

---

# Motivar els altres

---

PID\_00248540

Mila Pérez González

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores





# Índex

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducció</b> .....                                 | 5  |
| <b>Objectius</b> .....                                   | 7  |
| <b>1. Contextualització i observació reflexiva</b> ..... | 9  |
| <b>2. Conceptualització</b> .....                        | 12 |
| 2.1. Principals teories motivacionals .....              | 13 |
| 2.2. Dels conceptes a l'aplicació pràctica .....         | 23 |
| <b>3. Implicació per a les organitzacions</b> .....      | 25 |
| <b>Activitats</b> .....                                  | 27 |
| <b>Glossari</b> .....                                    | 34 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                | 35 |



## Introducció

La motivació no és una tendència nova. Diversos investigadors han escrit sobre la importància que té aquest terme en les organitzacions, atès que constitueix un dels processos interns que requereix més atenció. Es considera un **avantatge competitiu empresarial**, ja que disposar de treballadors motivats implica que es troben alineats amb la visió, la missió i els valors de l'organització, i que hi estan involucrats i **compromesos**. Tot això deriva necessàriament en un **acompliment excel·lent**. Cada dia és més necessari tenir treballadors competitius i motivats, que arribin a la feina contents i amb ganes de treballar.

En un altre mòdul s'han aportat les claus per millorar les habilitats personals, l'**autoconeixement** i la **gestió de l'estrès**. Ara seguim el nostre procés d'aprenentatge i arribem a la capacitat per **motivar els altres** com a **habilitat interpersonal** que requereix d'un pas previ, el de l'**automotivació**. Si ens fem la pregunta: «qui és el màxim responsable de la motivació en una organització?», la resposta podria ser el cap, un mateix, l'entorn o la combinació de tots els factors indicats, però tots coincidirem a reconèixer el pes rellevant que té l'automotivació. Quan, l'any 1995, **Daniel Goleman** va publicar el seu llibre *La intel·ligència emocional* i va socialitzar conceptes que prèviament ja havien estat tractats per diferents autors des dels anys vint, va saber integrar tots els estudis i descobriments que incidien en el fet que la intel·ligència era quelcom més que els elements cognitius, l'estudi del cervell i de les seves àrees **racional** i **emocional**, i el debat entre raó i emoció (sentiments). Més endavant, quan tractem la infraestructura de la motivació, tornarem a la rellevància d'aquest tema. Si la intel·ligència emocional contempla tres competències personals –autoconsciència, autocontrol i automotivació– i dues competències socials –empatia i habilitats socials–, la seva relació amb la motivació i l'autoconeixement que, implícitament, comporten l'autoconsciència i l'autocontrol fa necessari que la considerem.

La motivació és un tema rellevant que va molt unit al compromís i l'acompliment. La **correlació entre motivació, compromís i compliment** és indiscutible, i cada vegada són més les organitzacions que posen l'accent en la motivació, però la realitat ens confirma que, en algunes organitzacions, els treballadors estan desmotivats. *Què està fallant?, quines són les claus?*

Intentarem donar resposta a aquestes i altres qüestions. Per fer-ho, primer contextualitzarem la motivació i determinarem com de «motivats» estan els treballadors espanyols i europeus, i quins factors són rellevants per incidir en la motivació, el compromís i l'acompliment.

Proposarem preguntes d'observació reflexiva i recomanarem tornar a respondre-les després de llegir el contingut per comparar les respostes. *Mantenim les nostres respostes?. Han canviat?. Per què?*

En aquest mòdul es parteix de la base que la **motivació és un art difícil**; així doncs, proposarem una definició –*és el mateix motivar que motivació?*–, detallarem la infraestructura de la motivació i les classes de motivació, i revisarem les principals teories clàssiques i contemporànies de la motivació. Indicarem els punts rellevants que s'han de tenir en compte per motivar mitjançant un model que integra les teories tractades.

Amb aquestes eines es podran resoldre els exercicis i casos que presentem a tall d'experimentació activa al final.

L'esquema-guió del mòdul comprèn:

- Contextualització de la motivació avui dia i preguntes d'observació reflexiva.
- Conceptualització: models teòrics de referència, teories clàssiques i contemporànies.
- Experimentació activa: presentació d'exercicis, casos. Guió de respostes.
- Conclusió, resum.
- Bibliografia recomanada.

## Objectius

El mòdul persegueix aconseguir tres grans objectius d'aprenentatge:

- 1.** Adquirir les eines que facilitin el desenvolupament d'habilitats que són importants per prendre decisions, relacionar-se amb els altres i treballar en equip, tant en llocs de treball directiu com en llocs de treball no directiu.
- 2.** Reconèixer nivells i necessitats de motivació en l'àmbit laboral i ser capaçs de posar en marxa actuacions que contribueixin a millorar-la.
- 3.** Desenvolupar capacitats per organitzar eficientment el treball i delegar tasques i responsabilitats d'acord amb les situacions i les característiques dels grups de treball.





## 1. Contextualització i observació reflexiva

El primer pas és situar-nos davant el tema de la motivació per mitjà de l'experiència i el context per fer-nos-en una primera idea global i determinar en quin context cobra rellevància o en quin context es poden aplicar els conceptes que treballarem.

Al llarg de la vida, la persona, com a ésser humà integral, passa per diferents etapes de motivació personal i laboral. A tots no necessàriament ens motiven els mateixos factors. Segons les conclusions de l'estudi «**The Work Force View in Europe 2017**», de l'ADP, els nivells de satisfacció a la feina varien bastant entre els diferents països d'Europa. Els empleats que més contents estan amb la seva feina són els dels Països Baixos, Polònia i Suïssa. Els espanyols es troben en quarta posició. Gairebé la meitat (47%) de la població activa d'Europa manifesta que el sou i la remuneració són els factors que més els motiven. L'estudi ha estat realitzat a gairebé deu mil treballadors de tot Europa i abasta tots els sectors industrials.

Gairebé la meitat (47%) dels empleats va afirmar que aquests eren els elements que més els motivaven, clarament per davant de qualsevol altre factor. Després dels diners, les relacions amb els companys va ser el segon factor de motivació, confirmat per gairebé un terç (30%) dels empleats, seguit d'a prop pel bon equilibri entre la vida laboral i la vida privada (28%) i la valoració o el reconeixement per part dels superiors (19%). En canvi, només el 40% dels treballadors espanyols diuen que els diners són el seu factor de motivació més important. I és preocupant que un de cada vint empleats de tot Europa (5%) afirmi que, a dia d'avui, res el motiva o el convida a involucrar-se.

Les dades ens indiquen i ens confirmen que la motivació és un concepte molt personal i que es veu influenciat per factors personals. Les organitzacions són conscients d'això, i les més avançades en la gestió de persones, que les consideren com una font d'avantatge competitiu, tenen programes de motivació per aconseguir un millor acompliment, millorar el clima de treball o aconseguir una fidelització a l'empresa, entre altres objectius.

Empreses com Adecco, Unilever, Danone, Pepsico, Telmex o Leroy Merlin, entre d'altres, ofereixen beneficis socials, flexibilitat laboral, activitats de capaciació i d'integració, i equilibri entre la vida laboral i la personal.

Anualment, **Great Place to Work**, que es considera un estàndard internacional de qualitat, crea, estudia i reconeix els millors llocs per treballar del món, i ho fa per mitjà d'un estudi en el qual pregunta als empleats sobre la cultura organitzacional i les pràctiques i polítiques en la direcció de persones, entre altres qüestions. Els resultats avalen i acrediten allò que les organitzacions di-

### Lectura complementària

*RRHH Digital* (2017, 1 de març). «España, cuarto país europeo en el ranking de satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo». *RRHH Digital*.

uen a la seva missió: si l'actiu més important de la companyia són realment les persones que hi treballen. La llista d'empreses abasta des de PIMES amb 50-100 empleats fins a multinacionals amb més de 1.000 empleats. L'any 2017, entre altres empreses, a Espanya hi trobem, per exemple, Visual MS (63 empleats), Mundipharma (118), Cisco (333), Mars en España (808) i Liberty Seguros (1.124).

Segons Robert Levering, cofundador de Great Place to Work:

«Un lloc magnífic per treballar és aquell on confies en les persones per a les quals treballes, estàs orgullós del que fas i gaudeixes de les persones amb les quals treballes.

La direcció del servei regional d'Adecco España ens comenta que:

“El fet que una empresa aposti pels seus empleats és un plus per voler-hi treballar.

Ens fa a tots ser conseqüents amb la llibertat que se'ns do gna, i això propicia la creació d'un bon clima laboral.

La implicació i, sobretot, l'alta implicació dels treballadors afavoreix transcendentalment el rendiment laboral, i llavors, esforçar-se cobra sentit.

Possiblement sigui cert que l'automotivació i l'autoformació són competències cada vegada més sol·licitades en el món laboral, però també sembla igualment vàlid pensar que, si l'empresa confia en tu, et sentis reforçat, creguis més en tu mateix, et pugi l'autoestima i augmenti la teva motivació per la feina ben feta.

En el meu cas particular, el fet que Adecco es preocupi per la meua família, per la meua salut i per mi com a persona, no només com a treballadora, fa que hi estableixi un vincle més personal i que desitgi seguir-hi treballant durant molt temps. A això hi contribueixen un gran llistat de mesures i accions que l'empresa posa en marxa diàriament, així com una excel·lent comunicació bidireccional”».

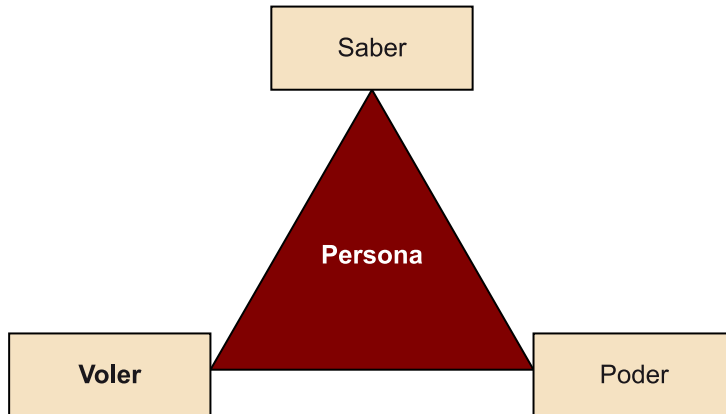
En l'àmbit del comportament organitzacional, la motivació és un dels temes que més s'estudia, i els resultats permeten conèixer les claus per aconseguir el compromís dels treballadors.

L'acompliment laboral, segons Milkovich i Boudreau<sup>1</sup>, citats per Queipo i Usecche (1999), té una sèrie de característiques individuals, entre les quals podem esmentar: les capacitats, habilitats, necessitats i qualitats que interactuen amb la naturalesa de la feina i de l'organització per produir comportaments que afectaran els resultats.

<sup>(1)</sup>Segons aquests investigadors, l'acompliment laboral s'enforteix amb particularitats molt pròpies de cada individu, que les posa al servei de la feina i de l'organització, amb el propòsit d'originar conductes.

Les **persones**, en la nostra vida personal i professional, ens movem en tres vèrtexs que, quan estan coberts, porten a l'èxit : **poder, saber i voler**.

Figura 1. Els tres vèrtexs que porten a l'èxit



Entenem que els vèrtexs de «saber» i «poder» poden tenir una proposta de resolució més «fàcil» que el vèrtex de «voler», que està molt relacionat amb el tema que ens ocupa: la motivació. És l'actitud que ens mou a aconseguir els nostres reptes, objectius, etc., i, com ja hem comentat, a cadascú el «mouen» factors diferents i, fins i tot, en cada moment de la nostra vida canvien les prioritats. Ara ens queda començar a entendre la infraestructura de la motivació i conèixer les teories clàssiques i contemporànies que han investigat sobre el tema i han aportat pautes per poder aplicar a les organitzacions.

### Activitat

Abans d'arribar a la fase de conceptualització deixem unes **preguntes d'observació reflexiva** que heu de respondre ara i després de la lectura del mòdul.

1. Pensa en una situació en la qual t'hagis sentit motivat i justifica per què.
2. Ara, pensa en una situació en la qual t'hagis sentit desmotivats i justifica per què.
3. Qui és el responsable o qui són els responsables de la motivació dels treballadors? Per què?

## 2. Conceptualització

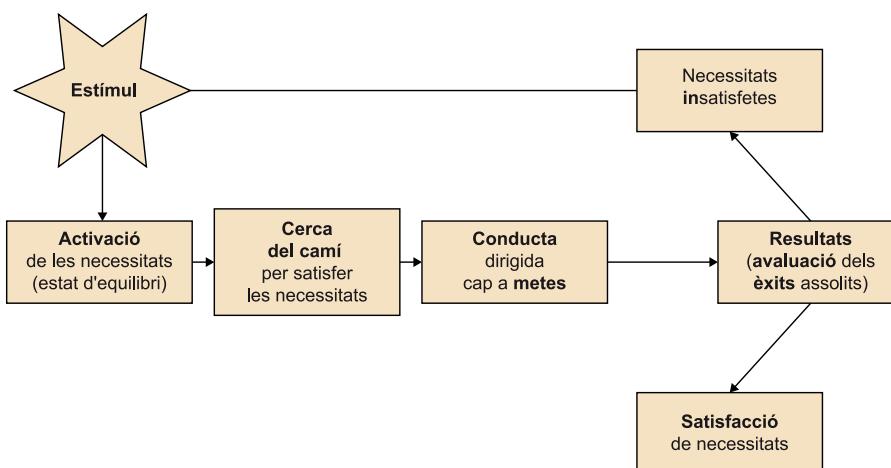
La paraula **motivació** ve del llatí *movere*, que significa *moure*. Per aquest motiu, la motivació ve a ser una expressió de la realitat personal que ens mou i imprimeix energia a les aspiracions de l'ésser humà, que l'impulsa a actuar a la recerca d'aconseguir la seva realització personal.

Sobre aquest aspecte, Reeve (2003, pàg. 5) planteja que «la motivació és el procés pel qual la necessitat insatisfeta d'una persona genera energia i direcció cap a certs objectius que, en assolir-se, satisfaran aquesta necessitat. Els estats emocionals estan, per tant, en flux continu, en un estat de creixement i declivi perpetu».

D'altra banda, en relació amb la motivació, la satisfacció laboral és «un estat emocional positiu o plaent que resulta de la percepció subjectiva de les experiències laborals de la persona» (Locke, 1976, a Pereda i altres, 2014, pàg. 390).

El **procés bàsic de motivació** (figura 2) descriu el mecanisme fonamental que explica l'efecte de la motivació en l'individu (García i Meseguer, 2012, pàg. 65).

Figura 2. Procés bàsic de motivació



Font: adaptat de García i Meseguer (2012, pàg. 65).

Les persones tenen **necessitats** que provoquen **desitjos**, i aquests desitjos ocasionen **tensions** que estimulen **accions** que condueixen a **satisfaccions**; això és el que es coneix com a **cadena de necessitat-desig-satisfacció**. La motivació és el desig que causa un comportament, la qual cosa confereix energia i direcció a la conducta. És una experiència subjectiva amb tres tipus de mani-

festacions: conductual, fisiològica i cognitiva. Les necessitats humanes s'han classificat tradicionalment en primàries o fisiològiques i secundàries o apreses. Aquestes últimes també s'anomenen necessitats socials.

Al principi del mòdul hem comentat la relació entre **motivació i acompliment**, de manera que es pot establir la següent fórmula:

**Acompliment** = habilitat × motivació (esforç).

**Habilitat** = aptitud × capacitat × recursos.

**Motivació** = desitjo × compromís.

La seva anàlisi ens permetrà reflexionar per determinar si es tracta d'un **problema d'habilitat o de motivació**.

## 2.1. Principals teories motivacionals

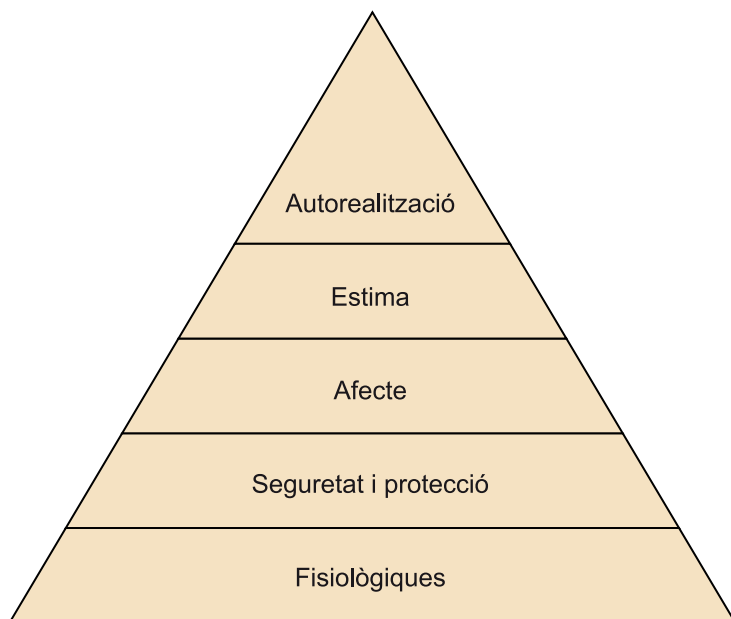
A continuació, exposarem les **principals teories de la motivació**. Hem realitzat una selecció de les més rellevants, però volem deixar constància que hi ha més autors que han estudiat i investigat el tema de la motivació.

- Teoria de la jerarquia de les necessitats, de Maslow (1954).
- Teoria dels dos factors, de Herzberg (1959).
- Teoria X i teoria Y, de McGregor (1964).
- Teoria de les expectatives, de Vroom (1964).
- Teoria ERC (existència, relació i creixement), d'Alderfer (1972).
- Teoria de les necessitats, de McClelland (1989).
- Teoria de l'establiment de metes, de Locke (1968).
- Teoria de Porter i Lawler (1988).

La motivació d'assoliment es defineix com la tendència a aconseguir l'èxit en una situació que contempli l'avaluació de l'acompliment d'una persona en relació amb estàndards d'excel·lència.

**Maslow** presenta una classificació de les necessitats bàsiques de l'home; segons ell, els motius s'agrupen en una jerarquia que va des dels més forts i dominants fins als més febles. Aquests últims només entren en joc si s'han satisfet els motius anteriors. L'escala de necessitats seria la següent, en forma simplificada:

Figura 3. Piràmide de les necessitats de Maslow



Font: *Factbook Recursos Humanos* (2006). Cizur Menor: Aranzadi.

**a) Necessitats fisiològiques:** gana, set, activitat física i sexe. També s'anomenen necessitats físiques bàsiques, i es refereixen a la supervivència. Es satisfan per al treballador i la família principalment mitjançant el sou. També hi influeix un ambient de treball segur. Quan queden acceptablement satisfetes, se'n desitgen d'altres.

**b) Necessitats de seguretat i protecció:** tant física com psicològica. Es refereixen al manteniment en els dies posteriors al compliment de les necessitats de supervivència. Es requereix que hi hagi seguretat d'ocupació. Han de quedar satisfetes, almenys parcialment, perquè s'experimenti el desig d'una necessitat de nivell superior.

**c) Necessitats de pertinença, socials i d'amor:** donar afecte, trobar una resposta afectiva en l'altre, pertànyer. Molts creuen que aquestes necessitats se satisfan solament fora de la feina, però sembla que no és totalment així. Aquestes necessitats inclouen: l'afecte, l'amistat, l'acceptació, l'esperit de grup i la pertinença a un grup de treball o empresa.

**d) Necessitats d'estima:** aconseguir una avaluació estable i alta de nosaltres mateixos, la base de la qual sigui l'autorespecte i l'estimació dels altres. Inclou factors interns i externs. Alguns exemples dels primers són: el respecte cap a un mateix, l'autonomia i l'assoliment. I dels segons: estatus (sentir que els altres creuen que som valuosos, el reconeixement i l'atenció) i creure que els altres també són valuosos per a nosaltres.

En el passat, aquestes necessitats sobresortien amb l'adquisició de béns materials addicionals i sumptuosos (en l'ordre personal, un automòbil més nou, una casa més gran, etc.) o amb els símbols d'estatus, com ara tenir unes oficines més grans i més ben muntades, un automòbil d'empresa, un cap de despatx

i secretàries, un lloc exclusiu d'estacionament, etc. No obstant això, avui dia i, fonamentalment, per a les noves generacions, les necessitats d'estima es satisfan amb mitjans menys tradicionals, com ara el reconeixement, una feina interessant, etc.

**i) Necessitat d'autorealització:** posar en pràctica les nostres forces, integrar la conducta, realitzar-nos com a éssers humans. Tot això significa arribar a ser el que un és capaç de ser. Buscar més significat a la feina, que es considerarà com un mitjà de desenvolupament personal. Procurar d'obtenir més responsabilitat.

Les formes i diferències per satisfer aquestes necessitats varien molt d'una persona a una altra. Uns s'autorealitzen produint treballs d'alta qualitat, d'altres requeriran el desenvolupament d'idees creatives i utilitàries.

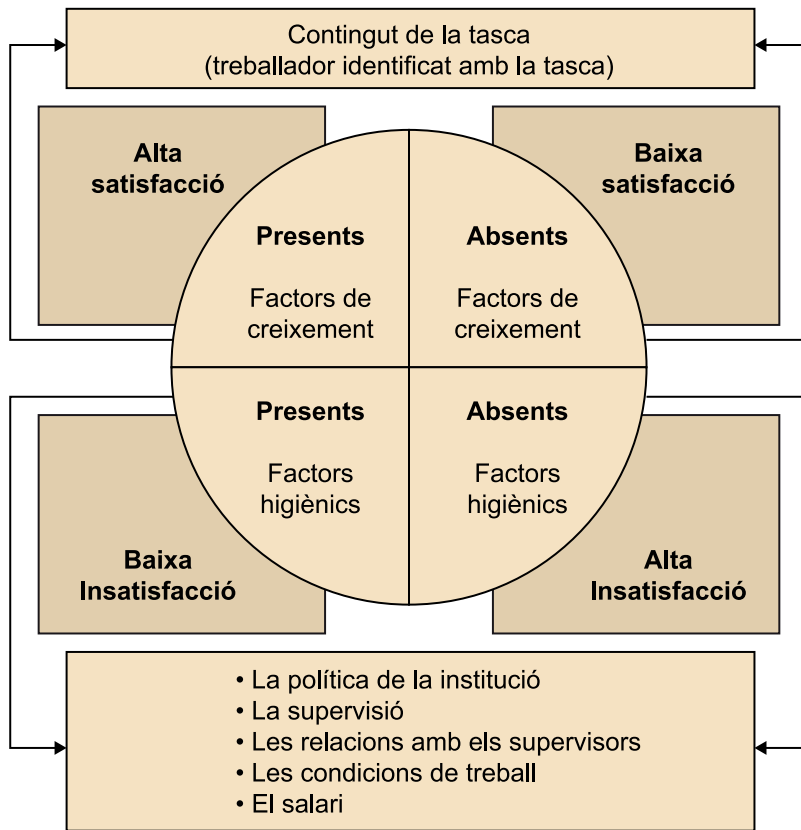
Aquestes necessitats no resulten tan òbvies, atès que no es manifesten amb freqüència; en general, les persones estan més ocupades a cobrir les seves necessitats de tercer o quart nivell.

Segons la teoria d'Abraham Maslow, a **la motivació per al treball**, l'home hi busca satisfer els anteriors tipus de necessitats, que s'organitzen de forma jeràrquica. Unes necessitats superiors impliquen que les anteriors s'han satisfet prèviament.

El **model de Herzberg** (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1956) sorgeix a partir del descobriment de dos sistemes diferents en relació amb **la satisfacció i la insatisfacció** de les persones a la feina (García i Meseguer, 2012). En aquest sentit, Herzberg i els seus col·laboradors expliquen que un ambient físic i psicològic adequat a la feina (per exemple, unes condicions de seguretat o un salari suficients) està relacionat amb la «**no insatisfacció**» de les persones a la feina, mentre que els factors associats al propi contingut de la feina (per exemple, l'interès de la tasca, l'autonomia o la contribució/oportunitat de desenvolupament) són els que determinen el nivell de satisfacció (García i Meseguer, 2012).

La relació entre ambdues dimensions pot explicar-se a través del símil dels fonaments d'una construcció (variables higièniques) i l'estructura visible d'una construcció (variables motivacionals). Ambdues parts són necessàries per aconseguir la satisfacció de les persones a la feina (si falten els fonaments, no és possible construir; sense un nivell adequat de les variables higièniques, no és possible obtenir satisfacció a partir de les variables motivacionals).

Figura 4. Satisfacció i insatisfacció en el model de Herzberg



Font: elaboració pròpia.

Cal destacar certes crítiques a aquesta teoria. Herzberg diu que s'han de complir factors d'higiene per eliminar la insatisfacció. Si es donen els factors motivadors, es pot aconseguir la satisfacció. Herzberg es limita per la seva metodologia. Els participants van tenir biaix d'autoservei i es qüestiona la confiabilitat dels avaluadors. També hi va haver biaixos o errors d'observació. No es va utilitzar cap mesurament general de la satisfacció. Herzberg va suposar que hi havia una forta relació entre la satisfacció i la productivitat.

**McGregor** (1960) distingeix dues perspectives de l'ésser humà en relació amb la feina que determinen l'estil administratiu de les persones que dirigeixen equips de treball en relació amb el procés de motivació dels equips de treball (García i Meseguer, 2012). Així, la «Teoria X» i la «Teoria Y» descriuen dues formes oposades, ja que consideren l'ésser humà en la seva relació amb la feina (taula 1).

Taula 1. Suposicions de les teories X i Y

| Teoria X   | Teoria Y  |
|--|---|
| Els empleats senten una aversió intrínseca per la feina i, mentre sigui possible, tracten d'evitar-la. | Els empleats poden considerar la feina com una activitat natural, com el descans i el joc.          |
| Cal obligar-los, controlar-los o amenaçar-los amb sancions.  | L'individu exercirà l'autodirecció i el domini de si mateix si se sent compromès amb els objectius. |

Font: Robbins (1998).



| Teoria X   | Teoria Y  |
|--|---|
| Rebutgen les responsabilitats i busquen direcció formal.                 | L'individu normal aprèn a acceptar la responsabilitat.  |
| Anteposen la seguretat a tots els altres factors i mostren poca atenció. | La creativitat, és a dir, la capacitat de prendre decisions innovadores, està garantida en la població, sense ser necessàriament dels nivells gerencials. |

Font: Robbins (1998).

El **model de Vroom** explica la conducta de l'empleat (**teoria de les expectatives**). La relació real de l'empleat amb el seu entorn no és important; allò que val és el que l'individu pensa i percep. Per aquest motiu, l'individu s'involucra en els següents interrogants:

- Desitjo el premi?
- El premi és l'adequat?
- El resultat de l'esforç serà positiu, negatiu o neutral?
- Val la pena?
- Com s'avaluarà l'esforç a l'hora d'atorgar el premi?
- Puc fer-ho?
- Estic en condicions de fer-ho?

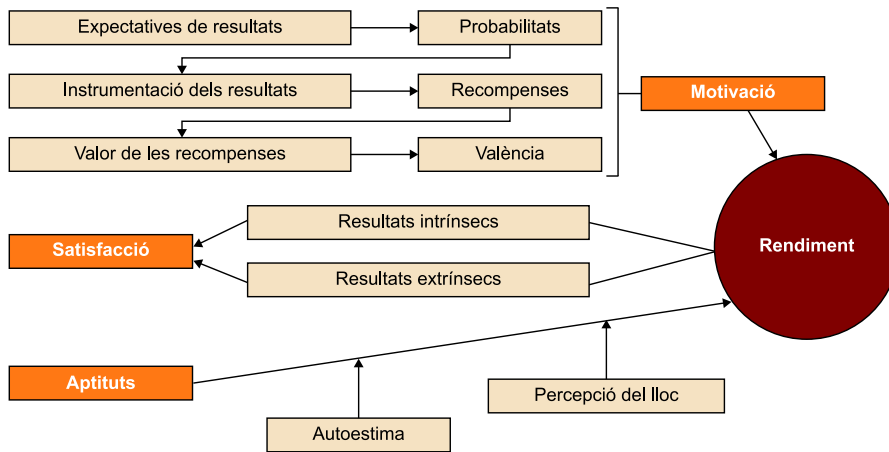
Els aspectes que impliquen a la gerència són:

- Determinar les recompenses que valoren individualment els subalterns.
- Determinar l'acompliment que es desitja.
- Fer accessible el nivell d'acompliment.
- Connectar la recompensa amb l'acompliment.

S'han d'establir recompenses adequades al nivell d'esforç i als resultats que es desitja obtenir dels subordinats. Per exemple: els beneficis per antiguitat afavoreixen la permanència en l'ocupació, però no necessàriament la productivitat i la qualitat del treball.

En la figura següent es pot observar de forma simplificada la teoria de les expectatives de Victor Vroom:

Figura 5. Esquema simplificat de la teoria de les expectatives



Font: Vélaz (1996).

En essència, la teoria estableix que la força d'una tendència a actuar depèn de la força de les expectatives que acompanyaran certes accions i resultats, així com de l'atracció que aquestes expectatives tenen per a l'individu. Això inclou tres variables:

- Atracció o valència:** importància o valor que l'individu concedeix a un resultat o premi potencial que es pot aconseguir a la feina; això conté les necessitats insatisfetes del subjecte.
- Nexe entre acompliment i premi:** grau en què l'individu creu que oferir cert nivell de rendiment el portarà a l'obtenció del resultat desitjat.
- Nexe entre esforç i acompliment:** percepció que dedicar cert grau d'esforç afavorirà l'acompliment.

La **teoria ERC de Clayton Aldelfer** replanteja les necessitats de Maslow per fer-les **més coincidents amb la recerca experimental**.

Destaca tres grups de necessitats fonamentals:

- D'existència** (Maslow: fisiològiques i de seguretat).
- De relació** (Maslow: socials i d'estatus).
- De creixement** (Maslow: d'estima i autorealització).

Elimina la **suposició de la jerarquia**. Un individu pot estar motivat en els tres grups o categories alhora. És una **teoria popular, però no exacta**.

Arribem a la **teoria dels quatre patrons o necessitats de David McClelland** (1989).

Parteix del supòsit que cada persona té certs patrons de motivació segons l'ambient cultural en el qual ha viscut (família, escola, ideologia, religió, entorn, etc.). També creu que alguns dels factors poden ser més accentuats o preferits que d'altres.

L'autor distingeix **quatre tipus de necessitats**: assoliment, afiliació, poder i competència. Tot i això, mostra cert interès en una d'elles: considera que el motiu d'assoliment és fonamentalment el responsable del creixement econòmic, per la qual cosa és de gran interès per a l'empresa. Generalment, les persones amb motivació per l'assoliment són més creatives, responsables, enèrgiques i treballadores. D'altra banda, les institucions amb altes motivacions per l'assoliment aporten un nombre més elevat d'empresaris, i aquests empresaris són més capaços. Això és degut a que aquests empresaris tenen més tendència a assumir riscos i acceptar canvis.

La taula següent ens mostra els patrons motivacionals en els quals es sustenta la teoria David McClelland. Aquesta teoria estableix un ordre de prioritat: 1) assoliment, 2) afiliació, 3) poder i 4) competència.

Taula 2. Patrons motivacionals de David McClelland

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Assoliment</b>  | Impuls per superar reptes, progressar i créixer     |
| <b>Afiliació</b>   | Impuls de relacions positives amb la gent           |
| <b>Poder</b>       | Impuls per influir en les persones i les situacions |
| <b>Competència</b> | Impuls cap al treball d'alta qualitat               |

Font: Robbins (1998).

Les persones orientades a l'assoliment lluiten per l'èxit en si, més que per la recompensa; senten el desig de millorar alguna cosa o fer-la més eficient. Els empleats orientats a l'assoliment es caracteritzen perquè:

- Busquen acceptar situacions on poden assumir responsabilitat personal.
- Perceben que seran reconeguts pel seu esforç de manera explícita quan existeix un risc moderat de fracàs.

Per la seva banda, els executius que estan orientats a l'assoliment:

- Solen confiar en els seus subordinats.
- Comparteixen i reben noves idees obertament.
- Estableixen metes superiors.
- Esperen que els seus subordinats també estiguin orientats a l'assoliment.

- Són millors en activitats independents que en grans corporacions on hagin de conjugar esforços dels seus iguals.

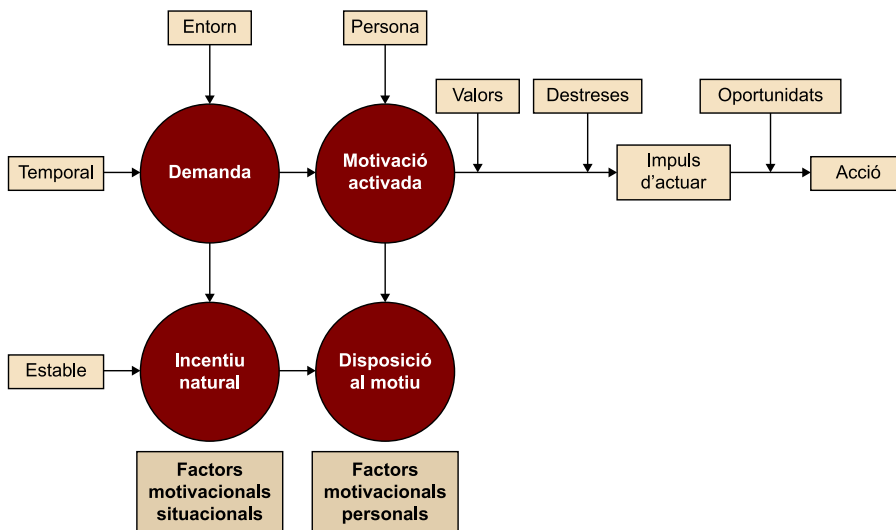
Les persones orientades a l'**afiliació** lluiten per conquistar l'amistat, s'estimen més les situacions de cooperació que les de competència i exigeixen un alt grau de comprensió mútua.

A les persones orientades al **poder** els agrada «ser caps» i lluiten per influir en els altres. Tendeixen a preocupar-se més per aconseguir influència sobre els altres i prestigi que per atorgar un reconeixement adequat. Poden estar disposades a córrer riscos per obtenir el poder.

Finalment, les persones orientades a la **competència** busquen l'excel·lència en el treball, desenvolupen habilitats per a la solució de problemes, lluiten per ser creatius i es senten beneficiats per les seves pròpies experiències. Com a executius, treballen bé per la seva pròpia satisfacció interna i pel reconeixement dels altres, esperen que els seus subordinats i iguals treballin bé, s'impacienten amb aquells que no compleixen amb les seves expectatives i solen subestimar la importància de les relacions humanes a favor del treball.

En la figura que il·lustra l'equació de la teoria de David McClelland, s'evidencia la relació dels factors motivacionals situacionals amb els factors motivacionals personals, que incideixen en un bon acompliment laboral en funció de les competències de cada persona.

Figura 6. Equació de McClelland



Font: Factbook Recursos humanos (2006). Cizur Menor: Aranzadi.

**Locke**, per la seva banda, aporta una contribució molt important a l'estudi de la **motivació individual** en proposar que la **motivació primària a la feina** pot definir-se a partir del desig d'aconseguir una **meta** determinada:

a) La meta representa allò que es desitja fer en el futur. Les metes són importants, ja que motiven i guien els nostres actes i ens impulsen a donar el millor rendiment.

b) L'empleat aconsegueix un millor rendiment quan es fixa metes que quan no ho fa.

c) Les metes específiques motiven més que les generals.

d) Des del punt de vista de la motivació i el rendiment, les metes massa difícils, l'obtenció de les quals sembla impossible, no afavoreixen en gens la motivació, sinó que la disminueixen. La retroalimentació ha d'estar unida a l'establiment de metes específiques, atès que afavoreix molt el rendiment a la feina.

i) La retroalimentació ajuda a descobrir la dependència entre allò fet i allò que es vol fer, i serveix per guiar la conducta.

f) La retroalimentació autogenerada constitueix un motivador més potent que allò que procedeix de l'exterior.

g) Quan aquells que han d'aconseguir les metes participen en el seu establiment, els resultats reflecteixen:

- Un acompliment millor.
- Una acceptació més elevada de les metes com alguna cosa que val la pena aconseguir.
- L'acceptació de metes que són encara més difícils que les que imposarien els caps (mestres o pares) de manera arbitrària.

L'obra de Locke ha estat criticada per diverses raons:

- No ofereix evidència que demostrï que aquestes metes vagin acompanyades d'una major satisfacció en la feina.
- La teoria sembla molt simple en relació amb les relacions complexes que es presenten en la motivació.

Prenent com a base la teoria de les expectatives de Victor Vroom, Porter i Lawler van arribar a un model més acabat de la motivació. Podem dir que aquest model de teoria addueix el següent:

a) L'esforç o la motivació per al treball és el resultat de com d'atractiva és la recompensa i de la forma en què la persona percep la relació existent entre esforç i recompensa.

b) La segona part d'aquest model és la relació entre l'**acompliment** i les **recompenses**. Les persones esperen que aquells que realitzin les millors tasques percebin els millors salaris i obtinguin més promocions més ràpidament.

Edgard I. Lawler va evidenciar que els diners poden motivar no només l'acompliment, sinó també la companyonia i la dedicació. Lawler va verificar que el poder de motivació que tenen els diners és degut a l'ús incorrecte que n'han fet la majoria d'organitzacions. La incoherència que presenta la relació entre els diners i l'acompliment en moltes organitzacions té diverses raons, que són les que Lawler finalment va concloure com a fonaments de la seva teoria:

- Les persones volen guanyar diners no només perquè els permeten compensar les seves necessitats fisiològiques i de seguretat, sinó també perquè ofereixen les circumstàncies per satisfer necessitats socials, d'autoestima i d'autorealització.
- Si les persones perceben i creuen que el seu acompliment és alhora possible i necessari per obtenir més diners, exerciran la seva feina de la millor manera possible.
- Si les persones creuen que hi ha una relació directa o indirecta entre l'augment de la remuneració i l'acompliment, els diners podran ser un motivador excel·lent.

Es considera que l'acompliment laboral es podria millorar amb la implantació de sistemes de remuneració sensibles i justos, que prenguin com a base els mèrits i gestionin les recompenses amb un valor positiu per als treballadors.

No és correcte pensar que a tots els treballadors els interessin les mateixes recompenses que atorguen les seves empreses; alguns donen més importància als sous, d'altres prefereixen més dies de vacances, millors serveis d'assegurança, guarderies per als seus fills, plans vacacionals, beques d'estudis per als seus fills. És per això que cada vegada són més les empreses que institueixen **plans de prestacions a la carta** o, el que és el mateix, sistemes d'incentius que permeten als empleats triar les seves prestacions d'un menú de possibles opcions. Això podria ser una **estratègia efectiva de motivació**.

Així mateix, la teoria de les expectatives ajuda a explicar per què molts empleats no estan motivats en les seves feines, i simplement fan el mínim necessari per mantenir-les. És per això que cal donar importància al disseny dels tipus de recompenses basades en les necessitats individuals de l'empleat, i no caure en l'error de considerar que tots volen el mateix i, en conseqüència, passar per alt els efectes de la diferència de les recompenses en la motivació.

## 2.2. Dels conceptes a l'aplicació pràctica

Després de revisar les principals teories motivacionals, ara proposem com passar **dels conceptes a l'aplicació pràctica**: quines recomanacions podem fer a les organitzacions? Com es pot incidir en els principals factors que motiven els treballadors per aconseguir el màxim compromís?

Urcola (2005) esmenta una investigació realitzada per Harris Interactive als Estats Units després d'enquestar vint-i-tres mil treballadors, directius i gerents dels sectors d'ocupació més significatius. Els resultats van ser aquests:

- Només el 10% disposa d'objectius clars i quantificables.
- Només el 13% manté unes relacions de profunda confiança i cooperació amb altres equips i departaments.
- Només el 15% treballa en un entorn de confiança.
- Només el 17% creu que la seva organització fomenta una comunicació oberta i respectuosa amb les discrepàncies que generen les noves idees.
- Només un 20% considera que l'organització respecta els seus propis valors i compromisos.
- Només el 20% afirma estar entusiasmat per aconseguir els objectius de l'equip o de l'organització.
- Només el 22% manifesta estar motivat i valorat.
- Només el 39% mostra un alt grau de compromís amb la direcció de l'organització.

Com fa palès aquest estudi, a les organitzacions hi ha molts treballadors que es troben desmotivats, i les causes d'aquest descontent són diverses.

Aquí tenim alguns elements de reflexió importants per poder tractar el tema de la motivació laboral: objectius, comunicació, reconeixement i retroalimentació, entre d'altres.

Osca (2012) recull les troballes fonamentals de l'estudi de la motivació humana i respon de forma integradora la pregunta següent: «**què motiva els empleats?**». Les conclusions són similars a les de l'estudi esmentat anteriorment: satisfer necessitats, rebre reforços, percebre equitat o justícia, tenir expectatives valuoses, plantejar-se objectius, percebre's com a eficaç i tenir un treball interessant, entre d'altres (emocionals, culturals, etc.).

### Lectura complementària

J. L. Urcola Tellería (2005).  
*La motivación empieza por uno mismo*. Madrid: Editorial ESIC.

A partir d'Osca (2012), proposem la definició de quatre fases diferents en un procés d'intervenció per millorar la motivació laboral:

- 1) Definir les **metes** i els **objectius** de la intervenció.
- 2) Assegurar-se que els **empleats** disposen de les **competències necessàries** per assumir els canvis.
- 3) Identificar les **tasques necessàries** per aconseguir els objectius.
- 4) Fer un **seguiment del procés** que porti a introduir possibles correccions de forma àgil.







## Activitats

1. Per respondre aquesta qüestió es recomana llegir el llibre de Lundin, Paul i Christensen (2003) *Fish, la eficàcia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. En aquest llibre es planteja la situació d'un grup de treballadors altament desmotivats.

- a) Es demana que intentis solucionar el problema que presenta el cas.
- b) Realitza el diagnòstic de desmotivació d'aquest conjunt de treballadors.

2. Adopta el paper de consultor extern en el cas pràctic: Motivació, Juan González i Jorge Barceló.

«Quan Juan González va acabar la carrera d'Enginyeria Industrial, va respondre un anunci publicat al diari, en el qual es sol·licitava un enginyer jove per al taller d'esmolat d'eines d'una empresa automobilística. En Juan va ser seleccionat i, des del 2009, la data de la seva incorporació a l'empresa, sempre ha ocupat llocs de treball a la fàbrica i, més concretament, en els departaments industrials de fabricació.

D'altra banda, quan Jorge Barceló va acabar Administració i Direcció d'Empreses (ADE), es va presentar a una convocatòria de premsa per ocupar el lloc d'ajudant del cap d'estudis comercials de la mateixa empresa i va obtenir la plaça. Des de llavors, ha estat treballant sempre a l'àrea de màrqueting.

En Juan no se sent a gust en el lloc actual, la direcció de programació de la producció. Desitjaria treballar a l'àrea comercial, especialment en la venda activa de productes de l'empresa. Entén que té una gran capacitat per a les relacions públiques, no li importa viatjar i és sensible a les operacions de venda i de cobrament.

Quan en Juan li manifesta el seu desig de canviar, el seu cap ho considera gairebé una traïció. Li fa notar que el que li demana no és massa coherent amb la seva formació bàsica, que és imprescindible en el departament i que, a més, quan va entrar a l'empresa, ho va fer per treballar a producció. Per això es va buscar un enginyer. L'empresa no té l'obligació d'oferir-li un altre lloc diferent del pactat. Això sí, pot ascendir sensiblement... sempre i quan sigui a l'àrea de producció.

En Jorge tampoc està satisfet en el seu departament. A ell li agradaria treballar en la producció i ser al taller, on creu que podria desenvolupar les seves capacitats d'administració, organització i control. En Jorge pensa que de seguida podria fer-se càrrec de les qüestions fabrils, imprescindibles per a l'exercici d'aquesta feina.

Quan en Jorge demana el canvi a producció, el seu cap emprà uns arguments similars als emprats pel cap de Juan. Per a l'empresa, el canvi suposaria un cost addicional de formació, el risc d'un fracàs i, possiblement, el rebuig de part dels «tècnics titulats».

Com a resultat de les dues decisions de no admetre els canvis plantejats, els dos directius es troben profundament desmotivats. El seu rendiment ha baixat i el seu nivell d'interès pel treball i la seva actitud cooperadora també han disminuït. Però la direcció de l'empresa recolza la decisió dels seus respectius caps: diuen que «no es pot permetre que cadascú esculli el lloc que més li agradi ni tampoc aquell on un "creu" que pot fer-ho bé».

### Qüestions:

a) Cal situar-se en la posició d'un hipotètic consultor extern a l'organització. Llegeix el cas i analitza la situació creada a partir de la negativa de l'empresa a satisfer la sol·licitud de canvi de lloc de treball.

b) Analitza i diagnostica el que succeeix amb en Juan González i en Jorge Barceló. On radica el problema de la desmotivació d'en Juan i en Jorge? Quin és el problema? Com podríem abordar la seva solució?

3. A la teva pròpia feina, centra't en algun aspecte en el qual sentis que l'acompliment està per sota de les teves expectatives. Es demanen diverses tasques:

- a) Realitzar el qüestionari d'avaluació de l'acompliment laboral (diagnòstic d'habilitats).
- b) Identificar els obstacles específics per millorar l'acompliment.
- c) Determinar si l'acompliment que havíem pensat prèviament té relació amb l'aspecte a millorar.

d) Formular un pla per superar els obstacles identificats.

**Avaluació de l'acompliment laboral** (Whetten i Cameron, 2016, pàg. 298-299):

- El meu supervisor i jo estem d'acord en la qualitat del meu acompliment.
- Sento que tinc la capacitat adequada per realitzar les meves activitats laborals actuals.
- Crec que les meves destreses i habilitats innates concorden molt bé amb les responsabilitats del meu lloc.
- Crec que posseeixo els recursos i els subministraments adequats per fer bé la meua feina.
- Entenc les expectatives del meu cap i, en general, sento que són realistes.
- Crec que les recompenses es distribueixen de manera justa i en base a l'acompliment.
- Les recompenses i oportunitats que acostumo a rebre per un bon acompliment em resulten personalment atractives.
- El meu supervisor indica que el meu acompliment no és tan bo com hauria de ser, però no hi estic d'acord.
- Podria fer una feina molt millor si rebés capacitat.
- Crec que la meua feina és massa difícil per al meu nivell d'habilitat.
- Crec que el meu acompliment laboral està obstaculitzat per la falta de subministraments i recursos.
- Crec que les expectatives del meu cap són poc clares i poc realistes.
- Crec que el meu cap té favoritismes a l'hora d'assignar les recompenses.
- Considero que les recompenses i les oportunitats disponibles per a les persones amb un alt acompliment no són molt atractives.

4. Mira la pel·lícula *The Pursuit of Happyness* (*La recerca de la felicitat*, 2006), la història real de Chris Gardner.

- **Títol original:** The Pursuit of Happyness
- **Any:** 2006
- **País:** USA
- **Estrena a Espanya:** 02-02-2007
- **Estrena als EUA:** 15-12-2006
- **Director:** Gabriele Muccino
- **Repartiment:** Will Smith, Thandie Newton, Jaden Smith
- **Guió:** Steve Conrad
- **Productora:** Columbia Pictures
- **Gènere:** Drama



L'any 1982, Chris Gardner no tenia casa, carregava el seu fill de vint mesos per San Francisco i era venedor ambulant d'uns aparells mèdics que poca gent comprava. Un moment crucial en la seva vida va succeir en un pàrquing, quan va veure un home conduint un Ferrari vermell que buscava lloc per aparcar. Gardner li va dir: «et dono el meu si em respons dues preguntes: què fas i com ho fas?». Va resultar que era agent de borsa i guanyava 80.000 dòlars al mes. En aquell moment, Gardner va decidir que seria agent de borsa. Es va dirigir a les oficines de Dean Witter, que en aquells moments era un dels bancs d'inversió més grans, i va aconseguir concertar una entrevista per ingressar al programa de capacitació de l'empresa.

Dean Witter feia més de dues-centes trucades al dia i deia: «cada vegada que aixecava el telèfon sabia que estava més a prop de sortir del clot».

Respon les preguntes següents:

- a) Què creus que motiva el protagonista, Chris Gardner, a assolir un bon acompliment a la seva feina (fer trucades) davant d'una situació conjuntural tan desfavorable?
- b) Poden les organitzacions dur a terme algun tipus d'estratègia per desenvolupar aquest tipus de motivació en els seus empleats?

5. Supòsit pràctic: Vull canviar!

«En Fernando és el cap d'un equip de vuit persones dins d'una empresa comercial. Aquest equip té com a àrea d'actuació tots els elements de servei al client. Els seus clients interns són principalment els membres de l'equip comercial de l'empresa.

Últimament, la situació d'aquest equip s'ha tornat una mica conflictiva. Els membres mostren un nivell de motivació bastant baix i cada vegada tenen més dificultat per assolir els objectius de l'equip. El cap d'en Fernando també comença a adonar-se que alguna cosa no funciona bé.

L'altre dia, en Fernando va tenir una conversa bastant tensa amb la Maria, una de les col·laboradores de l'equip. Semblava bastant enfadat enfront d'aquesta situació. Mentre atenia un client, la Maria va prendre la decisió d'acceptar una devolució de mercaderia per compensar-li per un problema important que havia tingut amb l'últim lliurament. Normalment, aquest tipus de decisions es prenen en col·laboració amb un membre de l'equip comercial,

el delegat responsable del client. La Maria havia parlat amb el delegat i ell hi estava d'acord, així que ho va fer sense consultar amb en Fernando.

“Però en què estaves pensant? Tu saps que m'hauries de comunicar aquesta informació abans de prendre una decisió. Per què no m'ho vas dir?”, va dir en Fernando en un to molt agressiu.

“No t'ho vaig dir perquè no eres a l'oficina i havia de donar una resposta al client. Era una cosa urgent, ho entens?”, va contestar la Maria.

“Urgent, urgent, tot és urgent! Tu saps molt bé que aquest tipus de decisions les haig de prendre jo i no qualsevol. Si després tenim problemes amb aquest client o amb el director del departament comercial, què els diré? Jo hauria d'haver rebut aquesta informació”.

En Fernando es va posar bastant vermell. La Maria es va sentir molt malament i no va saber què dir, ja que semblava que en Fernando no parlés de la mateixa situació que ella.

Uns dies més tard, en Fernando va convocar tots els membres de l'equip a una reunió informativa. En Pedro, un altre dels col·laboradors de l'equip, li va dir que no li semblava molt bona idea que tots estiguessin reunits a aquella hora del matí, ja que en aquell moment del dia solien rebre moltes trucades dels clients. En Fernando li va contestar que les decisions les prenia ell i que havia de parlar-los d'una cosa realment important relacionada amb el funcionament del departament. Els clients ja tornarien a trucar més tard si es tractava d'alguna cosa important.

A la reunió, en Fernando va dir que calia establir algunes normes de comportament en el grup.

“Últimament hem tingut algun exemple de mal funcionament de comunicació dins l'equip. Alguns de vosaltres us comuniqueu directament amb les persones del departament comercial sense que jo estigui informat del que s'ha dit ni de les decisions que s'han pres, o bé la informació m'arriba massa tarda. No sé si vosaltres sabeu quina és la responsabilitat del responsable d'un equip. Doncs bé, jo he de justificar-ho tot. A més, només es poden prendre decisions si es tenen els coneixements adequats per fer-ho.

Ara establim unes normes per a tot això. Cada membre de l'equip ha de saber quina és la seva tasca, i la meua és organitzar i dirigir totes les tasques de l'equip. En el futur, tots heu de saber que la vostra tasca és contestar al client, comunicar-vos amb els membres de l'equip comercial per informar-los del que faci falta i informar-me a mi de tot el que succeeixi. Cada dia, al final de la jornada, vull veure una llista de les comunicacions que s'han fet durant el dia. D'aquesta manera, tots sabrem on estem i no hi haurà cap situació ambigua.

No es pot prendre cap decisió sense consultar-la abans amb mi. Això és molt important, ja que el responsable sóc jo. A més, vosaltres no teniu el nivell de coneixements necessaris per prendre segons quines decisions. Crec que això és beneficiós per a tots nosaltres. D'aquí a quatre setmanes tindrem una altra reunió per avaluar la nova situació”.

Ningú no va dir res i tothom va tornar al seu lloc.

En Francisco, el cap d'en Fernando, es va assabentar del que havia passat amb l'equip i li va demanar que mantinguessin una reunió.

“Fernando, com veus la situació del teu equip?”.

“Bé, bé. Últimament hem millorat en eficàcia. Tinc un sistema de direcció molt estructurat, amb definició d'objectius, entrevistes d'avaluació, etc. Estic bastant satisfet amb el sistema”.

“I les persones del teu equip, com ho veuen?”.

“Les persones del meu equip? Normal, crec. Els ve bé una forma sistemàtica d'organitzar el treball. I tenim regles i normes de comunicació dins l'equip. Tothom sap quina és la seva tasca i quins són els límits del seu lloc”.

“I des del punt de vista personal, creus que la gent està treballant a gust? Els convé la teua forma d'actuar?”.

“Segurament, al final dona molta seguretat saber allò que l'empresa espera de tu, no et sembla?”.

“Fernando, t'he de dir que la situació no és com tu la veus. El teu equip està molt desmotivats. Algunes persones ja han demanat el trasllat a altres departaments”.

Aquesta frase fa que en Fernando pensi molt seriosament en la situació i comenci a preocupar-se...

El seu cap li diu que no es preocupi, que li agradaria ajudar-lo a millorar la situació».

Decideixen contractar els serveis d'un consultor expert, rol que exerceixes tu, per:

- a) Analitzar el comportament d'en Fernando i pensar en els aspectes positius de la seva actuació com a cap i en aquells que es poden millorar.
- b) Dissenyar un programa eficaç de motivació per al seu equip.

## Solucionari

1. Per diagnosticar el problema de desmotivació d'aquest conjunt de treballadors, en primer lloc, la Mary Jane hauria de mantenir entrevistes individuals amb cadascun dels treballadors i intentar analitzar les causes de la seva actitud. Abans de començar les entrevistes, seria convenient informar al conjunt dels treballadors dels objectius de les reunions per evitar rumors que empitjorarien el mal clima ja existent. A la lectura podem entreveure que una de les possibles causes de desmotivació és la naturalesa de les tasques. Es podria estudiar la situació i buscar un enriquiment mitjançant la rotació de funcions. A més, haurà de mantenir reunions amb la resta de departaments de l'empresa per tenir més informació sobre com es perceben les actituds dels seus treballadors. El procés serà llarg, ja que implica un canvi important d'actitud, de voler i no de poder.

2. Adoptem el paper de consultors externs. Som a l'empresa perquè s'ha detectat un greu problema de motivació en dos dels seus directius («els dos [...] estan profundament desmotivats. El seu rendiment ha baixat, el seu nivell d'interès pel treball i la seva actitud cooperadora també han disminuït»).

A una primera pregunta de diagnòstic, sobre si el nivell d'acompliment necessitaria millorar, la resposta és òbvia: «sí, clar, per descomptat». En segon lloc, hem de respondre que no ens trobem davant d'un problema d'incapacitat professional sobrevinguda, ni d'en Juan ni d'en Jorge, sinó d'una desmotivació provocada per una negativa, potser pobra i insuficientment argumentada, dels seus caps i de l'empresa. La causa d'aquesta desmotivació tampoc sembla estar relacionada amb un problema derivat dels incentius vinculats a l'acompliment. Més aviat sembla fruit de la **frustració de les expectatives professionals** de tots dos treballadors.

En Juan i en Jorge tenien unes metes, i els seus respectius caps i la direcció de l'empresa, unes altres. Això ha fet naufragar el seu alt nivell de motivació.

Quan, després de guanyar el seu setè títol de l'NBA, se li va preguntar a Phil Jackson quin era el seu mètode per motivar els jugadors del seu equip, Jackson va respondre: «Jo no motivo els meus jugadors. Vostè no pot motivar ningú, tot el que pot fer és proporcionar un entorn motivador i els jugadors es motivaran sols».

Aquí tenim clara la causa que ha provocat la desmotivació: les expectatives truncades d'en Juan i en Jorge. Preguntem-nos: la direcció de l'empresa creu que la seva decisió és encertada? Si la resposta és sí, ja sabem on ens condueix això: a la desmotivació de persones vàlides i d'alt rendiment, i això és un problema greu. Si la resposta és no, l'empresa hauria de valorar si les expectatives professionals d'en Juan i en Jorge podrien ser compatibles amb l'estratègia organitzativa i la de recursos humans, o si, en cas contrari, caldria revisar-ne alguna o, fins i tot, revisar-les totes dues.

L'experiència amb programes de motivació organitzacional sosté que la relació entre el bon compliment de l'empleat i l'èmfasi en la satisfacció de l'empleat és evident. Una **estratègia de motivació integrant** emfatitzaria tant l'acompliment com la satisfacció. Els millors directius probablement són capaços de tenir persones altament productives que estiguin satisfetes amb el seu desenvolupament professional i el seu entorn laboral.

3. En primer lloc, cal pensar en algun aspecte en el que l'acompliment estigui per sota de les expectatives. Cal realitzar el qüestionari d'avaluació de l'acompliment. D'aquesta manera, s'identificaran els obstacles de cadascú per millorar l'acompliment. Després de determinar els obstacles a partir de la classificació (percepció 1-8, capacitat 2-9, aptitud 3-10, recursos 4-11, expectatives 5-12, incentius 6-13, prominència de la recompensa 7-14), cal comprovar si aquests obstacles afecten l'acompliment. Prèviament havíem pensat en un aspecte de la nostra feina que es pogués millorar, en el que l'acompliment no es corresponia amb les expectatives. Finalment, formulem un pla per superar els obstacles. Per exemple, si el problema d'acompliment és degut a la falta d'habilitat, disposem de cinc eines: reaprovisionament, reentrenament, reajustament, reassignació i alliberament. Si establim un programa eficaç de metes en funció dels obstacles, es formularà el pla adequat.

4. Indiscutiblement, Gardner té una alta automotivació. Prenem com a referència els determinants de l'acompliment laboral proposats per diversos acadèmics organitzacionals (Gerhart, Steers, Porter i Bigley, Vroom) per analitzar el comportament del protagonista.

L'acompliment és el producte de l'habilitat multiplicada per la motivació, i l'habilitat és el producte de l'aptitud multiplicada per l'entrenament i els recursos.

I la motivació és el producte del desig i el compromís. La funció multiplicadora de la fórmula ens indica que tots els elements són essencials.



Chris Gardner, en tant que habilitat = aptitud × entrenament × recursos, demostra la seva bona aptitud, entesa com les habilitats i destreses innates que aporta a la feina, no requereix entrenament especial i disposa dels recursos necessaris per exercir la seva feina.

Per altra banda, motivació = desig × compromís representa el desig i el compromís de Chris amb la feina; tots dos són elevats, té un fort desig per la tasca impulsat per l'objectiu de millorar en el futur i un compromís elevat.

Chris Gardner té una motivació alta. La intensitat, la direcció i la persistència de l'esforç que realitza per aconseguir l'objectiu, ser agent de borsa, es demostra a la pel·lícula (història real). Gardner mostra altes dosis d'autocontrol i automotivació, així com aptituds i habilitats precises.

Partim de la base de trobar-nos amb un treballador que té un alt nivell d'automotivació, fins i tot quan ha d'exercir una feina tan rutinària i poc gratificant (dues-centes trucades/dia). Les organitzacions, especialment els directius, haurien de plantejar-se accions per aconseguir que els treballadors estiguin satisfets i motivats en els seus llocs, i haurien de crear un ambient de recolzament on el valor sigui la facilitació i no el control. Els individus han de ser tractats de forma equitativa i mereixen una retroalimentació oportuna i honesta en l'acompliment de la feina. Accions d'aquest tipus serveixen per desenvolupar programes de motivació integral centrats en el vincle motivació = compliment.

5. a) De l'actuació d'en Fernando com a cap d'equip no en podem dir massa coses positives. No delega cap de les seves funcions, menysprea les capacitats del seu equip («vosaltres no teniu el nivell de coneixements necessaris...»), no escolta, no deixa participar, el *feedback* que proporciona és sempre negatiu, no és conscient del malestar del seu equip, considera que l'equip s'ha de dirigir amb normes i regles i sota el mandat d'«ordeno, mano i a obeir». Per «guanyar-se la confiança del seu equip», primer haurà de canviar la seva actitud i ser conscient de la situació. En Fernando és un cap controlador i que es creu imprescindible.

b) Si partim de la premissa que en Fernando necessita millorar com a cap i considerem el canvi que ha de realitzar, l'equip necessita un programa de motivació, tot i que el nivell de desmotivació és tan elevat que qualsevol acció serà benvinguda.

A banda de normes i regles, s'han d'establir metes que tothom compregui i accepti; eliminar els obstacles personals i organitzacionals que dificulten l'acompliment (més marge d'actuació en casos com, per exemple, el de la Maria davant la urgència de respondre al client i no trobar al cap); utilitzar les recompenses i la disciplina de forma apropiada per extingir el mal comportament i encoratjar l'acompliment excepcional, atès que l'equip només rep *feedback* negatiu de les seves aportacions; proporcionar incentius (segons la filosofia de Fernando, el seu equip no els necessita); proporcionar recompenses oportunes i retroalimentació precisa de l'acompliment (l'equip només rep retroalimentació negativa, cap de les actuacions és adequada). Si en Fernando no canvia d'actitud i no millora la seva disposició cap a l'equip, l'organització hauria de plantejar-se canviar el cap de l'equip i emprendre el programa de motivació proposat.

## Glossari

**acompliment laboral** *m* Conjunt de resultats que obté una persona com a conseqüència de la realització de les tasques pròpies de la seva feina.

**automotivació** *f* Passió pel treball més enllà del sou o del prestigi. Propensió a buscar metes elevades amb energia i persistència. Enfocament a objectius, compromís amb l'empresa i optimisme, fins i tot davant el fracàs.

**compromís** *m* Fidelitat de l'empleat cap a l'organització, assolida mitjançant una cultura de compromís mutu per aconseguir l'equilibri entre allò que l'empresa ofereix i rep, i allò que els seus professionals ofereixen i reben, més enllà de la mera contraprestació de serveis.

**intel·ligència emocional** *f* Capacitat per reconèixer sentiments propis i aliens, i habilitat per gestionar-los.

**meta** *f* Resultat que es desitja obtenir a la feina per mitjà de la realització d'una o diverses activitats.

**motivació** *f* Voluntat que mostren les persones d'efectuar un determinat nivell d'esforç amb la finalitat d'obtenir uns objectius que consideren desitjables.

**reforç** *m* Acció que es realitza amb l'objectiu d'estimular i/o recompensar un individu perquè mantingui un tipus de comportament que es considera desitjable.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

Alonso, M. A., Berrocal, F., i Pereda, S. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid: Síntesis.

Bennis, W. G. i Thomas, R. J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders – How Tough Times Shape Good Leaders*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Cameron, K.S. i Whetten, D. A. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (pàg. 263-305). Ciutat de Mèxic: Pearson.

Robbins, S. P. (1998). *Comportamento organizacional*. Ciutat de Mèxic: Prentice Hall.

Rosenbaum, B. L. (2002). *Cómo motivar a los empleados de hoy*. Ciutat de Mèxic: McGraw-Hill.

Urcola Tellería, J. L. (2005). *La motivación empieza por uno mismo*. Madrid: ESIC.

Valderrama, B. (2010). *La motivación inteligente*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.

### Bibliografia complementària

García, M. i Meseguer, M. (2012). «Análisis individual del comportamiento humano en las organizaciones». A: Soler, M. i Meseguer M. *Psicología del trabajo y las organizaciones. Una propuesta de formación basada en competencias para el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos* (pàg. 45-74). Múrcia: DM Librero-Editor.

Herzberg, F., Mausner, B. i Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Nova York: John Wiley & Sons.

Lundin, S. C., Paul, H., i Christensen, J. (2003). *Fish, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Madrid: Editorial Activa.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*(vol. 50, pàg. 370-396).

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.

Osca, A. (2012). «Cómo motivar en el ámbito del trabajo». A: Alcover, C. M.; Moriano, J. A.; Osca, A. i Topa, G. (coord.), *Psicología del trabajo* (pàg. 173-204). Madrid: UNED.

Queipo, B. i Useche, M. C. (1999). «El desempeño laboral». *Revista de Ciencias Sociales*(vol. 3, pàg. 486-496). Maracaibo, Veneçuela: Universidad del Zulia.

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. Mèxic: McGraw-Hill.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

