

# Motivació i satisfacció

Manuel Jordi López Mercadé

PID\_00188649



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	8
<b>1. Què entenem per motivació</b> .....	9
1.1. Perspectives conceptuals .....	9
1.2. Aproximació acadèmica conceptual .....	10
<b>2. Classificació de les teories i els models sobre motivació laboral</b> .....	12
2.1. Teories del contingut .....	12
2.2. Teories centrades en el procés .....	12
2.3. Criteri de proximitat .....	12
<b>3. Teories i models més destacats sobre la motivació</b> .....	14
3.1. La direcció científica (F. W. Taylor) .....	14
3.2. Teoria de les necessitats de Maslow .....	15
3.2.1. Necessitats fisiològiques .....	16
3.2.2. Necessitat de seguretat .....	16
3.2.3. Necessitats socials .....	16
3.2.4. Necessitat d'estima .....	16
3.2.5. Necessitat d'autorealització .....	16
3.3. Teoria ERC d'Alderfer .....	17
3.4. Teoria dels dos factors de Herzberg .....	18
3.5. Teoria X i teoria Y de McGregor .....	19
3.6. Teoria de MacClelland .....	21
3.7. Teoria de les expectatives .....	21
3.8. Model de motivació de Vroom .....	22
3.9. Model de motivació de Porter-Lawler .....	23
3.10. Model integrat de Robbins .....	24
3.11. Model integrat de Quijano i Navarro .....	25
3.12. Altres teories i models .....	28
<b>4. Tècniques de motivació sota el control del directiu</b> .....	29
4.1. Tècniques i recomanacions per a millorar la motivació .....	29
4.1.1. Millora del clima laboral .....	29
4.1.2. Reforç positiu .....	29
4.1.3. Implantació de l'apoderament o <i>empowerment</i> .....	30
4.1.4. Aportació de realimentació o <i>feedback</i> .....	30
4.1.5. Disminució tant del nivell de controls com de la seva freqüència .....	30

4.1.6.	Divisió detallada de la feina .....	31
4.1.7.	Afavoriment i potenciació de l'autoestima .....	31
4.1.8.	Accés a la informació .....	31
4.1.9.	Estimulació de la competència entre equips similars ....	32
4.2.	El reforç positiu .....	32
4.3.	L'apoderament o <i>empowerment</i> i la motivació .....	32
<b>5.</b>	<b>Satisfacció en el lloc de treball.....</b>	<b>34</b>
5.1.	Aproximació inicial .....	34
5.2.	Mesurament del grau de satisfacció en el lloc de treball .....	35
<b>6.</b>	<b>Casos.....</b>	<b>37</b>
6.1.	El club d'hoquei .....	37
6.1.1.	Qüestió del cas .....	38
6.1.2.	Esquema de treball .....	38
6.2.	La companyia d'assegurances .....	38
6.2.1.	Qüestió del cas .....	40
6.2.2.	Esquema de treball .....	40
	<b>Exercicis d'autoavaluació.....</b>	<b>41</b>
	<b>Solucionari.....</b>	<b>43</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>45</b>

## Introducció

Determinades aportacions de les persones, potser les més importants, no es compren amb diners. Sens dubte, en l'empresa i en els seus equips de treball la retribució econòmica no explica determinats èxits i resultats.

En les organitzacions, entitats i empreses, els empleats (o els col·laboradors) han de ser **liderats** i alhora també **motivats**. Aquesta és la responsabilitat de qualsevol directiu i l'objectiu permanent de l'empresa. Tanmateix, molts directius amb els seus esquemes de treball, comportaments i actuacions no aconsegueixen motivar prou el personal i, fins i tot, arriben a desmotivar els qui, *a priori*, tenen una actitud positiva.

La motivació es constitueix com a figura central tant en la **gestió d'empresa** com en la **psicologia del treball**, i té una especial importància amb relació a l'acompliment en el lloc de treball. En aquesta línia, resulta aclaridor l'enfocament de Campbell i Pritchard (1976) en indicar que l'acompliment és funció dels elements següents:

- Les aptituds
- Les destreses
- La comprensió de la feina que cal fer
- **La voluntat de fer l'esforç**
- **La decisió sobre el nivell d'esforç que cal fer**
- **La voluntat de continuar**
- Les condicions que faciliten o inhibeixen els individus

La **motivació** queda inclosa especialment en els punts que hem destacat en negreta.

Si seguim les explicacions del Dr. Àngel Font, identifiquem tres aspectes bàsics que ens poden ajudar a aconseguir-ho:

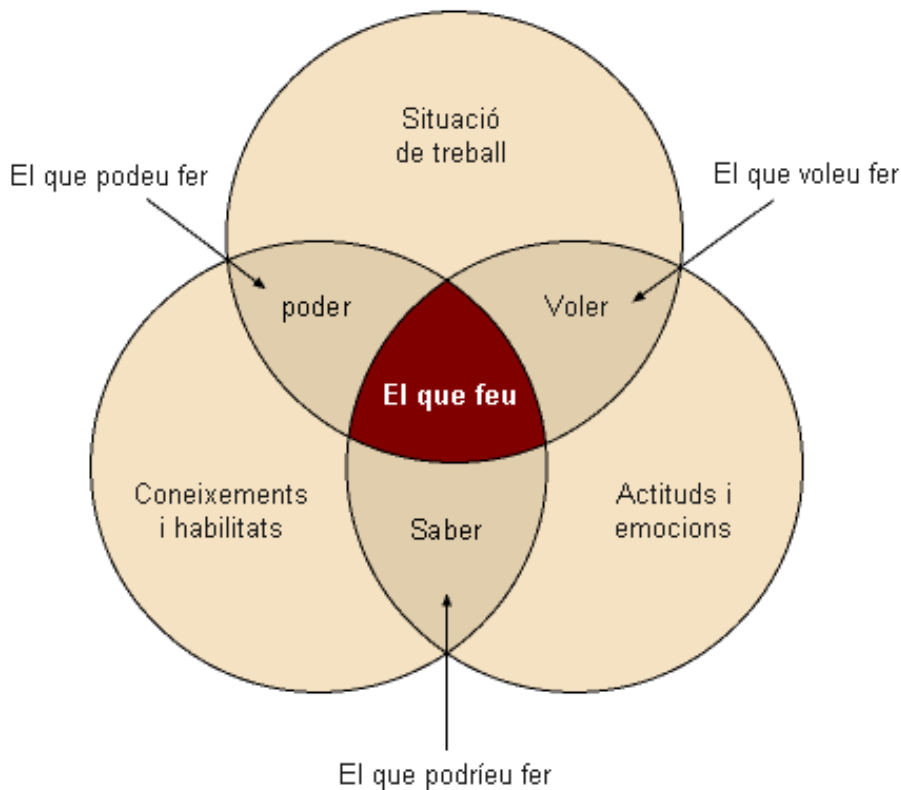
- La mateixa actuació formativa
- El perfil del lloc de treball
- La **motivació pròpia** de la persona

"Una òptima adequació empleat / lloc de treball vol dir que la persona **pugui** fer –i això ens ho han de garantir uns procediments de selecció o d'identificació correctes del potencial dels empleats–, que **sàpiga i sàpiga fer**, cosa que garanteix tradicionalment la formació; tanmateix, tan important és el que anteriorment s'ha dit com que també vulgui fer. Es pot afegir, així mateix, que també compten considerablement les condicions i l'entorn del lloc de treball, en el sentit que permetin al treballador desenvolupar el seu potencial; tot això és responsabilitat compartida dels que generen les directrius organitzatives i dels que executen les intervencions de gestió del personal"

### Reflexió

Com podem aconseguir que un empleat **se senti realment motivat**, per exemple, per l'aprenentatge permanent, que és una necessitat fonamental en l'empresa o organització actual?

Respecte a la motivació pròpia de la persona, el model de Peter Honey és molt aclaridor:



Esquema: elaboració pròpia prenent com a referència el model de Peter Honey.

Aquest esquema ens mostra que la motivació esdevé un aspecte clau en la **gestió integral** dels recursos humans en l'organització.

"Es necesario afirmar que actualmente muchas empresas ponen únicamente el acento de su atención en las máquinas, las instalaciones, la organización de la producción, la buena gestión financiera, etc., que siendo muy importante, es necesario pero no suficiente. Se olvidan de que, para hacer frente al reto de la competitividad (que ha de permitir su supervivencia como empresa/organización), se han de apoyar fundamentalmente en las personas, y por tanto en aspectos de su **capacitación** y, además, en los de **motivación**."

Extret d'M.J. López Mercadé (2002). *Formación, Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento* (pág. 158-159) Tesis doctoral.

Des de la perspectiva del saber (habilitats, coneixement, competències, etc.) i dels temes relacionats amb el poder (tecnologia, disseny i condicions de treball, etc.), podem convenir que els recursos humans són elements "relativament fàcils" d'aconseguir i gestionar en organitzacions empresarials del món desenvolupat.

Davant la igualtat d'aquests aspectes (o assolits en un cert nivell òptim), el factor motivacional (voler) esdevé clau.

En la pràctica de moltes empreses i sectors (per exemple, el sector financer espanyol, alemany o francès), el problema no rau a aconseguir, per exemple, més o millor tecnologia/informàtica, etc. (relacionat amb poder), sinó a aconseguir el voler per part dels empleats de l'organització o empresa.

La importància i complexitat de la millora de la motivació del personal fa que sigui en un –si no el més important– dels factors o elements de la gestió dels recursos humans en l'empresa.

## Objectius

Els objectius que cal assolir són els següents:

1. Conèixer, únicament a títol de referència, algunes de les principals teories i plantejaments d'investigadors i estudiosos en aquest tema.
2. Definir què pot entendre's per *motivació i satisfacció* en la feina (delimitació conceptual de motivació).
3. Analitzar "maneres", tècniques i recomanacions concretes per a millorar la satisfacció en el lloc de treball i la motivació del personal.
4. Debatre pràctiques perquè la motivació sigui "vivencial".
5. Reconèixer maneres per a millorar la satisfacció en el treball i aplicar-les.
6. Percebre vies per a la pròpia motivació personal.

Quan finalitzeu aquesta part de l'assignatura, estareu més ben preparats per a identificar factors que faciliten la motivació o la desmotivació i coneixereu alguns elements per a propiciar la satisfacció de la persona en la feina.



# 1. Què entenem per motivació

## 1.1. Perspectives conceptuals

Abans de continuar avançant en aquest tema, pot ser interessant veure què entenem per motivació. Aquest terme s'utilitza molt i, tanmateix, no té una definició únivoca.

Motivació prové de la paraula *motiu* del llatí *movere* (motivació, derivada de *motus*, 'assaig mental previ a l'acció'), que significa:

'Que indueix a moure's, a fer alguna cosa'. 'Allò que condiciona o determina la conducta o que inclina o mou la voluntat en un sentit o altre'.

(1998). *Gran diccionari de la llengua catalana*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana.

En una primera perspectiva, la motivació pot associar-se al fet que una persona actuï d'una manera determinada.

Resulta lògic pensar que la motivació pressuposa un cert coneixement i comprensió de les necessitats i els sentiments de la persona o persones a qui es vol donar motiu (i estimular) a fi que es produeixin uns determinats resultats.

En aquest sentit, tot comportament humà, referit tant a l'activitat privada com a la professional, respon, en essència, a uns motius. Motius que podem entendre com a exigències o necessitats (també es planteja la cobertura de dèficits). El comportament de les persones condueix a la satisfacció de motius (necessitats).

Tots nosaltres, si generalitzem, tenim necessitats de seguretat, d'aliment, d'afecte i d'altres més abstractes, com per exemple d'estatus, de poder o d'autorealització. Moltes d'aquestes necessitats se satisfan fora de l'àmbit laboral. No obstant això, n'hi ha d'altres se satisfan, totalment o en part, durant la feina i en la feina. Satisfereix aquestes motivacions laborals crea arguments pels quals les persones escullen un determinat treball i hi romanen.

La dificultat afegida rau en el fet que, normalment, actuem moguts per diversos motius alhora; a més, cada individu té les seves pròpies necessitats i anhels, diferents en diferents moments vitals.

### Activitat

Expliqueu breument què enteneu per *motivació* o *motivar* i, a continuació, assigneu la vostra resposta a alguns dels següents referents conceptuals:

a) Força o impuls intern de la persona.

- b) Desig d'aconseguir una meta.
- c) Organitzar un o diversos individus perquè facin correctament la seva feina.
- d) Aconseguir que una o diverses persones (sigui un grup o un equip) estiguin contentes en la seva feina.
- e) Procurar que un individu faci el que vosaltres voleu.
- f) Liderar un grup de persones perquè assoleixin els objectius previstos per mitjà del seu potencial i les seves capacitats.

### Solució

Amb seguretat **totes les respostes seran correctes en tot o en part**. Tanmateix, volem destacar el següent:

- Motivar és molt més que organitzar un individu c perquè faci la tasca encomanada, o que procurar que les persones estiguin contentes en la seva feina d.
- Per a motivar, hem d'aconseguir que una persona vulgui assolir un determinat objectiu i, si ens situem en el món laboral, que l'objectiu que vol la persona (col·laborador, empleat, etc.) estigui alineat amb els de l'organització.

Tot i així, la motivació té múltiples perspectives i interpretacions, fins i tot algunes antitètiques respecte d'aquest enfocament.

L'observació de situacions quotidianes ens demostra la complexitat del comportament humà. En iguals circumstàncies, diferents individus reaccionen de manera diferent. Fins i tot, determinats valors (o la seva escala) són diferents per a cada individu, amb la qual cosa podem concloure que les persones no es motiven exactament per les mateixes coses.

## 1.2. Aproximació acadèmica conceptual

Des d'una perspectiva més acadèmica, i encara que la motivació es constitueix com una entitat central, tant en la psicologia general com en la psicologia de la feina, fins i tot en la gestió d'empresa, reiterem que es donen diferències importants entre els autors i investigadors del tema.

A continuació, esmentarem algunes de les delimitacions conceptuals més significatives.

Des de la psicologia conductista (Arnau, 1974), s'entén com el que mou a la conducta, donat el concepte d'impuls.

Vroom (1964) i altres com Porter i Lawler (1968) o Katzell-Thompson (1992) tendeixen a definir la motivació laboral com el nivell d'esforç que els individus estan disposats a assolir i mantenir en l'activitat laboral. Com destaca Reeve (1992), es tracta d'un tipus de delimitació conceptual molt operativa, ja que el nivell d'esforç es pot advertir o observar (l'elecció entre diverses opcions, la intensitat de persistència o la intensitat en temps, etc.).

Hem d'afegir que, en considerar-la com a nivell d'esforç de l'individu, s'ha de contextualitzar (Robbins, 1996):

- Amb relació al mateix individu: el nivell d'esforç estarà en funció del grau de satisfacció de necessitats de l'individu.
- La motivació (laboral), com a nivell d'esforç, ha d'estar alineada amb el context organitzatiu en què es produeix.

En resum, des d'aquesta perspectiva, la motivació (laboral) és el nivell d'esforç que els individus assoleixen en la seva feina, que implica el mateix individu i que també està alineat amb els objectius i requisits del l'empresa o organització. Així doncs, la motivació es presenta com una interrelació entre la part individual i el context organitzatiu.

## 2. Classificació de les teories i els models sobre motivació laboral

Els principals estudis i les conceptualitzacions més significatives sobre motivació laboral s'inicien a partir de la dècada de 1950. D'aleshores ençà hi ha hagut diferents propostes per a sistematitzar-la.

La classificació més coneguda consisteix a agrupar les teories i els models segons que estiguin centrats en els continguts motivacionals o en el procés de motivació (Campbell, Dunnette, Lawler i Weick, 1970 o Robbins, 1996).

### 2.1. Teories del contingut

Les teories centrades en els continguts motivacionals es fixen en el perquè de la motivació (en la conducta motivada dels individus) i estudien els elements causants de la motivació.

Entre aquestes teories de contingut s'enquadren la de jerarquia de les necessitats de Maslow, l'ERC de Alderfer y la dels dos factors de Herzberg, que veurem més endavant.

### 2.2. Teories centrades en el procés

Les teories i els models que se centren en el procés de motivació s'ocupen més de la manera com es dona la conducta motivada i de l'anàlisi de la dinàmica del procés motivacional: processos cognitius i emocionals, nivell d'intensitat i durada, etc.

Entre les teories de procés motivacional trobem el model de Vroom o el de Porter y Lawler, que veurem més endavant.

### 2.3. Criteri de proximitat

A títol de referència, destaquem una altra classificació, la de Kanfer (1990), que agrupa les diferents teories segons la proximitat o distància a l'acció:

- Les *distal theories* consideren elements amb un efecte no directe amb relació a la conducta (o acció). Per exemple, se centren en el concepte de **necessitat**.

- Les *proximal theories* consideren temes més pròxims (propers) a l'acció i en connexió amb l'execució de la conducta. Tracten, per exemple, els objectius en el lloc de treball.

### 3. Teories i models més destacats sobre la motivació

Com hem vist en l'apartat de perspectives conceptuals, no hi ha una definició ni una fórmula concretes per a assegurar la motivació en les persones. Les teories sobre el que influeix en els individus són incomputables. Molts investigadors, científics, filòsofs, psicòlegs i experts en el comportament en la feina han formulat –i continuen formulant– diferents enfocaments, models i estratègies. Alguns d'ells són utilitzats per les organitzacions per a motivar el seu personal i propiciar l'assoliment dels objectius volguts.

A continuació, veurem algunes de les teories més rellevants i que han tingut un gran impacte en els enfocaments de la motivació desenvolupats per les organitzacions i empreses, especialment algunes de les adoptades per les direccions empresarials en els últims vint o trenta anys mitjançant variacions, succedanis o interseccions parcials dels seus continguts.

És bàsic comprendre aquestes idees, ja que després les utilitzarem en la resta del mòdul des d'una perspectiva aplicada.

Algunes de les principals teories i/o models que han procurat explicar la motivació en les persones són les següents:

- La direcció científica (F.W. Taylor)
- Teoria de las necessitats de Maslow
- Teoria ERC de Alderfer
- Teoria dels dos factors de Herzberg
- Teoria X i teoria Y de McGregor
- Teoria de MacClelland
- Teoria de les expectatives
- Model de motivació de Vroom
- Model de motivació de Porter-Lawler
- Model integrat de Robbins
- Model integrat de Quijano i Navarro
- Altres teories i models

#### 3.1. La direcció científica (F. W. Taylor)

Amb el creixement de la competència industrial i del comerç a les acaballes del segle XIX, va sorgir la necessitat d'un plantejament més científic de l'activitat industrial. Es van iniciar estudis de la feina a fi d'establir sistemes per a maximitzar la producció durant el temps d'activitat del treballador, que es van desenvolupar de manera significativa al començament del segle XX. Estrictament, no es va plantejar com una teoria o un model de motivació.

La direcció científica de Taylor es fonamenta, entre altres punts, en el **principi del reforç**. Així, si un treballador realitza una actuació i a continuació se'l premia (reforç), es dóna una probabilitat gran que aquest comportament es consolidi i es repeteixi en el temps. Si l'acció resulta penalitzada d'alguna manera o simplement ignorada, el més probable és que no es repeteixi.

Segons aquest autor, una selecció i formació del treballador estructurada amb criteris molt definits i concrets seguida d'un control estricte del rendiment (mitjançant premis o penalitzacions), facilita l'assoliment dels objectius.

### Reflexió

Encara que no es reconegui, moltes empreses utilitzen en l'actualitat elements de la direcció científica de Taylor en les seves polítiques i esquemes laborals. Aquests mètodes en el seu "estat pur" resulten problemàtics i fins i tot qüestionables. Hem de recordar que es van desenvolupar en una situació social i econòmica molt diferent de l'actual: precarietat laboral, prestacions socials mínimes o inexistentes, alt nivell d'atur, etc.

Algunes de les mancances principals d'aquesta teoria són les següents:

- Només es consideren elements objectius en la valoració del rendiment.
- No és aplicable quan no es pot mesurar amb certa exactitud l'aportació de l'individu (per l'estructura del procés productiu o per la incidència del mercat/entorn en el resultat final).
- Únicament té en compte necessitats bàsiques de la persona i de vegades es planteja al marge del seguiment i control dels treballadors.

### Reflexió

Determinats àmbits d'estudi no la consideren estrictament com a teoria sobre la motivació.

## 3.2. Teoria de les necessitats de Maslow

Entre les principals teories del comportament i els determinants de la motivació en els individus, destaca el plantejament de Maslow. Els sistemes organitzatius tradicionals no consideraven elements fonamentals en les persones com ara els emocionals o els afectius.

Les concepcions economicistes no són suficients per a explicar el comportament humà. Sota aquesta consideració, sorgeixen els models que consideren la persona com una realitat creativa, conscient, en permanent desenvolupament, etc. Un dels principals representants d'aquest corrent de pensament és Abraham Maslow. Aquest psicòleg nord-americà presentava la persona com un ésser en permanent avenç, les necessitats del qual estan estructurades en una escala de nivells: és la coneguda teoria de la motivació de Maslow, basada en un sistema jeràrquic de necessitats.

En aquesta teoria, les motivacions de l'individu s'estructuren en una jerarquia en la qual s'identifiquen cinc nivells:

- Necessitats fisiològiques
- Necessitat de seguretat
- Necessitats socials
- Necessitat d'estima
- Necessitat d'autorealització

### **3.2.1. Necessitats fisiològiques**

En el primer estadi trobem aquestes necessitats associades al nivell de supervivència. Així, la necessitat d'aire, d'aigua, d'aliment, de protecció contra la calor o el fred (vestits), etc.

Segons aquesta teoria, només quan aquestes necessitats estan cobertes de manera satisfactòria i regular deixen de ser rellevants per a l'individu.

### **3.2.2. Necessitat de seguretat**

Les persones requereixen un cert grau de seguretat (és la tendència natural a la conservació). Ens referim a la seguretat física, d'ocupació, d'organització, a la reducció del risc, al manteniment de la propietat (o el domini) sobre una localització, etc.

### **3.2.3. Necessitats socials**

També denominades d'**afecte i pertinença**. Quan les necessitats dels dos primers blocs estan satisfetes, apareixen les necessitats socials (també denominades d'afecte i pertinença), les de relació amb els altres: acceptació, afecte, amistat. Ens referim a la recerca de relacions mitjançant la família, fills, amistats i igualment en l'àmbit laboral, relació amb companys de treball, superiors, etc.

### **3.2.4. Necessitat d'estima**

Una vegada satisfets els anteriors nivells, que podem qualificar de bàsics i inferiors, apareix en les persones la necessitat de rebre el reconeixement dels altres i la valoració de si mateixos: sentiment de confiança en si mateix, d'èxit, autoestima, reconeixement, saber-se útil, etc.

### **3.2.5. Necessitat d'autorealització**

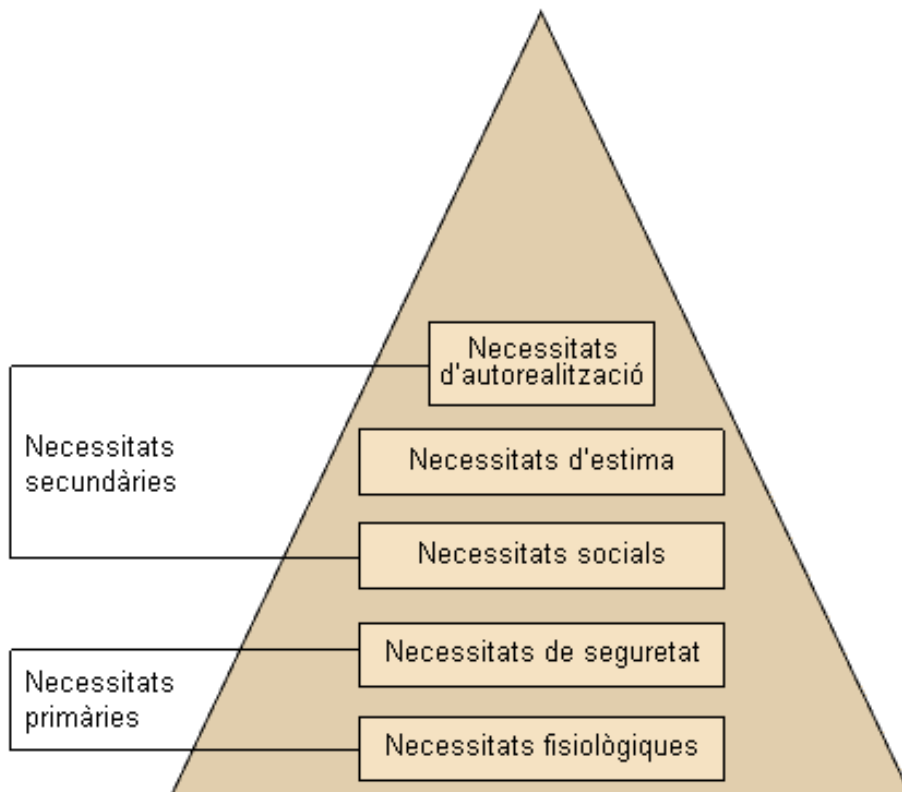
L'últim estadi en aquesta teoria és l'autorealització, referida a la necessitat de desenvolupament del propi potencial i les pròpies capacitats.



Per a A. Maslow, aquests nivells se situen de manera jeràrquica i piramidal, de tal manera que cada nivell només s'activa després que el nivell inferior s'ha satisfet.

Maslow va publicar la seva teoria (1954) com a fonament provisional per a l'estructuració de les motivacions humanes. Des d'un inici reconeixia aquest caràcter provisional del seu treball, que al principi va ser acceptat de manera molt entusiasta. Aquest enfocament es considera fonamental per a entendre la motivació en les persones, encara que presenta algunes limitacions. Entre les més importants destaquem les següents:

- No preveu que en la variabilitat de perfils humans es pot alterar l'ordre jeràrquic indicat.
- Les persones no són mimèticament iguals: el que per a una persona és una necessitat pot no ser-ho per a una altra o pot tenir diferent prioritat.



### 3.3. Teoria ERC d'Alderfer

Una variació de la teoria jeràrquica de necessitats de Maslow és la plantejada per Clayton P. Alderfer, la teoria ERG (*existenceneeds, relatedneeds, growthneeds*) i que es refereix a les **necessitats existencials, relacionals i de creixement** com a elements motivacionals bàsics (per això, l'hem traduïda per ERC).

- **Necessitats existencials**

Es corresponen amb les necessitats fisiològiques i de seguretat que hem vist abans.

- **Necessitats relacionals**

Es refereixen a la interacció amb altres, reconeixement, sentit de pertinença, etc. (necessitats socials i d'estima, segons Maslow).

- **Necessitats de creixement**

Es refereixen al desenvolupament i creixement personal (són les que impulsen, per exemple, a tenir activitat creativa).

Alderfer va reduir els cinc nivells de Maslow a només tres blocs. Però la diferència bàsica és que, per a aquest autor, les necessitats satisfetes no tenen, necessàriament, una relació jeràrquica. La necessitat satisfeta pot continuar essent rellevant i fins i tot intensificar-se. Afegeix, així mateix, que l'entorn (nivell cultural, família, etc.) influeix en l'ordre de les necessitats.

De les investigacions d'Alderfer es desprenen coincidències i antinòmies amb Maslow. A tall d'exemple, es poden destacar les següents:

- Amb necessitats de creixement menys satisfetes, es desitgen més les de relació (no concorda amb Maslow).
- Unes necessitats de relació poc satisfetes faran que se les desitgi amb més intensitat (concorda amb Maslow).
- Amb menys satisfacció de les necessitats de relació, es buscaran més les d'existència (no concorda amb Maslow).

### **3.4. Teoria dels dos factors de Herzberg**

A diferència del plantejament de Maslow (que és més genèric), les investigacions de Herzberg se circumscriuen a l'àmbit laboral. Mitjançant treballs de camp (enquestes) en empreses nord-americanes, es va observar que, quan els individus preguntats se sentien bé en el seu lloc de treball, atribuïen aquesta situació a ells mateixos. Referien factors intrínsecs com, per exemple, el tipus de feina, la responsabilitat, el fet de ser reconeguts, etc. Al contrari, quan estaven insatisfets, tendien a esmentar factors externs com les polítiques de personal, condicions laborals, etc. Per mitjà d'aquests estudis es va concloure que els factors que motiven no són els mateixos que desmotiven i es van establir dos tipus de factors:

- **Factors higiènics**

La seva satisfacció aconsegueix que no existeixi insatisfacció però no assegura una motivació amb relació a l'assoliment dels objectius. Són factors

d'aquest tipus els sous, les condicions físiques de la feina, regles, polítiques i procediments de l'organització, etc.

- **Factors motivadors**

Són aquells l'existència dels quals genera que les persones se sentin motivades. Es refereix al nivell de responsabilitat, sentiment d'autorealització, possibilitat de desenvolupament, etc.

En essència, aquesta teoria sosté el següent:

a) El grau de **satisfacció** de l'individu en la seva feina està en funció del contingut i de la definició d'aquesta feina (factors motivacionals).

b) La **insatisfacció** de l'individu en la seva feina depèn de factors del context, ambientals, salaris i prestacions, etc. (factors higiènics).

c) Si els factors higiènics no estan correctament satisfets, l'individu no se sentirà motivat. Tanmateix, la seva total cobertura no determina que es generi la motivació necessària per a la consecució de resultats en l'organització o empresa.

D'aquesta teoria es desprèn el concepte d'**enriquiment del treball** (*job enrichment*), que implica un disseny del lloc de treball d'acord amb la satisfacció de factors motivacionals.

En aquest enfocament, Engel i Riedmann (1987) suggereixen:

- Suprimir controls.
- Augmentar la responsabilitat.
- Delegar la feina de manera completa.
- Concedir autoritat i llibertat d'actuació.
- Assignar noves tasques i nous reptes.
- Facilitar activitats que permetin la millora.

### 3.5. Teoria X i teoria Y de McGregor

A *Human Side of Enterprise* –la part humana de les empreses–, McGregor planteja un contrast mitjançant un punt de vista clàssic (teoria X) de dirigir i controlar en relació amb un altre de més modern (teoria Y).

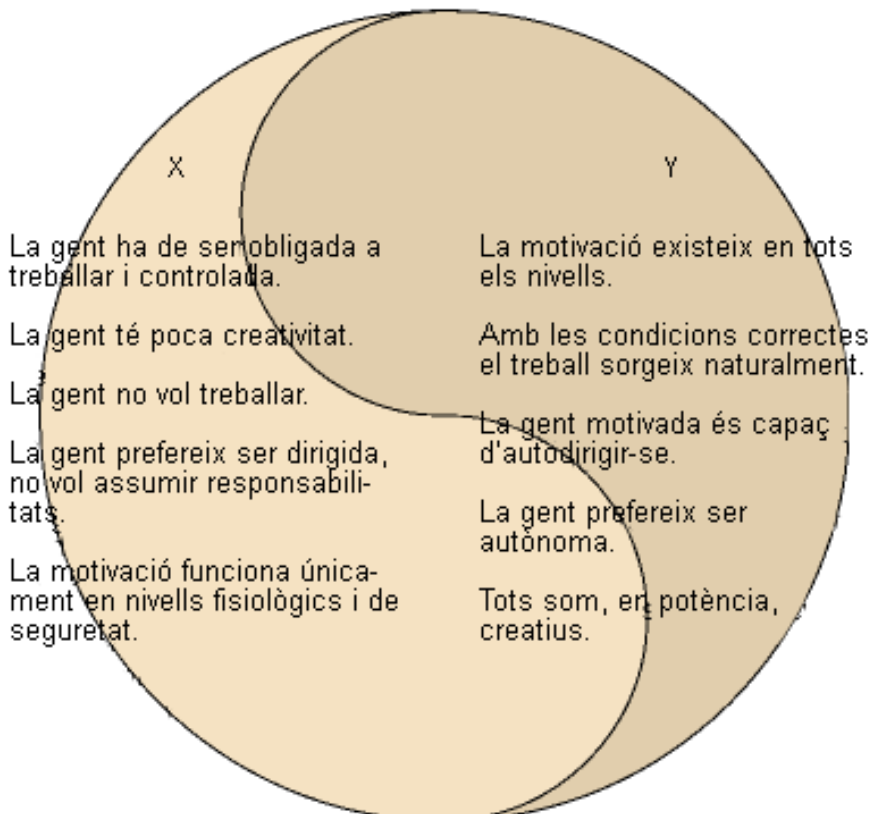
A la **teoria X** s'afirma el següent:

- A l'individu no li agrada treballar i, si pot, ho evita.

- La majoria dels individus han de ser controlats, dirigits i, fins i tot, amenaçats amb càstigs perquè actuïn i treballin en la direcció dels objectius de l'organització o empresa.
- L'individu mitjà prefereix ser dirigit i evita les responsabilitats. Les seves ambicions són baixes i el que desitja és seguretat per damunt de tot.

A la teoria Y es planteja una **perspectiva més moderna**:

- L'esforç en la feina és tan lògic com el descans. La feina pot ser una font de satisfacció i sorgeix de manera natural si es donen les condicions adequades.
- Si se sent compromès amb els objectius, l'individu (treballador) s'autodirigirà i autocontrolarà a fi d'obtenir uns resultats (sense vigilància/control dels seus superiors en l'organització).
- Els individus estaran compromesos amb els objectius si en el seu lloc de treball aconsegueixen un grau òptim de satisfacció personal.
- La persona accepta i fins i tot busca responsabilitats (si es donen les condicions apropiades).
- Les capacitats d'enginy i creativitat estan àmpliament distribuïdes entre els éssers humans. El potencial intel·lectual de les persones està desaprofitat.



### 3.6. Teoria de MacClelland

La teoria plantejada per David MacClelland explica l'èxit sobre la base de la motivació. Argumenta tres línies de motivació: **èxit**, **poder** i **afiliació**.

- **Èxit.** Impuls de sobresortir, lluita per la consecució de l'èxit. Aquesta categoria agrupa persones que tenen necessitat de desenvolupar activitats amb desig d'excel·lència, busquen la feina ben fet i assumeixen responsabilitats.
- **Poder.** Necessitat que altres realitzin una activitat que no realitzarien sense la seva indicació. Desitgen influir en altres persones, grups o equips. Els individus que tenen aquesta necessitat de poder es troben còmodes en la posició de cap.
- **Afiliació.** Desig d'establir relacions interpersonals. Aquest grup de persones prefereixen la cooperació a la competència. Se senten bé treballant en grup.

Segons l'autor, totes les persones tenim més desenvolupada alguna o algunes de les tres línies de motivació: èxit, poder i afiliació.

### 3.7. Teoria de les expectatives

Edward Lawler i David Nadler van plantejar algunes hipòtesis conductuals en l'organització, que ens serveixen com a introducció al plantejament de la teoria de les expectatives:

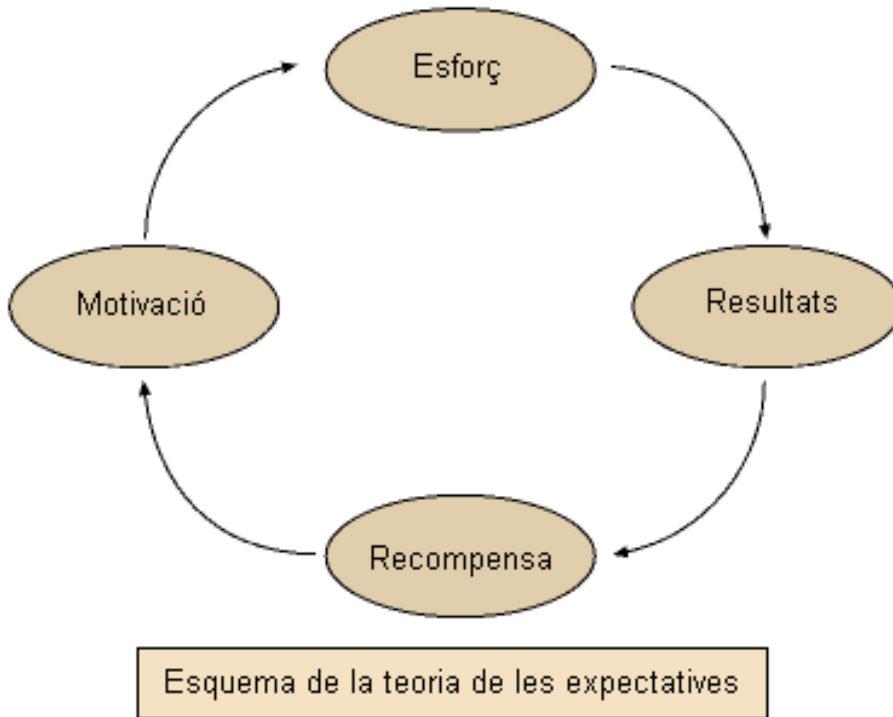
- Les conductes dels individus es defineixen mitjançant una combinació de diferents factors, n'hi ha de pertanyents a la persona i d'altres de tipus ambiental.
- Els individus tenen diferents necessitats i objectius (metes).
- Les persones adopten decisions (en l'empresa, etc.) de manera conscient.
- Els individus opten per unes determinades conductes amb l'expectativa que aquestes conductes produiran uns resultats (els que desitja la persona).

Com ja hem comentat, la motivació del personal en una organització o empresa beneficia la consecució dels seus objectius. Com més gran és la motivació, i considerant altres variables com a estables, millors són els resultats.

L'increment en els resultats està relacionat amb el nivell d'esforç dels treballadors o empleats (i aquest nivell té a veure amb la seva motivació).

Si seguim Herzberg, són factors motivacionals el nivell de responsabilitat, la possibilitat de desenvolupament, l'autorealització, el sentiment d'èxit, etc.

Podem agrupar aquests elements sota un mateix títol (categorització), que pot ser el de recompensa, benefici o, fins i tot, el terme *premi*.



### 3.8. Model de motivació de Vroom

Un dels autors més rellevants seguidors de la teoria de les expectatives, en concret pel que fa a models de valències i expectatives, és Víctor Vroom. Ha estat objecte d'estudi i millora per part d'altres autors, en especial per Porter-Lawler (1968).

El seu plantejament és que les persones són éssers pensants, amb creences i que tenen expectatives respecte al futur de les seves vides. La seva conducta és el resultat d'eleccions entre diverses alternatives.

Aquest model intenta definir aquestes eleccions entre diferents feines o nivells d'esforç dins d'una mateixa tasca. Per a aconseguir-ho, indica que els nivells d'esforç estan en funció de dues variables:

- La **valència**, que és el valor percebut dels resultats de l'acció/attractiu que tenen els resultats per a la persona.
- L'**expectativa**, que és la creença que té la persona que l'esforç produirà l'efecte –resultat– desitjat.

En el seu esquema considera la motivació com la força d'un individu per a la consecució d'una determinada conducta.

Vroom formula la motivació com segueix:

$$F_i = f [\Sigma (E_{ij} \times V_j)]$$

$F_i$  Força per a realitzar la conducta

$E_{ij}$  Expectativa que un esforç (i) produirà un efecte resultat (j)

$V_j$  València –valor percebut, atractiu– del resultat (j)

Segons el seu model (formulació de la teoria VIE, el 1964), la força per a realitzar una conducta està en funció del següent:

- **L'expectativa.**
- **La instrumentalitat.** Representa el judici subjectiu <percepció> que realitza l'individu amb relació a l'associació del resultat 1, resultat 2, etc. Dit d'una altra manera, un resultat depèn de resultats anteriors: relació entre resultats.
- **La valència.** Es distingeix entre valència d'acompliment ( $V_j$ ) i valència dels segons resultats ( $V_k$ ). Així, ( $V_j$ ) és resultat del producte entre la valència dels resultats de segon ordre ( $V_k$ ) i de la instrumentalitat d'aconseguir aquests resultats.

$$(V_j) = f_j [\Sigma (V_k \times I_{jk})]$$

Això implica que el nivell d'interès cap a un resultat està en funció de la convicció que un resultat X depèn d'un resultat anterior i, lògicament, de l'atracció que tingui aquest resultat per a l'individu.

### 3.9. Model de motivació de Porter-Lawler

Aquest model complementa de Vroom. Porter-Lawler consideren inicialment que l'esforç (en la feina) està definit per la valència (valor percebut per la persona amb relació als resultats –beneficis) i pel nivell subjectiu de l'esforç més les possibilitats de recompensa: valoració de l'individu sobre el grau en el qual el seu esforç determinarà una recompensa.

A continuació, indiquen que un determinat nivell d'esforç implica un acompliment. Però en un mateix esforç poden donar-se diferents nivells de resultat (treball realitzat). Això depèn del següent:

- **La percepció del rol.** Aquesta variable es refereix a les activitats i els comportaments que l'empleat considera necessaris per a realitzar eficaçment el seu treball. Si l'empleat té un coneixement erroni de les seves funcions, encara que estigui 100% motivat, no tindrà un bon nivell d'execució.
- **L'aptitud i el perfil.** Perquè un individu aconsegueixi un alt nivell d'execució, no n'hi ha prou amb una alta motivació (**que vulgui**), també cal **que pugui** aconseguir-ho.  
L'aptitud de les persones està determinada per un conjunt de característiques, com són: intel·ligència, destresa, capacitat física, etc. Aquesta variable està associada al concepte de potencial de l'individu.  
El procés de selecció i l'actuació formativa poden generar una millor situació de l'aptitud de l'individu en l'organització. L'eficiència més gran s'aconsegueix quan l'individu utilitza plenament les seves capacitats en l'acompliment del seu lloc de treball.
- **Les variables organitzatives.** Aquestes variables tenen influència sobre el nivell d'execució de la persona. Són d'una importància directa els processos de producció, les característiques del grup de treball, etc. Igualment, els factors organitzatius com polítiques de personal, incentius i recompenses, el disseny concret del lloc de treball, etc.  
Tot això afecta les variables de la motivació. Es distingeixen les recompenses i els incentius extrínsecs, que facilita l'empresa o organització, dels intrínsecs, que són aquelles compensacions identificades amb la mateixa acció de l'individu, sense mediació d'altres persones o influxos.

### **Consideracions pràctiques sobre el model Porter-Lawler**

Encara que aquest plantejament és més complex, representa una visió més adequada de la realitat motivacional. Des de la perspectiva del directiu o cap en una organització/empresa, ens indica que la motivació del personal no és un simple tema de causa-efecte. S'han de sospesar, de manera metòdica, el pla de recompenses, la fixació d'objectius, la definició de funcions i responsabilitats, etc., i integrar tot el sistema o l'estructura a l'organització.

### **3.10. Model integrat de Robbins**

Són tantes les teories i models sobre la motivació (en aquest mòdul en recollim només algunes) que resulta lògica la generació de models integrats que volen millorar els anteriors.

Robbins (1996) proposa un model que integra diferents teories, encara que la seva base és la teoria VIE de Vroom i complementa la de Porter-Lawler.

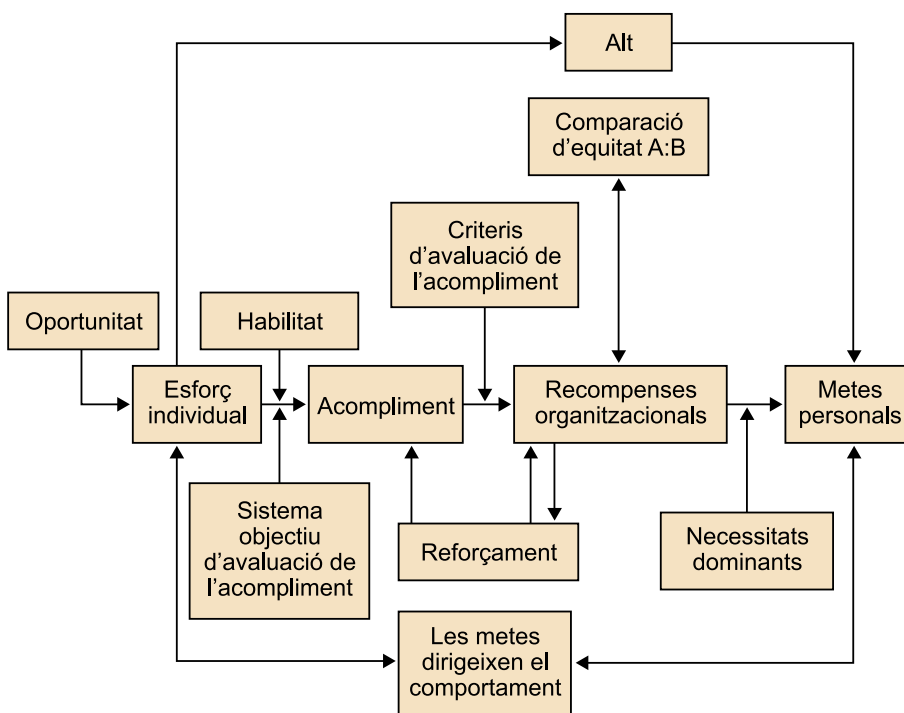


A més dels elements ja existents en les teories d'aquells autors, n'incorpora d'altres com ara els següents:

- L'oportunitat
- La sistemàtica i els criteris en l'avaluació de l'acompliment
- El reforçament (reforços)
- Les necessitats dominants de la persona
- L'alta necessitat de realització
- L'equitat

Aquest model teòric resulta bastant consistent, ja que:

- S'estructura mitjançant la teoria VIE, que hem esmentat abans, i afegeix la resta de consideracions en una aportació que completa els valors de la teoria central utilitzada (sense alterar-la en essència).
- És un model dinàmic i realimentat: les metes personals dirigeixen el comportament i es realimenta el procés (visió de la motivació com a procés).



Esquema del model integrat de Robbins

### 3.11. Model integrat de Quijano i Navarro

Quijano i Navarro han definit un model de motivació laboral (1998) que integra aspectes de les teories de contingut i de procés.

- És un model integrat: segueix, en principi, la teoria VIE, amb modificacions i complements.
- Planteja una visió dinàmica del procés de motivació, ja que inclou diverses retroalimentacions.

Quijano i Navarro parteixen de la consideració segons la qual les persones tenen unes necessitats que condueixen els seus comportaments cap a accions per a satisfer-les.

Les necessitats són l'impuls inicial que engega el procés motivacional.

(En aquest punt acullen les teories de contingut.)

A continuació, es considera l'expectativa d'instrumentalitat de Vroom. Recordem la percepció subjectiva que una execució determinada (i el seu nivell) portarà cap a uns resultats i unes recompenses.

(En aquest punt es recull la teoria de procés.)

S'aconsegueix un indicador denominat IMEs (índex de motivació esperada) gràcies a conjuntar l'activació de necessitats i la percepció d'instrumentalitat (connexió d'la feina ben fet amb la satisfacció de les necessitats).

Amb l'objectiu d'aconseguir un indicador final de motivació IMEf (índex de motivació efectiva), l'IMEs s'equilibra per mitjà de diversos processos motivacionals:

1) L'autoeficàcia (Bandura, 1986): es refereix a la consciència que té l'individu de les seves capacitats (és una expectativa de capacitat personal substitutòria, en certa manera, del concepte d'expectativa de Vroom).

2) L'equitat [àmpliament estudiada per Adams (1963 i 1965), teoria de l'equitat o la igualtat]: s'entén com la sensació d'igualtat/equitat entre l'esforç que realitza una persona i la recompensa que rep de l'empresa, en comparació amb les recompenses i els esforços rebuts per altres integrants de l'organització. Lògicament, influeix de manera negativa quan es donen situacions d'inequitat; si és a favor seu no incideix en l'IMEs.

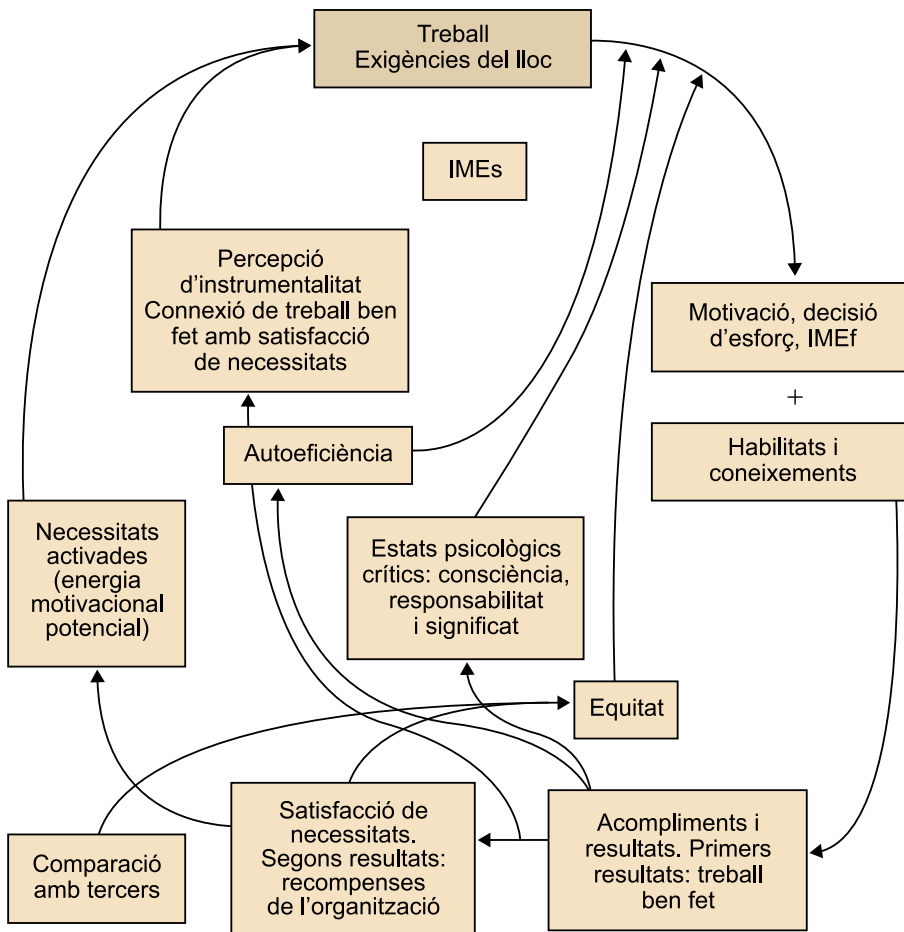
3) Estats psicològics crítics, corresponents al model de les característiques del lloc de treball (Hackman i Oldham, 1976/1980).

- Consciència dels resultats del seu treball.

- Responsabilitat sobre aquests resultats (nivell en el qual la persona se'n sent responsable).
- Significat percebut (nivell en el qual l'individu considera significativa la seva activitat laboral, pel que fa a importància, reconeixement, etc.).

Bàsicament, amb la integració de tots aquests elements, el model determina una mesura de la motivació laboral final (IMEf). Addicionalment, aquest model incorpora altres elements complementaris, com són les **habilitats i els coneixements**, i els **acompliments i resultats**, que no són avaluats en les eines de mesurament creades pels autors.

Quijano i Navarro i l'equip ASH de la Universitat de Barcelona han ideat un qüestionari (ASH-MOT) per avaluar els principals elements del model. L'han aplicat a persones de diferents empreses, amb resultats satisfactoris segons els autors en relació amb la validesa del model.



Esquema del model integrat de Quijano y Navarro.

### 3.12. Altres teories i models

Com en altres referents clàssics de la psicologia i de la gestió d'empresa, hi ha moltes teories, esquemes i estudis sobre la motivació en l'organització. En els punts anteriors hem ressenyat les que considerem de més impacte, tant en conceptualment com pràcticament, en les organitzacions i empreses.

A continuació, relacionem altres teories d'interès (algunes recollides en models integrats que hem vist).

- Teoria de l'equitat/igualtat (Adams)
- Teoria de les característiques del lloc de treball (Hackman y Oldham)
- Teoria de l'establiment de metes (Locke)
- Teoria del reforçament (Skinner)

#### Bibliografia

Podeu consultar àmplies exposicions en revisions com les de Kanfer (1990) o Foster (2000).

## 4. Tècniques de motivació sota el control del directiu

### 4.1. Tècniques i recomanacions per a millorar la motivació

Després d'haver tractat algunes de les principals teories plantejades per diferents investigadors, repassarem diverses tècniques i recomanacions per a millorar la motivació de les persones en el lloc de treball, tant des de la perspectiva del directiu d'empresa (director d'RH o no), com des de la del cap d'un grup de persones en una organització.

Com es pot constatar al llarg d'aquest material, la motivació es constitueix com un element de gran importància, per la qual cosa, hi trobareu referències directes i indirectes que podem considerar com a suggeriments (millors pràctiques) per a promoure el factor motivacional.

Igualment, en els instruments de planificació i gestió d'RH (gestió de llocs de treball, política retributiva, gestió de la formació, pla de carrera, gestió del capital intel·lectual, etc.) es vol incidir positivament en la motivació del personal.

Recordem que per a motivar una persona perquè realitzi una tasca, cal que aquesta persona **vulgui fer-la**.

Algunes d'aquestes tècniques/recomanacions van dirigides a l'enriquiment del lloc de treball i s'identifiquen amb els factors motivadors de Herzberg, amb la teoria de Maslow i la de McGregor. Vegem-ne algunes de les més significatives:

#### 4.1.1. Millora del clima laboral

Si l'actitud cap als integrants del grup o de l'equip és positiva, tolerant i prou oberta, possiblement la resposta sigui equivalent, cosa que millorarà l'ambient de treball i el clima en general, cosa que facilitarà les relacions.

#### 4.1.2. Reforç positiu

Ens referim al suport sistemàtic del rendiment desitjat. Una possible definició de reforç positiu seria la següent: qualsevol estímul la presentació del qual augmenti la probabilitat de repetició de la conducta que el va precedir.

Haurem de tenir en compte que el reforç positiu ha de ser aplicat a un comportament desitjable. Altrament, podríem potenciar conductes negatives que, en tenir "premi", tendrien a repetir-se. Hi ha molts tipus de reforç positiu: materials, privilegis, socials, etc.

Perquè els reforços positius siguin efectius, requeriran un coneixement de la persona (cada individu se sent motivat per diferents coses, aspecte ja comentat en apartats anteriors).

#### **4.1.3. Implantació de l'apoderament o *empowerment***

Entès aquí com a facultar, delegar, autoritzar, etc.

Mitjançant la delegació, l'individu té influència i poder de decisió sobre la seva feina. Gràcies a les expectatives positives (teoria de les expectatives), els directius poden comunicar la seva convicció que les coses aniran bé. Amb això fomenten la iniciativa o bé creen les condicions favorables perquè hi hagi aquesta iniciativa/motivació.

#### **Vegeu també**

Aquest aspecte es desenvolupa en l'apartat "L'apoderament o *empowerment* i la motivació".

#### **4.1.4. Aportació de realimentació o *feedback***

Consisteix a proporcionar informació a les persones que cal motivar sobre l'execució de la seva feina (dir-los com ho han fet). D'aquesta manera, sabran si rendeixen correctament i han de seguir així, o bé canviar de comportament i modificar si cal la seva actuació.

Alguns dels avantatges d'una realimentació eficaç són els següents:

- Proporciona informació al directiu/motivador.
- Orienta l'empleat.
- Facilita la comunicació.
- Perfecciona el rendiment.
- Etc.

Perquè sigui efectiu, s'ha d'oferir immediatament, amb periodicitat i de manera neutral i descriptiva.

#### **4.1.5. Disminució tant del nivell de controls com de la seva freqüència**

Aquesta disminució s'ha de dur a terme per etapes i de manera progressiva. A mesura que augmenti el nivell de responsabilitat de la persona, el directiu ha de reduir el nivell i la freqüència de control.

Aquesta tècnica està molt relacionada amb la de l'apoderament.

#### 4.1.6. Divisió detallada de la feina

És un sistema basat en la perfecta definició de les accions/tasques que s'han de dur a terme. S'inspira en la teoria X de McGregor. En estar molt ben definides i dividides al seu torn en tasques més simples, les feines s'aprenen fàcilment i ràpidament. La formació requerida també és mínima i, en qualsevol cas, ràpida.

Aquesta tècnica té avantatges com ara els següents:

- Gran control
- Fàcil substitució d'empleats (a causa de la mínima formació requerida)
- Fàcil aplicació en indústries, cadenes de muntatge, processos automatitzats

I com a inconvenients podem destacar que la feina pot arribar a ser monòtona, ja que són processos repetitius, genera poques expectatives de canvi o desenvolupament professional i, si el procés s'allarga en el temps, pot portar a la desmotivació (efecte contrari al desitjat).

#### 4.1.7. Afavoriment i potenciació de l'autoestima

Es potenciarà l'autoestima dels empleats mitjançant accions com ara les següents:

- Ajudar a reconèixer les virtuts de l'individu, destacant-ne les més significatives i aprofitant per a minimitzar-ne els defectes.
- Estimular la seva capacitat de pensament positiu, cosa que comportarà una iniciativa i creativitat més grans.
- Facilitar la seva relació amb els altres, permetent-li l'intercanvi de coneixements i posant al seu abast altres models d'actituds (gestió del coneixement o *Knowledge Management*).

#### 4.1.8. Accés a la informació

Facilitar la comprensió de les causes i les raons d'una actuació concreta. Si l'individu coneix *per què* i *per a què* fa una acció, se sentirà més implicat/motivat i augmentarà el seu rendiment.

### 4.1.9. Estimulació de la competència entre equips similars

Aquesta tècnica pot sensibilitzar un grup en tenir en compte els avenços d'un altre de característiques semblants. Si es fomenta la competència de manera positiva, s'incrementa la motivació.

## 4.2. El reforç positiu

El reforç positiu (RP) és un principi bàsic en els manuals de direcció. L'habilitat d'utilitzar el reforç positiu es constitueix com a crítica en el perfil del directiu actual, tant en l'àmbit dels recursos humans com en qualsevol altre àmbit de l'empresa.

Amb l'RP, el directiu pot aconseguir que el personal rendeixi més gràcies a l'increment de la motivació (fins i tot satisfacció en el lloc de treball), alhora que incrementa la comunicació.

El reforç positiu ha de:

- Fer-se de manera regular.
- Ser concret: la persona ha d'associar fàcilment la seva acció amb el reconeixement que rep.
- Ser immediat en el temps (després de l'acció que es reforça).
- Ser personalitzat (que estigui contextualitzat i adaptat a les característiques de l'individu).

#### Reflexió

En moltes empreses s'afirma que hi ha reforç positiu, quan en realitat el reforç és puntual i molt ocasional en el temps, amb la qual cosa es perd impacte.

#### Reflexió

Quantes vegades els directius "deixen tasques" a les mans dels seus col·laboradors, però quan aquests prenen una decisió i l'apliquen són censurats?

## 4.3. L'apoderament o *empowerment* i la motivació

En la dècada dels setanta l'apoderament es denominava *delegació* (delegació mal plantejada, sens dubte!).

En els anys noranta apareix el terme anglès *empowerment*.

*Empower*, en la seva traducció literal, és 'facultar'. El seu significat (com a tècnica de gestió) implica també 'autoritzar'.

Així doncs, poderament s'ha d'associar al següent:

- Facultar per a...
- Delegar
- Autoritzar



Amb l'apoderament, la presa de decisions baixa de nivell en l'estructura organitzativa.

Per a entendre l'impacte d'aquest enfocament, vegem-ho en dos nivells diferents:

1) Des de l'organització, l'apoderament resulta molt interessant, ja que la seva filosofia encaixa perfectament amb els plantejaments organitzatius moderns (millora contínua, qualitat total, client intern, treball autodirigit, gestió per competències, etc.).

2) Des de la perspectiva de l'individu, implica un profund canvi per a les persones. De situacions d'acatament, submissió, control i distanciament, es passa a un nou estadi de disposició d'autoritat, promoció d'habilitats, etc.

### **Reflexió**

Moltes empreses intenten millorar, únicament, mitjançant actuacions com ara les següents:

- Millorar la relació i comunicació.
- Més formació i ensinistrament.
- Increment salarial.
- Reunions motivadores.

Tanmateix, amb aquestes actuacions només aconsegueixen resultats de curta durada i en molts casos negatius.

En algunes organitzacions, la connexió persona-feina es visualitza de la manera següent:

- L'individu no coneix què fa ni perquè ho fa.
- Fa només el que li indiquen.
- La feina és de l'empresa, no de la persona.
- La persona té control mínim o nul sobre la seva activitat laboral.
- Les possibilitats d'influir o suggerir són baixes o inexistentes.

En aquests casos, el resultat serà no satisfactori, encara que s'hi apliquin actuacions com les esmentades. El que cal és una força motivadora que predisposi a l'acció: l'apoderament hi contribueix.

## 5. Satisfacció en el lloc de treball

### 5.1. Aproximació inicial

De les diverses definicions sobre la satisfacció en el lloc de treball, podríem destacar l'elaborada per Keith Davis i John Newstrom:

[...] un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo."

K. Davis; J. W. Newstrom (1991). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

O bé la concepció més àmplia de F. J. Cantera López:

"[...] la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico."

F. J. Cantera. *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*.

En qualsevol cas, **hi ha una vinculació entre motivació i satisfacció en el lloc de treball** que pot portar-nos a entendre la importància de les diferents variables/determinants que cal tenir en compte i que veurem més endavant.

Entre les teories sobre motivació ja analitzades anteriorment i la seva relació amb la satisfacció laboral, poden observar-se diferents enfocaments:

a) La satisfacció en el lloc de treball depèn de la percepció que té l'empleat de les **diferències** entre el que **ell creu que ha de donar** i el que **realment obté** (basat en el model de les expectatives).

b) Un altre enfocament estaria en funció de la **comparació** entre **el que s'aporta** i el **resultat obtingut** (tendència de la teoria de l'equitat). La satisfacció de l'individu és relativa i depèn de les comparacions que faci amb altres companys en el seu marc de referència.

c) La teoria dels dos factors motivacionals de Herzberg seria la base del tercer enfocament. Diferents estudis han demostrat que els motivadors més **eficaços** són els **factors intrínsecs** (possibilitats de desenvolupament personal, promoció, responsabilitat, reconeixement, etc.). Recordem que els factors extrínsecs no sempre ens asseguren els nivells de motivació esperats.

d) En el model de Vroom, els individus estan satisfets amb la seva feina fins al grau que els permeti **obtenir el que volen** i el seu acompliment és eficient sempre que els condueixi a la **satisfacció de les seves necessitats**.

e) Segons Stogdill, l'acompliment té relació amb la satisfacció laboral sempre que hi hagi un **reforçament** en les **expectatives del rendiment**.

## 5.2. Mesurament del grau de satisfacció en el lloc de treball

A l'hora d'avaluar la satisfacció laboral, alguns factors que cal tenir en compte són: la qualitat, el rendiment, el contingut de la tasca, el salari o sistema de remuneració, la distribució del temps, la comoditat, la seguretat, la formació i l'estabilitat.

En l'informe realitzat per Javier Ardouin, Claudio Bustos, Rosa Gayó i Mauricio Jarpa (2000), podem observar que s'associen a qualsevol lloc de treball cinc resultats específics:

- **Salari.** Els diners adquireixen importància com a mitjà per a la satisfacció de necessitats.
- **Consum d'energia física i mental.** Aquest consum omple el temps de l'empleat i inhibeix l'aparició del lleure i l'avorriment.
- **Producció de béns i serveis.** Aquesta funció productiva pot constituir una raó fonamental per a treballar i per a produir una mercaderia valorada.
- **Interacció social.** La feina és social. La importància dels aspectes socials de la feina està en funció de diversos factors, a més de l'estat de necessitats de l'empleat.
- **Estat social.** Determinants com les habilitats, la categoria, l'antiguitat, etc. fomenten la satisfacció de necessitats de relació i de creixement.

Aquests resultats obtinguts són les raons per les quals es treballa, i determinen la satisfacció de certes necessitats.

En l'estudi de Lorenzo Revuelto Taboada i Rafael Fernández Guerrero (Universitat de València) es destaca el següent:

"[...] uno de los instrumentos de medida de satisfacción en el trabajo que ha sido utilizado más frecuentemente es el JDI (*Job Descriptive Index*), desarrollado por Smith, Kendall y Hullin (1969). También el MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) y el JSS (*Job Satisfaction Survey*) (Spector, 1985). Todos miden variables como paga, beneficios sociales, promociones, supervisión, trabajo en sí mismo, compañeros, condiciones de trabajo, etc."

L. Revuelto. *Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos.*

Les conclusions d'aquests estudis posen de manifest que **les investigacions sobre el clima organitzatiu poden ajudar** la direcció (de l'empresa o organització) a elaborar plans per a **millorar la satisfacció dels treballadors** que redundin en millores de la productivitat i de la qualitat de servei de les organitzacions.

## 6. Casos

### 6.1. El club d'hoquei

L'Associació de Mares i Pares d'Alumnes (AMPA) d'una escola primària va decidir incloure com una de les activitats extraescolars la pràctica de l'hoquei sobre patins en línia. Amb aquest fi va aprofitar la proposta d'un monitor d'aquesta especialitat, que va presentar aquest suggeriment a l'associació.

Una vegada acceptada i plantejada l'activitat, va tenir un gran èxit entre els alumnes de l'escola.

Transcorreguts tres anys des de l'inici d'aquesta activitat, els alumnes van acabar la formació primària i van haver d'iniciar l'ensenyament secundari en altres centres, per la qual cosa l'activitat extraescolar no podia continuar desenvolupant-se. En vista d'aquesta situació, els pares van optar per continuar l'activitat que s'havia iniciat tres anys enrere, però fora de l'escola.

Per a fer-ho, van haver de seguir tots els tràmits administratius davant les autoritats municipals i esportives a fi de crear un club on es poguessin continuar realitzant competicions escolars i federades.

El club va néixer amb escassos mitjans. Únicament disposava de les quotes dels socis, la possibilitat d'utilitzar unes instal·lacions cedides pel municipi i una petita subvenció proporcionada per l'Ajuntament per a poder sufragar despeses de material (aquest esport necessita molt material que, a més, és costós: patins, proteccions, estics, cascos, reixetes, guants, etc.).

En l'actualitat el club ha crescut i ara té tres seccions dividides en funció de l'edat: alevins, infantils i juvenils (entrenades cadascuna per un monitor diferent). Els més petits participen en lligues escolars comarcals a Barcelona. Els infantils i juvenils juguen en competicions federades d'àmbit regional, en les quals els primers classificats de cada any poden participar en una lliga estatal, que se celebra durant un cap de setmana i en una ciutat concreta. Aquesta participació representa un gran al·licient per als jugadors, encara que no tant per als pares, atès l'important desemborsament econòmic que comporta en equipament, desplaçaments, allotjament, etc.

Tal com hem vist, perquè el reforç positiu sigui eficaç s'ha de realitzar:

- de manera regular,
- amb concreció,
- immediatament en el temps,

- de manera personalitzada.

A la nostra disposició tenim diferents categories de reforços:

- **Materials:** diners, obsequis, trofeus, etc.
- **Socials:** un somriure, un copet a l'esquena, agraïments verbals, etc.
- **Privilegis:** plaça d'aparcament, dia de festa extra, sopar amb el director i d'altres.

### 6.1.1. Qüestió del cas

Confeccioneu una llista dels reforços positius (cinc com a mínim) que poden utilitzar el director esportiu i els entrenadors de les tres seccions per a motivar els seus jugadors, indiqueu-hi a quina categoria de reforç pertany i afegiu-hi un breu comentari de l'oportunitat o dels avantatges del reforç plantejat.

Recordeu que la disponibilitat econòmica del club és mínima. A títol de referència, per a un total de 50 jugadors (de les tres categories) es disposa de 18.000 €, dels quals 12.000 € es destinen a pagar els entrenadors, 3.000 € és el cost dels arbitratges i la resta s'utilitza per a comprar material esportiu.

Quotes dels socis (pares) ..... 12.000 €  
Subvenció municipal ..... 6.000 €

### 6.1.2. Esquema de treball

- Lectura atenta del cas i consulta de continguts del mòdul.
- Confecció individual de la llista.
- Formació de grups de treball de 6/7 persones.
- Discussió en grup i confecció d'una llista única per grup.
- Posada en comú i debat.

Proposta de reforços positius per a millorar la motivació dels jugadors.

## 6.2. La companyia d'assegurances

La companyia d'assegurances X té seus a diferents ciutats espanyoles. En els últims anys ha tingut un fort creixement en negoci, en plantilla i en complexitat organitzativa. Jesús Martínez, responsable de la delegació de Granollers (província de Barcelona), ha decidit elaborar un programa d'enriquiment del lloc de treball per als seus empleats d'atenció directa al públic (actualment les seves funcions són administratives). L'objectiu és aconseguir que el lloc de treball d'administratiu sigui més motivador, ampli i complet en contingut (atenció al client, comercialització de productes, etc.).

#### Adreces electròniques d'interès:

<http://www.inlineonline.com>  
<http://www.fep.es>  
<http://www.fecapa.com>

La intenció és que aquests empleats siguin més autònoms en les seves actuacions i més receptius als canvis en l'enfocament del seu treball. Hauran de prendre algunes decisions pel seu compte, negociar i resoldre problemes directament amb els clients. Cada una de les mesures generades implicarà una responsabilitat més gran, en aportar més llibertat en les seves actuacions i un grau de desafiament més gran per al seu desenvolupament professional.

A continuació, descrivim algunes de les mesures que s'han emprès:

a) Es delega en els administratius la responsabilitat de programar contactes amb clients per a determinades campanyes comercials; ells són n'hauran de fixar els calendaris.

b) S'hi delega, dins d'uns límits i criteris, l'autorització per a retrocedir i acceptar comunicats de sinistres, peritatges i liquidacions, i també l'oferta de bonificacions i descomptes per motius comercials per a la captació de nous clients.

c) Se'ls fa responsables de la gestió i resolució de les reclamacions que se'ls presentin i tindran llibertat per a realitzar les actuacions que considerin necessàries.

d) No caldrà que comuniquin o informin prèviament de les seves actuacions als seus responsables, només transmetran la informació que considerin adequada.

e) Se'ls pagarà un incentiu directe per la comercialització de productes, similar al que ja tenen els gestors comercials.

f) Ells mateixos determinaran la formació que necessiten (dins de l'esquema formatiu de l'entitat) per a dur a terme la seva feina; la direcció es comprometrà a proporcionar-los-la.

#### **Relació de possibles factors motivadors (exemple orientador)**

Responsabilitat, desafiament, resolució de problemes, reconeixement, presa de decisions, èxit, desenvolupament de capacitats, criteri propi, desenvolupament professional, acceptació... Part de l'exercici..... a ampliar aquesta llista.

Cada una de les respostes pot incloure diferents factors motivadors.

A tall d'exemple, hi podríem associar els següents:

Mesura a) - Desafiament, ...

Mesura d) - Presa de decisions, ...

Mesura f) - Responsabilitat, ...

### **6.2.1. Qüestió del cas**

S'ha d'analitzar cada una de les mesures empreses per l'empresa i anotar un o més dels factors motivadors que inspiren aquesta mesura i justificar-ne l'assignació efectuada.

### **6.2.2. Esquema de treball**

- Lectura atenta del cas i consulta de continguts del mòdul (addicionalment pot fer-se una cerca per Internet amb els termes factors, motivació, gestió empresarial o similar).
- Reflexió individual: determinació de factors motivadors.
- Estructura en grups (6/7 persones per grup).
- Discussió en grup i proposta de solució.
- Posada en comú i debat general.



## Exercicis d'autoavaluació

1. Completeu la frase següent amb les paraules que us semblin més adequades.

Una adequació òptima empleat - lloc de treball vol dir que la persona \_\_\_\_\_ (garantit pel procés de selecció o d'identificació del potencial dels empleats), que \_\_\_\_\_ i \_\_\_\_\_ (garantit per la formació) i, tan important com els punts anteriors, que \_\_\_\_\_.

2. Indiqueu si són vertaderes o falses les afirmacions següents:

- a) Per a motivar n'hi ha prou d'amenaçar les persones.
- b) Prometre recompenses motiva.
- c) La motivació no té res a veure amb el context organitzatiu.
- d) El comportament de les persones es condueix cap a la satisfacció de necessitats.

3. Completeu els espais en blanc de les frases següents.

Segons Maslow, només quan les \_\_\_\_\_ estan cobertes de manera satisfactòria deixen de ser rellevants per a l'individu.

L'increment dels \_\_\_\_\_ està relacionat amb el nivell de \_\_\_\_\_ dels treballadors.

Segons Vroom, el nivell d'esforç de les persones està en funció de \_\_\_\_\_ i de \_\_\_\_\_.

Per a \_\_\_\_\_ de McGregor, els individus han de ser controlats i dirigits.

El valor que percep la persona en relació amb els resultats és el que Porter i Lawler anomenen \_\_\_\_\_.

La \_\_\_\_\_ és la sensació d'igualtat entre l'esforç que fa una persona i la \_\_\_\_\_ que rep de l'empresa.

Segons \_\_\_\_\_ de McGregor, la gent prefereix ser \_\_\_\_\_ i capaç de \_\_\_\_\_.

4. Indiqueu si són vertaderes o falses les afirmacions següents:

- a) La teoria de Maslow s'estructura en una jerarquia de necessitats en tres nivells.
- b) Per a Herzberg, els factors higiènics són factors motivadors.
- c) El model de Vroom divideix les necessitats de les persones en higièniques, socials i espirituals.
- d) Per a Quijano i Navarro, les necessitats engegen el procés motivacional.
- e) Vroom formula la motivació com a:  $F_i = f \{ \sum ( E_{ij} \times V_j ) \}$
- f) Els individus opten per unes determinades conductes en funció dels resultats que produiran (Lawler i Nadler).

5. Assenyaleu, segons la teoria de Herzberg, quins dels factors següents serien motivadors i quins higiènics.

- a) La valoració del treball
- b) El nivell de salari
- c) Les condicions de treball
- d) La possibilitat de promocionar
- e) Un contracte fix
- f) Responsabilitat en el treball

6. Entre les classificacions de les teories i dels models sobre motivació laboral, la de Kanfer les agrupa en dos criteris, quins són?

7. ¿Quines de les teories següents estan d'acord amb el concepte d'enriquiment del lloc de treball (*job enrichment*)?

- La teoria de Herzberg, segons la qual l'interès pel treball és un factor motivador.
- La teoria X de McGregor, segons la qual la gent prefereix ser dirigida.
- La teoria Y de McGregor, segons la qual la gent prefereix ser autònoma.
- La teoria de Maslow, segons la qual les persones que no tenen seguretat en el treball no tenen interès a desenvolupar-se personalment.

8. Dins del model integrat de Quijano i Navarro, l'índex de motivació esperada (IMEs) s'equilibra per mitjà de diversos processos motivacionals per a obtenir un índex de motivació efectiva (IMEf); expliqueu-los:

- Autoeficàcia.
- Equitat.
- Processos psicològics (estats psicològics crítics).

9. Indiqueu si són vertaderes o falses les afirmacions següents:

- a) Per a Alderfer, amb necessitats de creixement menys satisfetes, es desitgen menys les de relació.
- b) Segons McGregor, la capacitat d'enginy està mínimament distribuïda entre els éssers humans.
- c) Per a Herzberg, l'autorealització és un factor de manteniment.
- d) De la teoria de Herzberg es desprèn el concepte d'enriquiment del lloc de treball.
- e) El model de Porter-Lawler ens diu que per a un mateix esforç es poden donar nivells diferents de resultats.
- f) Per a Vroom, les persones no tenen expectatives pel que fa al futur de les seves vides.

10. Segons la teoria de Maslow, les motivacions de l'individu s'estructuren en una jerarquia en la qual podem identificar diferents nivells. Indiqueu quins són.

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. Una adequació òptima empleat - lloc de treball vol dir que la persona **pugui** (garantit pel procés de selecció o d'identificació del potencial dels empleats), que **sàpiga** i **sàpiga fer** (garantit per la formació) i, tan important com els punts anteriors, que **vulgui**.

2.a) Fals. Per a motivar n'hi ha prou d'amenaçar les persones.

b) Vertader. Prometre recompenses motiva.

c) Fals. La motivació no té res a veure amb el context organitzatiu.

d) Vertader. El comportament de les persones es condueix cap a la satisfacció de necessitats.

3. Segons Maslow, només quan les **necessitats higièniques** estan cobertes de manera satisfactòria deixen de ser rellevants per a l'individu.

L'increment dels **resultats** està relacionat amb el nivell d'**esforç** dels treballadors.

Segons Vroom, el nivell d'esforç de les persones està en funció de la **valència** i de l'**expectativa**.

Per a la **teoria X** de McGregor, els individus han de ser controlats i dirigits.

El valor que percep la persona en relació amb els resultats és el que Porter i Lawler anomenen **valència**.

L'**equitat** és la sensació d'igualtat entre l'esforç que fa una persona i la **recompensa** que rep de l'empresa

Segons la **teoria Y** de McGregor, la gent prefereix ser **autònoma** i capaç d'**autodirigir-se**.

4.a) Fals. La teoria de Maslow s'estructura en una jerarquia de necessitats en tres nivells.

b) Fals. Per a Herzberg, els factors higiènics són factors motivadors.

c) Fals. El model de Vroom divideix les necessitats de les persones en higièniques, socials i espirituals.

d) Vertader. Per a Quijano i Navarro, les necessitats engegen el procés motivacional.

e) Vertader. Vroom formula la motivació com a:  $F_i = f \{ \sum (E_{ij} \times V_j) \}$

f) Vertader. Els individus opten per unes determinades conductes en funció dels resultats que produiran (Lawler i Nadler).

5.a) Motivador.

b) Higiènic.

c) Higiènic.

d) Motivador.

e) Higiènic.

f) Motivador.

6. *Proximal theories*, teories pròximes a l'acció.

*Distal theories*, teories llunyanes a l'acció.

7. La teoria de Herzberg, segons la qual l'interès pel treball és un factor motivador

La teoria Y de McGregor, segons la qual la gent prefereix ser autònoma.

8. Autoeficàcia:

**Creença personal que té l'individu amb relació a les seves pròpies capacitats.**

Equitat:

**Sensació d'igualtat/equitat entre l'esforç que realitza una persona i la recompensa que rep de l'empresa.**

Processos psicològics (estats psicològics crítics):

**Consciència sobre els resultats del seu treball, responsabilitat sobre aquests resultats i nivell en el qual l'individu considera significativa la seva activitat laboral.**

9.a) Fals: Per a Alderfer, amb necessitats de creixement menys satisfetes, es desitgen menys les de relació.

b) Fals: Segons McGregor, la capacitat d'enginy està mínimament distribuïda entre els éssers humans.

c) Fals: Per a Herzberg, l'autorealització és un factor de manteniment.

d) Vertader: De la teoria de Herzberg es desprèn el concepte d'enriquiment del lloc de treball.

e) Vertader: El model de Porter-Lawler ens diu que per a un mateix esforç es poden donar nivells diferents de resultats.

f) Vertader: Per a Vroom, les persones no tenen expectatives pel que fa al futur de les seves vides.

10.

- Necessitats fisiològiques
- Necessitats de seguretat
- Necessitats socials
- Necessitats d'estima
- Necessitats d'autorealització

## Bibliografia

- Adams, J. S.** (1963). "Toward understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology* (núm. 67, pàg. 422-436).
- Adams, J. S.** (1965). "Inequity in social exchange". A: L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Nova York: Academic Press.
- Alderfer, C.** (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance* (núm. 4, pàg. 16).
- Arnau, J.** (1974). *Motivación y conducta*. Barcelona: Fontanella.
- Bandura, A.** (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E.; Weick, K.** (1970). *Managerial performance and effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P.; Pritchard, D.** (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology". En: M.D. Dunnette (ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Cantera, F. J.** *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*.
- Davis, K.; Newstrom, J. W.** (1991). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mèxic: McGraw-Hill.
- Engel, P.; Riedmann, W.** (1987). *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Bilbao: Deusto.
- Foster, J. J.** (2000). *Motivation in the workplace*. A: N. Chmiel i altres (ed.). *Introduction to work and organizational psychology: a european perspective*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R.** (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance* (núm. 16, pàg. 250-279).
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R.** (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Herzberg, F.** (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World's Publishing Company.
- Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman, B.** (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Honey, P.** *Psicólogo y consultor de organizaciones, vinculado a The British Psychological Society*. Publicacions: *face to face Skills, Improve your people skills, Solving people problems*. Manuals: *The Manual of Learning Styles, Manual of Learning Opportunities, of Management Workshops,...* / coautor: Alan Mumford. [en línia <http://www.peterhoney.com>, julio/2002]
- Kanfer, R.** (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. A: M. Dunnette; L.M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2a. ed., vol. 1). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Lawler, E. E.** (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E.; Nadler, D.; Cammann, C.** (1980). *Organizational assessment*. Nova York: Wiley Interscience.
- Maslow, A.** (1954). "A theory of human motivation". *Psychological Review* (núm. 50, pàg. 370-396).
- Maslow, A.** (1954). *Motivation and personality*. Nova York: Harper and Row.
- McClelland, D. C.** (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- McGregor, D.** (1966). "The human side of Enterprise". *Leadership and Motivation*. Cambridge: MIT Press.
- Porter, W.; Lawler, E.** (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin-Homewood.

**Quijano, S. D.; Navarro, J.** (1998). "Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (vol. 14, núm. 2, pàg. 193-216).

**Quijano, S. D.; Navarro, J.** (1999). "El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa". *Revista de Psicología General y Aplicada* (vol. 52, núm. 2-3, pàg. 301-328).

**Reeve, J. M.** (1992). *Motivación y emoción. Edición 1994*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.

**Robbins, S.** (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana.

**Stodgill, R. M.** (1972). *Group productivity, drive, and cohesiveness. Organizational Behavior an Human Performance*.

**Taylor, F. W.** (1911). *Principles and methods of scientific management*. Nova York: Harper (Principios de la Administración Científica).

**Vroom, V.** (1964). *Work and Motivation*. Nova York: John Willey and Sons.