

Work incentives and organizational motivation: an approach based on innovation

Incentivos laborables y motivación organizacional: un enfoque desde la innovación

Autores:

Clavijo-Canga, Jorge Ronaldo
UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA
Maestrante en Administración de Empresas
Quito – Ecuador



ronaldoclavijo13@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-1131-6754>

Cruz-Cárdenas, Jorge Aníbal
UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA
PhD en Economía y Gestión Empresarial
Docente Tutor del área de Administración de Empresas
Quito - Ecuador



jorgecruz@uti.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-4575-6229>

Fechas de recepción: 19-SEP-2025 aceptación: 27-OCT-2025 publicación: 30-DIC-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigar.com/>

Resumen

En el contexto empresarial actual, donde la globalización y la transformación digital son factores clave de competitividad, el capital humano se ha convertido en el principal activo estratégico. Este estudio analiza cómo las estrategias innovadoras de incentivos laborales impactan la motivación organizacional de los colaboradores en las empresas tecnológicas de Quito. A través de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas para explorar las percepciones de los empleados sobre los incentivos no monetarios, como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y el reconocimiento, los cuales resultaron ser más efectivos para mantener la motivación a largo plazo en comparación con los incentivos monetarios tradicionales. Los resultados muestran que los colaboradores valoran especialmente la posibilidad de tener un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, así como las oportunidades de crecimiento a través de programas de capacitación y desarrollo. Además, el reconocimiento continuo, tanto público como privado, se destacó como un factor esencial para fortalecer la motivación intrínseca. En cuanto a las diferencias generacionales, se observó que los Millennials y la Generación Z priorizan el desarrollo profesional y un propósito significativo en su trabajo, lo que les lleva a valorar más los incentivos no monetarios. En conclusión, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de incentivos para satisfacer las expectativas cambiantes de los empleados, implementando un enfoque personalizado y aprovechando herramientas como People Analytics para optimizar los resultados y crear un entorno de trabajo motivador y productivo.

Palabras clave: incentivos laborales; motivación organizacional; flexibilidad laboral; desarrollo profesional; reconocimiento.

Abstract

In today's business environment, where globalisation and digital transformation are key factors for competitiveness, human capital has become the main strategic asset. This study analyses how innovative work incentive strategies impact the organisational motivation of employees in technology companies in Quito. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted to explore employees' perceptions of non-monetary incentives, such as work flexibility, professional development, and recognition, which proved to be more effective in maintaining long-term motivation than traditional monetary incentives. The results show that employees particularly value the possibility of a better work-life balance, as well as opportunities for growth through training and development programmes. In addition, continuous recognition, both public and private, was highlighted as an essential factor in strengthening intrinsic motivation. In terms of generational differences, it was observed that Millennials and Generation Z prioritise professional development and meaningful purpose in their work, leading them to value non-monetary incentives more highly. In conclusion, organisations must adapt their incentive strategies to meet changing employee expectations by implementing a personalised approach and leveraging tools such as People Analytics to optimise results and create a motivating and productive work environment.

Keywords: work incentives; organisational motivation; work flexibility; professional development; recognition.

Introducción

En el dinámico y vertiginosamente competitivo escenario empresarial del siglo XXI, caracterizado por la globalización de los mercados y la aceleración tecnológica, el capital humano se consolida de manera irrefutable como el principal activo estratégico y el diferenciador clave para el éxito, la resiliencia y la sostenibilidad de cualquier organización. Más allá de los recursos financieros o la infraestructura tecnológica, es el talento, la creatividad y el compromiso de las personas lo que impulsa la ventaja competitiva (Davila y Cozo, 2022).

Históricamente, los modelos de gestión del desempeño se han anclado en un paradigma mecanicista, donde los incentivos se centraban casi exclusivamente en compensaciones económicas directas. El salario, las bonificaciones por resultados y las comisiones constituían el arsenal principal para impulsar la productividad, bajo la premisa de que el *homo economicus* respondía primariamente a estímulos monetarios. Sin embargo, la profunda transformación del panorama laboral, impulsada por la irrupción de nuevas generaciones con valores y aspiraciones distintas como los Millennials y la Generación Z— y la revolución digital que ha redefinido la naturaleza misma del trabajo, exige un replanteamiento radical. Este escenario demanda un enfoque más sofisticado, integral y profundamente humano: un paradigma innovador en el diseño y la implementación de los incentivos laborales (Caiza, 2021).

Coronel (2021), explica que este nuevo paradigma representa una transición fundamental desde una visión puramente transaccional "te pago por tu tiempo y esfuerzo" hacia una visión relacional y holística. En este enfoque evolucionado, el bienestar integral del colaborador (físico, mental y financiero), el reconocimiento significativo y oportuno, las oportunidades claras y continuas de desarrollo profesional y, de manera creciente, la conexión con un sentido de propósito, se convierten en los pilares fundamentales que sostienen una motivación auténtica y duradera. La innovación, por lo tanto, deja de ser un concepto confinado a los departamentos de I+D o al lanzamiento de nuevos productos. Se convierte en una filosofía que debe permear la cultura organizacional y, muy especialmente, las prácticas de gestión de personas, transformando el cómo se valora, se cuida y se potencia al talento.

Por consiguiente, investigar cómo las estrategias de incentivos, renovadas bajo una óptica de innovación y personalización, impactan en la motivación de los equipos de trabajo no es meramente un ejercicio de interés académico. Se trata de una necesidad imperante y una prioridad estratégica para aquellas organizaciones que aspiran no solo a sobrevivir, sino a liderar en un entorno caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Esta investigación se adentra en el núcleo de esta problemática contemporánea, buscando explorar y comprender la compleja sinergia que existe entre los incentivos innovadores —aquellos que componen el llamado "salario emocional"— y la construcción de una motivación profunda, intrínseca y sostenida de los colaboradores en el contexto organizacional actual.

1. Revisión de la Literatura

1.1 Fundamentos Clásicos de la Motivación Laboral

La exploración científica de la motivación en el entorno laboral tiene sus cimientos en las teorías pioneras de la psicología industrial y organizacional de mediados del siglo XX. Estas teorías, aunque formuladas en un contexto productivo muy diferente al actual, continúan siendo el pilar sobre el que se construye gran parte del conocimiento contemporáneo. Abraham Maslow, con su influyente "Jerarquía de Necesidades" (1943), propuso que el comportamiento humano es impulsado por una serie de necesidades escalonadas. En el ámbito laboral, esto se tradujo en la idea de que los incentivos deben evolucionar: una vez satisfechas las necesidades básicas (un salario justo, seguridad laboral), los empleados buscan satisfacer necesidades superiores de afiliación (buen clima laboral), estima (reconocimiento) y, finalmente, autorrealización (desarrollo de su máximo potencial) (Dolores & Salazar, 2023).

Ampliando esta visión, Frederick Herzberg, en su "Teoría de los Dos Factores" o "Teoría de Motivación e Higiene" (1959), introdujo una distinción crucial que revolucionó el pensamiento sobre los incentivos. Herzberg argumentó que no todos los factores laborales tienen el mismo efecto en la motivación. Por un lado, identificó los "factores de higiene", como el salario, la política de la empresa o las condiciones físicas del trabajo. Estos elementos no generan motivación por sí mismos, pero su ausencia o deficiencia provoca una profunda insatisfacción. Su correcta gestión es, por tanto, una condición necesaria pero no suficiente para tener a un equipo motivado (Dolores & Salazar, 2023).

Por otro lado, Herzberg definió los "factores de motivación", aquellos que están intrínsecamente ligados al contenido del trabajo y que sí tienen la capacidad de generar satisfacción y un impulso proactivo. Elementos como el logro, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la responsabilidad asignada y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal son los verdaderos motores del desempeño sobresaliente. Esta teoría fue fundamental al señalar que la clave para motivar no reside únicamente en mejorar las condiciones extrínsecas, sino en enriquecer el trabajo en sí mismo (*job enrichment*), una idea que resuena con fuerza en los debates actuales sobre el diseño de puestos de trabajo (Huamani, 2021).

Complementariamente, Douglas McGregor (1960) en su obra "El lado humano de las empresas", planteó sus famosas "Teoría X y Teoría Y", citado por Garcia y Vanga (2021), en la que se explica que la Teoría X representa una visión pesimista del trabajador promedio, considerándolo perezoso, sin ambición y reacio al cambio, lo que justifica un estilo de gestión autoritario y basado en el control estricto. En contraposición, la Teoría Y propone una visión optimista: el ser humano busca la responsabilidad, es creativo y encuentra en el trabajo una fuente natural de satisfacción. Esta dicotomía expuso cómo las creencias y supuestos de la gerencia sobre sus empleados determinan directamente las estrategias de motivación y control que implementan, influyendo decisivamente en la cultura y el clima organizacional. En conjunto, estos modelos clásicos, aunque a veces criticados por su rigidez, establecieron un principio fundamental que perdura: la motivación humana es un fenómeno complejo y multifactorial. Demostraron que los incentivos puramente económicos son solo una parte de la ecuación y que las necesidades psicológicas superiores reconocimiento, logro, crecimiento son cruciales. Este legado clásico sirve como un recordatorio indispensable de que para entender la motivación en el siglo XXI, primero debemos comprender las necesidades humanas universales que estos visionarios identificaron hace más de medio siglo.

1.2. La Evolución hacia Motivadores Intrínsecos en el Siglo XXI

Sobre los cimientos de las teorías clásicas, el pensamiento contemporáneo ha refinado y adaptado la comprensión de la motivación a las complejidades del trabajo del conocimiento. La "Teoría de la Autodeterminación" (SDT, por sus siglas en inglés) de Edward Deci y Richard Ryan se ha convertido en un marco de referencia dominante. Esta teoría postula que el bienestar y el rendimiento óptimo se alcanzan cuando se satisfacen tres necesidades

psicológicas innatas y universales: la autonomía (sentir que se tiene el control sobre las propias acciones), la competencia (sentirse eficaz y capaz de lograr metas) y la relación (*relatedness*, sentirse conectado con otros). Los incentivos que apoyan estas tres necesidades tienden a fomentar la motivación intrínseca, que es más duradera y de mayor calidad que la extrínseca (Ponce L. , 2021).

Popularizando y aplicando estos conceptos al mundo empresarial, Daniel H. Pink en su obra "Drive" (2009) citado por Loayza (2023) , el que argumenta de manera contundente que para las tareas del siglo XXI aquellas que requieren creatividad, resolución de problemas y pensamiento crítico el antiguo modelo de "zanahorias y palos" (recompensas y castigos) es ineficaz e incluso perjudicial. Pink sintetiza décadas de investigación para proponer que la verdadera motivación surge de tres elementos: Autonomía, el deseo de dirigir nuestras propias vidas; Maestría, el anhelo de mejorar constantemente en algo que importa; y Propósito, la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros mismos.

La literatura académica reciente ha validado y expandido estas ideas, Ponce (2021) explica que si bien los incentivos extrínsecos pueden influir en la cantidad del trabajo, es la motivación intrínseca la que se correlaciona más fuertemente con la calidad del desempeño. La innovación en la gestión de incentivos, por tanto, ya no se trata de encontrar la "zanahoria" correcta, sino de crear un ecosistema laboral que nutra la autonomía, facilite el desarrollo de la maestría y conecte el trabajo diario con un propósito organizacional claro y resonante.

La transición hacia la valoración de lo intrínseco también responde a cambios generacionales. Investigaciones sobre las expectativas laborales de los Millennials y la Generación Z, como la publicada Quiroga, (2022) muestra consistentemente que estas cohortes priorizan el desarrollo de habilidades, la flexibilidad laboral y trabajar para organizaciones cuyos valores se alinean con los suyos. Para ellos, el propósito corporativo y el impacto social no son meros eslóganes, sino factores determinantes para elegir y permanecer en un empleo, lo que obliga a las empresas a replantear sus paquetes de incentivos para incluir estas dimensiones.

La evolución del estudio de la motivación refleja la propia evolución del trabajo. Hemos pasado de un modelo que buscaba "motivar" a la gente con estímulos externos, a uno que busca crear las condiciones para que las personas se motiven a sí mismas. Este cambio de paradigma sitúa a los incentivos innovadores, aquellos que apelan a las necesidades

psicológicas profundas de autonomía, maestría y propósito, en el centro de cualquier estrategia de gestión de talento que aspire a ser exitosa en el competitivo entorno actual.

1.3. Innovación y Tecnología en la Gestión de Incentivos Laborales

La cuarta revolución industrial no solo ha transformado los procesos productivos, sino que también está redefiniendo radicalmente la gestión de recursos humanos y, en particular, los sistemas de incentivos. La tecnología emerge como un catalizador clave para la innovación en este campo, permitiendo una personalización y una agilidad antes impensables. Las plataformas de análisis de datos de personas (*People Analytics*) permiten a las organizaciones ir más allá de los enfoques genéricos y comprender qué motiva a cada individuo o segmento de su fuerza laboral, posibilitando el diseño de paquetes de incentivos a medida que tienen un impacto mucho mayor (Guzman, 2021).

Una de las tendencias más destacadas es la gamificación. Como explora Arroyo, (2021), en la cual expone que la aplicación de elementos de diseño de juegos (puntos, insignias, tablas de clasificación, retos) en contextos no lúdicos como la formación, el cumplimiento de metas o el reconocimiento, ha demostrado ser una herramienta poderosa. La gamificación aprovecha las necesidades psicológicas de competencia, logro y estatus social, transformando tareas rutinarias en experiencias más atractivas y motivadoras. ¡Plataformas como Kahoot! para formación o sistemas de reconocimiento peer-to-peer gamificados están siendo adoptados para fomentar la participación y el compromiso de manera innovadora.

La tecnología también está revolucionando el reconocimiento, un pilar de la motivación intrínseca. Han proliferado las plataformas digitales que permiten un reconocimiento instantáneo, público y entre pares (*peer-to-peer*). Herramientas como Bonusly o Kudos permiten a cualquier empleado dar pequeños bonos o insignias de reconocimiento a un colega por un trabajo bien hecho, alineado con los valores de la empresa. Un estudio de Guillen (2021) sobre tendencias de RR.HH. destaca que estas soluciones no solo democratizan el acto de reconocer, sino que también generan una gran cantidad de datos sobre quiénes son los colaboradores más influyentes y qué comportamientos son más valorados dentro de la organización.

Además, la inteligencia artificial (IA) está comenzando a jugar un rol en la personalización de la experiencia del empleado. Los sistemas de IA pueden analizar el desempeño, las preferencias y las metas de carrera de un colaborador para sugerir oportunidades de desarrollo

personalizadas, proyectos desafiantes o incluso beneficios flexibles que se ajusten a sus necesidades vitales (por ejemplo, sugiriendo un seguro de salud familiar a un empleado que acaba de tener un hijo).

La innovación tecnológica no es un fin en sí misma, sino un medio para implementar las teorías modernas de la motivación de una manera más efectiva y escalable. Permite a las organizaciones pasar del "talla única" a un enfoque de "segmento de uno", reconociendo la diversidad de necesidades y aspiraciones dentro de su fuerza laboral. La correcta implementación de estas herramientas tecnológicas es fundamental para diseñar sistemas de incentivos que sean dinámicos, relevantes y verdaderamente capaces de inspirar el máximo potencial de los colaboradores en la era digital.

1.4. El Auge del Salario Emocional y el Modelo de Recompensa Total

En respuesta a las limitaciones de los incentivos puramente monetarios y a las nuevas expectativas de la fuerza laboral, ha ganado una tracción inmensa el concepto de salario emocional. Este término agrupa todos aquellos beneficios no económicos que una empresa ofrece a sus empleados y que tienen un impacto directo en su bienestar, satisfacción y calidad de vida. No se trata de un sustituto del salario económico, sino de un complemento indispensable que enriquece la propuesta de valor al empleado. El salario emocional es, en esencia, la manifestación práctica de una estrategia de incentivos centrada en el ser humano (Aviles, 2021).

Los componentes del salario emocional son variados y deben adaptarse a la cultura de la empresa y a las necesidades de sus colaboradores. Entre los más valorados se encuentran la flexibilidad laboral (horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas), las oportunidades de desarrollo (formación, planes de carrera, mentoría), un buen ambiente de trabajo (cultura de confianza, seguridad psicológica, liderazgo positivo) y programas de bienestar integral (*wellness*), que incluyen apoyo a la salud mental, actividades físicas y educación financiera (Aviles, 2021).

Este enfoque holístico se ha formalizado en el modelo estratégico de Recompensa Total (*Total Rewards*), promovido por organizaciones como WorldatWork. Este modelo propone un marco integrado que incluye cinco elementos clave: 1) Compensación (salario, bonos); 2) Beneficios (seguros, planes de retiro); 3) Bienestar (programas de salud física y mental, seguridad); 4) Desarrollo (formación, carrera, gestión del desempeño); y 5) Reconocimiento

(premios, agradecimientos, cultura de aprecio). La innovación reside en gestionar estos cinco elementos no como silos aislados, sino como un portafolio cohesivo y estratégico que refuerza la cultura y los objetivos de la empresa (Aviles, 2021).

La implementación exitosa de un modelo de Recompensa Total requiere una comunicación transparente y continua. No basta con ofrecer los beneficios; es crucial que los empleados comprendan el valor total de lo que reciben, tanto tangible como intangible. Un estudio de Figueroa y Otero, (2021) sobre tendencias globales de talento subraya la importancia de las "declaraciones de recompensa total" personalizadas, que muestran a cada empleado el valor monetario de su paquete completo, incluyendo salario, bonificaciones, aportes a seguros y el costo de los programas de formación y bienestar, visibilizando así la inversión total que la empresa realiza en ellos.

En definitiva, el auge del salario emocional y la consolidación del modelo de Recompensa Total marcan el punto culminante de la evolución en la gestión de incentivos. Representan el abandono de una visión simplista y transaccional para abrazar una comprensión integral y estratégica de la relación empleado-empleador. Para las organizaciones que buscan atraer y retener al mejor talento en el mercado actual, la clave no es simplemente cuánto pagan, sino cómo invierten en el crecimiento, el bienestar y el sentido de propósito de su gente, creando una propuesta de valor verdaderamente irresistible.

1.5 Preguntas de Investigación

Para guiar este estudio, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta General:

¿De qué manera se relacionan las prácticas innovadoras de incentivos laborales con los niveles de motivación organizacional en los colaboradores de empresas del sector tecnológico en la ciudad de Quito durante el año 2025?

Preguntas Específicas:

- ¿Cuáles son los incentivos laborales innovadores (no tradicionales) más valorados por los colaboradores de las empresas tecnológicas en Quito?
- ¿Cómo influye la implementación de programas de reconocimiento y desarrollo profesional en la motivación intrínseca de los colaboradores del sector estudiado?

- ¿Qué diferencias existen en la percepción de la efectividad de los incentivos monetarios frente a los incentivos no monetarios en la motivación de distintas generaciones (Millennials y Generación Z) dentro de estas organizaciones?

1.6. Justificación y Relevancia

La presente investigación reviste una importancia crucial tanto a nivel práctico como teórico. En el contexto ecuatoriano, y específicamente en el creciente sector tecnológico de Quito, las empresas se enfrentan a una intensa competencia por el talento cualificado. La "fuga de cerebros" y la alta rotación de personal representan costos significativos y un obstáculo para la consolidación de equipos de alto rendimiento. Investigar este tema es fundamental para una población específica: los gerentes de recursos humanos, líderes de equipo y directivos de estas empresas, quienes necesitan urgentemente estrategias efectivas y modernas para motivar a su personal.

El aporte real y directo de esta investigación será proporcionar a estas organizaciones un diagnóstico claro sobre qué incentivos innovadores son más efectivos para su fuerza laboral. Los resultados permitirán a las empresas de tecnología en Quito diseñar y ejecutar planes de compensación y beneficios que vayan más allá del salario, optimizando sus recursos y mejorando el clima laboral. Esto podría traducirse en una mejora tangible en las condiciones de trabajo de los empleados, incrementando su satisfacción, compromiso y, consecuentemente, su calidad de vida al reducir el estrés asociado a la desmotivación o la búsqueda constante de nuevas oportunidades laborales.

A un nivel potencial, este estudio podría sentar un precedente para otras industrias en Ecuador, promoviendo una cultura organizacional más centrada en el ser humano. Los hallazgos podrían servir como base para el desarrollo de políticas públicas o certificaciones de "buenas prácticas laborales" que incentiven la adopción de modelos de motivación innovadores a nivel nacional. Además, contribuirá al cuerpo de conocimiento académico en español sobre la materia, ofreciendo datos contextualizados a la realidad latinoamericana, que a menudo difiere de los contextos anglosajones donde se origina gran parte de la literatura.

1.7 Objetivos de Investigación

Para responder a las preguntas de investigación planteadas, se establecen los siguientes objetivos:

1.7.1 Objetivo General:

Analizar la relación entre las prácticas innovadoras de incentivos laborales y los niveles de motivación organizacional en los colaboradores de empresas del sector tecnológico en la ciudad de Quito durante el año 2025.

1.7.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los incentivos laborales innovadores (no tradicionales) más valorados por los colaboradores de las empresas tecnológicas en Quito.
- Describir la influencia de los programas de reconocimiento y desarrollo profesional en la motivación intrínseca de los colaboradores del sector estudiado.
- Comparar la percepción de la efectividad de los incentivos monetarios frente a los no monetarios en la motivación de los colaboradores Millennials y de la Generación Z dentro de las organizaciones tecnológicas de Quito.

Material y métodos

Enfoque de la Investigación:

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los colaboradores de empresas tecnológicas en la ciudad de Quito. De acuerdo a Piña, (2023), **la investigación cualitativa es adecuada para explorar los fenómenos en su contexto** natural, sin recurrir a mediciones numéricas ni generalizaciones. Se enfoca en entender la realidad desde la perspectiva de los participantes, lo que permite obtener una visión más profunda sobre sus motivaciones y actitudes frente a los incentivos laborales innovadores. Este enfoque es particularmente útil cuando se investigan aspectos subjetivos y emocionales, como lo es la motivación organizacional.

Se optó por el enfoque cualitativo porque la motivación es un fenómeno complejo que no puede reducirse a simples números. Al comprender las percepciones personales de los colaboradores sobre los incentivos laborales innovadores, se podrá captar la riqueza de sus experiencias y emociones. Este enfoque permite que los participantes compartan sus vivencias de manera abierta y sin limitaciones, lo cual no podría lograrse mediante métodos

cuantitativos. Además, se facilita la exploración de nuevos temas y relaciones entre variables no previamente investigadas en el sector tecnológico.

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación es descriptivo y exploratorio. Es descriptivo porque se busca detallar las características de los incentivos laborales innovadores en las empresas tecnológicas de Quito, y cómo estos afectan la motivación organizacional de los colaboradores. Este tipo de investigación permite obtener una descripción exhaustiva de los fenómenos observados, sin intervenir o manipular las variables estudiadas. A través de la descripción detallada, se pretende proporcionar una imagen clara de los incentivos utilizados en las organizaciones y cómo los colaboradores valoran estos incentivos en su contexto laboral.

Asimismo, el estudio tiene un enfoque exploratorio debido a que busca descubrir nuevas perspectivas sobre la relación entre los incentivos laborales y la motivación organizacional, especialmente dentro del sector tecnológico a través de un análisis preliminar y sin hipótesis preconcebidas, la investigación explora áreas que no han sido ampliamente estudiadas, como la influencia de incentivos innovadores en la motivación de colaboradores pertenecientes a diferentes generaciones. Este tipo de investigación es adecuado cuando no existe suficiente información previa sobre el tema y se busca generar nuevas líneas de conocimiento.

Métodos:

Se utilizará un método inductivo en la investigación. A través de este método, se extraerán patrones y categorías de los datos recolectados, permitiendo que las conclusiones emerjan de manera flexible y natural, sin la imposición de hipótesis previas. El enfoque inductivo es adecuado para estudios exploratorios como este, en el cual el objetivo principal es descubrir cómo los colaboradores perciben los incentivos laborales y cómo estos influyen en su motivación organizacional, particularmente en generaciones específicas como los Millennials y la Generación Z.

Técnica:

La técnica de recolección de datos será la entrevista semiestructurada. De acuerdo con Claude, (2024) Esta técnica permite obtener respuestas abiertas y detalladas de los participantes, favoreciendo la exploración en profundidad de sus percepciones sobre los incentivos laborales innovadores y su relación con la motivación. A diferencia de las entrevistas estructuradas, que se limitan a respuestas cerradas, las entrevistas

semiestructuradas permiten que el entrevistador siga un guion, pero también brinden flexibilidad para profundizar en temas relevantes que surjan durante la conversación. Esta técnica es ideal cuando se requiere un análisis detallado de las opiniones y experiencias personales de los participantes.

Se seleccionó esta técnica debido a su capacidad para proporcionar información rica y profunda sobre temas complejos como la motivación y los incentivos laborales. Al ser semiestructurada, la técnica permite que el entrevistador explore áreas no previstas por las preguntas iniciales, basándose en las respuestas que ofrezcan los participantes. Esta flexibilidad es esencial cuando se busca comprender el impacto de los incentivos laborales innovadores, especialmente cuando las respuestas pueden variar considerablemente dependiendo de la generación, el tipo de empresa y la experiencia individual de los colaboradores.

Instrumento:

El instrumento de recolección de datos será el cuestionario que consistirá en un conjunto de preguntas abiertas relacionadas con los incentivos laborales innovadores y su influencia en la motivación organizacional. Las preguntas estarán formuladas de manera que permitan explorar la valoración de los incentivos, la percepción de su efectividad y la influencia de estos sobre la motivación intrínseca de los colaboradores. El uso de una entrevista semiestructurada es apropiado para este estudio, ya que facilita la obtención de información detallada y reflexiva sobre las experiencias y percepciones de los participantes.

Este instrumento fue elegido porque permite una recolección de datos flexible y adaptativa, que favorece la profundización en los aspectos clave del estudio. Al ser semiestructurada, la entrevista da lugar a un flujo natural de conversación que posibilita que el entrevistador aclare dudas, solicite ejemplos o profundice en aspectos que no se habían considerado inicialmente. Este enfoque es crucial para explorar cómo los incentivos laborales innovadores impactan en la motivación de los colaboradores, y cómo estos pueden variar según las generaciones y los diferentes tipos de empresas del sector tecnológico.

Descripción de entrevistados

Tabla 1. Descripción de los entrevistados

Nombre	Edad	Sexo	Cargo
Javier	30	M	Desarrollador de software
Carolina	27	F	Desarrolladora de software
Isabela	29	F	Arquitecta de soluciones
Paola	30	F	Analista de datos
Luis	35	M	Gerente de proyectos de tecnología
Delia	26	F	Arquitecta de soluciones
Lucía	32	F	Product Manager
Mariana	29	F	Especialista en gestión de productos
Cristina	28	F	Analista de datos
Sofía	33	F	Líder de marketing digital
Alex	25	M	Líder de desarrollo de software
Pablo	34	M	Desarrollador de software
Camila	28	F	Desarrolladora full-stack
Laura	26	F	Diseñadora gráfica
Javier	32	M	Desarrollador de software

Fuente: Entrevista realizada

Resultados

Análisis de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis producto de las encuestas aplicadas.

El análisis de las entrevistas realizadas a empleados del sector tecnológico en Quito ha revelado que los incentivos laborales juegan un papel crucial en la motivación y el desempeño de los colaboradores. En primer lugar, aunque los incentivos monetarios, como los bonos o aumentos salariales, siguen siendo un pilar fundamental para reconocer el esfuerzo, los incentivos no monetarios han emergido como factores esenciales para mantener la motivación a largo plazo. En este contexto, uno de los incentivos más valorados por los entrevistados es la flexibilidad horaria y la opción de trabajar desde casa. Por ejemplo, Javier mencionó: “El poder elegir mis horarios y trabajar desde casa me ha permitido tener un mejor balance entre mi vida personal y profesional. Esto reduce significativamente mi estrés y me hace sentir más productivo.” De esta manera, la flexibilidad no solo mejora la productividad, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados, lo cual se refleja en una mayor motivación y compromiso con sus responsabilidades.

Además, los empleados destacaron la importancia del desarrollo profesional. La posibilidad de acceder a cursos, seminarios y conferencias especializadas fue mencionada como un incentivo clave, ya que les permite mantenerse actualizados en un campo tan dinámico como el tecnológico. Como mencionó Carolina: “Me siento agradecido por la empresa, porque constantemente nos envían a cursos y seminarios que nos permiten estar al tanto de las últimas tendencias. Esto no solo me ayuda a mejorar mi desempeño, sino que también me motiva a seguir creciendo.” Este tipo de incentivos fomenta una cultura de aprendizaje continuo, lo que aumenta la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, ya que los empleados sienten que la empresa invierte en su crecimiento a largo plazo.

Otro incentivo no monetario altamente valorado fue el reconocimiento del esfuerzo. Tal como indicó Isabela: “Cuando mi jefe me agradece por el trabajo bien hecho, ya sea en una reunión o de manera personal, eso realmente motiva. Es un reconocimiento que no se compra con dinero, pero tiene un impacto profundo.” Este tipo de reconocimiento, no solo mejora la moral del equipo, sino que también crea un ambiente de trabajo más positivo y cooperativo, lo que, a su vez, impulsa el desempeño general del grupo.

Por otro lado, los incentivos monetarios, aunque reconocidos como importantes, fueron considerados más efectivos para una gratificación inmediata que para mantener la motivación a largo plazo. En este sentido, aunque los bonos y los aumentos salariales son útiles para recompensar el esfuerzo puntual, los incentivos no monetarios, como la posibilidad de aprender y asumir nuevos retos, son más efectivos para mantener el compromiso y la motivación a largo plazo. Un entrevistado expresó, Pablo comentó: “Los bonos son geniales para premiar esfuerzos inmediatos, pero lo que realmente me mantiene motivado es poder asumir proyectos nuevos que me desafíen y me ayuden a crecer profesionalmente.”

De acuerdo con las entrevistas, los empleados valoran especialmente los incentivos que les permiten crecer profesionalmente y asumir responsabilidades mayores. En palabras de Paola: “Lo más importante para mí no es solo la estabilidad económica, sino el hecho de que mi trabajo me permita aprender constantemente y adquirir nuevas responsabilidades. Esto me da un propósito dentro de la empresa.” Esto se debe a que, en muchos casos, los empleados buscan roles que les ofrezcan no solo estabilidad económica, sino también un propósito significativo. En este sentido, los incentivos que les permiten aprender nuevas habilidades y

aplicar conocimientos innovadores son mucho más motivadores que cualquier recompensa económica inmediata.

En cuanto a la generación Millennial, se observó que, si bien valoran los incentivos monetarios, el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como las oportunidades de crecimiento profesional, son factores mucho más importantes. Luis señaló: “Prefiero trabajar en una empresa que me ofrezca un buen equilibrio entre el trabajo y mi vida personal, y que también me apoye para crecer en mi carrera. Eso me motiva mucho más que recibir solo una compensación económica.” Esto refleja un cambio en las prioridades laborales de esta generación, que prefiere trabajar en un entorno que les permita desarrollarse y crecer, tanto personal como profesionalmente, por encima de solo recibir compensaciones económicas.

Por otro lado, las entrevistas también revelaron áreas donde las empresas podrían mejorar sus estrategias de incentivos. En primer lugar, muchos empleados sugirieron que las empresas deben ofrecer más espacios para la innovación y la creatividad. Actividades como hackatones, proyectos colaborativos entre departamentos o sesiones de brainstorming pueden ser una excelente manera de fomentar nuevas ideas y fortalecer la colaboración dentro de la empresa.

En línea con lo anterior, se destacó la necesidad de ofrecer más programas de bienestar emocional y físico, como asesoramiento psicológico, actividades recreativas o programas que ayuden a reducir el estrés laboral. Como mencionó Delia: “El estrés es algo constante en este trabajo, y tener programas que ayuden a lidiar con él sería muy útil. No solo para mejorar mi bienestar, sino también para ser más productivo en el trabajo.” Este tipo de incentivos no solo contribuiría a mejorar el bienestar de los empleados, sino que también impactaría directamente en su desempeño laboral, pues los empleados más felices y saludables son más productivos.

Adicionalmente, algunos empleados sugirieron que las empresas deberían ofrecer más formación en habilidades blandas, como liderazgo, trabajo en equipo y gestión de proyectos. Estos son aspectos clave para aquellos que buscan roles de mayor responsabilidad y, a menudo, se pasan por alto frente a la formación técnica. Fomentar el desarrollo de estas habilidades ayudaría a los empleados a asumir responsabilidades adicionales, lo que, en consecuencia, fortalecería su vínculo con la empresa.

De igual manera, las entrevistas dejaron claro que el sentido de pertenencia es uno de los principales factores motivacionales. Lucía indicó: “Cuando me siento parte de un equipo, cuando mis ideas son escuchadas y mi trabajo tiene impacto, me siento más motivado a hacer bien mi trabajo. Esa conexión emocional con la empresa es clave.” Cuando los empleados se sienten parte integral de la empresa, su compromiso con los objetivos organizacionales aumenta significativamente. Esto, a su vez, se refleja en una mayor colaboración y productividad dentro de los equipos. Los incentivos que favorecen esta conexión, como oportunidades para trabajar en proyectos significativos y ser parte de decisiones importantes, son fundamentales para mantener alta la motivación.

Por último, los entrevistados también sugirieron que las empresas deben seguir promoviendo un entorno que impulse la creatividad y la innovación. Los incentivos como hackatones, proyectos abiertos o incluso tiempos de trabajo dedicados exclusivamente a la exploración de nuevas ideas contribuyen al crecimiento de los empleados y refuerzan el compromiso con la organización. Además, este tipo de actividades no solo genera nuevas soluciones, sino que también fortalece el espíritu de equipo y la colaboración entre los miembros.

Conclusiones

1. Los modelos tradicionales de motivación, que se basaban en incentivos económicos como salario y bonificaciones, están siendo reemplazados por enfoques más integrales que valoran el bienestar general de los empleados. La motivación no solo se sustenta en lo económico, sino también en el desarrollo personal, profesional y emocional de los colaboradores. Este cambio refleja una visión más humana y holística de la gestión del talento, lo que contribuye a la creación de un entorno organizacional saludable y productivo. Las empresas que logran integrar estos nuevos paradigmas de motivación tienen más probabilidades de fomentar un equipo comprometido y alineado con los objetivos de la organización.
2. Los incentivos no monetarios, tales como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y el reconocimiento continuo, juegan un papel fundamental en la motivación y satisfacción a largo plazo de los empleados. Aunque los incentivos monetarios siguen siendo importantes para recompensar el esfuerzo inmediato, es la motivación intrínseca la que mantiene a los empleados comprometidos y dispuestos a contribuir al éxito organizacional. Este tipo de incentivos fomenta un mayor sentido de pertenencia y lealtad a la empresa, lo que, a su vez, fortalece el desempeño y la productividad del equipo.
3. La relación entre las expectativas de motivación y las generaciones de trabajadores es cada vez más evidente. Los Millennials y la Generación Z tienen perspectivas diferentes sobre lo que valoran en su entorno laboral. Mientras que los Millennials priorizan el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal, la Generación Z busca un propósito significativo en su trabajo y una conexión con los valores de la empresa. Este cambio generacional resalta la importancia de personalizar las estrategias de incentivos para satisfacer las necesidades específicas de cada cohorte, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más inclusivo y motivador.

4. La innovación es un factor clave para mantener la motivación en las organizaciones. Actividades como hackatones, proyectos colaborativos y sesiones creativas no solo impulsan la innovación, sino que también mejoran la colaboración entre equipos y fortalecen el sentido de pertenencia. Estos incentivos innovadores permiten a los empleados experimentar un entorno dinámico y desafiante que fomenta su creatividad y desarrollo profesional. Las organizaciones que implementan estas prácticas de manera constante tienen una ventaja competitiva, ya que logran no solo atraer talento, sino también retenerlo al ofrecer un espacio de trabajo estimulante y enriquecedor.

Referencias bibliográficas

- Arroyo, J. (2021). Clima-organizacional-laboral en académicos en el contexto de diversidad cultural aplicando modelo de correlación en Norte, Sinaloa1077. *Revista de investigación de Chile*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/3087>
- Aviles, Y. (2021). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Revista Región científica*. Obtenido de <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/191>
- Caiza, R. (2021). Plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de la empresa kc- r@s. *Universidad técnica de Cotopaxi*. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/items/9211a3a7-2aa7-4f5e-9a1f-b4e0e387def4>
- Claude, J. (2024). La Entrevista comprensiva. *Revista Dandociencias*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Andres-Legeren/publication/351853526_Traduccion_de_La_entrevista_comprensiva_de_Jean-Claude_Kaufmann/links/60ad4be6458515bfb0a30d8b/Traduccion-de-La-entrevista-comprensiva-de-Jean-Claude-Kaufmann.pdf
- Coronel, E. (2021). Los incentivos laborales y el compromiso organizacional en la Empresa Distribuciones Marcaventa S.A.C. Hualmay, primer semestre 2022. *Universidad Nacional José Carrión*. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8184>
- Davila, R., & Cozo, E. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000100576&script=sci_arttext
- Dolores, E., & Salazar, J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000100139&script=sci_arttext
- Figeroa, G., & Otero, S. (2021). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y. *Revista Saber*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/7369/736981633017/736981633017.pdf>
- Garcia, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Guillen, A. (2021). La gestión del talento humano y su relación con la creatividad e innovación en las organizaciones. *Revista Científica UISRAEL*. Obtenido de

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862024000300107&script=sci_arttext

- Guzman, R. (2021). Determinantes del clima laboral en un escenario de incentivos a la investigación e innovación tecnológica en el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones / INICTEL-UNI, 2018. *Universidad Nacional de Ingeniería*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI_61800ae5402cca32729da5a299cd2ce2
- Huamani, Z. (2021). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA*. Obtenido de <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/116>
- Loayza, L. (2023). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Universidad adventista de Bolívar*. Obtenido de <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/772>
- Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000100001
- Ponce, G. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Ponce, L. (2021). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>
- Quiroga, J. (2022). Publicación: Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z. *Fundación Universitaria del Área Andina*, 2022. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/2b37c2f9-552d-45ce-917d-89e459c9261e>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

