

## **Cuatro factores que dan sentido al trabajo del cuidador**

**Impacto, relaciones y desarrollo personal y profesional dan sentido al trabajo de los cuidadores, a menudo poco valorados y mal remunerados.**



19 de marzo de 2025

Aunque prácticamente todos queremos encontrarle sentido a nuestro trabajo, las fuentes de significado pueden variar mucho en función de la profesión. Así, no son las mismas para los

docentes que para los banqueros, ni para los expertos en marketing que para los cuidadores.

En su última [investigación](#), la profesora del IESE [Marta Elvira](#), junto con Kirstie McAllum (Universidad de Montreal) y Marta Villamor Martín, ha identificado cómo los cuidadores de personas mayores encuentran sentido a su trabajo, además de cómo lo refuerzan –o no– quienes forman parte de sus redes personales y profesionales.

No es una cuestión baladí. Según la [Organización Mundial de la Salud](#), en 2030 la población mundial mayor de 60 años aumentará hasta los 1.400 millones de personas (una de cada seis), cuando en 2020 eran 1.000 millones. En 2050, esa cifra se habrá doblado. Aunque el envejecimiento de la sociedad es una tendencia que lleva dándose mucho tiempo en Europa y Japón, son ahora los países de renta baja y media los que están viviendo el mayor cambio demográfico.

La mayoría de las personas necesitaremos ayuda en las actividades cotidianas en algún momento de nuestra vida y, sin embargo, [a las empresas del sector les cuesta encontrar y retener a cuidadores](#). Los sueldos son relativamente bajos y, en muchos países, los cuidadores suelen ser inmigrantes, mujeres y con un nivel educativo bajo.

No existe una única solución para todos estos problemas, pero el sentido del trabajo es un buen punto de partida. Numerosos estudios académicos muestran que las personas que encuentran sentido a su trabajo son más productivas y felices, además de que permanecen más tiempo en su empresa. Por otro lado, los trabajos considerados positivos para la sociedad también son más atractivos.

Con el ánimo de entender qué dota de significado al trabajo de cuidador, las autoras realizaron entrevistas a cuidadores de España y Estados Unidos. Gracias a este trabajo de campo, han identificado cuatro dimensiones que hacen que el trabajo de cuidador cobre sentido para estas personas:

- **Nivel de cualificación.** A los cuidadores que han encontrado sentido a su profesión les parece que se trata de un trabajo altamente cualificado. Son conscientes de que conocen muy bien a las personas a las que cuidan y que este conocimiento tan especial les permite detectar cualquier cambio en su estado de salud e intervenir en consecuencia.
- **Impacto.** Mejorar la vida de otras personas es clave para su sentido del trabajo. Así, creen que aumentan la dignidad y calidad de vida de las personas que tienen a su cargo, ya que reconocen su condición humana y están presentes con y para ellas,

garantizan su comodidad física y las ayudan a recobrar cierta autonomía y capacidad para participar en distintas actividades.

- **Desarrollo personal.** Los cuidadores explican que adquieren diferentes niveles de aprendizaje en su trabajo. Aprenden de las personas a las que cuidan, quienes comparten con ellos la historia de su vida, y sobre sí mismos, lo que les permite ahondar en cualidades personales como la paciencia y la capacidad de adaptación. Por último, también aprenden habilidades médicas y terapéuticas.
- **Relaciones enriquecedoras.** Las relaciones profundas y afectuosas que establecen con las personas a las que cuidan dan sentido a su trabajo. Para algunos cuidadores, quienes están a su cargo son como amigos o miembros de su familia extendida, y esos vínculos enriquecen su vida.

## Empleadores, familiares y amigos influyen en cómo los cuidadores valoran su trabajo

Encontrarle sentido al trabajo no es algo intrínseco del individuo, también [surge de quienes nos rodean](#). La red de los cuidadores no solo comprende a sus empleadores y clientes, sino también a los miembros de la familia y otras personas implicadas en el cuidado. A esta complejidad hay que añadir el hecho de que se tiende a retratar a los cuidadores con exageraciones, ya sea como ángeles en la tierra o como meros limpiadores obligados a lidiar con la peor cara del declive físico.

En una serie de entrevistas a amigos y familiares, supervisores y compañeros de trabajo de los cuidadores, las autoras comprobaron que tanto su esfera personal como la [profesional refuerzan o socavan el sentido de su trabajo](#).

Por ejemplo, algunos directores lo reforzaban consultándoles sobre síntomas y la propia naturaleza del cuidado, además de incluir sus observaciones e intervenciones en documentos compartidos dentro y fuera de la organización. Asimismo, los incorporaban a los procesos de toma de decisiones del equipo, reconocían su contribución a la excelencia del cuidado ofrecido por la organización y les daban las gracias por saber gestionar situaciones difíciles. De este modo, hacían más visible la competencia de los cuidadores ante los familiares de las personas a su cargo.

En cambio, los directivos que ignoraban o minimizaban el papel de los cuidadores, remitiéndose únicamente a los médicos o enfermeros, minaban el sentido de su valía. Esta dualidad también se veía reflejada en los amigos y familiares. A muchos de los cuidadores les

parecía que solo podían hablar con ellos de los aspectos positivos de su trabajo, pues si mencionaban los negativos, les decían que buscaran un trabajo mejor en lugar de apoyarlos en los momentos duros.

Para los cuidadores, el sentido de su trabajo deriva de su propia profesión -nivel de cualificación, impacto, desarrollo personal y calidad de las relaciones- y de sentirse valorados por quienes les rodean.

---

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[El poder del propósito para reconectar](#)



[https://cfvod.kaltura.com/pd/p/1766931/sp/176693100/serveFlavor/entryId/1\\_2joe5gsp/v/1/ev/3/flavorId/1\\_msih7y17/name/a.mp4](https://cfvod.kaltura.com/pd/p/1766931/sp/176693100/serveFlavor/entryId/1_2joe5gsp/v/1/ev/3/flavorId/1_msih7y17/name/a.mp4)



### **Marta Elvira**

Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es titular de la [Cátedra de Empresa Familiar](#) y experta en rendimiento de los empleados, desigualdad y desarrollo del capital humano.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)