

**INCENTIVOS COMO FACTOR MOTIVACIONAL EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MARISCOS**

**INCENTIVES AS A MOTIVATIONAL FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR OF A SEAFOOD MARKETING COMPANY**

Griselda **Medina-Montaño**<sup>1</sup>; María Guadalupe **Gómez-Medina**<sup>2</sup> y  
Moisés **Cossío-Saiz**<sup>3</sup>

**Resumen**

El presente estudio es resultado de una investigación desarrollada en la industria restaurantera en México, su objetivo es conocer el impacto de los incentivos como factor motivacional en el comportamiento organizacional en empleados de una empresa de mariscos, cabe señalar que este análisis se llevó a cabo en dos momentos, en los años 2009 y 2020. Se utilizó el método descriptivo para dar a conocer los hallazgos y se realizó un comparativo de los resultados, clasificados de acuerdo a las tres dimensiones, incentivos como variable independiente y su relación con la motivación y el comportamiento organizacional, como variables dependientes. De esta investigación se concluye que el

otorgamiento de incentivos es esencial en la motivación del personal e impacta de manera positiva el comportamiento organizacional. Las diferencias observadas en los dos estudios realizados muestran que, en la actualidad, los incentivos de reconocimiento, han ido tomando mayor importancia que los incentivos de tipo económico.

**Palabras clave:** estímulos, comunicación, comportamiento, satisfacción, capital humano.

---

<sup>1</sup> Docente y Responsable de Tutorías en Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Regional Norte, Los Mochis, Sinaloa, México. [griselda.medina@uas.edu.mx](mailto:griselda.medina@uas.edu.mx)

<sup>2</sup> Docente en Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Regional Norte, Los Mochis, Sinaloa, México. [mariaaguadalupegomez2609@gmail.com](mailto:mariaaguadalupegomez2609@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente en la Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, Sinaloa, México. [moises.cossio@uado.mx](mailto:moises.cossio@uado.mx)

### Abstract

This study is the result of an investigation developed in the restaurant industry in Mexico, its objective is to know the impact of incentives as a motivational factor in organizational behavior in employees of a seafood company, it should be noted that this analysis was carried out in two moments, in the years 2009 and 2020. The descriptive method was achieved to publicize the findings and a comparison of the results was made, classified according to the three dimensions, incentives as an independent variable and its

relationship with motivation and organizational behavior, as dependent variables. From this research it is concluded that the granting of incentives is essential in the motivation of personnel and positively impacts organizational behavior. The differences observed in the two studies carried out show that, at present, recognition incentives have been taking on greater importance than economic incentives.

**Key words:** stimuli, communication, behavior, satisfaction, human capital.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de todos los tiempos y de distintos sectores, tienen objetivos de crecimiento en diversos ámbitos, para alcanzarlos requieren la participación del capital humano, para que su contribución sea significativa es fundamental reforzar la motivación a través de incentivos para lograr un adecuado comportamiento organizacional, así lo refieren Robbins y Judge (2009), afirmando que “los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos”.

Este estudio tiene como objetivo conocer si los incentivos son un factor motivacional que impacta el comportamiento organizacional, en este sentido la variable independiente del estudio es incentivos y las variables dependientes son motivación y comportamiento organizacional.

En relación a la dimensión de incentivos Chiavenato (2007) expresa que “los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones” lo anterior revela que los empleados manifiestan disposición para comprometerse con los objetivos de la empresa si con ello se ven favorecidas sus propias metas. Los incentivos o estímulos de acuerdo a la definición planteada por Chiavenato (2009), son “la remuneración que las empresas u organizaciones otorgan a sus colaboradores en forma de salarios, prestaciones, reconocimientos, elogios, premios, entre otros”. Esto permite aseverar que el otorgamiento de incentivos dentro de las empresas es fundamental, ya que es una manera de motivar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, aunque no siempre se sabe cómo establecerlos y cuáles son aquellos que motivarán a las acciones deseadas en los trabajadores de las empresas.

Werther y Davis (2008) comentan que “también se tienen recompensas y reconocimientos extrínsecos que motivan a los trabajadores que hacen que se comprometan con su empresa y que constituyen una forma de incrementar los índices de retención” según lo dicho por estos autores las recompensas y reconocimientos extrínsecos son incentivos que influyen en la motivación del personal para que éste se comprometa con los objetivos organizacionales y que además contribuyen a la permanencia de los trabajadores en la plantilla laboral.

La motivación como segunda dimensión es abordada por Robbins y Coulter (2010), como “el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. Asimismo, ellos afirman que “crear un ambiente que permita y aliente a un empleado a dar lo mejor de sí cada día, es una situación en la que se benefician ambas partes, el empleado y la organización”. Coincidiendo con lo anterior se puede decir que la motivación es el motor que impulsa y alienta a los individuos o grupos a la realización de las metas comunes.

El comportamiento organizacional como tercera y última dimensión “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” así lo expresan Robbins y Judge (2009) quienes también exponen que “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta”. El logro de un comportamiento organizacional adecuado no es tarea fácil ya que para lograrlo se requiere que el personal y la empresa tengan claros los objetivos que se desean alcanzar por ambas partes, existiendo compromiso y beneficios mutuos.

El escenario de esta investigación fue un negocio de mariscos, cuyo objetivo es conocer y describir los incentivos otorgados por la empresa, la motivación del personal y el estado del comportamiento organizacional, así como la relación entre las tres variables. Se hizo un comparativo de los análisis realizados en los años 2009 y 2020, los resultados obtenidos permitieron formular propuestas de mejora para la empresa y el personal.

## **Componente teórico**

### **Incentivos**

El origen de los incentivos de acuerdo con Ynfante (2008) revela que: “El movimiento de la administración científica dio lugar al sistema de incentivos económicos al proporcionar estándares objetivos de desempeño por medio de los

cuales se pudiera medir y retribuir la productividad del empleado. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba incentivos económicos basados en el número de unidades que producían”.

Lo expuesto por Ynfante expresa que el sistema de incentivos contribuyó a la creación de estándares objetivos de desempeño, que sirven para medir y retribuir la productividad de los empleados, Ynfante hace referencia a Taylor quien asevera que los empleados están dispuestos a esforzarse más si se les compensa con incentivos económicos de acuerdo al número de unidades llevadas a cabo. Esto muestra cómo los incentivos motivan al personal para dar un extra respecto al estándar establecido.

Reforzando lo anterior, Sherman y Chruden (1999) expresan que “el origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada”. Por lo que se deduce que los incentivos se otorgan dependiendo del desempeño del trabajador y no de la antigüedad que este mantenga dentro de la empresa. Lo anterior permite que los costos de mano de obra se reduzcan haciendo que el trabajador se desempeñe mejor.

## **Tipos de incentivos**

González (2015) aborda los tipos de incentivos, haciendo alusión a Chiavenato (2000) quien indica que “hay dos tipos, los monetarios y los no monetarios. Los primeros son todo tipo de retribuciones que se le otorgan al trabajador de índole económico, este tipo de pagos, permite que perciban más dinero pudiendo de esta forma cubrir necesidades”. Los incentivos monetarios también conocidos como económicos son aquellos que le permiten al trabajador aumentar sus ingresos y de esta manera satisfacer mejor sus necesidades básicas y secundarias. Este autor también comenta que:

“Las compensaciones de índole económico pueden ser otorgadas por la compañía de manera continua o esporádica entre ellas se encuentra salario, comisiones, bonificaciones, primas entre otras. A diferencia de los incentivos no monetarios que van dirigidos a otorgar beneficios de tipo social sin que represente algún tipo de pago o compensación, entre ellos están seguros de hospitalización, cursos de formación, planes vacacionales, reconocimiento por años de servicios entre otros”.

En el párrafo anterior se mencionan de manera detallada los tipos de incentivos monetarios y no monetarios, ambos son importantes y necesarios de acuerdo a las aspiraciones específicas de cada empleado.

## **Motivación**

En el campo de la motivación, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, éstas sólo representan una porción de la totalidad del conocimiento sobre el tema de la motivación humana. A continuación, se presentan teorías sobre la motivación que muestran la necesidad humana de reconocimiento y valoración del individuo en las organizaciones.

### *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow*

Esta es una de las teorías más importantes en el ámbito de la motivación, es utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Se compone de una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.
2. Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
3. Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima. Las necesidades de una persona, de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser (Robbins y Coulter, 2010).

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

### *Teoría de Motivación de Herzberg*

Otra teoría fundamental en la motivación es la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores, Pérez (2015) lo aborda de la siguiente manera:

La satisfacción: que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero

tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción: es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Estos factores propuestos por Herzberg tienen relación con las necesidades propuestas por Maslow, los factores higiénicos con las necesidades primarias (fisiológicas, de seguridad y sociales), los factores motivacionales con las necesidades secundarias (estima y autorrealización), las dos teorías se enfocan en la satisfacción integral del individuo.

## **Comportamiento Organizacional**

### **Definición de comportamiento organizacional**

Gutiérrez y Gutiérrez (2019) exponen el comportamiento organizacional apoyándose en definiciones aportadas por distintos autores: Gordon (1997) define el comportamiento organizacional “como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones”, Davis y Newstrom (1995 y 2003), señalan que dicho comportamiento corresponde al estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, mientras que Robbins (1994 y 2000) lo define como “el campo de estudio que investiga las repercusiones de los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización”.

Las anteriores definiciones dejan en claro que el comportamiento organizacional se refiere al actuar del personal dentro de la empresa, a las repercusiones de éste y los grupos, buscando el adecuado comportamiento que lleve a la eficacia de las organizaciones.

Robbins y Judge (2010) argumentan que el comportamiento organizacional estudia tres elementos, ellos lo exponen de la siguiente manera: “estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia”. Estos tres elementos son fundamentales en el funcionamiento de una organización, de tal manera que debe existir una adecuada relación entre ellos para que la empresa trabaje a su máxima eficacia.

## **Estado del arte**

A continuación, se presentan estudios realizados que tienen similitud con esta investigación. Solórzano (2020) hace un estudio en Ecuador, para analizar los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, teniendo un alcance de 36 encuestados, encontrando en los resultados que predominan los incentivos no económicos, debido a que es una empresa pública y no se consideran los incentivos de carácter monetario. Otro estudio afín realizado en Colombia tiene como objetivo elaborar un plan de incentivos a través de factores motivacionales para aumentar la productividad de los trabajadores de Comercial Solis. Se aplicó encuesta a 29 empleados y el análisis de los resultados arrojó que la motivación de los trabajadores se encuentra en la satisfacción de las necesidades de autoestima y de autorrealización por encima de las necesidades de seguridad (Ortiz y Rodríguez, 2020).

En su estudio realizado en Colombia, Chaparro (2006) se enfoca a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en los empleados de una empresa pública y una privada, en sus hallazgos concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del estado. Se tomó una muestra de 60 trabajadores encuestados, siendo la mitad de la empresa pública y la otra mitad de la privada.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio tuvo lugar en dos momentos, la primera investigación se realizó en el año 2009, en ella se pudieron conocer los incentivos que la empresa otorgaba a su personal, y el nivel de motivación que provocaban en sus empleados, el resultado de este estudio permitió realizar recomendaciones a la empresa. En el 2020 se presenta la oportunidad de llevar a cabo de nuevo esta investigación generando el interés de conocer si las recomendaciones hechas en el primer estudio fueron implementadas y qué resultados han sido obtenidos. El método implementado fue el descriptivo porque señala las características encontradas en el objeto de estudio en un determinado periodo de tiempo. Hernández (2014) apunta que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades de las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,

objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Respecto a las técnicas utilizadas, Rojas (2011) señala que “toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de encuesta es el cuestionario; de la técnica de entrevista es la guía de tópicos de entrevista... y la observación directa (sujeto-objeto)”. En esta investigación la encuesta, entrevista, observación y revisión documental son los instrumentos y técnicas empleados para obtener la información. Se realizó entrevista con el gerente general de la empresa comercializadora de mariscos, esto se llevó a cabo con la finalidad de conocer a profundidad las expectativas sobre el proyecto, así como para diagnosticar hasta qué grado se tiene conocimiento del sistema de incentivos, de su influencia como factor motivacional y su afectación en el comportamiento organizacional.

La encuesta, según Grasso (2006) “es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas”. Por lo anterior, se utilizó la encuesta como instrumento para recopilar información, mediante un cuestionario orientado con preguntas cerradas tanto al personal administrativo como al de producción. Otros instrumentos utilizados para recabar información fueron la observación directa de datos cualitativos y la revisión documental, en las visitas de campo se pudo constatar la presencia de personal motivado y a la vez capacitado para realizar sus funciones, como parte del comportamiento organizacional se encontró a los empleados debidamente uniformados, confirmando una adecuada identidad corporativa, respaldada de un visible ambiente de trabajo agradable, tanto en oficinas administrativas como en las áreas de atención directa al cliente. La revisión documental analizada, a través de los resultados de las encuestas del año 2009 y 2020, así mismo los incentivos que la empresa otorga tales como fotos de reconocimiento a empleados, gratificaciones por puntualidad y permanencia, plasmados en los recibos de nómina. La población se conformó por 34 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la empresa. La información obtenida se clasificó con base en las tres dimensiones de esta investigación, motivación y comportamiento organizacional como variables dependientes e incentivos como independiente.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La empresa comercializadora de mariscos en el 2009 fue sujeto de estudio de la investigación denominada incentivos como factor motivacional en el comportamiento organizacional, arrojando relevantes resultados para el otorgamiento de incentivos a su personal. El presente trabajo refiere de igual

forma esta temática haciendo un comparativo de las tres variables abordadas. A continuación, se presentan tres tablas comparativas de los resultados obtenidos en los años 2009 y 2020.

**Tabla 1. Variable de incentivos**

<b>Variable incentivos</b>	<b>2009</b>	<b>2020</b>
<b>Importancia de los incentivos</b>		
Dinero	70 %	32.4 %
Reconocimiento laboral	20 %	67.6 %
<b>Reparto de incentivos</b>		
Individual	83 %	67.6 %
Equipo	17 %	32.4 %
<b>Motivos para incentivar</b>		
Compromiso	43%	44.1%
Rendimiento laboral	42%	41.2%
Iniciativa	9%	8.8%
Logro de metas	6%	5.9 %
<b>Incentivos más atractivos</b>		
Bonos	43%	44.1 %
Aumento por mérito	40%	38.2 %
Ascenso	10%	11.8 %
Comisiones	7%	5.9 %

**Fuente:** Elaboración propia.

Al comparar la variable independiente de incentivos, de 2009 y 2020, se tuvieron diferencias significativas ya que para el personal ahora es más importante que la empresa reconozca su trabajo más que el estímulo económico,

lo cual muestra que los incentivos no económicos están posicionándose cada vez más, y son valorados por los empleados. Así lo enuncian Aguilar y Ortiz, (2016) al mencionar que “no solo el dinero ni lo que se pueda comprar con él, incentiva al trabajador, hay gestos, reconocimientos, atenciones que poseen más fuerza motivadora que un bono o salario adicional, es lo que actualmente se conoce como el salario emocional”.

En la entrevista realizada al gerente, en el apartado asociado a la variable de incentivos, él señala que:

Los incentivos son un factor motivacional que favorece el clima organizacional en las empresas y en mi empresa se otorgan incentivos de tipo económico y de reconocimiento. La forma de brindar incentivos es de manera equilibrada y bien fundamentada, es decir, que exista una relación entre el estado económico que guarda la empresa con el otorgamiento de incentivos y que éstos se otorguen al personal que realmente se los merezca (Davízón, 2020).

**Tabla 2. Variable motivación**

<b>Variable Motivación</b>	<b>2009</b>	<b>2020</b>
<b>Reconocimiento del desempeño laboral</b>		
A veces es reconocido	55%	50 %
Siempre lo hace	13%	17.7 %
Casi siempre lo hace	13%	17.6 %
Casi nunca	19%	14.7 %
<b>Mejora la motivación al recibir incentivo por desempeño laboral</b>		
Mucho	40%	44.1 %
Excelente	22%	26.5 %
Regular	27%	20.6 %
Poco	11%	8.8%
<b>Motivación es fundamental para logro de armonía en la empresa</b>		
Mucho	46%	44.1 %
Excelente	38%	41.2%
Regular	12%	11.8%
Nada	4%	2.9%

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a la variable de motivación, el año 2020 reporta diferencias no tan marcadas respecto al 2009, se tienen resultados positivos en el último año en cuanto al reconocimiento del desempeño laboral, la motivación mejora al recibir un incentivo y con ello el logro de la armonía en la empresa.

Tocante a la motivación el gerente expresa que: los aspectos que motivan al trabajador y tienen un efecto en el comportamiento organizacional, son una mezcla de cinco aspectos. La primera es tomar en cuenta al empleado y escuchar su punto de vista para un proyecto. Segundo es empoderarlo y darle herramientas para que lo lleve a cabo, después capacitarlo y guiarlo, seguido por darle reconocimiento emocional y por último el pago económico por su esfuerzo. El reconocimiento emocional es un plus que da esta empresa, ya que el incentivo económico sin duda resulta ser muy alentador, sin embargo, se prioriza la parte emocional, como reconocimiento hacia sus empleados (Davizón, 2020).

Como refiere Cerón, (2015) “llegar a tener una comunicación con los empleados tanto directo como indirecto es la forma como podemos llegar a determinar las necesidades y capacidades que tienen, así de esta forma podemos realizar planes de motivación individual como grupal”. De lo anterior se puede inferir que la motivación en la empresa comercializadora de mariscos, con el transcurso del tiempo ha dado más importancia al reconocimiento personal como un valor agregado, sin dejar de lado los incentivos económicos.

**Tabla 3. Variable de comportamiento organizacional**

<b>Variable Comportamiento organizacional</b>	<b>2009</b>	<b>2020</b>
<b>Características y actitudes que poseen los empleados para obtener un incentivo.</b>		
Compromiso	61%	73.5 %
Colaborativo, puntual, competitivo, con iniciativa y participativo.	39%	26.5 %
<b>El compromiso y desempeño del empleado hacia la empresa mejora al recibir un incentivo.</b>		
Siempre	80%	85.3 %
Otras opciones	20%	14.7 %
<b>El comportamiento organizacional de la empresa refleja un personal motivado.</b>		
Regular	55%	55.9 %

Mucho	22 %	23.5 %
Poco	23%	11.8 %
<b>El otorgamiento de incentivos motiva hacia un comportamiento organizacional positivo</b>		
Mucho	38%	49.1 %
Excelente	42%	36.4 %
Poco	20%	14.5 %
<b>El comportamiento organizacional se mejora al dar incentivos como forma de motivación.</b>		
Mucho	33%	35.3 %
Excelente	26%	29.4 %
Regular	22%	20.6 %
Poco	19%	14.7 %

**Fuente:** Elaboración propia.

La última variable permite ver los siguientes hallazgos. En ambos estudios del 2009 y 2020 se aprecian afinidades en cuanto a la percepción de un comportamiento organizacional positivo al otorgar incentivos como factor de motivación. De igual forma se observa un personal regularmente motivado en ambas investigaciones.

Respecto a rotación de personal, la empresa mantiene niveles muy bajos, ya que la mayoría del personal tiene años colaborando, como referencia se puede citar doce empleados que permanecen y fueron entrevistados en las dos investigaciones realizadas.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente expresa “el tipo ideal de comportamiento organizacional que se busca en la empresa: es la educación, el respeto, los procesos estandarizados, reglas, políticas y objetivos de como resultado un comportamiento organizacional impregnado de motivación, empuje, humildad, trabajo en equipo y satisfacciones” (Davizón, 2020). En ese mismo sentido Molina et al (2016) señala que:

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están

integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia.

## CONCLUSIONES

Tomando como base los sustentos teóricos y comparar los resultados obtenidos de las investigaciones de los incentivos como factor motivacional en comportamiento organizacional del 2009 y 2020, se llegó a las siguientes conclusiones y propuestas.

En el primer estudio se realizaron las siguientes recomendaciones: 1. Reforzar la comunicación de la gerencia con las jefaturas de área y la supervisión general, así como entre las jefaturas de área y sus subordinados, con la intención de que la información fluya de manera efectiva y conformar así un comportamiento organizacional eficaz; 2. Que los incentivos se concedan considerando a todas las áreas funcionales de la empresa y no solamente centrarlos en áreas de venta y atención al cliente y 3. Las opiniones y sugerencias que puedan proporcionar los empleados son la mejor herramienta que permite el mejoramiento y perfeccionamiento de las empresas, ya que ¿quién mejor que ellos pueden proporcionar información de interés para la organización? En la investigación del 2020 se pudo constatar que las recomendaciones hechas a la empresa se están llevando a cabo, al comprobar mediante la encuesta y entrevista, con los sujetos de estudio, que los canales de comunicación han sido efectivos al encontrar la mejor estrategia de otorgamiento de incentivos, escuchando el sentir del trabajador respecto a los estímulos que más los motivan, producto de la relación armónica entre los gerentes y sus subordinados. Tal como lo refieren Fiallo, Alvarado y Soto (2015) la comunicación es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Otra recomendación atendida es que la totalidad del personal fue considerada para recibir incentivos con base en su compromiso, puntualidad y desempeño.

Esta investigación permitió el logro del objetivo planteado ya que el análisis de los datos recabados a través de los métodos de la encuesta y entrevista dio como resultado que los incentivos son un factor motivacional que impacta el comportamiento organizacional de los trabajadores, así lo expresó la mayoría del personal representados por el 85%. Lo anterior fue corroborado por el gerente al

expresar que los empleados que reciben incentivos mejoran notablemente su compromiso con la empresa realizando sus funciones de manera más eficiente. Además, se logró conocer los tipos de incentivos que son otorgados y cuáles son los que motivan más al personal.

Un hallazgo significativo en la investigación realizada en el 2020 es que los incentivos de carácter no económico fueron más apreciados para el trabajador, mientras que en el 2009 los de tipo económico eran los que más los motivaban. Se puede inferir que este resultado es consecuencia del esfuerzo realizado por los directivos en la motivación orientada al reconocimiento emocional. Al respecto, Naranjo (2009) expresa que “el tema de la emoción se vincula entre ésta y la motivación”.

Aun cuando el personal expresa que los incentivos son un factor motivacional que impacta el comportamiento organizacional, y a pesar de los esfuerzos de la directiva para incentivar al personal, ellos manifestaron que el comportamiento organizacional refleja un personal regularmente motivado y esta tendencia se mantuvo en las dos investigaciones de 2009 y 2020.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta al momento de otorgar incentivos es la existencia de una efectiva evaluación de desempeño, que sea del conocimiento del personal de tal manera que todos los empleados se motiven en obtener óptimos resultados ya que al cierre del periodo de evaluación los empleados serán incentivados de acuerdo a los logros que hayan obtenido, es decir, quienes se han esforzado más reciban los reconocimientos por parte de la empresa. “Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados” (Montejo, 2001).

Las opiniones y sugerencias que puedan proporcionar los empleados son una buena herramienta que permite el buen funcionamiento de las empresas, ya que ellos son quienes conocen a detalle y pueden proporcionar información de interés para la organización, por tal motivo se propone la colocación de un buzón de sugerencias que permita al empleado expresar sus opiniones de mejora para eficientar los procesos de la empresa. Se concluye entonces que la correcta planeación de cada una de las acciones que se lleven a cabo hará que esto sea posible, y no es la excepción el aspecto motivacional para lograr un comportamiento organizacional adecuado, apoyado en el otorgamiento de incentivos al personal con mayor compromiso y entrega.

## LITERATURA CITADA

- Aguilar K. y Ortiz K. (2016). Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex, S.A. de la ciudad de Milagro. (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2843/1/AN%20C3%81LISIS%20DE%20INCENTIVOS%20LABORALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%20C3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20ELECTRODOM%20C3%89STICOS%20MARCIMEX%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE.pdf>
- Cerón J. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIMEN%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;jsessionid=C9CE26560FEC7A2DBE92D51992219713?sequence=1>
- Chaparro, L. (2006) Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chiavenato I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*, México, Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf).
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (2015): “*El clima organizacional dentro de una empresa*”, Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). En línea: Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- González L. (2007). “*La motivación y su historia Centro de trabajo: UCP Rafael María de Mendivee*”. Recuperado de <https://mendivee.upr.edu.cu>
- González, O. (2015). *Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, estado Falcón*. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y

Sociales, Escuela de Relaciones Industriales. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3460/12038.pdf?sequence=4>

Gorbaneff, Y. Torres, S. y Cardona, J. (2009). *El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura* Revista de Economía Institucional, vol. 11, núm. 21, 2009, pp. 73-91 Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/419/41911848006.pdf>

Grasso L. (2006). Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Primera edición. Encuentro grupo editor. Córdoba, España. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jL\\_yS1pfbMoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=encuesta+importancia&ots=CuNoe0DirD&sig=JAO16dLy4mZfT4MThYgyQjq-sM0#v=onepage&q=encuesta%20importancia&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jL_yS1pfbMoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=encuesta+importancia&ots=CuNoe0DirD&sig=JAO16dLy4mZfT4MThYgyQjq-sM0#v=onepage&q=encuesta%20importancia&f=false)

Gutiérrez, E. y Gutiérrez, K. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Tecnológico Nacional de México. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=CorHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición, McGraw Hill, México. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Madero, S. (2009). *Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva*, vol.38, no.104, México. Recuperado en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782009000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007)

Molina, L., Briones I. y Arteaga H. (2016). “*El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de las empresas*” Revista Domino de las ciencias, Dom.Cien., ISSN: 2477-8818, Vol. 2, núm. 4, Ecuador. Recuperado de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>

Montejo K. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51Dgt5gAUEypkB4eO5wL6\\_P0nUGh5Acp02jRsweGhcvVtixkLnPnX-ju-HWuj9NoYI7x1oAvJnDu1bnrJhNTF5ULLyPqA35w1gpBnhjsrQWQuG8mwuZMN44xqFjfTHk3q4loWJzCI Z8dpWQmy~FGsRHR9zGbspMky8qCBK5avfv09eM7M7gHtYirjyKTtuYvwa9vO9ZNWlc~68L9xIY7Co-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51Dgt5gAUEypkB4eO5wL6_P0nUGh5Acp02jRsweGhcvVtixkLnPnX-ju-HWuj9NoYI7x1oAvJnDu1bnrJhNTF5ULLyPqA35w1gpBnhjsrQWQuG8mwuZMN44xqFjfTHk3q4loWJzCI Z8dpWQmy~FGsRHR9zGbspMky8qCBK5avfv09eM7M7gHtYirjyKTtuYvwa9vO9ZNWlc~68L9xIY7Co-)

5JiFp1M9iyWOiTH3A8LmeF3PS2jIEoz0zMLFSQ7u6mA83XXZaN1  
3  
vbWCzx24yn2nBwX6W52Of21I0uBmnzFEY3QKGc4GdAWAQ\_\_&  
Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Naranjo, M. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, vol. 33, núm. 2, Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Ortiz, P. y Rodríguez, C. (2020) *Plan de Incentivos a través de factores motivacionales para Comercial Solis*. (Tesis de pregrado). Universidad de Azuay, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9854>
- Pérez A. (2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Ceolevel. Recuperado de <https://www.ceolevel.com/herzberg>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Décima edición. Editorial Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). “*Comportamiento Organizacional*”, decimotercera edición, México. Editorial Person Educación. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Sánchez E. (2019). “Tipos de incentivos que ofrecen las empresas a sus empleados” Recuperado de <https://www.merca20.com/tipos-de-incentivos-que-ofrecen-las-empresas-a-sus-empleados/>
- Sherman, Jr. y Chrudden, H. (1999). *Administración de personal*. Doceava edición. México. Editorial Continental.
- Solórzano K. (2020). “*Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura*”. Tesis (maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2216/1/SOL%c3%93RZANO%20MEZA%20KAREN%20LILIBETH.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México. Editorial. Mc

Graw Hill. Recuperado de  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Davizón, S. Comunicación personal, julio de 2020.