Reconocimiento público
- () Felicitaciones por parte de la Jefatura

- () Horarios flexibles
- () Días libres
- () Permisos especiales
- () Oportunidades de capacitación y desarrollo
- () Vestimenta informal en días específicos
- () Reconocimientos escritos
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro especifique _____

11. ¿Con qué regularidad se otorgan incentivos no económicos en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA?

- () Cada tres meses
- () Cada seis meses
- () Una vez al año
- () Nunca
- () Otro especifique _____

12. ¿Considera que el reconocimiento público individual podría generar efectos negativos en el ambiente laboral del Departamento de Salud Ocupacional?

- () Sí
- () No, ¿Por qué? _____

13. ¿Qué factores, según su criterio, dificultan la aplicación de incentivos no económicos en el AyA? Puede seleccionar más de una opción.

- () Ausencia de lineamientos claros
- () Falta de iniciativa de las jefaturas
- () Desigualdad en el otorgamiento de incentivos
- () Falta de evaluación del desempeño
- () Limitaciones organizacionales

() Ninguna de las anteriores

() Otro especifique _____

14. ¿Si el AyA tuviera una mejor estructura en cuanto a la política de implementación de incentivos no económicos, cuál cree usted que sería el mayor beneficio que la institución podría obtener?

() Reducción de costos operativos

() Mejora del clima laboral

() Mayor retención de talento

() Incremento de la productividad

() Mayor satisfacción laboral

III. Variable 2. Motivación

Indicador 1: Incentivos económicos

15. ¿Considera que los incentivos económicos tienen relación con la motivación para el cumplimiento de las metas laborales?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

16. ¿Considera que su motivación laboral aumentaría si existieran mayores incentivos económicos en el Departamento de Salud Ocupacional?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

17. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

18. ¿Considera que motivar a los empleados a través de incentivos económicos puede provocar que el esfuerzo se enfoque únicamente en obtener la recompensa?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

19. ¿Considera que los incentivos económicos pueden generar competencia positiva entre las personas colaboradoras?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

20. ¿Qué tipos de incentivos económicos considera que son más efectivos para mejorar su motivación? Puede seleccionar más de una opción.

() Bonificaciones por cumplimiento de metas

() Incentivos económicos por productividad

() Premios monetarios por desempeño

() Aumentos salariales

() Viáticos o beneficios económicos adicionales

() Ninguna de las anteriores

() Otro especifique _____

21. ¿Cuáles incentivos económicos considera que lo motivan más para mejorar su desempeño laboral en el Departamento de Salud Ocupacional del AyA? Puede seleccionar más de una opción.

() Mejores viáticos

() Bonos por giras

() Incentivos económicos por productividad

() Premios por cumplimiento de metas

() Reconocimientos monetarios extraordinarios

() Ninguna de las anteriores

() Otro especifique _____

Indicador 2: Incentivos no económicos

22. ¿Considera que los incentivos no económicos pueden generar dependencia para mantener la motivación laboral?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

23. ¿Considera que la ausencia de incentivos no económicos puede generar desmotivación laboral?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

24. ¿Considera que los incentivos no económicos deben renovarse constantemente para mantener la motivación laboral?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

25. ¿Cuál de las siguientes razones considera que más lo/la motivaría a mejorar su desempeño laboral ante la implementación de incentivos no económicos?

() Sentirse reconocido por su trabajo

() Oportunidades de crecimiento y desarrollo

() Mantener un ambiente laboral positivo

() Reconocimiento público de logros

() Mayor satisfacción personal

() Otro especifique _____

26. ¿Considera que aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con las jefaturas y las condiciones de trabajo influyen en su motivación laboral?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

27. ¿Cuál de los siguientes factores motivacionales considera que influye más en su motivación laboral dentro del Departamento de Salud Ocupacional del AyA?

() Oportunidad de utilizar sus habilidades

() Libertad para realizar el trabajo

() Reconocimiento de responsabilidades

() Claridad en metas y objetivos laborales

() Retroalimentación sobre el desempeño

() Otro especifique _____

28. ¿Considera que la percepción de sus compañeros puede influir en su motivación laboral ante la obtención de reconocimientos no económicos?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

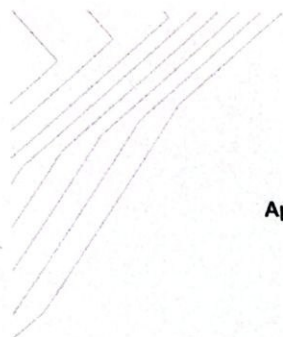
Yo, Valeria Chacón Arce, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 4-0259-0544, egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “Reconocimiento laboral y su relación con la motivación laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), San José, primer semestre 2026”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los dieciocho días del mes de junio del año dos mil veintiséis.

Valeria Ch.A

Valeria Chacón Arce

Cédula de identidad: 4-0259-0544

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



Apartado 1097-1200 | Teléfono 2242-5624 | mfonseca@aya.go.cr

Dirección Gestión Capital Humano

16 de diciembre del 2025
No. GG-DCH-2025-04333

Señora
Haydee Maria Bolaños Delgado
Servicios Estudiantiles.
Universidad Hispanoamericana

Asunto: Tesina

Estimada señora:

Después de saludarle, hago referencia de la solicitud para que la persona estudiante **Valeria Chacón Arce**, cédula de identidad 402590544 de la Carrera Administración de Negocios con Énfasis en Talento Humano, realice su Tesina en nuestra Institución, le agradecemos considerar al AyA para la formación de sus estudiantes, de nuestra parte haremos lo que nos corresponda para que se cumplan los objetivos trazados.

Me complace informarle, que la persona estudiante cuenta con el visto bueno de la Dirección Salud Ocupacional para que pueda realizar la tesina de forma Presencial en el período del 12/01/2026 al 26/06/2026, y bajo la supervisión de la persona funcionaria del AyA **Andrés Leiva Garro** al que puede localizar para coordinar las actividades propias al teléfono 86121340, correo electrónico: aleivag@aya.go.cr.

La persona estudiante deberá mostrar un comportamiento adecuado al ambiente laboral en el cual va a desempeñarse, mostrando respeto hacia los tutores y compañeros de trabajo, con iniciativa, altos valores y modales cordiales.

Cabe indicarle, que la Institución para dichas actividades no cuenta con presupuesto para ningún tipo de erogación.

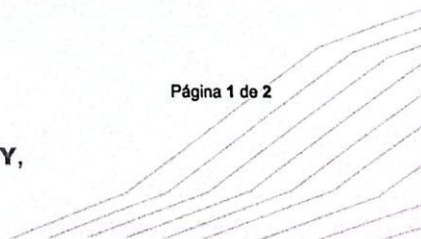
A su vez, se solicita que la persona estudiante aporte el equipo de cómputo personal, ya que a nivel Institucional solamente se cuenta con un equipo por persona funcionaria, esto en los casos que se requiera.

En caso de que la persona estudiante no se vaya a presentar a la práctica, les agradecemos informarnos con anticipación.

Código: CEG-11-09-F11
Versión: 01

Página 1 de 2

**"NUESTRO
COMPROMISO DE HOY,
nos une con un futuro mejor
para COSTA RICA"**





INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



Apartado 1097-1200 | Teléfono 2242-5624 | mfonseca@aya.go.cr

Cordialmente,

Firmado digitalmente por
MILENA FONSECA HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha y hora: 17/12/2025 07:21 AM

Milena Fonseca Hernández
Dirección Gestión Capital Humano

C:
Evelyn Campos Calderón - Dirección Gestión Capital Humano
Freddy Rodríguez Zumbado - Dirección Gestión Capital Humano
Andres Leiva Garro - Salud Ocupacional
Archivo Capital Humano - Dirección Gestión Capital Humano
Valeria Chacón Arce - Universidad Hispanoamericana
Archivo



Código: CEG-11-09-F11
Versión: 01

Página 2 de 2

**"NUESTRO
COMPROMISO DE HOY,
nos une con un futuro mejor
para COSTA RICA"**

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 06 de julio del 2026

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante VALERIA CHACÓN ARCE, cédula de identidad número 402590544 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "RECONOCIMIENTO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL DEPARTAMENTO DE SALUD OCUPACIONAL DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (Aya), SAN JOSÉ, PRIMER SEMESTRE 2026", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de Evaluación		Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
TOTAL		100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA
(FIRMA)
Mag. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2026.07.06 20:34:15
+06'00'

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR



CARTA DE LECTOR

15 de julio de 2026

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Valeria Chacón Arce**, cédula de identidad **0402590544** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Reconocimiento laboral y su relación con la motivación laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA), San José, primer semestre 2026”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2026.07.15 16:36:00 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6. CARTA AUTORIZACIÓN CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Heredia, 16 de julio del 2026

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Valeria Chacón Arce con número de identificación 4-0259-0544 autora del trabajo de graduación titulado "Reconocimiento laboral y su relación con la motivación laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), San José, primer semestre 2026" presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos ; (SI) autorizó al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Valeria Ch.A
Valeria Chacón Arce
Cédula de identidad: 4-0259-0544

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.