

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Caso de Estudio de la Aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel
Pink**

María José Carbonell León

Cristóbal Andrés Dalmau Ramia

Marithza Vélez Jarrín, MBA, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Quito, noviembre del 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Caso de Estudio de la Aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel Pink

María José Carbonell León

Cristóbal Andrés Dalmau Ramia

Marithza Vélez Jarrín, MBA
Directora de la tesis

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de
Administración para el
Desarrollo

Quito, noviembre del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Firma: _____

Nombre: María José Carbonell León

Nombre: Cristóbal Andrés Dalmau Ramia

C. I.: 1713936845

C. I.: 1714310586

Quito, noviembre del 2013

DEDICATORIA

Al gran apoyo de nuestras familias, sobre todo de nuestros padres que nos dieron la oportunidad de estudiar y la libertad para seguir nuestro camino como personas de bien. Por todo ese tiempo que nos han dedicado para poder culminar con esta etapa de la vida en donde dejaremos de depender de ellos para empezar a valerlos por nosotros mismos, siempre siguiendo su ejemplo y sabiendo que tenemos el apoyo y respaldo de ellos en todo momento. Nosotros solo somos un reflejo de nuestros padres, de la familia que nos ha guiado y nos ha ayudado a llegar a este momento tan anhelado y a la vez tan conmovedor en la vida.

AGRADECIMIENTOS

En la vida uno debe saber decir gracias a todas esas personas que nos influenciaron y ayudaron a crecer. En este caso no queda la menor duda de la inmensa gratitud que tenemos con Marithza Vélez Jarrín, no solo fue una directora de tesis colaboradora, sino también una profesora digna de admirar por el conocimiento que transmite y con la generosidad que lo hace. Pero más allá de esos aspectos, tenemos una gratitud inmedible por la gran persona, y amiga que es, ya que ha influido en nuestras vidas de una forma positiva y ha sido un elemento esencial en nuestra carrera universitaria, ya que sin ella la universidad no hubiera sido tan buena experiencia como lo fue.

RESUMEN

El estudio realizado se basó en la aplicación de la teoría de motivación empresarial de Daniel Pink. El tema se enfoca en comprobar que los trabajadores en cargos superiores se motivan por factores distintos al dinero. Los factores explicados en el libro Drive como autonomía, maestría y propósito; determinan en realidad la motivación ideal que se debería de implementar a un empleado. En sí, esta teoría explica que a base de parámetros personales se llega a motivar a un empleado. Con esto se realizó un estudio comprobando esta teoría en una empresa en el Ecuador. Los resultados que se obtuvieron del análisis llevaron a que no se comprueba la hipótesis propuesta por el autor en su totalidad. Esto se da debido a que en el país las personas trabajan en su mayoría por su familia y el bienestar común, ya que es un determinante esencial en la cultura latinoamericana. Es por esto que no se centran en un bienestar individual como lo propone el libro Drive. Con esto se llegó a la conclusión que tanto el dinero como factores de autonomía, maestría y propósito no son los factores principales por los cuales se motivan las personas en la empresa. El factor principal es la familia y su bienestar.

ABSTRACT

Motivation is the key to understand employees, and therefore to fulfill business and personal growth. This study refers to the book Drive written by Daniel Pink. It presents the theory that workers do not respond positively to money incentive; rather than an incentive related to factors such as mastery, purpose, and autonomy. For which the study presented above relates to this motivational theory applied in an Ecuadorian company. The hypothesis tested, gathered working employees from different areas of the company, excluding workers that perform mechanical jobs. Consequently the study exhibited that the thesis proposed by Pink does not apply in the company. This is because culturally, in Ecuador, people work to maintain their family, and not to fulfill a personal achievement. Moreover money or other incentives aren't taken in priority because of this cultural matter. In conclusion the study revoked the theory because of a cultural matter that still drives employee motivation.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	III
© Derechos de autor	IV
Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Tabla de contenido	9
Gráficos	10
TEMA.....	11
El problema.....	11
Hipótesis	12
Objetivos.....	12
Preguntas de investigación	12
Contexto y marco teórico.....	13
Metodología y diseño de la investigación	23
Análisis de datos	24
Detalles del análisis	24
Conclusiones	42
Referencias	46

GRÁFICOS

Gráfico 1 Nivel de Estudio	24
Gráfico 2 Nivel de Estudio vs. Motivación	25
Gráfico 3 Motivación.....	26
Gráfico 4 ¿Se siente a gusto con la empresa?.....	27
Gráfico 5 ¿Le gusta su trabajo?	27
Gráfico 6 ¿Le gustaría cambiar su trabajo?	28
Gráfico 7 ¿Su sueldo cumple sus necesidades básicas?	28
Gráfico 8 El sueldo satisface sus necesidades	29
Gráfico 9 ¿Le gusta elaborar trabajos en equipo?	30
Gráfico 10 ¿Hay la posibilidad de que trabaje en grupo?.....	31
Gráfico 11 ¿Comparte sus ideas con sus superiores?	31
Gráfico 12 ¿Tiene tiempo para expresar sus habilidades en el trabajo?.....	32
Gráfico 13 ¿Le interesaría estudiar más sobre su área laboral?	33
Gráfico 14 ¿Cree usted que estudiando, su trabajo mejoraría en calidad y técnica?.....	33
Gráfico 15 ¿Era su sueño trabajar en el área en la que trabaja?	34
Gráfico 16 ¿Preferiría otro trabajo?.....	35
Gráfico 17 ¿Preferiría otro trabajo?.....	35
Gráfico 18 Sentimiento en el Trabajo.....	36
Gráfico 19 Metas Personales	37
Gráfico 20 Importancia del Trabajo	38
Gráfico 21 Reacción con el Robo.....	39
Gráfico 22 Políticas de la Empresa.....	40
Gráfico 23 Propósitos	41

TEMA

Caso de estudio de la aplicación de la teoría de la motivación de Daniel Pink

El problema

Tradicionalmente, la motivación en las empresas se ha tratado desde enfoques provenientes de una variedad de teorías. Dichas teorías fueron planteadas en tiempos anteriores y se fundamentan básicamente en la recompensa monetaria. El problema que se encuentra, en el caso del Ecuador, es que a menudo las compañías utilizan teorías de motivación que no están a la vanguardia. Esto debe cambiar, ya que tanto el ser humano como su estilo de vida ha evolucionado de una manera radical en estos últimos años. Es por ello que se debe identificar una forma actualizada y eficaz de motivación empresarial. Para el caso a tratar, se estudiará la empresa X, en la que se considera que se lidera un estilo de motivación a base de recompensa monetaria. A partir de esta premisa, se quiere comprobar que la estimulación de empleados que tienen cargos de jefatura debe cambiar hacia distintos tipos de motivación, ya que como la teoría de Daniel Pink propone: el dinero como incentivo no es un factor suficiente para incentivar un buen desarrollo empresarial y personal para empleados con cargos elevados. Como solución, se plantea que a estos empleados se los debe incentivar con factores de autonomía, mejora personal y propósito de vida.

Hipótesis

Un empleado con cargo de jefatura requiere de motivación en aspectos de autonomía, mejora personal y propósito de vida como lo plantea Daniel Pink.

La recompensa monetaria proporcionada por la empresa de estudio es un problema en cuanto al impacto de la motivación de un empleado con cargo de jefatura con relación a su actitud en el trabajo.

Los supuestos de motivación de autonomía, mejora personal y propósito de vida se ven reflejados en una empresa Ecuatoriana.

Objetivos

1. Evaluar si los empleados que tienen cargos de jefatura de la empresa X demandan una motivación en los aspectos de autonomía, mejora personal y propósito de vida.
2. Verificar que a un empleado con cargo de jefatura no se motiva solamente por una remuneración monetaria.
3. Comprobar que la teoría de motivación de Daniel Pink funcionaria dentro de una compañía Ecuatoriana (Latino América).

Preguntas de investigación

1. ¿Necesita un empleado con cargo de jefatura motivación en aspectos de autonomía, mejora personal y propósito de vida?
2. ¿Es el dinero un problema en cuanto al impacto en la motivación de un empleado de jefatura?
3. ¿Funciona la teoría de Daniel Pink en una empresa Ecuatoriana (Latino América)?

De tu hipótesis nace tu pregunta de investigación. Si es posible, formula la pregunta

Contexto y marco teórico

La motivación humana es un campo amplio sobre el cual se investigan factores de personalidad, comportamiento, historia y distintos análisis que definen la conducta y las decisiones humanas. Dentro de la administración hay distintos elementos que inciden en la motivación de un empleado ya sea personal o empresarial. Las teorías de motivación más reconocidas se encuentran dentro de cuatro grandes categorías según Steve M. Jex y Thomas W. Britt: a base de necesidades personales, proceso cognitivo, de comportamiento y motivación solamente laboral (2008). Cada una de estas categorías explica procesos y teorías que se han desarrollado a base de pruebas, que actualmente se pueden observar en varias empresas ecuatorianas.

La motivación a base de necesidades personales explica sobre como el ser humano trabaja para suplir sus distintos deseos y necesidades. Las teorías dentro de esta categoría se desarrollaron a base del pensador Abraham Maslow. Maslow elaboró una teoría que explica las necesidades básicas que demanda el ser humano. Este supuesto presenta cinco niveles los cuales proyectan distintas necesidades sobre las cuales concurre el ser humano en el transcurso de su vida. El primer nivel explica que todos debemos saciar nuestra necesidad básica en cuanto a los factores de homeóstasis y apetito. El propósito de suplir este nivel es que la persona satisfaga su hambre y su apetito para poder controlar el impulso de comer y de sentirse satisfecho. Como siguiente nivel, está el sentimiento de seguridad, éste no solo se refiere a una seguridad física pero se apega al hecho de que la persona pueda mantenerse económicamente y no tenga necesidad. En este nivel los factores importantes son: empleo, familia, salud y un lugar en donde vivir. El tercer factor

es conocido como afiliación, que se refiere al sentimiento de tener amistades, afecto e intimidad en pareja. Esta etapa se basa en tener una familia y que esta supla el sentimiento de amor y hogar. La cuarta etapa, explica el sentido de superación personal y laboral a través del reconocimiento. El propósito de esta etapa no es en absoluto el aspecto material, sino más bien el éxito como individuo. La última categoría, presentada por Maslow es la autorrealización; sentimiento que va relacionado con una parte ya sea espiritual o de creencia religiosa (Datta, 2010).

En cuanto a las teorías de motivación existe una gran importancia hacia los aspectos cognitivos, debido a que la psicología ha desarrollado ciertos estudios mentales que llevan a explicar la percepción y el comportamiento de los seres humanos. Existen una variedad de teorías las cuales profundizan el proceso cognitivo en base a la motivación del ser humano. En primer lugar se encuentra la teoría de equidad. “El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.” (Young, 1994). Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben a cambio de un esfuerzo realizado. Más importante aún es la idea de que las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas constantemente con las recompensas que otros reciben. Stacey Adams estableció que “la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.” (Young, 1994) En otras palabras, la teoría de la equidad es el “equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.)” (Young,

1994). La búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación entre el empleado y la empresa.

La teoría de las expectativas desarrollada por Víctor Vroom es una de las más usadas, y se desarrolla en el campo cognitivo de los individuos. Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar depende de la fuerza de la expectativa del resultado que dicho acto tendrá y el atractivo que ocasiona a la persona. En otras palabras, establece que un empleado es motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que dicho esfuerzo lo llevará a una buena evaluación de su desempeño. Esta teoría se enfoca en tres relaciones en esencia: 1. “Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. 2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. 3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son estas.” (Vroom, 1964)

La teoría del establecimiento de metas u objetivos propuesta por Locke en 1668 supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y dichos objetivos son los que determinan el esfuerzo desarrollado para la realización de las tareas. “El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general. Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de

alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.” (Locke, 1969) Por otro lado también se concluye, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que los tiene que realizar, obtendrá mejores resultados que aquellos objetivos que son más fáciles de alcanzar. Incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente; el resultado o proceso hacia ellos tiende a ser mejor, como concluyo Locke en sus estudios. Mientras más difícil y complicada sea una meta, más empeño hace el empujado para alcanzarlo; por ende, así no se la alcance en su totalidad, los resultados parciales tienden a ser mejor a las metas alcanzadas fácilmente. En otras palabras Locke determina que los objetivos deben ser claros y exigentes, para que las personas se motiven en alcanzarlos de lo contrario no darán lo mejor de sí mismos.

A través de la teoría cognitiva social, Bandura menciona que “el organismo no responde solamente a los estímulos del medio de forma autómatas, sino que también reflexiona y responde de forma significativa.” (1963) Considerando que en el proceso de aprendizaje o motivación se deben tener en cuenta las siguientes capacidades básicas: capacidad simbolizadora, la cual se reduce a la práctica simbólicamente de soluciones, sin que sea necesario ejecutarlas y sufrir las consecuencias de sus errores. Capacidad de previsión, al proponerse metas se ensayan las posibles acciones y consecuencias, que podrían convertirse en motivadores y reguladores de la conducta previsoras. Capacidad vicaria, mediante la observación de modelos se puede aprender vicariamente de lo que otros hacen y las consecuencias de dichas acciones, sin necesidad de pasar por la ejecución de las mismas. Capacidad autorreguladora, el hombre puede controlar su propia conducta manipulando el ambiente y utilizando estrategias cognitivas proponiéndose metas, objetivos e incentivos a sus propias acciones. Por último se encuentra la capacidad de autorreflexión, la cual se reduce a analizar sus propias experiencias, contrastándolas con

los resultados obtenidos, analizar sus ideas, y desarrollar la percepción que tienen ellos mismos sobre su eficacia. A partir de estas capacidades básicas propuestas por Bandura se logra comprender que tanto el aprendizaje como la motivación de un individuo no solo dependen de una recompensa a partir de una acción, sino que se ven influenciadas a través de una serie de elementos como el ambiente social y cognitivo de cada persona.

Schein propuso otra idea motivacional que nació a través de ocho anclas que mueven a las personas: seguridad, creatividad, autonomía e independencia, dirección, técnica, desafío, servicio y estilo de vida. El objetivo de conocer esta teoría es determinar el ancla de cada persona para así determinar sus motivaciones personales e intentar ofrecérselas. Debido a que a partir del ancla en la cual se encuentre cada individuo, este tendrá diferentes niveles de motivación. El estudio se basará en el desarrollo de diferentes preguntas que se elaborarán al personal; con el cual se analizará aspectos psicológicos sobre los cuales podemos determinar la motivación personal de cada empleado. (Schein, 2010)

La teoría de Herzberg explica que existen los factores de motivación intrínsecos y los factores extrínsecos. Los factores intrínsecos son los que se aprovechan para la motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma y no dependen de elementos externos. Mientras que los factores extrínsecos no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica que afecte la productividad en sí. A partir de esta teoría se debe identificar claramente que factores son intrínsecos y cuales extrínsecos para así proceder a una motivación eficiente. (Herzberg, 1993)

Daniel Pink por otro lado presenta una teoría de motivación diferente a las que conocemos. La motivación antigua, descrita anteriormente con diferentes pensadores, se basa en las necesidades del ser humano y sus deseos básicos. En la actualidad muchos

negocios se establecen en el modelo económico, que supone que entre más alto sea el salario de una persona, su trabajo incrementará en calidad y cantidad. Ahora, lo que se presenta a base de distintos estudios es que el dinero no es la única motivación y en muchos casos no llega a ser proporcional la paga adicional con el rendimiento. Es por eso que a base de diferentes estudios psicológicos que empezaron en 1940 con Harlow, se llega a la conclusión de que el instinto de superación es más importante, y está separado del deseo de remuneración. Esto contradice al supuesto económico lo que lleva a la creación de la teoría propuesta en el libro Drive de Daniel Pink. Teoría la cual contempla una visión diferente del aspecto motivacional y empresarial; combinando una variedad de teorías y supuestos que llevan a un mejor desarrollo en el ámbito profesional empresarial.

Daniel Pink a través de los tres impulsores esenciales en la motivación explica cómo el mundo laboral ha cambiado. Debido a este cambio se debe modificar la manera de administrar y llevar una empresa para que los empleados se sientan motivados en esta nueva era. Dentro de los tres impulsores esenciales se encuentran la autonomía, maestría y propósito.

En cuanto a la autonomía, el ser humano tiene la capacidad de hacer las cosas por sí solo, por un simple principio, porque a uno le interesa hacerlo. En un mundo ideal, el trabajador que es contratado es porque a este le interesa dicho trabajo, por motivación individual y colectiva con la empresa. Ahora hay distintos procesos que han cambiado en ciertas empresas para generar esta autonomía y que ambas partes (empleado y empresa) estén beneficiados. Un ejemplo de esto es el caso del CEO Jeff Gunthers ya que puso en duda que un empleado es más productivo trabajando ocho horas con un pago establecido. Esto debido a que muchos trabajadores cumplen las ocho horas laborables pero no son ocho horas trabajadas. Es por esto que Gunthers halló la respuesta; los empleados son

competentes, responsables y no necesitan ser controlados. Al tener las herramientas y el conocimiento necesario el ingrediente que falta es dar autonomía; que por consiguiente se refiere a la confianza de la empresa en sus empleados. A partir de esta idea se comprueba que las empresas deben incentivar la superación en un ámbito personal lo cual en un aspecto general ayuda al ámbito empresarial. Dentro del ámbito de la autonomía existen cuatro factores importantes, tarea que va a tener, tiempo para desarrollarlas, herramientas y el grupo de trabajo para ver distintas ideas, combinarlas y llevar acabo el objetivo. Con esto se puede llegar a un crecimiento personal con autonomía, no obstante hay factores que deben combinarse para una motivación ideal, como el siguiente tema de maestría.

“Debe haber una mejor forma de vivir que ésta” (Pink, 2009) La representación de la maestría viene a ser el instinto de una persona de dominar una área o habilidad para alcanzar sus propósitos de manera natural. Existe la motivación individual de una persona de querer lograr algo a partir de sus propios méritos. La maestría proviene del deseo de ser cada vez mejor, y esto se presenta a través de ciertos principios. Carol Dweck propone que uno es capaz de realizar todo si se establece un objetivo para alcanzarlo. Es por ello que si uno quiere lograr una meta, y lo puede hacer dentro de sus límites, lo hará. El tipo de inteligencia del individuo depende de su capacidad de hacer tanto en el trabajo como en la vida de cada uno. Existen dos opciones en cuanto a la percepción de la inteligencia: Inteligencia inherente a lo que uno aprende (uno nace con ella) o inteligencia que se adquiere por esfuerzo. Si la inteligencia es considerada como algo innato de un individuo difícilmente se superará así mismo; a diferencia de verla como un conocimiento que a medida que pasa el tiempo se va aprendiendo y desarrollando. En este segundo caso es cuando se puede alcanzar los objetivos de manera personal. Luego viene la idea del dolor en la maestría, es decir, si uno no está completamente decidido para alcanzar algo, va a ser

difícil hacerlo. La meta no suele ser divertida de alcanzar; es difícil hacerlo pero si hay pasión y determinación la meta no está lejos. Cuando hay disposición para trabajar por algo el procedimiento de dominarlo no es tan largo y se obtiene el fin deseado. Finalmente, el último principio propone que la maestría es una asíntota, ya que con esta se explica que nunca va a haber una dominación en un tema, siempre hay algo que aprender. Es por esto que se relaciona como una curva sin fin que nunca llega al tope. Con la asíntota se muestra la determinación de la persona en alcanzar lo inalcanzable, sin nunca terminar de estudiarlo. Con los dos principios antes mencionados de autonomía y maestría ahora se explica un último concepto para entender el procedimiento de motivación, el propósito.

Existe una gran diferencia entre los dos factores estudiados y el propósito. El propósito es tener en claro el final hacia donde se quiere llegar. Existen tres propósitos esenciales: Primero las metas que la persona se propone para llegar a un determinado propósito. Segundo propósito consiste en el significado de las palabras, ya que el propósito que uno dice depende mucho de las palabras que se ocupan para describir dicha meta. El propósito siempre va a ir más allá que el dinero. Para explicar Pink explica un ejemplo claro de lo que es una meta; el MBA Oath que se creó debido a que el dinero no era el propósito de los administradores de maestría. Por lo que propusieron que el propósito de hacer negocios no es por la cantidad de dinero que uno alcanza, si no por cómo su liderazgo ha hecho del mundo un mejor lugar. Con este ejemplo se ve que las palabras son el medio de comunicación y es por ello que uno debe buscar la forma correcta para describir o definir un propósito. Por último, se encuentran las políticas, si una empresa establece ciertos propósitos, estos deben contener las reglas del juego claras para alcanzarlos; es decir la ética debe ser esencial para realizar los propósitos. Las reglas que se ponen a través de las políticas de la empresa no deben ser lo que los individuos deben

hacer; sino que deberían ser desarrollados a través de frases motivacionales que generen un propósito para cumplirlas.

A partir de la teoría de Daniel Pink, que explica los distintos parámetros de autonomía, maestría y propósito; se puede llegar a tener un alto rendimiento por motivación. Con el cual se puede ver que un empleado que tiene un propósito y concurre a través de los tres pasos, llega a tener un incentivo distinto al dinero. Si bien como explica Pink el dinero es importante, factor con el cual vivimos y subsistimos en el sistema económico. No obstante, la educación y el desarrollo personal hacen que el dinero sea una herramienta y no el propósito en sí. Sin este entendimiento, tanto la teoría de Daniel Pink y la motivación distinta al dinero; no funcionaría en una empresa. Es decir, si el empleado se motiva por dinero la motivación por ascensos y reconocimientos no llega a ser bien recibidas como un bono monetario. Es por esto la importancia de saber que motivación llega a la fuerza laboral con la que se está trabajando.

El propósito del estudio.

En la mayoría de empresas ecuatorianas, todavía se utilizan prácticas antiguas de motivación donde el dinero es utilizado como incentivo, lo cual a través del tiempo se ha comprobado que no es lo ideal en un entorno empresarial. Estas teorías fueron creadas con un propósito único, el de aumentar la productividad de los empleados a través de una remuneración económica. Esta situación que no funciona a partir de ciertos cargos dentro de una empresa. A partir de estas teorías que resultan no eficientes en la actualidad, se plantea un nuevo pensamiento desarrollado por Daniel Pink, teoría innovadora que cambia la perspectiva de las empresas en cuanto a la motivación. Es importante crecer y adaptar las nuevas ideas y principios que se desarrollan para mantener un ambiente laboral

efectivo, por lo cual resulta esencial comprobar si esta teoría se cumplirá dentro de las empresas ecuatorianas o no.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación cuantitativa, basada con preguntas orientadas a determinar si se cumplen los factores de motivación presentados en el libro escrito por Daniel Pink. Se elaboró preguntas relacionadas a cada factor: autonomía, maestría y propósito; y sus estudios relacionados. A partir de estos se efectuó una encuesta a un grupo determinado de empleados dentro de una empresa ecuatoriana, este grupo seleccionado cumplía con un cargo de jefatura dentro de la empresa. Se seleccionó este grupo de personas ya que se quería probar si la teoría en cuestión se cumplía o no en los empleados con cargo de jefatura dentro de una compañía ecuatoriana. La encuesta contiene preguntas de variables relacionadas a los distintos casos para comprobar si es que la teoría se cumple dentro de los tres parámetros o no. Por otro lado se incluyeron preguntas para comprobar el aspecto de motivación de dinero y su relación hacia la motivación. En si se desarrollaron preguntas de fácil respuesta ya que el estudio se realizaba a personas de diferentes grados de nivel académico. Esto con base del libro en cuestión de teoría y en relación a encuestas de fácil respuesta relacionado al nivel de los empleados.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

Con el análisis antes expuesto sobre la teoría de Daniel Pink; se analizará su impacto y si esta teoría se cumple en una empresa X que cuenta con cargos de jefatura. Para este estudio se realizaron encuestas que investigan diferentes aspectos en términos de autonomía, maestría y propósito, con el objetivo de determinar si esta empresa ecuatoriana cumple con la teoría que propone que el dinero no es lo único que motiva al empleado. Luego de un estudio y análisis, se llegó a distintas conclusiones sobre la motivación de los empleados. El análisis está dividido en base a cuatro puntos: preguntas base, autonomía, maestría y propósito.

Las preguntas iniciales en la encuesta determinan el nivel educativo de los trabajadores con lo que se puede considerar si el nivel de estudio es proporcional a la motivación. En esta variable se encontró que la empresa X cuenta con que: la mayoría de sus empleados no alcanzaron un nivel universitario de estudios. Como se puede observar en el siguiente gráfico.

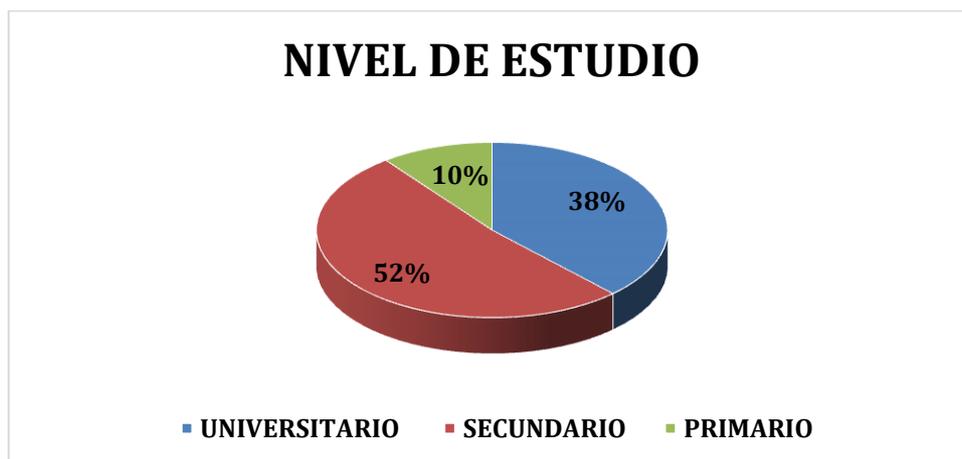


Gráfico 1 Nivel de Estudio

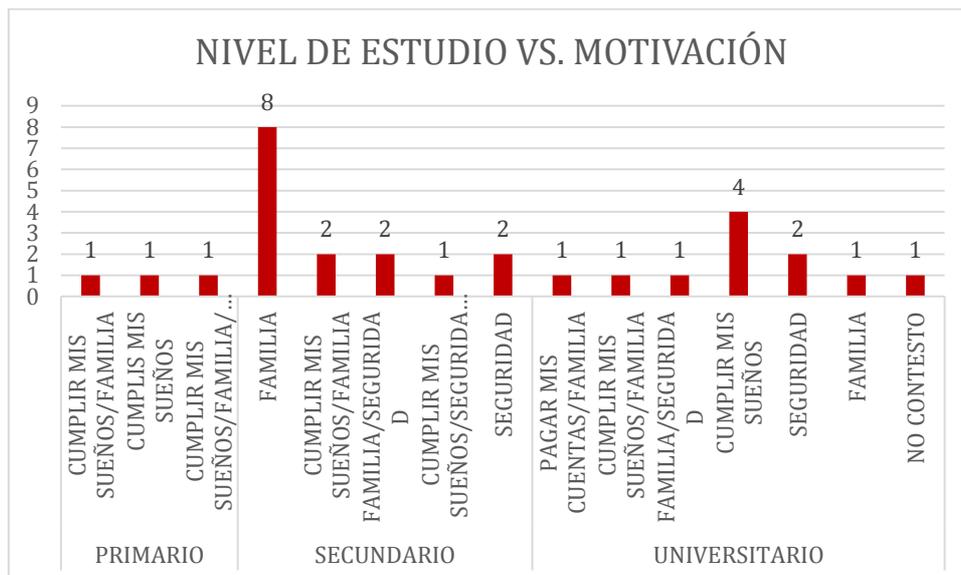


Gráfico 2 Nivel de Estudio vs. Motivación

Se desarrollaron distintas preguntas que determinan la conformidad de los empleados frente al trabajo que realizan. En este estudio, los datos indican por medio de cuatro preguntas que en general la gente se encuentra motivada en cuanto a conformidad con la empresa y el trabajo. Las preguntas que se elaboraron en esta sección buscan encontrar información relacionada a la motivación para ir al trabajo, conformidad con la empresa, conformidad con su profesión y si es que cambiaría su trabajo. En la primera pregunta los resultados demuestran que la mayoría de personas se motivan por seguridad económica o motivos externos como familia, a diferencia de una minoría entre los encuestados que consideran que el trabajo que realizan es lo que siempre soñaron. Esta pregunta es fundamental a la hora de elaborar un análisis puesto que los empleados de una empresa se dividen claramente entre los que trabajan porque les gusta lo que hacen y se sienten realizados al hacerlo, y la mayoría, en este caso, que trabajan no por una fuerza interna como debería de ser; sino que por una fuerza externa, es decir por algo ajeno ellos.

A partir del gráfico anterior, se logra ver con una mayor precisión, como el nivel de estudio afecta a la motivación en el ámbito laboral. Lo cual se asemeja a lo que se pensaba.

En un nivel primario y secundario los factores de motivación son ajenos; mientras que en un nivel universitario estos factores son propios. Como la teoría de Pink plantea, se debe tratar de manera independiente a los empleados que se encuentren en niveles diferentes de educación. Cabe recalcar que no se refiere a un trato mejor, sino que el motivo por el cual ellos trabajan se debe tomar en cuenta al momento de establecer algún método de motivación.



Gráfico 3 Motivación

Al avanzar dentro del estudio, se realizaron dos preguntas referentes a si el empleado se siente a gusto con la empresa y el trabajo que ejecuta. Los gráficos a continuación indican que la mayoría resultó satisfecho en estos dos aspectos. A nivel profesional esto demuestra que la empresa está haciendo un trabajo adecuado con sus empleados, ya que un empleado que se encuentra a gusto tanto con la compañía en la que trabaja como con su trabajo conduce a pensar que la empresa maneja un buen ambiente laboral y un trabajo más elaborado. Cuando un individuo se siente a gusto con el ambiente que lo rodea, éste podrá concentrarse más en el trabajo y esto se verá reflejado en la productividad tanto de la persona como de la empresa.



Gráfico 4 ¿Se siente a gusto con la empresa?



Gráfico 5 ¿Le gusta su trabajo?

El siguiente gráfico indica que los empleados se sienten a gusto con la empresa, por lo que se puede utilizar distintas técnicas para motivarlos y mejorar su ejecución en sus distintos trabajos. Al analizar se percibe claramente que a la mayoría de los trabajadores no les gustaría cambiar su trabajo, lo cual es otro indicador de que éstos se sienten a gusto realizando lo que actualmente hacen. A partir de la satisfacción de los empleados dentro de

la empresa y con ellos mismos se pueden empezar a planear una motivación eficiente que traiga beneficios tanto a la empresa como a los mismos empleados.

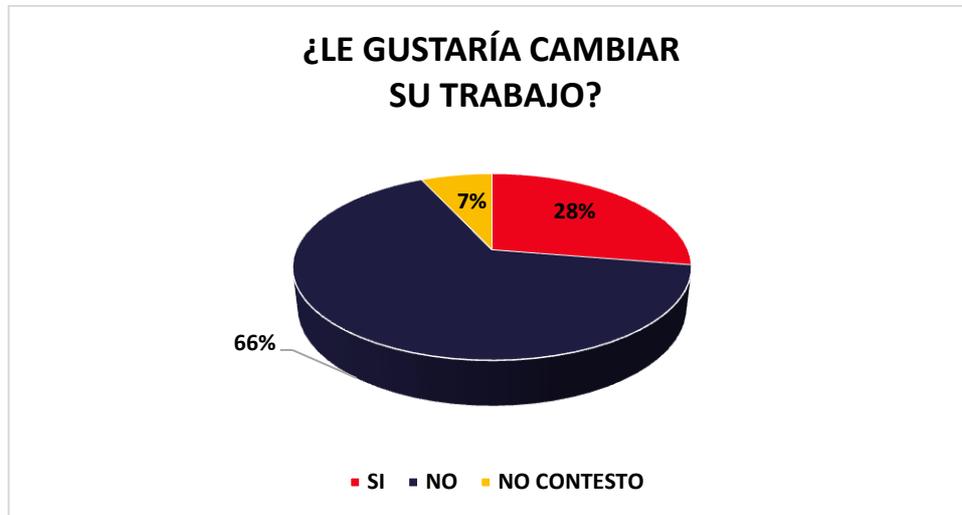


Gráfico 6 ¿Le gustaría cambiar su trabajo?

A continuación se analizó una de las variables más importantes de la teoría, la cual describe la suficiencia de dinero. La pregunta indagaba sobre el sueldo percibido, si éste cumple con sus necesidades básicas o no. Con la información obtenida se puede establecer a nivel general que dentro de la empresa la mayoría de los trabajadores logran cubrir sus necesidades básicas con el sueldo que reciben.

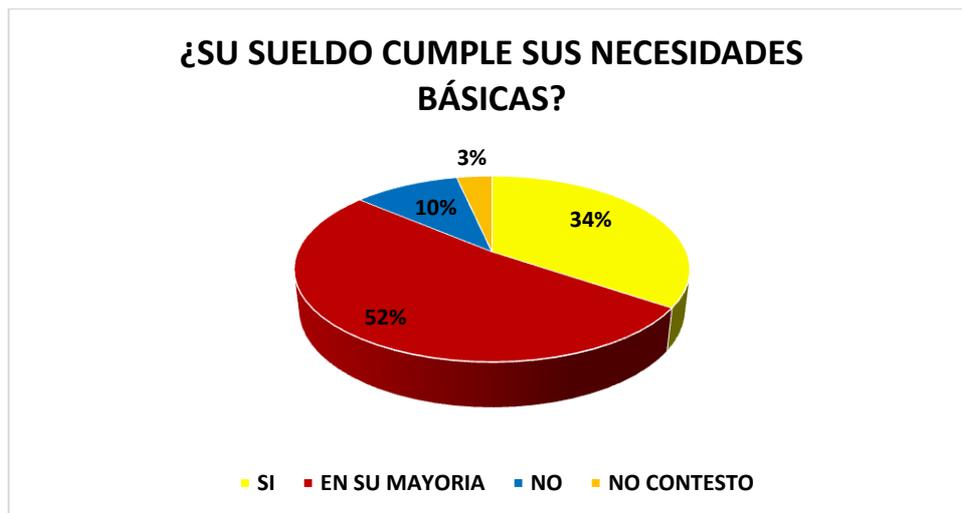


Gráfico 7 ¿Su sueldo cumple sus necesidades básicas?

Para mayor profundidad sobre el alcance del sueldo en relación al nivel de estudio de los empleados, se encontró que los trabajadores que cuentan con un nivel de estudio secundario no siguen una tendencia clara en cuanto a si su salario satisface o no sus necesidades, mientras que a nivel primario todas sus necesidades son cubiertas, y a nivel universitario en su mayoría; por ende se puede deducir que tanto el sueldo recibido como el estudio de la persona logran establecer si éste es suficiente o no. Al hablar de necesidades básicas es fundamental tomar en cuenta que dependiendo del nivel de estudio de las personas estas necesidades varían acorde a lo que han alcanzado y lo que desean obtener, ya que su definición en cuanto a sus necesidades básicas va de acuerdo a la perspectiva de cada uno.

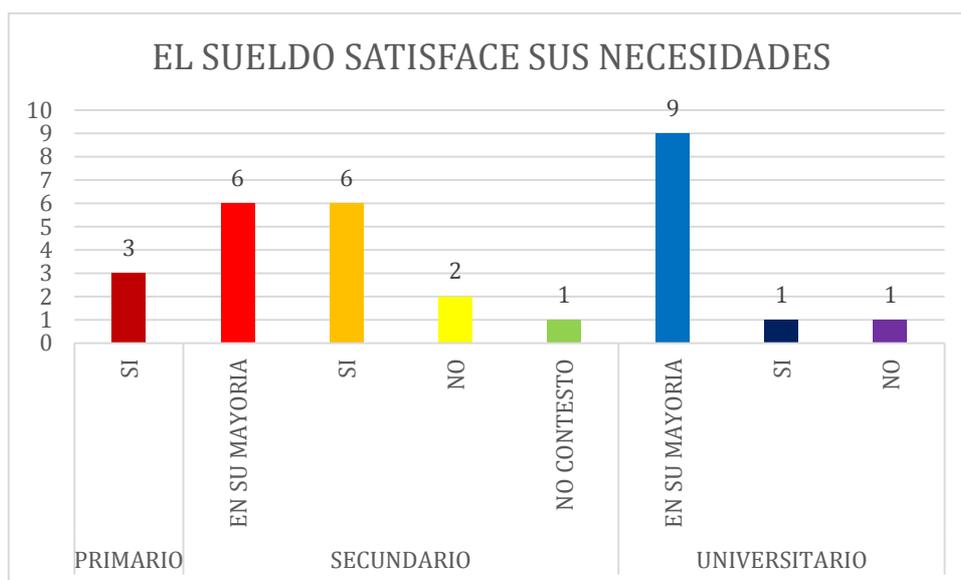


Gráfico 8 El sueldo satisface sus necesidades

El segundo conjunto de preguntas se enfocan en el factor de autonomía, que se refiere a la habilidad de trabajar por sí mismos sin necesidad de acudir a una ayuda externa para cumplir o alcanzar objetivos tanto personales como empresariales. Las preguntas de esta área se refieren a la calidad de trabajo personal y el potencial de las ideas que la persona aporta en el ámbito empresarial. Para analizar este aspecto se utilizaron cuatro

preguntas que indican la autonomía que da la empresa frente a la autonomía que emplea la persona en su empleo. El siguiente gráfico muestra si a los empleados les gusta o no trabajar en equipo, es importante ver esta respuesta, ya que a partir de la idea de trabajo en grupo se puede desarrollar distintos incentivos que no involucren una remuneración económica dentro de la empresa.



Gráfico 9 ¿Le gusta elaborar trabajos en equipo?

La segunda pregunta de este grupo se refiere a un ámbito laboral de trabajo en grupo, muestra si la compañía apoya el trabajo en grupo o no. Para la realización de un trabajo efectivo es necesario que la empresa motive el trabajo en equipo; ya que deben de existir oportunidades conjuntas y además dentro de la compañía las personas deben percibirse como un equipo en lugar de tener una rivalidad entre ellos. Si existe la identidad de equipo, la cual debería ser proporcionada por la cultura empresarial, se logrará eliminar la rivalidad dentro de la misma, y crear una mejor sinergia entre los empleados.



Gráfico 10 ¿Hay la posibilidad de que trabaje en grupo?

El siguiente gráfico demuestra la interacción entre los empleados de la empresa con los superiores de la misma. Más que motivacional es importante que los trabajadores se sientan escuchados y que aportan dentro de las decisiones relevantes dentro de la compañía. De lo contrario ellos no sienten apoyo de sus empleadores, ya que no son tomados en cuenta. Es por ello que para que un individuo se sienta a gusto con su trabajo y pueda ser motivado debe participar en las decisiones a tomar, nunca está de más una opinión, y el solo hecho de escuchar lo que piensan los trabajadores ya los motiva en un primer aspecto.



Gráfico 11 ¿Comparte sus ideas con sus superiores?

Dentro de este aspecto también es fundamental que como parte del ámbito empresarial exista tiempo para que los empleados puedan expresar tanto sus ideas como sus habilidades dentro del trabajo, ya que nuevas habilidades o ideas pueden surgir en dicho tiempo y que podrían ser un aporte extra en la compañía. Lo que lleva a la siguiente

pregunta si es que el empleado tiene tiempo y espacio para expresar sus habilidades dentro del trabajo.



Gráfico 12 ¿Tiene tiempo para expresar sus habilidades en el trabajo?

En el conjunto de preguntas de autonomía hay una que no presenta relevancia al estudio, esta se refiere si sus ideas son bien recibidas. Si bien no saca conclusiones relacionadas al tema puede llevar a distintas percepciones de los superiores con respecto a la autonomía. Con esto se puede establecer que toda idea es bien recibida en su totalidad considerando el dato atípico de una persona que considera que no. Con esto se termina el análisis relacionado a autonomía del empleado.

La maestría es un aspecto de destreza en actividades de interés que llega a generar pasión de aprendizaje en un tema dado y en este caso en el trabajo. En este bloque se escogió cinco preguntas con las cuales se califica el nivel de maestría que tiene y que desearía la persona. En cuanto al aspecto de interés se relacionan dos preguntas, si es que le interesa estudiar más sobre el tema y si creería que dichos estudios harían que su trabajo mejore tanto en calidad como en técnica. Como se muestra en los siguientes gráficos todos los miembros de la empresa tienen consigo una característica esencial, que es la de auto

superación, ya que están interesados y conscientes de que si se preparan más podrán mejorar en la ejecución de sus tareas.



Gráfico 13 ¿Le interesaría estudiar más sobre su área laboral?



Gráfico 14 ¿Cree usted que estudiando, su trabajo mejoraría en calidad y técnica?

El siguiente gráfico muestra una pregunta de gran importancia, si era su sueño trabajar en el área en la que se encuentra actualmente. Una persona debe sentirse a gusto con lo que hace en su vida diaria para así poder contribuir cada vez más para la perfección y mejora de las tareas que debe cumplir. A partir de esta pregunta se empieza a notar una

diferencia en cuanto a la contestación, ya que si bien es cierto una mayoría estableció que si es su sueño, existe un gran porcentaje que estableció que no lo es. Al momento de motivar a las personas dentro de una empresa se debe tomar en cuenta estos datos ya que influyen directamente en como el empleado cambiará o permanecerá igual dentro del trabajo que realiza sin importar los incentivos que se les presente..



Gráfico 15 ¿Era su sueño trabajar en el área en la que trabaja?

En cuanto a preferencia del trabajo como se muestra a continuación, la mayoría de los empleados optarían por alguna otra opción. A partir de este argumento se puede ver que no todos los empleados están totalmente contentos con su trabajo, por lo cual una remuneración económica no sería la solución para que se sientan a gusto con el mismo. Más bien, habría que abarcar algún otro tipo de motivación para que ellos tengan un favoritismo al trabajo que realizan actualmente en contra de algún otro que pueda surgir.



Gráfico 16 ¿Preferiría otro trabajo?

En la vida uno debe tener prioridades, y es lo que se muestra a continuación, es importante tener en claro cuáles son las prioridades de los empleados dentro de la compañía, el dinero versus la calidad de vida que esperan tener. Si una persona trabaja por una mejor calidad de vida por encima del dinero es un síntoma claro de que una remuneración económica puede no ser la mejor opción para los mismos. Pues en su vida existen otras prioridades por encima del ámbito económico.



Gráfico 17 ¿Preferiría otro trabajo?

Se analizó diferentes variables para ver cómo los empleados se sentían al realizar lo que les corresponde. Es importante ver en qué estado anímico se encuentran los trabajadores para ver que métodos se puede implementar para mejorarlos o que permanezcan así. Dentro de la empresa estudiada la mayoría se encontraba ya sea feliz o motivado; lo que refuerza la idea de que estas personas que tienen cierto cargo dentro de la empresa al ser responsables sobre algo en específico mejora tanto su estado como el interés que ponen al realizar lo que les corresponde.



Gráfico 18 Sentimiento en el Trabajo

El tercer componente a analizar es el propósito, tema que se refiere a la meta hacia donde una persona quiere llegar o alcanzar. Dentro del estudio se elaboraron cinco preguntas que se refieren a si las personas saben cuál es su futuro o su meta final, que a fin de cuentas viene a ser la razón por la cual trabajan. La primera pregunta se refiere a las metas personales y si es que existen. A continuación se muestra que dentro de la compañía la mayoría de los empleados cuentan con metas personales, y a partir de estas metas se pueden establecer distintas opciones de motivación que no involucren una remuneración económica y que tendrán un mayor efecto que se verá reflejado dentro de la empresa.



Gráfico 19 Metas Personales

Segundo, es de mucha relevancia que el empleado considere que lo que hace tiene una gran importancia dentro de la empresa, de lo contrario no dará lo mejor de sí al momento de hacerlo. Si un individuo considera que lo que está haciendo es fundamental para un bien mayor pondrá mucha más empeño a la hora de realizarlo al contrario de si considera que su trabajo no es necesario para los demás aspectos dentro de la organización. Todo empleado debe considerar lo que hace como algo de suma importancia, de lo contrario el esfuerzo que ponga al momento de realizarlo no será el mejor.



Gráfico 20 Importancia del Trabajo

Como tercer aspecto dentro del propósito de los empleados, se analizó la pregunta en cuanto a principios y respeto de valores. Con esto se hizo el análisis de que si una persona roba cual sería la reacción del compañero que presencié dicho acto. Las respuestas que se muestran a continuación muestran que la mayoría si comunicaría el robo a los superiores, pero un gran porcentaje se inclinaría por actuar personalmente para impedirlo. Ambas contestaciones representan situaciones muy distintas, pues se logra percibir el sentido de auto conservación versus el sentido de compañerismo dentro de la empresa.



Gráfico 21 Reacción con el Robo

Como complemento a la pregunta anterior se evaluó el respeto a los valores de la empresa, y cómo estos valores son parte fundamental dentro de la organización. La mayoría contesto que si los respeta, lo que representa que si existen normas y principios que los empleados deben seguir y cumplir para formar parte de la compañía en la que trabajan.

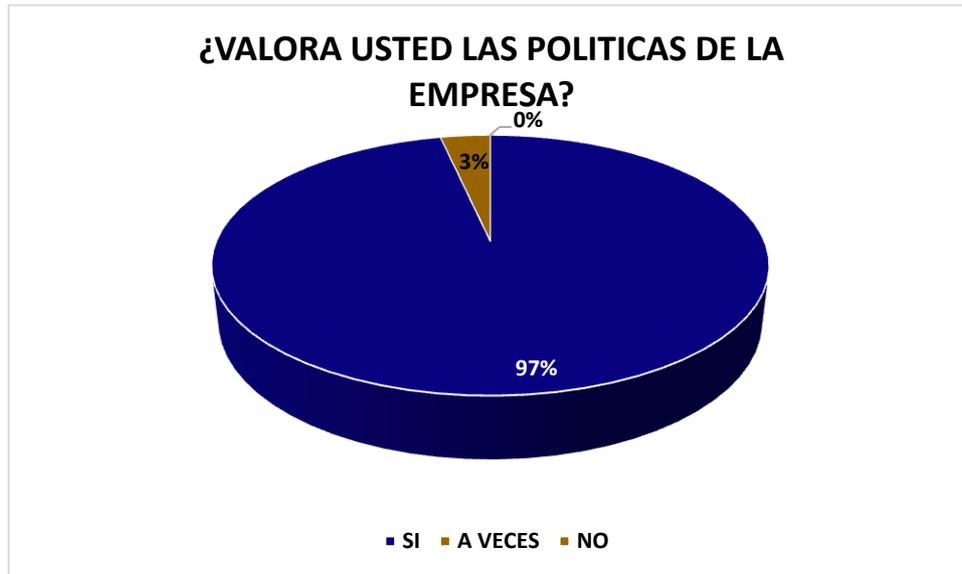


Gráfico 22 Poláticas de la Empresa

El último aspecto que se tomó en consideración se refiere claramente a las variables que van directamente relacionadas a la teoría propuesta por Daniel Pink. Una persona puede tener algunos propósitos, no necesariamente regirse a uno solo, pero en este caso se encontró que la mayoría de los empleados de la empresa sí consideró al menos un propósito interno para trabajar en lo que hace. Estos propósitos indican claramente cómo se debería dividir a los empleados para motivarlos, separando a los que tienen propósitos internos de los que tienen propósitos externos, ya que se los debe manejar de manera distinta.

**LOS PROPÓSITOS VAN ACORDE CON LA TEORÍA
DE DANIEL PINK:**

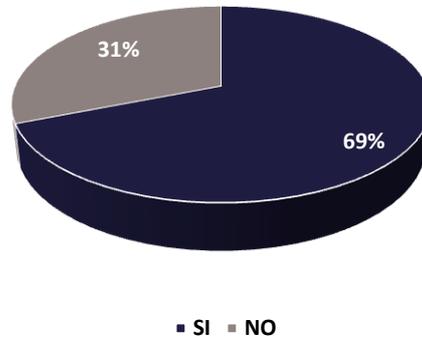


Gráfico 23 Propósitos

CONCLUSIONES

El trabajo que se realizó pretende determinar características de motivación en los empleados y en la empresa. Se buscó determinar si es que los empleados con cargos de jefatura tienen una motivación direccionada a una remuneración económica o a propósitos distintos; como lo plantea Daniel Pink en su libro Drive. Al analizar las distintas áreas de estudio que determina Pink, se llegó a múltiples conclusiones; las cuales serán analizadas en los cuatro bloques antes descritos: Preguntas base, autonomía, maestría y propósito.

Las preguntas base realizadas en el estudio determinan un panorama previo de los trabajadores de la empresa X. A partir de las preguntas realizadas se logró concluir que existe una conformidad en relación a la empresa por parte de sus empleados. Lo que quiere decir que se sienten a gusto trabajando para esta empresa. En cuanto al aspecto educativo se confrontan dos grupos de trabajadores, los de estudios primarios y secundarios frente a trabajadores universitarios. Es importante reconocer que la empresa opta por una motivación direccionada hacia el dinero y su suficiencia para aumentar el desempeño de sus empleados. Hay que enfatizar que los empleados con una educación básica demuestran que el dinero es suficiente para sus necesidades, pero sin embargo hay mayores casos de desconformidad frente a este aspecto y las motivaciones implementadas en ellos. Con estos términos básicos de análisis seguimos a los tres bloques que determinaran en mayor aspecto si la motivación de los empleados es direccionada o no a la teoría de Daniel Pink.

Los empleados logran tener la autonomía deseada para poder desarrollar una motivación ideal de acuerdo a la teoría. Lo cual se concluyó a base de preguntas que direccionan hacia el trabajo en equipo y la factibilidad de expresar ideas y habilidades. Con esto se ve que la empresa motiva a sus trabajadores a desarrollar sus actividades en grupo para así poder alcanzar un bien conjunto a base de completar un bien individual.

Siendo la empresa de este carácter, se puede dar por sentado que hay libertad de expresión lo que lleva a un mejor desarrollo en el trabajo y en la interacción del personal. Por consiguiente se crean individuos que logran llegar a metas de producción con facilidad. Adicionalmente, se relaciona el tema de autonomía con la técnica y su conformidad laboral.

En cuanto a la maestría, la cual se refiere a aspectos de pasión sobre el trabajo hay resultados que varían, por lo que la empresa debe tomar estos resultados y hacer un cambio para que exista una mayor pasión de parte de sus trabajadores. Si bien los empleados están dispuestos a aprender más sobre su área laboral para así trabajar mejor; hay discrepancia en términos de sueños. Muchos empleados consideran que no es su sueño trabajar en el área que trabajan o prefieren un trabajo distinto. Obviamente, esta pregunta abre campo a datos atípicos en cuanto a sueños personales e irracionales; contemplamos que muchos empleados trabajan con gusto pero no con pasión. De igual manera es interesante evaluar que en general los trabajadores valoran altamente la calidad de vida, contrarrestando el elemento de que trabajan sin pasión. A partir de ese punto se puede concluir que la calidad de vida puede direccionarse hacia otra definición. Refiriéndose a calidad de vida como un aspecto global, familiar de tipo externo a la persona. Lo que deja como conclusión que el empleado, en su mayoría, no toma su trabajo como un sueño realizado o por realizar sino como parte de su vida para llegar a un fin. Información que no concuerda con la teoría de Daniel Pink, ya que según ésta se establece que para estar motivado, el empleado debe tener iniciativa en tener maestría pero no para poder ganar más o dar más para su familia; sino más bien para lograr un objetivo individual en su ámbito personal. Es por esto que nace la cuarta categoría que habla del propósito y si este va de acorde a los resultados de autonomía o maestría.

El propósito determina la meta hacia la que el empleado quiere llegar. En general los empleados consideran que tienen metas personales y que el trabajo que hacen es importante, pensamientos que van de la mano con el aspecto de que respetan sus valores personales y los valores empresariales. No obstante los resultados del propósito de las personas y sus metas no son direccionados al empleado como tal sino a factores externos. Características que no cumplen con la teoría de Pink y tiene una relación directa con los resultados del bloque de maestría, ya que si bien los empleados respetan valores y creen en la empresa tanto como en su trabajo; no están cumpliendo su labor por llegar a un objetivo personal, sino más bien tienen un propósito de alcanzar una seguridad y estabilidad familiar. Con lo cual se concluye que en su mayoría los empleados de la empresa X necesitan un propósito para motivarse de forma personal, con objetivos internos y no externos para poder aplicar la teoría antes mencionada de Daniel Pink.

Finalmente, al analizar los distintos bloques se llegó a la conclusión de que los empleados de la empresa se encuentran motivados en aspectos generales pero no personales. Se puede considerar que si bien el dinero es importante e indispensable muchos empleados lo toman correctamente como un medio y no como un fin. Por lo cual, el principio de motivación es el correcto. No obstante muchos trabajan por aspectos externos que se refieren a familia y un bien general en lugar de un bien propio. Al analizar este aspecto con factores culturales, se puede llevar a que esta es una tendencia que se da por la congregación familiar y su importancia dentro de la cultura de los trabajadores. Es importante reconocer que la teoría de Pink esta direccionada hacia un cultura diferente, en la cual la percepción de familia no es tan importante como en Latinoamérica. Por lo cual se sugiere un análisis que determine puntualmente hacia dónde quiere ir el empleado para así solucionar factores de propósito y complementar con maestría, ya que de esta manera

se puede omitir la opción que relacione a la familia, que como se puede ver está presente dentro de esta cultura.

En conclusión la empresa X tienen factores que se relacionan con la teoría de Daniel Pink y su dirección va hacia cumplir este postulado. Es por esto que se hace la recomendación de seguir con la teoría e implementar un mayor análisis en cuanto a las expectativas personales de los empleados, tratando de evadir el componente de la familia ya que como se puede ver es algo fundamental dentro de esta cultura. Todo con el propósito de que el empleado crezca de forma individual lo que es directamente proporcional con que la compañía crezca a también. Finalmente, se considera que el estudio dirigido a una empresa latinoamericana llega a una conclusión semejante a la postulada por Daniel Pink en el libro Drive; la motivación de empleados con cargos de jefatura no está relacionada al dinero, sino a factores de autonomía, maestría y propósito, pero en cuanto a objetivos internos estos se ven igualados o en muchos casos sobrepasados por el conjunto familiar que es esencial dentro de la cultura latina.

REFERENCIAS

- Bandura, A. & Richard H. W. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Datta, Y. Y. (2010). *Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View*. Oxford, Journal, 9(1), 39-57
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.
- Honore, J. (2009). *EMPLOYEE MOTIVATION*. *Consortium Journal Of Hospitality & Tourism*, 14(1), 63-75.
- Koster, K. (2013). Mind over matter. *Employee Benefit News*, 27(3), 26-27.
- Kretzmann, J. P., & McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out: a path toward finding and mobilizing a community's assets*. Evanston, Ill.: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University.
- Locke, J. (1969). *An essay concerning human understanding*. Raleigh, N.C.: Alex Catalogue.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Tompkins, J. (2005). *Organization theory and public management*. Australia: Wadsworth, Cengage Learning.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Young, H. P. (1994). *Equity: in theory and practice*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.