

**Laura Maturana Roderà**

**Estudi de la teoria motivacional de Herzberg en les empreses amb més facturació  
de les Terres de l'Ebre.**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**dirigit per la Dra. Matilde Villarroya**

**Grau de Administració i Direcció d'Empreses**



**UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

**Tortosa**

**2017**

*“La verdadera motivación viene del logro,  
desarrollo personal, satisfacción  
del trabajo y reconocimiento.”*

Frederick Herzberg.

#### Resum:

El treball està orientat a una vessant de recursos humans on es realitza un estudi sobre la motivació laboral en les deu empreses amb més facturació de les Terres de l'Ebre, per tal de veure si es compleix la teoria motivacional de Herzberg i verificar si el que realment motiva són aspectes intrínsecs a la feina i no factors monetaris.

Per a dur a terme aquesta investigació, s'han entrevistat als directius de cada empresa a través d'una eina qualitativa com és l'entrevista de profunditat amb la qual s'han analitzat diferents aspectes per veure si es complia la teoria i veure si el salari és el que més motiva als empleats.

Com a resultat, extraiem que un 60% de les empreses d'aquesta zona segueixen la teoria estipulada per Herzberg i, per tant, els treballadors són motivats a través de factors de contingut de la feina, fent que el salari ocupi un lloc de menor importància, valorant més treballar en un bon clima laboral i obtenir reconeixement.

#### Resumen:

El trabajo está orientado a una vertiente de recursos humanos donde se realiza un estudio sobre la motivación laboral a las diez empresas con más facturación de las Tierras del Ebro, para ver si se cumple la teoría motivacional de Herzberg y verificar si el que realmente motiva son aspectos intrínsecos a la actividad y no factores monetarios.

Para la realización de esta investigación, se han entrevistado a los directivos de cada empresa mediante una herramienta cualitativa como es la entrevista de profundidad con la que se han analizado diferentes aspectos para ver si se cumplía la teoría y poder apreciar si el salario es lo que más motiva a los empleados.

Como resultado, extraemos que un 60% de las empresas de esta zona siguen la teoría estipulada por Herzberg y por tanto, los trabajadores son motivados a través de factores de contenido de la actividad, haciendo que el salario ocupe un lugar de menor importancia, valorando más trabajar en un buen ambiente laboral y obtener reconocimiento por la actividad realizada.

Abstract:

The work focuses on a hillside of human resources. It's a laboral motivation study on the ten companies with highest turnover in the Terres de l'Ebre, to see if they comply Herzberg motivation theory and verify if what really motivates them are aspects intrinsic to the job, not monetary factors.

To carry out this investigation, I interviewed managers of each company through a qualitative tool such as interviews with which different aspects have been analyzed to see if they complied with the theory and to be able to appreciate if the salary is what motivates employees.

As a result, we extract that 60% of companies in this zone follow the stipulated theory's Herzberg and, therefore, workers are motivated different work factors, making the wage occupy a less importance place, valuing more being able to work in a good environment and get recognition for the activity performed.

## **Agraïments**

M'agradaria expressar en aquestes línies el meu sincer agraïment a totes aquelles persones que han fet possible la realització d'aquest treball, sobretot a Carmen i José que han estat pilars fonamentals per poder tirar endavant qualsevol projecte en la meva vida.

Especial reconeixement a la persona que ha dirigit aquest treball, Matilde Villarroya, per dipositar confiança en mi i per tota l'ajuda que he rebut de la seva part.

També voldria fer referència a tots els directius de les empreses que han participat en aquesta investigació, per la dedicació i entrega del seu temps, pensaments i valors.

Finalment, agrair els ànims rebuts per part dels amics i germana.

## Índex

1. Introducció .....	1
2. Definició de motivació i conceptes .....	2
3. Definició de desmotivació .....	5
3.1. Factors que indiquen desmotivació .....	5
3.2. Causes .....	6
3.3. Com combatre-la .....	7
4. Teories .....	8
4.1. Teories de contingut.....	9
4.1.1. Teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow .....	9
4.1.2. Teoria de ERC .....	10
4.1.3. Teoria de la motivació-higiene de Herzberg .....	10
4.1.4. Teoria de les tres necessitats de McClelland .....	11
4.2. Teories de procés.....	11
4.2.1. Teoria de l'equitat d'Adams .....	12
4.2.2. Teoria de les expectatives de Vroom .....	12
4.2.3. Teoria del reforç de Skinner .....	13
4.2.4. Model de fixació de metes o objectius .....	13
5. Teoria de la motivació-higiene de Herzberg.....	13
5.1. Qui és Herzberg? .....	14
5.2. Mètode KITA .....	14
5.3. Factors higiènics i motivadors.....	16
5.3.1. Animal-Adam .....	18
5.4. Enriquiment laboral .....	20
5.5. Crítiques .....	23
6. Objectius i Hipòtesi del treball.....	24
6.1. Objectiu general.....	24
6.2. Objectius específics .....	24
6.3. Hipòtesi .....	24
7. Entrevistes.....	25
7.1. Tipus de mostra .....	25
7.2. Tipus d'investigació.....	26
7.3. Instruments de recollida de dades.....	27
7.4. Anàlisi de les dades .....	27
7.4.1. Empresa 1 .....	27
7.4.2. Empresa 2 .....	31
7.4.3. Empresa 3 .....	35

7.4.4. Empresa 4 .....	38
7.4.5. Empresa 5 .....	41
7.4.6. Empresa 6 .....	44
7.4.7. Empresa 7 .....	47
7.4.8. Empresa 8 .....	50
7.4.9. Empresa 9 .....	53
7.4.10. Empresa 10 .....	56
8. Conclusions .....	59
A l'annex 22 figura una taula resum de les característiques de cada empresa. ....	63
9. Bibliografia .....	63
10. Webgrafia.....	64

## **1. Introducció**

A l'hora d'escollir el tema del treball final de grau he decidit la branca de recursos humans perquè crec que les persones en una empresa, i per tant, en l'economia en general, són el factor productiu més important sense restar rellevància als altres factors. Això és degut a que depenen de les habilitats i competències dels treballadors una empresa obtindrà uns resultats determinats.

Un dels factors claus que crec necessari en una societat és la motivació, aquell impuls que fa moure a les persones per tal d'aconseguir allò proposat. Una persona motivada és capaç de l'impossible per tal de veure els resultats que esperava, per tant això pot generar uns resultats òptims en una empresa en concepte de productivitat, beneficis monetaris o avantatge competitiu. No obstant, moltes empreses no tenen consciència de la importància que té.

Un cop decidida quina habilitat vull treballar, he decidit investigar com la treballen les empreses de la meua zona geogràfica, és a dir, les Terres de l'Ebre.

La meua intenció és fer un estudi per veure diferents aspectes. Primerament quins elements utilitzen els directius per motivar els seus treballadors. Després, comprovar si els anteriors incentius coincideixen amb els que primerament havia establert jo com a motivadors i finalment, poder fer una comparativa entre les empreses. Per a la realització d'aquest estudi, em basaré en una teoria de la motivació.

D'aquesta manera amb aquest treball podré veure de prop com funcionen les empreses a la pràctica i si la teoria de la motivació és certa i es compleix. També em servirà per descobrir diferents opinions que em donen la possibilitat d'enriquir-me com a persona, descobrir aspectes que hagués pensat que eren superflus i donar-me l'oportunitat de veure les coses des d'un altre punt de vista.

A més, espero que amb la realització d'aquest estudi, les empreses puguin donar-se'n compte dels punts forts que tenen i si poden millorar algun aspecte per tal d'augmentar la motivació dels seus treballadors i obtenir els avantatges que anteriorment s'han esmentat d'ella.



## 2. Definició de motivació i conceptes

La motivació és una paraula d'origen llatí derivada de *motivus* que significa “causa del moviment”, per tant, podem definir-la com aquell estímul d'un individu o d'un grup que l'impulsa a realitzar determinades accions per tal de satisfer una necessitat o arribar a complir un fi. La motivació és un terme que està estretament lligat amb els conceptes de voluntat, ja que la intenció de voler assolir l'objectiu és conscient en la ment humana, i interès de l'individu o grup, és a dir, l'esforç que posen per aconseguir l'anteriorment proposat. Pérez *et al.*, 2012

Seguint la teoria motivacional dels impulsos, que apareix en el llibre de Michael R. Solomon (2008), la motivació apareix quan un estímul detecta una necessitat que no està coberta i provoca un estat de tensió, ja que trenca l'estat d'equilibri inicial, i farà que l'individu intenti fer-lo desaparèixer mitjançant una pauta de comportaments. El fi principal és arribar a la “meta” en la qual la necessitat queda satisfeta i es retorna a l'equilibri que anomenarem homeòstasi. Si aquest fi és satisfet, la persona resta motivada i cercarà noves necessitats insatisfetes per tal de repetir el procés.

En el procés de motivació, apareixen factors que dirigeixen a la persona als objectius fixats. Robbins, S. (2004) diferencia aquests factors en intrínsecs o extrínsecs.

- Els intrínsecs són els que estan lligats directament amb el treball. La persona obté una satisfacció grata gràcies a la tasca que realitza, sigui pel sentiment del treball ben fet, sentir-se a gust amb el que fa o agradar-li el seu treball, ja que sent que contribueix a la societat. Aquesta satisfacció és generada pel mateix individu, no necessita cap agent extern. És difícil poder modificar aquests factors perquè són valors inculcats en l'individu però si s'aconsegueix, tenen un efecte durador i per tant, implica major temps de satisfacció en un treballador.
- Els extrínsecs impliquen tots els aspectes externs, per tant parlem dels elements de l'entorn. No prové del treball directament perquè depèn del que es rep de manera externa per ell com el salari, reconeixement social, recompenses... de tal manera que és necessari que hi hagi tercers per tal que la motivació existeixi. Tenen un efecte menys durador perquè no sorgeix del

mateix individu i hem d'esperar que els tercers dugin a terme alguna acció motivacional.

Per tant, seguint la referència de Juan Luis Urcola (2005), la motivació pot tenir dos tipus d'origen, l'intern i l'extern.

A- La motivació externa és aquella que té un origen en un tercer i que acaba afectant la persona en concret. Es basa a dur a terme la tasca esperant alguna cosa a canvi. Realment no es crea motivació, ja que el treballador s'esforçarà per aconseguir la recompensa, per tant el vertader motor del treball és l'interès a rebre el premi i no per fer la feina.

Es pot aplicar mitjançant dos possibles camins. El primer és l'extern positiu que és basat en premis com un augment del sou, reconeixement del treball ben fet, promocions, formació de l'empresa, etc. El segon és l'extern negatiu que utilitza càstigs com una sanció, una amonestació en públic, trasllats, obrir un expedient laboral, entre d'altres.

Aquests mètodes són útils a curt termini, ja que a la llarga les persones, en l'extern positiu voldran més premis i al no tenir-los es desmotivaran, i en el negatiu, els càstigs provocaran sentiments negatius com rancor o por i al final, també els acabarà desmotivant.

B- La motivació interna és aquella que té un origen i un destí en la mateixa persona, per tant, també la podem denominar com auto motivació, ja que prové de la mateixa persona i no necessita cap agent extern que li proporcioni recompenses o càstigs per tal de fer-la motivar. A diferència de la motivació externa, aquesta té una visió a llarg termini.

C- La motivació transcendent és aquella que té origen en un mateix però acaba en altres individus. És present en activitats altruistes destinades a ajudar a resoldre problemes aliens, i en arribar a la resolució d'aquests conflictes, les persones es senten satisfetes. És la motivació més solidària.

La motivació total sorgeix de la combinació d'aquests tres tipus de motivació, ja que cada una té el seu pes d'importància en un treballador.

El que realment interessa és potenciar la motivació interna o auto motivació, ja que d'aquesta manera, obtindrem uns treballadors implicats amb el seu treball fent així

que siguin més productius durant un període de temps llarg. El resultat serà una empresa més competitiva.

Per tant, ens centrarem en la motivació interna, la que ha de sortir d'un mateix, sense esperar res canvi, generant interès i voluntat per a realitzar alguna cosa que es vol fer, ja que com diu Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar *“nunca hay nada tan motivador como cuando las personas realizan actividades de forma desinteresada”*.

Les persones tenen un motor que les impulsa a la consecució d'objectius, de projectes o reptes que les fan sentir vives i són les principals causes de les seves accions.

L'auto motivació està influïda per diversos factors, extrets del llibre de Juan Luis Urcola (2005).

- 1- El treball. Si el resultat de la tasca que es desenvolupa realitza a la persona professionalment, és un bon indicador de motivació. L'empleat ha de buscar la part positiva del treball, buscant què pot aprendre o aportar, afegint interès i il·lusió, fent que d'aquesta manera, quan s'assoleixi l'objectiu de la feina, tingui satisfacció i busqui nous reptes per poder complir.
- 2- L'actitud del treballador. Ha de tenir una actitud positiva i optimista davant els reptes, creure's capaç d'assumir-ho i fer-ho, reforçant així, la seva autoestima.
- 3- El directiu. Té un paper fonamental en la motivació dels treballadors. Ha de conèixer les necessitats d'ell per tal de buscar solucions òptimes en les dues parts i poder-les satisfer.
- 4- La cultura de l'empresa. Inclou la política de l'empresa, el clima laboral i el salari. Ha d'haver-hi una cultura on proliferi la confiança entre les persones per tal que puguin treballar de manera autònoma i en equip, tinguin iniciatives que siguin escoltades i valorades i on es comparteixin objectius amb l'empresa.

En tots aquest punt hem vist que la motivació té un gran pes en una empresa, però per què és tan important? Per a una empresa és important mantenir als treballadors motivats perquè d'aquesta manera són més productius i també serveix per cobrir diferents àmbits que podem trobar en ells. Juan Luis Urcola (2005) descriu aquests àmbits.

En primer lloc, tenim l'àmbit professional que està dividit en dos subapartats. Hi trobem el nivell bàsic on els treballadors compleixen amb les seves tasques eficaçment i aconsegueixen els resultats òptims. Aquestes tasques són les bàsiques en el seu lloc de treball perquè són les que hi figuren al contracte laboral i és per la consecució d'elles que aconsegueixen el salari. D'altra banda, hi ha el nivell superior on es busca que la plantilla estigui compromesa amb la missió de l'empresa, crear sentiment de pertinença i afiliació, integrar a tots els treballadors i valorar les seves iniciatives fent que d'aquesta manera es sentin imprescindibles per a l'empresa.

Després està l'àmbit personal on l'empleat es sent realitzat amb el treball que ha desenvolupat, ja que és la manera que explota el seu potencial i demostra les seves capacitats, habilitats i competències. És en aquest àmbit on es tracta d'aconseguir la motivació ideal o l'auto motivació.

### **3. Definició de desmotivació**

Tal com existeix la motivació, existeix la seva antítesi, és a dir, la desmotivació, que Pérez et al., (2012) han definit com l'absència de la voluntat i interès necessaris per a la consecució d'una meta o de superar algun tipus d'obstacle, causant un estat de negativisme, d'agonia, tristesa, insatisfacció i pèrdua d'entusiasme davant certes situacions. És un factor important que moltes vegades es passa per alt, però pot afectar a l'autoestima d'una persona, ja que es perd la confiança en un mateix per falta de creativitat, capacitat per assumir reptes o responsabilitats per por a decebre, falta de capacitat per assumir riscos, disminució de la productivitat... i per tant, en global pot perjudicar la salut mental i física de l'individu.

#### **3.1. Factors que indiquen desmotivació**

Segons Juan Luis Urcola (2005) hi ha actituds o comportaments per part dels treballadors que denoten la presència de desmotivació. Per començar, una persona desmotivada no es preocupa per la tasca que ha de fer perquè no li desperta **cap tipus d'interès**, cosa que provocarà resultats negatius a causa dels **rendiments baixos** d'aquest treballador. **No hi ha compromís** ni implicació amb els objectius de l'empresa i farà que es senti prescindible i això implicarà una actitud negativa per la qual no s'esforçarà a presentar iniciatives i manifestarà una **gran resistència als**

**canvis** perquè comportaria sortir de la zona de confort en la que ell considera que es troba. Tot això el portarà a estar en un mal ambient laboral on afluiran les **males relacions interpersonals** entre els directius i companys. Finalment, com el treballador no es sentirà a gust, és possible que arribi el punt de **l'absentisme laboral**.

### 3.2. Causes

Per a trobar l'origen de la desmotivació d'un empleat hem de mirar diferents aspectes, ja que és possible que no només tingui un únic origen. Les principals causes, esmentades en el llibre de Juan Luis Urcola (2005), són degudes a la pròpia persona, del treball, del directiu i/o de l'organització, és a dir, els mateixos elements que fomentaven l'auto motivació.

- a) Per la mateixa persona. Una persona pot tenir un caràcter innat desmotivats molt difícil de fer canviar. Es caracteritza per tenir una actitud negativa de cara l'entorn o possibles canvis que es puguin produir en ell. Pot aparèixer per sentiments negatius com unes expectatives frustrades d'un objectiu que s'havia marcat i que no hagi pogut assolir o sensació d'injustícia al comparar-se amb altres treballadors en termes de retribució, tracte o oportunitats.
- b) Pel treball. Una falta d'objectius clars i definits pot portar a pensar a la persona que el seu esforç és en va. Ha de ser un treball didàctic, amb canvis, ja que la monotonia, que implica rutina, acaba fent perdre l'actitud positiva i l'energia i per tant, desmotivant a la persona. La tasca ha d'adaptar-se a les competències i habilitats del treballador perquè així es senti segur, sinó, pot causar pressió i estrès sobre ell en esperar uns determinats resultats.
- c) Pel directiu. El caràcter que tingui el directiu afecta a tots els treballadors, ha de ser obert per tal d'informar-lo de les queixes, necessitats o suggeriments del capital humà que té al seu poder. Un bon directiu treballa amb els seus empleats i no es basa només a manar tasques. L'estil de lideratge per tant, també és important (excés d'autoritat o excés de permissiu).

El tracte amb els treballadors és un dels motius principals de desmotivació. Alguns exemples serien la falta de reconeixement pels treballs ben fets, amonestacions en públic on s'avergonyeix a la persona, promeses incomplides que provoquen desconfiança, falta de suport en determinades situacions que

els fa sentir desemparats i males vibracions provocades pel líder en concepte de fer-los creure que són inferiors a la competència o que no són capaços de dur a terme un projecte, per tant parlem de desmoralitzar-los.

- d) Per l'organització. Les polítiques i la cultura de l'empresa també poden afectar negativament a la motivació dels treballadors. Els principals motius són la falta de sensibilitat i comprensió per als treballadors, és a dir, fer-los sentir menyspreats, excessiva disciplina i càstigs, tracte igualitari tant per als que treballen bé com per als que treballen amb el mínim esforç, polítiques de retribució injustes o dificultats per promocionar-se, entre d'altres.

### **3.3. Com combatre-la**

Seguint al mateix autor, Juan Luis Urcola (2005), hi ha un procés a seguir per tal de tractar una persona desmotivada formada pels passos següents:

1- Recollir informació. S'ha de buscar el causant d'aquesta desmotivació. Es tracta del moment on es recull la màxima informació de l'entorn, per tant, es miren informes sobre comportaments inapropiats o es realitzen converses amb els superiors o companys per veure en quin punt es troba l'afectat.

2- Parlar amb l'afectat. És útil per tenir un punt de vista més personal, on el desmotivats informa de quelcom que el pugui afectar negativament. Han de ser converses on es transmeti proximitat perquè així es pugui expressar de manera lliure i sincera.

3- Efectuar un diagnòstic apropiat. Un cop recollida la informació de manera objectiva i subjectiva, es fa una anàlisi. Quan un treballador no compleix amb la responsabilitat d'una tasca pot ser a causa de tres raons:

- No ho sap fer, per tant hi ha una manca de coneixements. La solució seria donar-li una formació perquè es pugui adaptar i fer la tasca adequadament.
- No pot fer-ho, sigui perquè no té les suficients capacitats o perquè no té temps per a dedicar-se a fer-ho i una imposició obligada de dur a terme la tasca seria carregar a la persona de feina i podria provocar-li estrès.
- No vol fer-ho. És aquí quan hi ha manca de motivació, ja que té els coneixements i capacitats per fer-ho, però es nega a realitzar-ho. Hi poden haver diferents causes per les quals el treballador no vulgui fer una feina

com són l'actitud de la mateixa persona, pel treball, pel directiu o organització com hem vist anteriorment.

4- Profunditzar en les causes. Moltes vegades les causes que es té en la visió subjectiva no coincideixen amb la visió objectiva; això vol dir, que la pròpia persona, que assumeix que està desmotivada, atribueix a uns altres factors la falta de motivació. Per tant, s'ha d'estudiar profundament tots els possibles orígens.

5- Solucionar si es pot. Una vegada descobert l'origen d'aquesta desmotivació, s'ha de buscar la millor solució que es pugui. No sempre hi ha una solució perquè si la causa prové de la mateixa persona, és molt difícil poder aplicar modificacions. Abans de prestar motivació, s'ha de solucionar el problema que provoca desmotivació sinó l'esforç per intentar motivar el treballador serà en va.

6- Mantenir una actitud positiva i de confiança. No s'ha de cedir a tractes privilegiats, ja que si se li dóna avantatges a una persona, causarà descontents sobre les altres que no en rebin, i per intentar motivar a una persona, es pot desmotivar a moltes altres.

7- Tractar de buscar vies de motivació. Una vegada s'ha solucionat el problema que causava desmotivació, es buscaran estímuls que provoquin motivació.

#### **4. Teories**

Al llarg d'aquest punt, veurem les teories més comunes sobre la motivació amb els seus corresponents autors.

Aquest apartat serveix per veure, a grans trets, en què es centra cadascuna. Era necessari obrir el ventall de les teories que tracten aquest tema per a poder jutjar, reflexionar i després, poder-ne escollir una, aprofundir i basar l'estudi en ella.

Hi ha diferents teories que expliquen el fenomen de la motivació. Segons Martín Taype Molina (2015), podem distingir entre les teories de contingut i les teories de procés. Les primeres es centren en aspectes interns de la persona que els energitza, dirigeix o atura per a dur a terme un comportament, és a dir, es centren amb què motiva. Són les que detecten les necessitats específiques que motiven a la persona.

Les segones descriuen i analitzen com el comportament s'energita, dirigeix i sosté per factors externs a la persona, és a dir, teories que expliquen com motivar.

#### **4.1. Teories de contingut**

Dins de les teories de **contingut** trobem la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow, la teoria de ERC, la teoria dels dos factors de Herzberg i la teoria de les tres necessitat de McClelland. Estan extretes del blog de Nico Tapia (2009).

##### **4.1.1. Teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow**

Primerament descriurem la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow, la qual es basa en una piràmide amb un ordre de necessitats posicionades jeràrquicament. En un principi, per tal d'accedir a una necessitat superior s'han de tenir satisfetes les necessitats dels rangs inferiors, però això dependrà de la prioritat de les necessitats que efectui una persona.

Maslow distingeix cinc tipus de necessitats i les engloba en dos grups. Les tres inferiors estan dins del grup d'ordre inferior (fisiològiques, seguretat i socials), ja que majoritàriament aquestes queden satisfetes per algun factor extern, mentre que les altres dos restants (estima i autorealització) que formen el grup d'ordre superior són satisfetes per aspectes intrínsec.

En la base trobem les necessitats fisiològiques que serveixen per a satisfer les necessitats bàsiques de les persones tals com menjar, beure, dormir o respirar. Són les primeres que es busquen cobrir i la retribució econòmica ho ajuda. Si no es satisfan es produeix un estat de dolor en la persona.

Un cop satisfetes aquestes, ens trobem amb les de seguretat, que consisteixen a sentir-se protegit al tenir unes condicions de treball mínimes com la disposició d'eines o instruments de seguretat per als treballadors, tenir un contracte, tenir dret a l'atur, etc. Si no es satisfan apareix ansietat, preocupacions, pors i percepció de perill.

Un rang més alt, trobem les necessitats socials, que és la importància de sentir-se part d'una comunitat i establir relacions interpersonals, és a dir, interactuar amb els altres i tenir vida social, de manera que es pugui donar i rebre afecte entre el personal de l'organització. Si no es satisfan apareixen sentiments de soledat i menyspreu.

Després trobem les d'estima. Aquesta ja es centra més en sentiments de cara un mateix que afectin l'autoestima com sentir-se important o tenir un reconeixement davant els altres. Si no es satisfan pot haver una pèrdua de confiança en un mateix i per tant es pot infravalorar.



Finalment, en el pic de la piràmide, trobem les necessitats d'autorealització que són tots aquells aspectes que un cop aconseguits, aquella persona ha aconseguit desenvolupar tot el seu potencial. Si no es compleix, es produeix el sentiment de fracàs.

Per a veure la piràmide consultar Annex 1.

#### **4.1.2. Teoria de ERC**

Clayton Alderfer, va realitzar modificacions a la teoria inicial de Maslow, i la va nomenar teoria ERC. Alderfer diferencia tres tipus de necessitats primàries en les quals trobem les d'existència, relacions i creixement (d'aquí les sigles ERC).

Les necessitats d'existència inclouen les necessitats bàsiques de Maslow; estem parlant de les fisiològiques i de seguretat.

Les de relacions fan esment a l'esglaió de les necessitats socials de Maslow.

Finalment, les de creixement fan referència a la part intrínseca de la persona, és a dir, a les d'estima i autorealització.

A més la teoria de Alderfer considera que no hi ha una estructura rígida, que les necessitats poden operar al mateix temps que altres, i per tant es pot satisfer més d'una necessitat alhora. També, una persona pot cobrir un necessitat d'ordre superior sense que les inferiors hagin estat totes cobertes per l'estructura flexible.

Apareix el concepte de frustració-regressió, que consisteix en l'augment de desig per satisfer una necessitat d'ordre inferior si l'individu és incapaç de satisfer una d'un ordre superior.

#### **4.1.3. Teoria de la motivació-higiene de Herzberg**

En aquesta teoria es distingeixen dos factors que afecten la satisfacció de l'individu, els higiènics i els motivacionals.

Els higiènics fan referència a tot allò extern i la seva existència és necessària i si es redueixen o desapareixen produeixen un alt grau d'insatisfacció, però no són els causants de la motivació dels treballadors. Tenen un efecte de satisfacció temporal. Inclouen les condicions físiques, el salari, les polítiques de l'empresa i les regles, el clima laboral i les relacions interpersonals.

D'altra banda tenim els factors motivacionals que generen satisfacció pròpia i tenen una visió a llarg termini. Estan relacionats directament amb el contingut de l'activitat. Parlem de responsabilitat, promocions, experiència, habilitats, entre d'altres.

Relacionant els factors amb la teoria anterior, trobaríem que els factors higiènics serien els corresponents a les necessitats fisiològiques, de seguretat i socials, ja que són necessaris per a poder dur a terme el treball però no generen motivació pel fet que són factors externs que no depenen de la persona. Les necessitats d'estima i d'autorealització són les associades als factors motivacionals perquè són aspectes intrínsecs.

#### **4.1.4. Teoria de les tres necessitats de McClelland**

En aquesta teoria s'involucra els valors inculcats de la infància i que ens condicionen a satisfer unes necessitats i que aquestes es poden dividir en tres grans grups:

- Assoliment: el principal objectiu de la persona és aconseguir els seus objectius per ell mateix, per tant prefereix el treball individual. Se sent auto realitzat quan té èxit en les tasques que se li assignen, ja que veuen el treball com un repte. Els seus principals impulsors són el plantejament de reptes i un cop assolit, el reconeixement.
- Poder: associat a persones que els agrada tenir responsabilitats, càrrecs alts i autoritat per influir sobre els altres, per tant tenen l'ambició de dirigir. Tenen un gran interès pel prestigi també. Les característiques que busquen aquestes persones són l'organització per tal de poder tenir una adequada direcció, que els subordinats tinguin obediència i finalment l'efectivitat en el treball. Amb aquesta descripció és fàcil associar-ho al perfil d'un directiu i per tant ocuparia un lloc de treball amb càrrec alt, però hem de tenir en compte si després té els coneixements suficients per gestionar un equip de treball.
- Afiliació: Desig d'establir relacions interpersonals, és a dir, amb dos o més persones, per tant el seu principal objectiu és la integració en un grup social. Són persones que treballen bé amb equip perquè valoren la cooperació i col·laboració.

#### **4.2. Teories de procés**

Quant a teories motivacionals de procés trobem la teoria de l'equitat d'Adams, la teoria de les expectatives de V. Vroom (aquestes seran extretes del mateix blog anterior de Nico Tapia (2009), la teoria del reforç de B.F. Skinner i per acabar, tenim la teoria de fixació de metes i objectius. En totes elles s'intenta identificar i establir correlacions entre comportaments, accions i resultats.

#### **4.2.1. Teoria de l'equitat d'Adams**

En la teoria de l'equitat d'Adams l'individu es motiva depenent de la percepció que ell tingui de les recompenses que aconsegueix amb el treball realitzat comparant-ho amb els premis d'altres subjectes, és a dir, compara el que rep per un esforç amb què reben els altres pels seus esforços. Les comparacions poden ser amb un membre de dins de la mateixa empresa (intern aliè), amb un membre d'una altra organització (extern aliè), amb la seva pròpia experiència en altres llocs de treball dins de la mateixa empresa (interna pròpia), o l'experiència en una altra entitat (externa pròpia). Si aquestes recompenses són iguals, és a dir, hi ha equitat, l'individu no posarà cap impediment. No obstant això, si hi ha un desequilibri, l'individu actuarà diferent. Si rep més compensació dels altres, estarà més motivat. En canvi, si rep menys compensació ho interpretarà com una injustícia i canviarà la pauta de comportament per una d'aquestes opcions:

- Intentarà equilibrar la situació mitjançant la negociació i ampliar la seva recompensa
- Si veu que l'anterior no funciona, baixarà el seu rendiment (l'esforç)
- Canviarà el focus de comparació i buscarà altres alternatives (es comparará amb una altra persona)
- En el cas més extrem, abandonarà el lloc de treball.

#### **4.2.2. Teoria de les expectatives de Vroom**

Finalment la teoria de les expectatives de V. Vroom en el qual es descriu que la motivació dependrà de l'expectativa sobre què es pot assolir per un esforç determinat, és a dir, un treballador efectuarà una pauta de conducta per l'expectativa de rebre alguna compensació com un augment de sou, bonificacions, reconeixements públics... La persona assigna un determinat valor a la tasca i això ho connecta amb el que ella creu que es mereix. Ho podem desglossar amb:

- L'expectativa, és a dir, la probabilitat que una determinada acció doni una recompensa. Aquí es posa en dubte l'existència de la recompensa.
- Instrumentalitat: probabilitat que assolint un resultat (arribant a l'objectiu marcat) s'obtingui la recompensa.
- València: valor que es dona a la recompensa

La motivació en aquesta teoria, és el resultat de la multiplicació d'aquests tres factors.

### 4.2.3. Teoria del reforç de Skinner

Tal com diu Robbins, S. (2004) en la teoria del reforç de B.F. Skinner es postula que els actes futurs estan basats en les conseqüències dels actes passats. Si els resultats passats són positius, tenen altes probabilitats que es repeteixin, en canvia si són resultats desagradables, no tornaran a passar. Per tant podem dir, que a partir d'un estímul que genera una resposta, es repetirà una pauta de comportament.

Hi ha reforços per tal d'ajudar a la repetició o canvi de comportaments. Tenim els que estimulen a repetir la conducta, ja que es considera que s'obtenen uns resultats positius i és a través de premis com incentius econòmics o reconeixement públic i els reforços que volen canviar la pauta d'accions perquè els resultats no són els que es volen i s'aconsegueix mitjançant càstigs.

### 4.2.4. Model de fixació de metes o objectius

Seguint la referència de José Luis Trechera Herreros (2009), Locke va postular un model anomenat fixació de metes o objectius en el qual es suposa que les intencions per assolir un determinat objectiu és la força motivadora per aconseguir-ho. Un objectiu motivarà quan hi hagi:

- Coneixement. S'ha de saber l'objectiu que es vol assolir i quins camins hi ha
- Acceptació. Ha d'haver-hi un acord entre els diferents participants sobre l'objectiu al qual es vol arribar per evitar confrontacions, i per tant dirigir tots els esforços pel mateix camí.
- Dificultat. Han de suposar un repte però en possibilitat d'assolir-se.
- Especificitat. Com més concret sigui l'objectiu, més fàcil serà reunir els esforços i mitjans necessaris.

L'objectiu que es defineix ha d'**orientar l'acció**, és a dir, s'ha de seleccionar el pla a seguir que es consideri més oportú. En tenir clar el què s'ha de fer, es destina l'energia i dedicació necessària, per tant es **regula l'esforç**. Finalment, ha de ser un treball on **l'esforç i constància** són requisits imprescindibles.

## 5. Teoria de la motivació-higiene de Herzberg

Un cop explicades les diferents teories, és el moment d'escollir-ne una d'elles per tal d'aprofundir en ella. He escollit la de la motivació-higiene de Herzberg perquè crec que és una teoria on existeixen aspectes amb els quals estic molt d'acord com poden

ser els relacionats amb la diferenciació de necessitats, l'origen de la satisfacció i de la insatisfacció, l'existència de diferents categories depenent de les característiques del treballador, entre d'altres. Tanmateix, n'hi ha d'altres amb els que discrepo, ja que penso que moltes vegades les persones es decanten per uns interessos monetaris i obliden el vertader concepte de motivació, buscant solament la millora d'uns determinats factors i per aquest motiu m'agradaria aprofundir en l'anàlisi i mitjançant un treball de cap intentar validar les meves hipòtesis.

### **5.1. Qui és Herzberg?**

Tal com explica Juan Manso Pinto (2002), Frederick Irving Herzberg, (1923-2000), va ser un nord-americà però descendent d'immigrants lituans que va aconseguir una beca als 16 anys per poder estudiar City College de Nova York on va començar la carrera de Història i Psicologia.

Segons Andrade et al. (2012) els seus estudis es van veure interromputs per la guerra. En el conflicte bèl·lic se li va assignar un lloc a l'Oficina d'Ajuda i Atenció Psicològica per als jueus. Aquest fet sumat a l'impacte emocional que va obtenir durant aquest període, van marcar un abans i un després en la vida Herzberg.

Una vegada acabada, els va tornar a reprendre i va acabar-los. El 1946 va cursar el postgrau de Ciència i Salut Pública i un any més tard, en la mateixa universitat, va aconseguir un premi en Psicologia Industrial i Clínica. Durant l'any 1968, va publicar el llibre de "*One more time, how do you motivate employees?*" (Una vegada més, com motiva als seus treballadors?) que va tenir un èxit aclaparador, fent que moltes empreses rebessin i apliquessin la seva influència en la gestió administrativa.

Es va convertir en un psicòleg amb un gran ressò gràcies a la seva teoria dels factors motivacionals i higiènics.

### **5.2. Mètode KITA**

Harvard Business Review (2003) explica el mètode més popular que utilitzen les empreses per motivar a un treballador. Consisteix en una acció directa o com Herzberg anomena KITA que correspon a les sigles de kick in the ass (puntada de peu al cul). Hi ha diferents tipus de KITA:

- KITA física negativa. Afortunadament aquest tipus de KITA està prohibida, ja que implica el càstig físic al treballador. A més, es corre el risc que hi hagi feedback i que el treballador torni l'atac.

- KITA psicològica negativa. Una persona pot aguantar més danys psicològics que físics per tant aquesta és més “efectiva” que l’anterior. Els directius que utilitzen aquesta tècnica tenen carències d’autoestima, sentit de superioritat i fan que el treballador es senti menyspreat. No obstant això, no produeixen cap tipus de motivació, ja que solament impulsen negativament al treballador a fer la feina, i per tant, estimulen el moviment.

KITA positiva. Es basa a oferir una recompensa per la realització d’una tasca. Tampoc és motivació, ja que el treballador està interessat en la compensació i no realment en el treball, per tant cada cop que es vulgui fer treballar a aquesta persona se li hauran d’oferir premis. Alguns intents d’aquest tipus de KITA van ser:

1. Reducció de la jornada laboral. Les persones motivades busquen més hores de treball per poder dur a terme la seva tasca, no menys. En aquest apartat estem parlant d’una reducció de temps, no una reducció de feina
2. Augment de salari. Motivaran aquell cop, però necessitaran augmentar el sou cada cop que vulguin que realitzin alguna tasca.
3. Relacions interpersonals. Hi ha directius que no saben tractar els treballadors, i per tant és un aspecte a millorar. Cal fer-los-ho entendre que el capital humà és el factor productiu més important en l’empresa.
4. Capacitat de sensibilitat. Quan s’aconsegueix que els directius tinguin en compte els treballadors, és a dir, que desenvolupessin aquesta capacitat de sensibilitat vers els empleats, es va apreciar que els mateixos empleats no donaven importància a les seves feines.
5. Comunicacions. Pel que van descobrir a l’apartat anterior van decidir que els empleats estiguessin al corrent de la gran labor que feien. Es tractava de fer veure als treballadors la peça clau de la qual formaven part, és a dir, involucrar-los en l’empresa.
6. Comunicació de dues vies. Tanmateix, no va ser suficient per motivar-los. Els directius no sabien que necessitaven els seus treballadors i va ser aquí on van veure que havien d’escoltar-los i van donar l’oportunitat de poder comunicar-se i així descobrir les seves necessitats, inquietuds, problemes, suggeriments...

7. Participació en el treball. Volien que els treballadors tinguessin la sensació d'estar decidint què fer en el treball per tal d'intentar complaure la necessitat d'assoliment, però no els motivava.

8. Donar consells als treballadors. Finalment, van provar de donar l'oportunitat d'expressar el malestar dels treballadors amb un tercer perquè aquest els pugues orientar i aconsellar, ja que en ser una persona aliena els costava menys explicar els problemes que impliquessin l'empresa.

Malgrat tots aquests intents no es va aconseguir motivar al treballador.

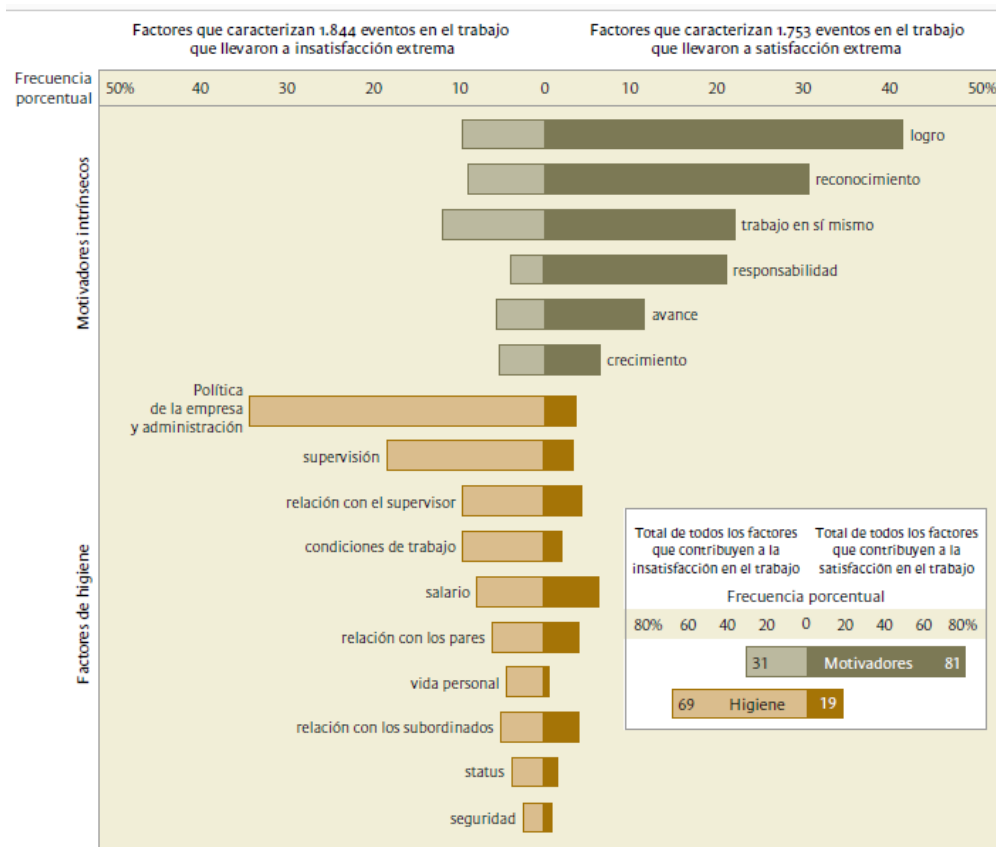
Per tant, podem concloure que la KITA no genera cap tipus de motivació ja que no hi ha un generador propi, necessita una estimulació externa en forma de compensació.

### **5.3. Factors higiènics i motivadors**

Com diu Andrade et al (2012) l'ésser humà té dos tipus de necessitats. La primera i més bàsica, que consisteix a evitar el dolor o les situacions desagradables, i la segona, inclou el creixement personal i professional. Com són qualitats molt diferents, els incentius que requereixen cada tipus de necessitats seran diferents.

Tal com es planteja en l'article de Herzberg, "*Una vegada més, com motiva als seus treballadors?*" explicat per Harvard Business Review (2003), quan Herzberg estava iniciant els seus treballs, a finals dels anys 50, va realitzar un conjunt d'estudis que consistien a fer un qüestionari a 1685 treballadors preguntant que els produïa satisfacció i insatisfacció en el lloc de treball.

Un 81% dels factors que s'han classificat com a factors motivadors són els causants de satisfacció (per tant hi havia un 19% que els motiva els factors higiènics) i un 69% dels factors que anomena higiènics provoquen insatisfacció laboral (un 31% dels factors motivadors provocaven insatisfacció, probablement per la seva absència). Va ser quan el psicòleg va donar-se'n compte que el contrari a la satisfacció no és la insatisfacció, sinó la falta de satisfacció. Això passa perquè els conceptes de satisfacció i insatisfacció són diferents i independents i provocarà que, els factors que causen satisfacció en el treball (motivacionals) no siguin els mateixos que causen insatisfacció (higiènics).



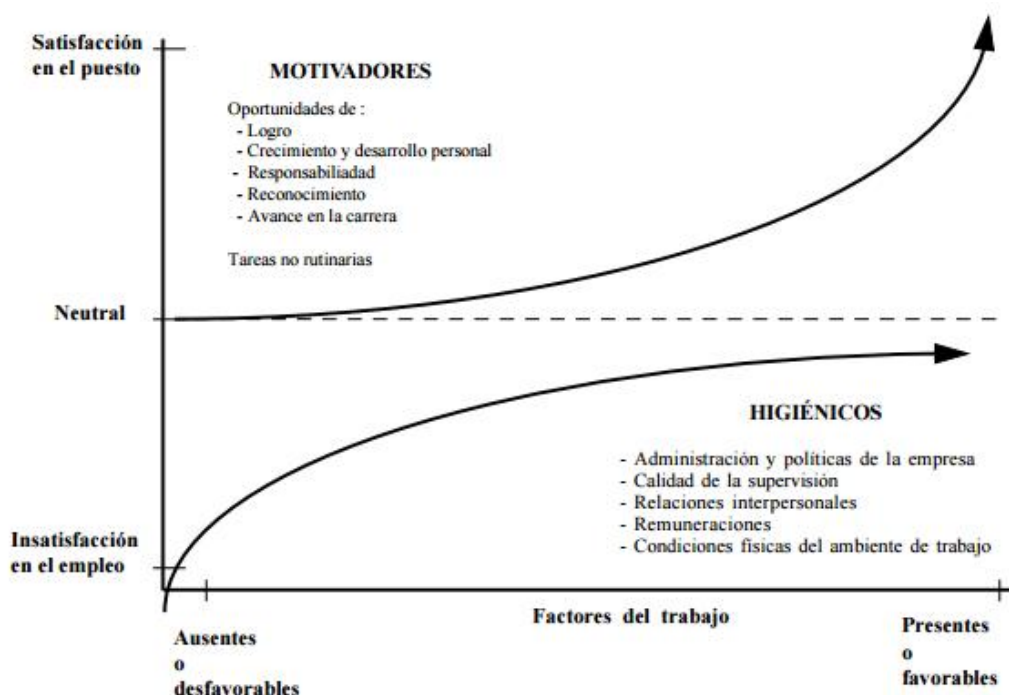
Font: Julio Lopez (2005): La motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg.

Arran d'aquesta diferenciació sorgeixen dos tipus de factors que explicats per Juan F. Manso Pinto (2002) són:

- Els motivadors, els quals són tots aquells que creen i impulsen la satisfacció en un treballador. Estan relacionats amb el contingut del treball o tasca. S'inclouen aspectes com el reconeixement del treball, responsabilitats, noves oportunitats, promocions, desenvolupament professional, creixement personal, etc.
- Els higiènics estan associats als sentiments negatius, és a dir, parlem d'insatisfacció. Estan lligats a factors ambientals, en altres paraules, del context del treball i, per tant, són aspectes que s'escapen del control dels treballadors. La seguretat i les condicions en el treball, les relacions interpersonals, el salari i les polítiques de l'organització són exemples d'aquest tipus de factors.



En el gràfic posterior es mostra la relació entre la presència o absència de factors i el nivell de satisfacció del treballador.



Font: Juan F. Manso Pinto (2002): El legado de Frederick Irving Herzberg.

Com es pot veure, la presència dels motivacionals produeix satisfacció, ja que motiva a la persona i la inexistència d'ells no causa insatisfacció sinó un estat neutral en el treballador. Per contra, la presència dels factors higiènics provoca un estat neutral perquè el treballador es complau amb ells però la seva inexistència generen un gran estat d'insatisfacció en ells, per això són necessaris però s'han de complementar amb els altres factors.

### 5.3.1. Animal-Adam

Segons la traducció de Herzberg (1954) en el seu llibre *Work of the nature of man*, hi ha diferències estadísticament importants entre els factors motivadors i higiènics en relació a actituds positives i negatives enfront del treball.

Hi ha persones que solament busquen els factors higiènics per tal d'evitar la insatisfacció però per les raons exposades anteriorment no aconseguiran satisfacció en lloc de treball. Tot i això, el content produït per aquests factors és temporal, i per tant la necessitat insatisfeta es repeteix amb més freqüència. Tal com diria (1)Herzberg *“l'individu sense ells es torna infeliç, però la seva presència tan sols calma de forma*

*temporal, ja que els seus efectes desapareixen aviat i deixen a la persona crònicament insatisfeta”.*

Aquest tipus de persones que només busquen satisfer-se temporalment, sense buscar què realment els motiva psicològicament s’anomenen Animal-Adàm-Evitació del dolor.

Hem vist que podem trobar a l’Animal-Adam, la persona que evita el dolor i per tant només busca la satisfacció de les necessitats higièniques. Tanmateix, també existeixen persones que busquen, a part d’aquestes necessitats, satisfer necessitats psicològiques o motivadores.

Segons Herzberg (1954) podem distingir dues tipologies de persones en funció d’aquestes característiques.

- Les persones que busquen factors higiènics són mogudes pel context de la situació, és a dir, per l’ambient del treball, per tant no mostraran interès pel contingut de la tasca. Com a conseqüència, aconsegueixen poques satisfaccions que provenen de les seves tasques i òbviament no obtenen els beneficis professionals relacionats amb el lloc de treball. Són persones que no els agraden els canvis, ja que implica sortir de la zona de confort en la qual es troben i es molesten pels possibles canvis en l’entorn que es poden produir. Un cop s’assoleixen els factors higiènics, la satisfacció que proporcionen és temporal. Així doncs, quan es milloren hi ha una excessiva satisfacció però, una volta passa l’efecte de la millora, per culpa del curt termini de la satisfacció, tindran una insatisfacció crònica relacionada en l’ambient laboral. Per contra, si no es milloren, hi ha una insatisfacció excessiva que provoca a la persona un malestar molt gran.
- Les persones que busquen factors psicològics són motivades pel contingut del treball, fent així possible que gaudeixi amb què fa. D’aquesta manera, li és possible obtenir satisfacció per les aportacions que fa en l’empresa en forma de treball i, per tant, desenvoluparà sentiments positius. Així, la persona obtindrà beneficis professionals derivats de l’experiència. Tenen una alta tolerància als factors higiènics de mala qualitat com ara un salari poc apropiat, supervisió excessiva, polítiques i administracions de l’empresa estrictes entre d’altres, ja que la seva font de motivació no té l’origen en aquests aspectes.

Quan es milloren els factors higiènics tenen menor reacció que l'altre tipus de persones i si no és milloren no tenen l'excessiva insatisfacció, sinó un lleuger descontent. El problema d'aquestes persones és que poden arribar a ser molt ambiciosos.

#### **5.4. Enriquiment laboral**

En una empresa es requerirà més persones de la segon tipologia perquè son les que tenen un motor propi de motivació, els agrada el treball, estan interessades amb les tasques que realitzen i busquen sentir-se realitzades amb elles. Són aquestes persones les que fan que una empresa tingui èxit perquè si només hi ha persones del primer tipus no buscaran millores i noves oportunitats de creixement tant en l'àmbit professional com en el personal.

Per aconseguir tenir a la plantilla més persones del segon tipus els directius han d'enriquir el lloc de treball. Segons l'article de Julio Lopez (2005), l'enriquiment laboral és un repte de la direcció per tal d'aconseguir els resultats esperats amb eficiència, eficàcia, qualitat i innovació. En aquest mateix article s'extreu un paràgraf de Herzberg (1954) que diu:

<<L'enriquiment d'un lloc de treball no pot ser una proposta en un moment donat, sinó una funció continuada de la direcció. No obstant això, els canvis inicials haurien de durar un llarg període de temps. Hi ha diverses raons:

- *Els canvis haurien d'eleva el treball fins a un nivell de dificultat equiparable a la capacitat exigida en efectuar la contractació d'un treballador.*
- *Aquells que tinguin més coneixements, podran demostrar-los millors i aconseguir promocions a un lloc de més alt nivell.*
- *La naturalesa mateixa dels motivadors, a diferència dels factors d'higiene, és que tenen un efecte a molt més llarg termini en les actituds dels treballadors. Pot ser que hagi d'enriquir el treball de nou, però aquest no succeirà amb tanta freqüència com en el cas dels factors d'higiene.>>*

Segons l'article de Herzberg publicat en Harvard Business Review (2003) podem distingir entre càrrega horitzontal i càrrega vertical. Aquests tipus de càrrega tenen un transfons de factors higiènics i motivacionals. Per tal d'aconseguir un adequat

enriquiment laboral hem de saber diferenciar aquestes càrregues per poder destriar quines actuacions crearan motivació i quines un content temporal.

La càrrega horitzontal té els fonaments en els factors higiènics. Alguns exemples són:

- ❖ Increment del treball. No millora la motivació d'una persona, al contrari, veu que té més feina i qüestiona el sentit d'aquesta nova situació.
- ❖ Reptar al treballador a incrementar la producció. Pot veure's com pressió i per tant generar estrès.
- ❖ Fer que un treballador faci altres activitats que també necessitin enriquir-se. Simplement passarà de fer una activitat on no està motivat a fer-ne una altra similar però possiblement amb alguna variació on tampoc estarà motivat.
- ❖ Eliminar les tasques més difícils del treball només llevarà l'oportunitat al treballador de poder aconseguir majors assoliments i farà que s'esforci menys perdent així interès en el contingut de treball.

Per tant, els directius s'han de decantar per la càrrega vertical que impulsa l'assoliment dels factors motivadors. Hi ha diferents tipus d'estratègies per tal d'aconseguir aquest enriquiment:

- Eliminar controls innecessaris perquè no hi hagi tanta supervisió. Això provocarà als treballadors un sentit de responsabilitat en assumir més pes i no estar tan controlats i també èxit personal.
- Augmentar la responsabilitat dels treballadors en el seu lloc de treball. Amb la delegació, els treballadors es sentiran més responsables i alhora reconeguts, ja que d'aquesta manera veuen que se'ls confien tasques i autoritats.
- Assignar als empleats a unitats naturals i completes de treball, això vol dir posar als treballadors en una secció determinada. Els donarà un sentiment de reconeixement de les seves capacitats, responsabilitat i èxit en poder treballar en un lloc adaptat a les seves competències laborals.
- Concedir més autoritat i autonomia als empleats en les seves activitats. D'aquesta manera s'obtenen els mateixos factors motivadors que en incrementar la responsabilitat dels treballadors (responsabilitat i

reconeixement) i a més possibilitat d'èxit perquè poden demostrar de què són capaços.

- Elaborar informes periòdics sobre la qualitat del desenvolupament i posar-los directament a disposició dels empleats més que dels supervisors. S'aconsegueix que hi hagi reconeixement intern, és a dir, entre els membres de l'organització. D'aquesta manera els treballadors poden veure que el seu treball és reconegut i exposat perquè altres puguin veure quines tasques fan i quins assoliments han aconseguit.
- Introduir noves i més interessants activitats i formes de fer el treball, fent que així les tasques siguin més dinàmiques i s'eliminarà la monotonia i rutina, algunes causants de la desmotivació. També es potencia la capacitació d'aprenentatge dels treballadors.
- Assignar als individus tasques específiques o especialitzades que permetin convertir-se en experts, és a dir, impulsar l'especialització. En posar als treballadors en un lloc adaptat a les seves competències, la persona té més capacitat de desenvolupar-se i li permet avançar laboralment i poder promocionar-se. També involucra la responsabilitat.

Per tant, l'enriquiment laboral, mitjançant la càrrega vertical, dona l'oportunitat de créixer psicològicament al treballador i d'aquesta manera poder cobrir les necessitats d'aquest tipus a través d'aquests factors motivadors.

Seguint dins del mateix article, per a poder fer adequat el procés d'enriquiment laboral s'han de seguir aquests punts.

1. Seleccionar les activitats en les quals els canvis no suposin alts costos per a l'empresa, on les actituds habitualment denoten desmotivació, els factors higiènics suposen un alt cost i es sap en certesa que un canvi afavorirà la motivació i per tant hi haurà un canvi positiu en el desenvolupament de la tasca.
2. Es fa un "brainstorming" (pluja d'idees) amb els possibles canvis que es poden produir sense tenir en compte la seva viabilitat. Una vegada està la llista feta, s'eliminaran aquells canvis relacionats amb la higiene (augment de sou, més dies de vacances...) i tots aquells suggeriments que representin càrrega horitzontal.

3. Per realitzar el procés es suggereix deixar al marge els treballadors del lloc de treball del qual s'intenten fer els canvis perquè la majoria faran aportacions higièniques.
4. Una vegada, s'ha fet tot això, s'han d'escollir dos grups per tal de fer una millor comparativa. Un s'anomenarà experimental i serà el grup on s'introduiran els canvis. L'altre, al qual li posarem el nom de grup de control, seguirà treballant de la mateixa manera que ho ha estat fent fins ara.
5. Durant els primers mesos, es podrà percebre que el grup experimental sofreix una baixada de rendiment perquè l'adaptació als canvis té una durada determinada, i a més poden estar una mica hostils per por que els canvis empitjorin la situació. No obstant això, un cop els canvis s'hagin interioritzat, els rendiments incrementaran molt respecte al grup de control.

### **5.5. Crítiques**

Com en totes les teories, existeixen crítiques i oposicions. Les crítiques de la teoria de Herzberg són les següents:

- Quan les coses funcionen correctament els treballadors tendeixen a posar-se els mèrits ells mateixos, però, en canvi, quan hi ha una època dolenta, es culpa a factors aliens a ells com pot ser l'organització, alguna cosa eventual, altres treballadors, la feina, etc.
- Les interpretacions que es poguessin fer podrien alterar els seus descobriments, ja que de dues respostes similars es podien fer interpretacions molt diferents.
- Realment no es pot dir que la teoria de Herzberg tracti la motivació perquè ell parla sobre la satisfacció en el lloc de treball.
- Herzberg relacionava satisfacció en productivitat. Tanmateix, els seus estudis estaven enfocats tan sols en la satisfacció. Per tant, hauria d'haver-hi un nexa connector entre elles, per tal d'establir una relació directa.

## **6. Objectius i Hipòtesi del treball**

### **6.1. Objectiu general**

La realització d'aquest treball s'ha destinat per tal d'assolir uns determinats objectius. El principal és fer un estudi sobre les tècniques de motivació que utilitzen les deu empreses més capitalitzades de les Terres de l'Ebre i poder establir similituds entre elles si s'escau.

### **6.2. Objectius específics**

Una altra meta és comprovar si la teoria de la motivació formulada pel psicòleg Herzberg és certa i es compleix en les empreses, és a dir, si les persones es senten satisfetes i motivades quan aconsegueixen les necessitats que requereixen factors motivacionals, i no solament quan cobreixen les necessitats higièniques.

Finalment, en l'àmbit personal espero traure d'aquest treball diferents experiències. La primera, seria veure el funcionament real de les empreses, i comprovar si la teoria que es presenta en els llibres és aplicada a la pràctica i si no, com canvia, és a dir, si les empreses s'organitzen millor o per contra, haurien de basar-se més en els estudis. La segona, afirmar o refusar, la meua hipòtesi, en altres paraules, veure si hi ha més gent que comparteix el meu pensament o al contrari. Cal dir que tot són opinions, i per tant, tot és respectable i ningú tindrà més raó sobre una altra persona. Finalment, crec que la més important dins d'aquest àmbit, és la possibilitat de veure la manera de pensar dels directius, que m'enriquiran personalment o em poden fer adonar compte d'aspectes que no m'havia percebut, ja que tindrà l'oportunitat de veure com un tema és vist des de diferents punts de vista.

### **6.3. Hipòtesi**

Basant-me en la referència del llibre de Ignasi Brunet et alt (2002) La hipòtesi que plantejaré té una naturalesa de sentit comú, una estructura d'una variable a investigar (la motivació laboral) i estarà formada per un sol enunciat. Degut a la seva generalitat, tindrà un caràcter universal, ja que a partir d'una mostra, es vol estudiar tota la població. Finalment, segons la seva funcionalitat, es tracta d'una hipòtesi substantiva perquè relaciona variables conceptuals com poden ser la satisfacció de determinades necessitats amb la motivació laboral.

Hipòtesi:

- ➔ A l'hora de motivar, els directius es basen en factors higiènics, per tant, estem parlant de factors higiènics, el contrari al que postula Herzberg.

## 7. Entrevistes

### 7.1. Tipus de mostra

Per tal de fer possible l'estudi s'ha d'escollir una mostra representativa de la població total perquè sigui el més real possible. En el nostre cas, s'han seleccionat les deu empreses més capitalitzades de les Terres de l'Ebre.

Estan ordenades de més capitalitzades a menys. Aquest ordre està extret del diari de Tarragona on es mostren les empreses més importants de cada comarca.

Aquesta tria és deguda al fet que la investigació està enfocada a la zona on visc. A més, es podrà veure si la motivació laboral és un aspecte treballat en aquestes organitzacions i si ha estat un factor clau per tal d'aconseguir alts rendiments.

Ordre d'empreses amb més capitalització de les Terres de l'Ebre:

1. Pavo y Derivados, SA (Amposta): 189.534.811 €
2. F Faiges, SL (Tortosa): 161.320.300 €
3. Saica Pack, SL (L'Aldea): 149.361.313 €
4. Laboratorios Maverick, SL (Ulldecona): 122.915.244 €
5. Plàstics Castellà (Tortosa): 61.557.293 €
6. Balfegó & Balfegó, SL (L'Ametlla de Mar): 42.767.737 €
7. Arrossaires del Delta de l'Ebre SCCL (Deltebre): 35.868.644 €
8. Amiantit Spain, S.A (Camarles): 30.457.180 €
9. Càmara Arrossera del Montsià i secció de crèdit SCCL (Amposta): 30.008.000
10. Celulosa de Levante, SA (Tortosa): 28.739.000 €
11. Juan Ballester Roses Sucesores SA (Tortosa): 28.158.789 €
12. Tortosa Energia, SA (Tortosa): 27.353.168 €
13. Agrofruit Export, SA (Tortosa): 25.545.345 €



14. Controlpack Systems, SL (La Sénia): 20.444.534 €
15. Hospital Comarcal d'Amposta, SAM (Amposta): 17.556.473 €
16. Delta Stocks, SA (Amposta): 15.426.002 €
17. Gráficas Salaet, SA (Gandesa): 14.921.647 €
18. Piensos Borrás SL (Gandesa): 14.920.288 €
19. Fertilitzants Gombau, SL (Sant Carles de la Ràpita): 13.111.096 €
20. Bariperfil, SL (Santa Bàrbara): 12.285.413 €
21. Hierros Altadill, SL (Gandesa): 12.439.321 €
22. Exportadora d'Agrís d'Alcanar SCCL (Alcanar): 11.725.168€
23. Adobinve SL (Móra d'Ebre): 11.430.658 €
24. Tomas Expediciones, SA (Amposta): 11.017.741 €
25. Grup Fruiter de Benissanet SCCL (Benissanet): 5.580.409 €

La meua mostra es basa en 10 d'aquestes empreses, però en realitat he contactat amb 14, ja que quatre empreses no van acceptar a participar en aquesta investigació.

Per tal de contactar amb les entitats, vaig buscar el telèfon de contacte de cada una d'elles. La majoria, em van derivar a un correu destinat a Recursos Humans on havia d'explicar qui era i en que consistia el meu treball.

A partir d'aquest moment, distingeixo dos tipus d'empreses: les que van contestar immediatament després del correu i van establir contacte amb mi, i les empreses que no van contestar.

Quan vaig veure aquesta absència de feedback, vaig trucar novament i em van posar en contacte amb el propi director/a de RRHH. Amb ell/a, concertàvem un dia per fer una entrevista de profunditat.

S'han donat dos casos que l'entrevista s'ha fet a través del correu, ja que aquests directius els impossibilitava reunir-se amb mi. No obstant això, volien participar i per això van decidir enviar-ho a través del correu electrònic.

La majoria d'aquestes empreses degut al gran volum de treball no responien al moment per la qual cosa em vaig posar més d'una vegada en contacte amb elles.

## **7.2. Tipus d'investigació**

La investigació es centrarà en un caràcter qualitatiu.

Les dades qualitatives sorgiran d'una entrevista en profunditat que es realitzarà a cada directius de les empreses nombrades anteriorment. Amb aquestes dades es pretén analitzar aspectes com el coneixement que tenen de les necessitats dels treballadors, el grau de satisfacció general de l'empresa, el pla d'accions per tal de motivar a un empleat, etc. A partir de les dades recollides, es farà un estudi comparatiu entre les organitzacions i es determinarà si es segueixen les bases de la teoria de Herzberg.

### **7.3. Instruments de recollida de dades**

L'instrument de recollida és l'entrevista de profunditat. Tota la informació obtinguda es tractarà, per tant, de fonts primàries.

L'entrevista de profunditat es farà de manera personal. La informació serà més detallada perquè busco saber quin grau de coneixement tenen els directius i per tant, necessitem una eina de treball on es pugui parlar de manera oberta i dir tot el que pensin. Tot i que és un mètode lent i costós pel seu anàlisi, ens proporcionarà un gran volum d'informació que haurem de saber discernir.

### **7.4. Anàlisi de les dades**

A continuació s'analitzaran individualment i extensivament cadascuna de les empreses entrevistades, per veure quantes compleixen la teoria de Herzberg.

#### **7.4.1. Empresa 1**

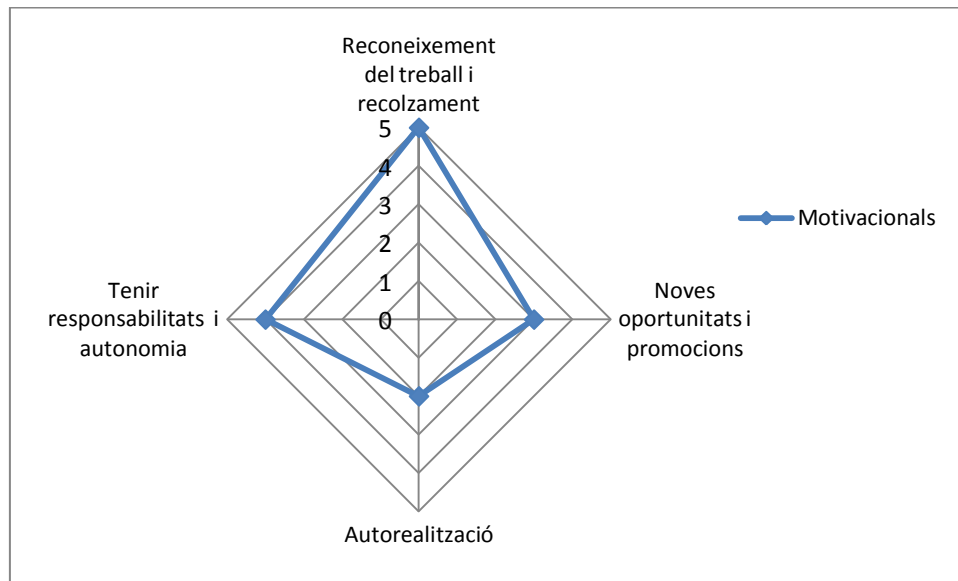
Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 2.

#### **Factors motivacionals i factors higiènics**

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "aquells factors que fan moure a una persona dintre de l'àmbit laboral." Un treballador motivat, per tant, serà aquella persona que intenta donar un valor afegit al seu treball donant iniciatives o idees encara que s'equivoqui. Per tant, és aquella persona col·laboradora, participativa i integrada. Sempre veurà els entrebancs com una oportunitat de millora de créixer.

Els factors que el directiu pensa que motiven més als treballadors són per una banda el reconeixement de la feina ben fet, és a dir, rebre un feedback de l'empresa per saber en quina part de l'objectiu general de l'empresa estan participant els treballadors i veure quin impacte positiu té aquesta feina i per l'altra banda un bon clima laboral on

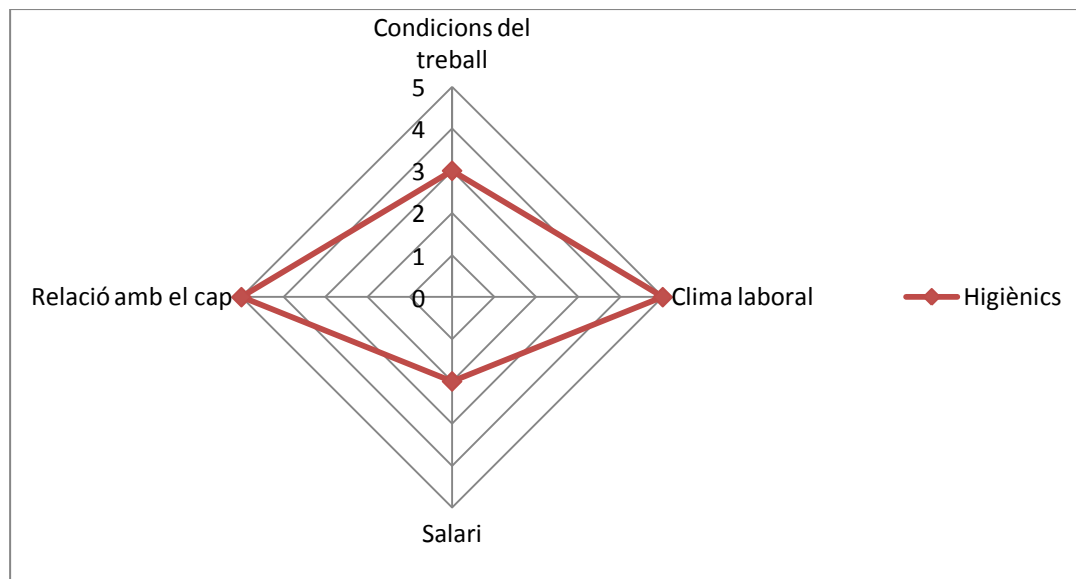
aflueixi la companyonia i el recolzament i sentiment de pertinença. En aquest cas trobem una mescla de factors higiènics i motivacionals.



Factors motivacionals de l'empresa 1. Font: Elaboració pròpia.

A més, hi ha un sentiment de pertinença general de l'empresa, ja que és una competència que avalua l'empresa. Podríem dir que aquesta empresa busca la motivació laboral tant en l'àmbit professional del nivell superior on es crea un vincle entre empresa i treballador com en el personal on tracten d'aconseguir la motivació ideal o auto motivació.

D'altra banda, els factors que creu que més els desmotiven són un mal clima laboral sobretot amb els companys i un mal lideratge que els pugui fer sentir no aptes fent que no treballin a gust o que treballen sense tenir clar el motiu del teu moviment per la falta d'informació. Aquest dos aspectes son higiènics perquè estan relacionats amb l'entorn del treball.



Factors higiènic de l'empresa 1. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i es percep en l'increment de l'absentisme, amb una falta de col·laboració, mal humor i en casos extrems la baixa voluntària. Hi ha una entrevista de sortida, cada cop que es fa un canvi de rotació o es produeix una baixa voluntària, per tal de saber si existeixen motius de descontent que puguin produir desmotivació dins l'empresa.

Per tal de canviar la situació d'un treballador desmotivats, el cap de departament de RRHH es reuneix amb el cap de departament de l'àrea on es troba el treballador desmotivats. Després amb una sèrie de qüestions s'intenta esbrinar la causa de la desmotivació i s'intenta aplica la solució que es cregués més adequada.

Si el problema és més complex, es realitza una sessió de moderació.

El fet de tenir cert nivell de responsabilitat per saber quin és el benefici que tu aportes i que aquesta feina et doni satisfacció són aspectes que fan de la feina un element motivador i no només un mitjà per tal de subsistir. Recalquen el fet de formar-se i continuar aprenent per tal de poder complementar la feina i poder completar la realització personal. Podem veure que un cop més, aquesta empresa es basa en factors motivacionals i no en higiènic, ja que estan relacionats amb el contingut del treball.

Finalment les motivacions d'aquesta directiva estan relacionades en els factors motivacionals. Entre ells trobem l'aplicació de la formació i demostrar les capacitats

que has adquirit a través d'ella, ser escoltada pels directius amb les seves propostes de millora i el reconeixement del treball però per part dels subordinats.

Fa punt a que la motivació ha de ser intrínseca, el canvi comença sempre per un mateix. S'ha de tenir la mentalitat oberta i poder veure les desavinences com una oportunitat. Veiem doncs, que aquesta directiva, té auto motivació.

### **Valoració de la satisfacció**

Aquesta empresa ha decidit no valorar la satisfacció general per la gran diversitat de tasques que hi ha. Puntuar seria donar un número, el qual no ha estat contrastat ni avaluat. El que si va poder dir en certesa, és que hi ha dos aspectes que sempre són demanats com a punts de motivació: el salari i la formació continuada. A través de la formació, adquireixen més experiència, possibilitant així la promoció interna.

### **Mètode KITA**

L'organització no es basa en el mètode KITA, ja que no creu en la reducció de la jornada laboral sinó en la flexibilitat; afirma que una persona que estigui motivada treballarà igual amb una jornada de 8 hores que en una de 6 però el fet de tenir flexibilitat horària afavoreix a la motivació del treballador.

Pel tema del salari, cada any l'incrementen en funció de l'increment de l'IPC o si aquest baixa, igualment l'incrementen, fet que ha provat que els treballadors es prenguin aquest fet com un dret i per tant esperen cada any un augment. Si per conveni decideixin llevar-ho provocaria un fort descontent en els treballadors, per això intenten no llevar-ho perquè consideren que suprimir això provocaria molta desmotivació.

En temes de comunicació mitjans per tal de facilitar la comunicació per dues vies i així fer que la comunicació sigui bidireccional. Disposen de correus, telèfons dels directius, bústies de suggeriments, BPM (és una INTRANET que disposa l'empresa), un portal específic de recurs humans on està tota la informació que el treballador pugui necessitar saber sobre la seva relació laboral amb l'empresa, i la confiança de parlar en qualsevol moment amb els caps de departaments.

## **Enriquiment laboral**

L'empresa coneix el concepte d'enriquiment laboral i el plasma amb els plans de formació anuals basats en les accions de millora continuada. A través de l'avaluació a nivell de la ISO s'extrau informació sobre les entrevistes de sortida, clima laboral, absentisme laboral, etc. A partir d'aquí, s'estudien les necessitats de formació i s'estructura el pla. A més, es revisa el grau d'acompliment de l'anterior pla.

### ▪ **Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical per les següents raons. Es fa una supervisió exhausta. Es fan avaluacions d'incorporació, després del període de prova, als 6 mesos i a l'any. Si es detecta algun comportament fora de l'habitual, es faran avaluacions extraordinàries. Els treballadors poden sentir-se constantment supervisats. Consideren necessària la delegació d'autoritats i responsabilitats. Més de responsabilitats que d'autoritats, ja que no tenen una estructura jerarquitzada. Sempre serà motivador quan la persona estigui preparada per a rebre una tasca, és a dir, que disposi capacitats i habilitats i ha de ser guiat en tot moment. Creuen en especialització laboral perquè gràcies a aquesta poden dedicar el seu temps i coneixement a l'àrea que es troben i potenciar-la. Realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors per saber si es necessita millorar en algun aspecte, si s'han de fer canvis o si s'està complint l'objectiu previst

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 3.

## **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals. No obstant això, aquesta diferència és mínima (1 punt) i tenint en compte que l'organització no segueix en absolut el mètode KITA, du a terme enriquiment laboral i es basa en la carga vertical, podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg tal i com ell la postula.

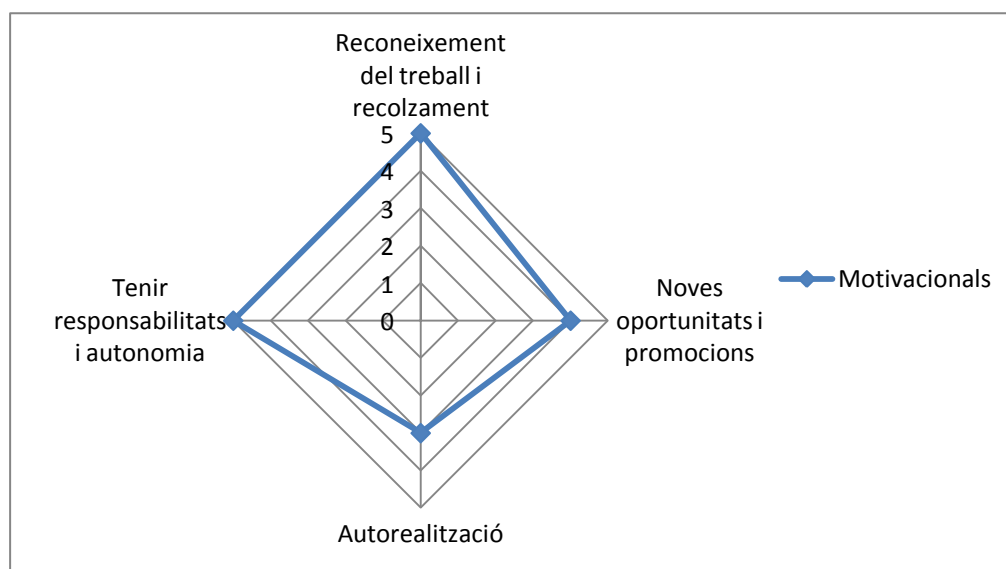
### **7.4.2. Empresa 2**

Aquestes dades poden ser contrastades a l'Annex 4.

## Factors motivacionals i factors higiènics

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Sentiment o percepció que té aquella persona per treballar o per fer les coses." Com a conseqüència, un treballador motivat serà aquell que es sent valorat i que considera que la seva feina és important, fent que ho emprengui amb entusiasme.

Els factors que el directiu pensa que motiven més als treballadors són el reconeixement per la feina ben feta estiguin en el nivell que estiguin, que se'ls atorgui confiança per així poder tenir autonomia a l'hora de treballar. D'altra banda, nombra el tema dels salaris. Així en general estariem parlant de factors motivacionals encara que hagi nombrat un factor higiènic.

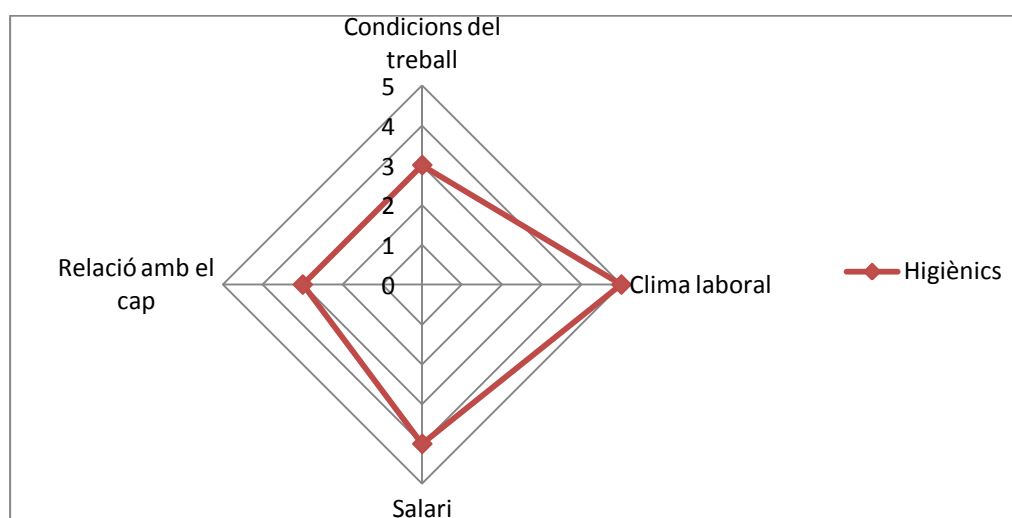


Factors motivacionals de l'empresa 2. Font: Elaboració pròpia.

Considera que la majoria de treballadors tenen més que un sentiment de pertinença de cara l'empresa, no es senten que formen part de l'empresa sinó que senten que són una extensió d'ella, són l'empresa. Han desenvolupat així la motivació a nivell professional superior, ja que tenen aquest sentiment d'afiliació.

D'altra banda, els factors que creu que més els desmotiven són les possibles comparacions entre treballadors que puguin fer els superiors i un mal clima laboral generat per un mal lideratge (tracte desigual entre treballadors del mateix rang, transmissió inadequada de la informació, inexistència de feedback) o per algun problema amb un company de treball. Aquests dos factors són higiènics perquè estan relacionats amb el context del treball. D'altra banda, menciona el no reconeixement

del treball fent que el treballador no es senti valorat o també persones a les quals se'ls delega alguna tasca i no estant preparats per la formació o no els agrada aquesta nova situació. Aquests dos últims exemples són factor motivacional.



Factors higiènic de l'empresa 2. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i es percep en la no comunicació amb el seu entorn, horaris rígids, aïllament, mal humor i feines incompletes o mal acabades. Per tal de canviar aquesta situació segueixen un procediment anomenat "resolució de conflictes", dut a terme per un coordinador de seguretat de l'empresa que és qui esbrinarà els motius del problema mitjançant una conversa amb el treballador desmotivats. Aquest passarà la seva avaluació a l'equip de recursos humans que serà l'encarregat de buscar l'enfocament més adequat.

També intenten comprendre les situacions que poden passar els treballadors i ser comprensius, inclús depèn de situació es volquen amb el treballador i li proporcionen la màxima ajuda possible, com per exemple proporcionar un professional en la matèria del problema que el pugui conduir pel bon camí.

Per aquest empresari, la majoria d'aspectes que fan de la feina un element motivador són una combinació d'elements higiènics com la comoditat en el lloc de treball i condicions agradables, i d'elements motivacionals com el grat per la feina i la possibilitat de plasmar la formació adquirida al llarg dels anys.

Finalment entre les diferents causes motivacionals d'aquest directiu es troba la confiança que li dipositen els directius per poder actuar com ell cregui més convenient, sentir-se valorat pel seu treball, sentir-se recolzat pels directius amb les seves propostes o idees i finalment la possibilitat de demostrar la seva formació o



capacitats quan et deleguen una tasca. Tots aquests element formen part dels factors motivacionals de Herzberg.

### **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un 7/7,5 la satisfacció dels seus subordinats tot i haver disminuït la jornada laboral (han passat a treballar de tres torns i mig a dos i mig), la seva feina s'ha vist incrementada. Això passa perquè es troben en un Expedient de Regulació d'Ocupació. No obstant això, se'ls ha garantit als treballadors que continuaran en l'empresa en tot moment i no hauran acomiadaments. Això ha generat un compromís amb l'empresa que fa que treballin més, dedicant molts d'esforços per tal de poder sortir d'aquesta situació on es troba la seva empresa que senten tant seva.

### **Mètode KITA**

L'empresa no es basa en el mètode KITA. En primer lloc està en contra de la reducció de la jornada laboral perquè diu que a curt termini motivaria però aquesta condició a llarg termini desapareixeria i a més haurien de fer la feina més ràpidament. D'altra banda tampoc veu efectiu un augment de salari a llarg termini perquè considera l'augment és efectiu a curt termini i en una visió a llarg termini s'acabaria oblidant i causaria desmotivació.

En temes de comunicació tenen molts mitjans per tal de facilitar la comunicació per dues vies, com per exemple, rotacions de caps mitjos perquè puguin expressar el descontent en cas que sigui un problema amb un d'ells, hi ha un sistema que passa per damunt de tots els caps de l'empresa i fa cap als directius de Madrid, es fan constants reunions interdepartamentals per debatre problemes. Tot això ens porta a pensar que la comunicació bidireccional és possible.

### **Enriquiment laboral**

L'empresa coneix el concepte d'enriquiment laboral i el plasma amb els plans de formació anuals. Els cursos sorgeixen a partir de la descripció dels llocs de treball on estan descrits les tasques i responsabilitats i per tant els coneixement mínims per poder dur a terme aquella tasca. Al pla de formació de cada any s'estipula els cursos que es faran i les persones o seccions als quals aniran destinats, ja que cada àmbit tindrà un nombre determinat de cursos. Això ho segueixen, gràcies a la formació continuada de la ISO.

### ▪ Carga vertical

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical per les següents raons. Es fa una supervisió exhausta. Degut a la ISO i per temes de seguretat, els treballadors estan obligats a deixar escrit tots els seus moviments cada cop que surten del treball. A més el comandament mig també te la funció de supervisar als seus subordinats. Després hi ha un sistema informàtic (ICP), per als caps mitjos o directius revisar el funcionament del procés productiu. Per tot aquest conjunt d'accions, els treballadors poden sentir-se constantment supervisats. Es produeix la delegació d'autoritats i responsabilitats perquè consideren que és un dels factors que més motiva a un treballador. No obstant això, aquesta delegació ha de ser gradual. Per a poder delegar, es té en compte les habilitats del treballador.

A més creuen en especialització laboral, ja que creu que és com millor pot funcionar l'organització. Finalment, realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors marcats també per la norma ISO. S'avaluen a tots els operaris. Després d'un curs de formació, s'avaluaran passats els primers tres mesos per veure si la formació ha estat efectiva. També si es produeix algun canvi, es revisarà el lloc de treball als 3 mesos.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 5.

### **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors motivacionals que els higiènics (17>15). A més, l'organització no segueix en absolut el mètode KITA, du a terme enriquiment laboral i es basa en la carga vertical, podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg tal i com ell la postula.

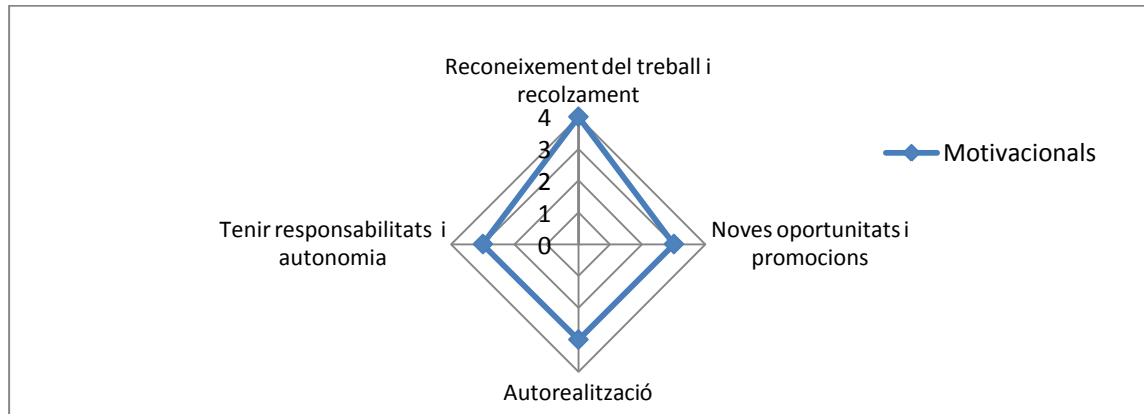
### **7.4.3. Empresa 3**

Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 6.

### **Factors motivacionals i factors higiènics**

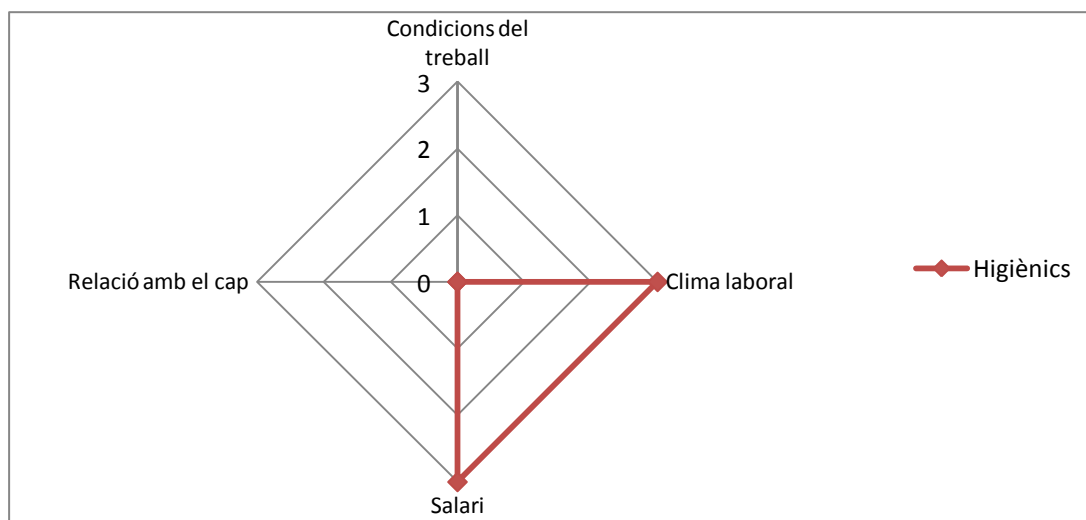
Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Actuacions favorables que desenvolupa una empresa, sobre el seu capital humà, per determinar la visió positiva d'aquests sobre el seu lloc de treball." Un treballador motivat, llavors serà aquell que executa la seva feina de manera proactiva i amb un alt rendiment.

Els factors que el directiu pensa que motiven més als treballadors són el reconeixement per la feina ben feta i el fet de valorar les seves propostes i opinions, fent-los sentir part de l'empresa. Estem parlant per tant de factors motivacionals.



Factors motivacionals de l'empresa 3. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, els factors que creu que més els desmotiven són bàsicament higiènics com un mal clima laboral i una reducció salarial. També comenta el fet de no sentir-se reconeguts però aquest pertany als factors motivacionals.



Factors higiènics de l'empresa 3. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i es percep en la baixa productivitat del treballador i l'aparició d'un mal clima laboral. Per tal posar fi a la desmotivació d'un treballador primer s'intenta identificar el focus d'aquesta desmotivació. Algunes idees han estat canviar una part del procés d'execució de feina, canviar el torn de treball de la persona o intentar promocionar-lo si es veu capacitat.

La realització com a treballador o bé fer aportacions pròpies a l'empresa són aspectes que fan de la feina un element motivador i no només un mitjà per tal de subsistir. Podem veure que un cop més, aquesta empresa es basa en factors motivacionals i no en higiènics.

Finalment les motivacions d'aquesta directiva estan relacionades en els factors motivacionals. Entre ells trobem el recolzament i confiança dels seus superiors, el reconeixement del treball, la responsabilitat i autoritzat per tenir la capacitat de decisió i la capacitat d'autorealització.

### **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un 8 la satisfacció dels seus subordinats perquè es preocupa pel benestar d'aquests i els proporciona una sèrie d'avantatges com la flexibilitat horària, assegurança mèdica privada, formació, comunicació de dues vies, etc.

### **Mètode KITA**

L'empresa es basa en el mètode KITA, ja que està a favor de la reducció de la jornada laboral que contradiu les teories de Herzberg perquè diu que una persona motivada necessita més hores per tal de poder fer la feina. A més també veu efectiu un augment de salari a llarg termini, cosa que contradiu al psicòleg perquè l'augment és efectiu a curt termini ja que un cop passi l'efecte de la satisfacció necessitaran un altre augment.

En temes de comunicació, per contra, no es basen en el mètode de KITA perquè tenen mitjans per tal de facilitar la comunicació per dues vies. Disposen de mètodes com Skype i correu electrònic per dirigir-se més privadament. Per a fets més públics existeix un núvol a la seva web on es penja la informació que volen destacar accessible per a tothom i també d'un servidor privat inderpartamental on cada directiu accedeix a la informació que necessiten en comú.

### **Enriquiment laboral**

Desenvolupen l'enriquiment laboral a base de formació continua per als seus treballadors, mitjançant el pla de formació realitzat anualment després d'haver un estudi de necessitats de formació.

#### ▪ **Carga vertical**

Finalment podem dir que es basa en la carga vertical per aquest motiu. Primer adapten la supervisió per a cada departament perquè sigui el més funcional possible, sense haver d'interferir en el dia a dia dels treballadors a no ser que aquest tingui algun problema observat en una supervisió. Deleguen autoritats i responsabilitats perquè consideren que actuaria com un element motivador per aquella persona que té altes aspiracions, és a dir, aquella que busca alguna cosa més, aquella persona que està motivada. Es decanten per especialització laboral perquè considera que com més especialitzada és una persona en un camp més fort serà aquell camp, i per tant aplicat a la globalitat de l'empresa, representaria una fortalesa per a ella i per últim realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors per tal de mesurar la productivitat de cada empleat i calcular el seu salari.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 7.

#### **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors motivacionals que els higiènics (13>6). Malgrat que l'organització segueix el mètode KITA, du a terme enriquiment laboral i es basa en la carga vertical, per tant, amb aquestes categories podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

#### **7.4.4. Empresa 4**

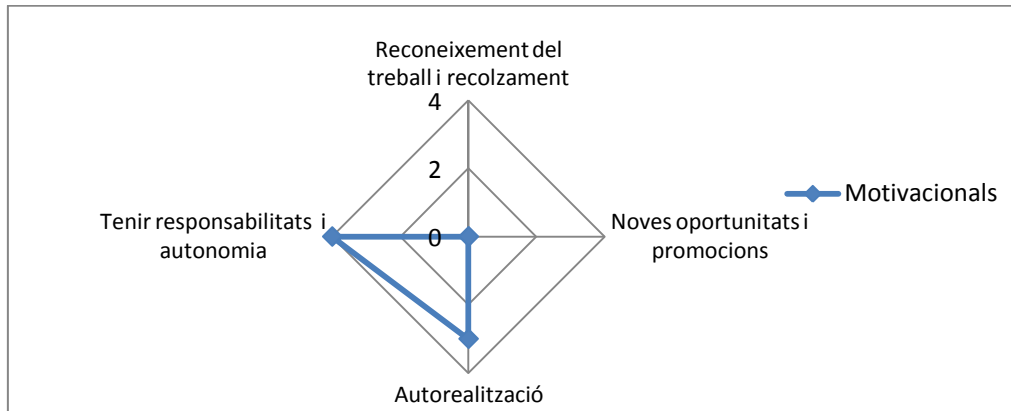
Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 8.

#### **Factors motivacionals i factors higiènics**

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Estímul per alguna cosa que li donen o per superar-se". Una persona que estigui motivada serà aquella que té i demostra ganes de treballar cada dia.

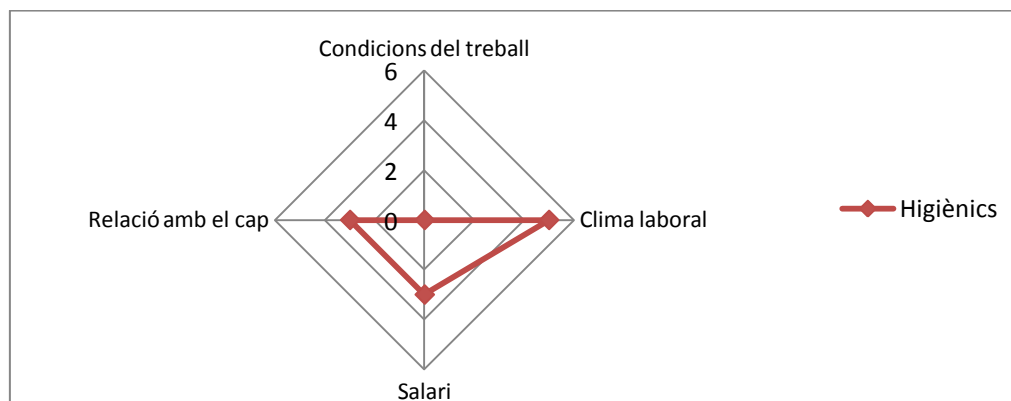
La motivació a nivell professional es troba en cada treballador de l'empresa perquè el directiu delega moltes responsabilitats en ells i es possible inclús que l'empresa passi a ser dirigida pels propis treballadors. Hi ha un gran sentiment de pertinença que fa que els treballadors vegin l'empresa com la seva segona llar.

El factors que el directiu pensa que motiva més als treballadors són a trets generals higiènics com el salari o béns materials. Nombra també la superació interior de l'empresa però en un segon pla restant-li importància.



Factors motivacionals de l'empresa 4. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, el factor que creu que més els desmotiva és el bullying que es pot produir a l'empresa, és a dir, el mobying. Algun exemple seria un maltractament per part d'un directiu o bé dels propis companys.



Factors higiènics de l'empresa 4. Font: Elaboració pròpia.

Puntualment han tingut algun cas de desmotivació i ho denoten per la desgana que mostra el treballador envers la feina, sobretot perquè hi ha una absència d'un motiu per avançar. Per tal de canviar aquesta situació s'intenta arribar a un acord juntament amb el treballador, tot i que l'empres considera que és una situació molt difícil de canviar, ja que quan un treballador es desmotiva per alguna causa interna de l'empresa es produeix un desarrelament amb aquesta.

Per a aquest directiu, solament ha d'haver un bon ambient de treball perquè una feina sigui un element motivador per ella mateixa. Estar envoltat d'un bon clima afavoreix al rendiment del treballador. Parlem, doncs, de factors higiènics.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. Són factors motivacionals perquè la seva font és el contingut del treball. Això passa perquè ell es basa en la creació de projectes nous, i poder-los tirar endavant amb el suport dels treballadors i compartir els èxits amb ells, i fer-los sentir importants i integrats amb l'empresa.

### **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un notable alt (8) la satisfacció dels seus subordinats. Aquesta nota elevada és deguda a la bona relació treball-salari i les bones relacions que hi ha entre companys i directius.

### **Mètode KITA**

Podríem considerar que l'empresa no es basa pel mètode KITA.

Primerament no està a favor d'una reducció de la jornada laboral perquè considera que quan un empleat està treballant a gust no necessita una reducció de la jornada.

D'altra banda està a favor d'un augment de sou com a element motivador, perquè segons el directiu són aspectes que als treballadors sempre els agrada.

A més, hi ha una bona comunicació dels directius als treballadors. L'empresa es basa en una plena confiança entre treballadors i directius i no hi ha problema en la comunicació de queixes, requeriments o propostes, ja que sempre són escoltats i no tenen cap impediment en establir comunicació. Tot i no tenir mitjans com ara bústia de queixes o suggeriments no ho necessiten perquè hi ha plena confiança i comprensió entre empleats i directius.

### **Enriquiment laboral**

En aquesta empresa, no es realitzen activitat per a desenvolupar l'enriquiment laboral perquè els directius consideren que no es necessari, ja que els treballadors es senten satisfets en el seu lloc de treball.

#### **▪ Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical, ja que deleguen autoritats i responsabilitat, fins al punt que dos treballadors tenen poders notariais i

bancaris. Creuen en especialització laboral perquè pensen que donarà millors resultats a efectes globals. No realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors i la seva supervisió no es excessiva però està controlada ja que cada moviment és revisat per diverses persones.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 9.

### **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals (11>7). Tot i no basar-se amb el mètode KITA, no du a terme enriquiment laboral per al seus treballadors i prefereix la carga vertical a la horitzontal. Reunint aquestes característiques, obtindríem un empat dins la seva valoració, no obstant com es basa excessivament en factors higiènics, considerarem que aquesta empresa **NO SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

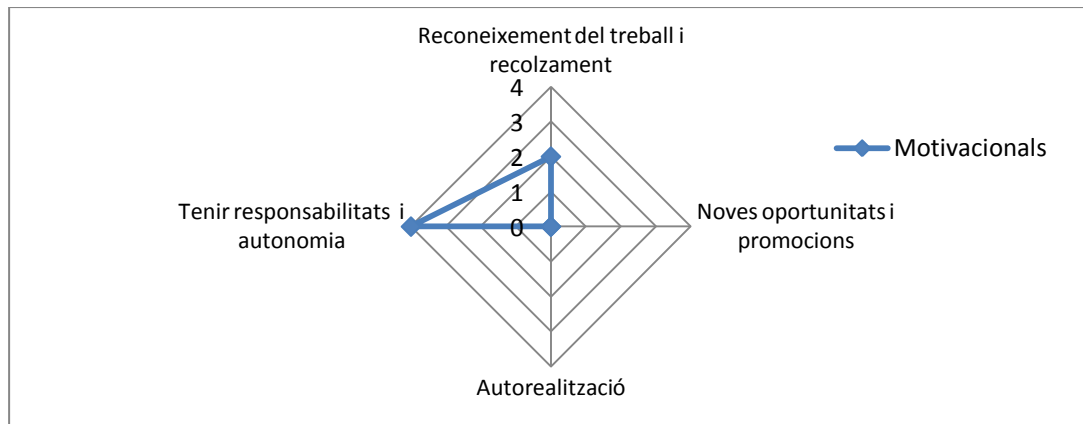
#### **7.4.5. Empresa 5**

Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 10.

#### **Factors motivacionals i factors higiènics**

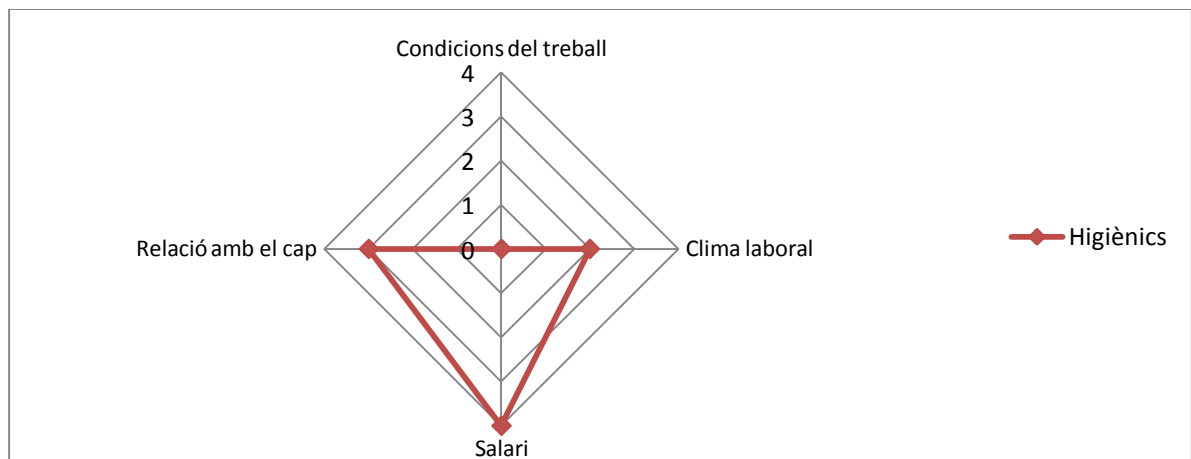
Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Conjunt de factors que indueixen a una persona a fer una tasca". Defineix a un treballador com aquell que li agrada la seva feina, que està a gust fent que pugui créixer professionalment en el seu dia a dia. El factors que el directiu pensa que motiva més als treballadors és fer-los sentir útils i que la seva feina és única i important per a l'empresa i autonomia, combinats amb la comoditat en el treball i incentius econòmics. Els dos primers són motivacionals però els altres dos últims són higiènics.





Factors motivacionals de l'empresa 5. Font: Elaboració pròpia.

Tot i que intenten generar un sentiment global de pertinença no ho aconsegueixen. Podríem dir que aquesta empresa intenta motivar als treballadors de manera personal a través de les accions nombrades anteriorment i intenta també motivar-los a nivell laboral però no aconsegueix els resultats esperats.



Factors higiènic de l'empresa 5. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, els factors que creu que més els desmotiva també són una combinació de higiènic: el tema de la remuneració, és a dir, salaris baixos i que els directius no resolguin conflictes que es repeteixen contínuament; i motivacionals (poca autonomia per poder treballar)

Tenen casos de desmotivació constantment i ho aprecien quan el treballador mostra passivitat, apatia envers la seva feina i indiferència davant els problemes que es puguin produir. Per tal de combatre la desmotivació, no segueixen un procediment estricte.

El gust pel treball que estàs realitzant i una feina adaptada a les necessitats i capacitats dels treballador són els principals fet perquè una feina sigui motivadora per a un mateix. Podem incloure-ho dins dels factors motivacionals perquè parla del contingut del treball i no del context.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. La seva principal motivació és el procés d'aprenentatge, és a dir, no parar mai d'aprendre. Això farà que hi hagi sempre curiositat i evitaria la monotonia, fent que la feina no sigui merament una manera de subsistir.

### **Valoració de la satisfacció i enriquiment laboral**

L'empresa com hem dit anteriorment no disposa d'una motivació laboral elevada i per això valora amb un 4 la satisfacció dels seus subordinats, perquè no destinen suficients recursos per estudiar la motivació dels treballadors i per això hi ha una baixa satisfacció. No obstant, per intentar evitar aquesta desmotivació, es va intentar millorar el clima laboral, millorar la relació jornada-salari i sobretot dinamitzar les activitats de cohesió com menjades de germanor fora de l'àmbit laboral. Amb aquestes accions ens donem compte que du a terme enriquiment laboral.

### **Mètode KITA**

L'empresa en termes generals es basaria en el mètode KITA, ja que està a favor d'una reducció de la jornada laboral perquè considera que així es pot conciliar millora la vida laboral amb la familiar però per contra rebutja la idea que un augment de sou sigui eficaç, perquè segons el directiu és un aspectes que a curt termini són eficaços però a llarg no perquè la gent ho acaba oblidant al llarg del temps i en torna a demanar un altre. D'altra banda, hi ha un mal funcionament en temes de comunicació de dues vies, ja que l'empresa disposa de mitjans com correus, telèfons però no s'usen.

### **Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat no du a terme la carga vertical, ja que malgrat que deleguen autoritats i responsabilitat, tenen una excessiva supervisió, prefereixen la polivalència a l'especialització laboral i no realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors per falta de temps.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 11.

## Resultats

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals (9>6). Aquesta empresa es basa en el mètode KITA, i malgrat que intenta du a terme enriquiment laboral és insuficient ja que la satisfacció dels treballadors és molts baixa. A més es decanta per la carga horitzontal basada en factors higiènics. Amb tot això podem dir que **NO SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

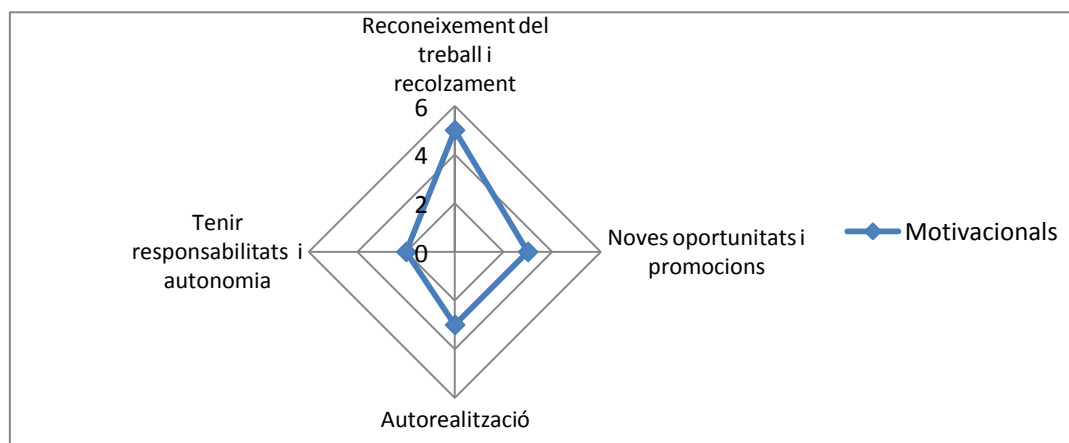
### 7.4.6. Empresa 6

Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 12.

#### Factors motivacionals i factors higiènics

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Fer la feina amb ganes i fer alguna cosa més del que hi ha estipulat al contracte." Explica que un treballador motivat és aquell que du a terme més de l'establert a la fitxa de treball formal.

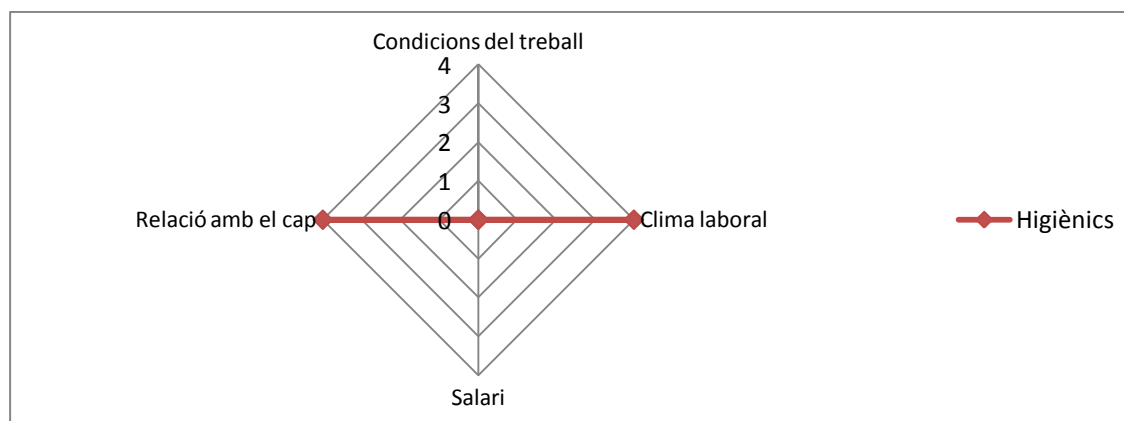
El factors que el directiu pensa que motiva més als treballadors és fer-los sentir útils i que la seva feina és única i important per a l'empresa. Estem parlant per tant de factors motivacionals, perquè estaríem parlant del reconeixement del treball.



Factors motivacionals de l'empresa 6. Font: Elaboració pròpia.

Molts treballadors senten que formen part de l'empresa, es senten com una segona casa. S'ha aconseguit per tant la motivació laboral del nivell professional (afiliació a l'empresa).

D'altra banda, els factors que creu que més els desmotiva és bàsicament higiènics. Aquest és el mal clima laboral. Parla de relacions tenses amb companys de treball i directius que fan que es creï un ambient incòmode i difícil per a poder dur a terme les tasques laborals.



Factors higiènics de l'empresa 6. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i ho aprecien quan el treballador està constantment abstret de la feina, sigui mirant el rellotge, fent amb desgana la feina, o directament no fent-la creant així conflictes. També ho noten quan són els darrers en posar-se a treballar i els primers en sortir de la feina.

Per tal de combatre la desmotivació, diferencien dos tipus de treballadors. Els que d'alguna manera poden lliurar-se'n d'aquest fet i els que no. Indistintament del tipus de treballadors, els directius es reuneixen amb ells per tal de saber el focus de la desmotivació i erradicar-la. Si es dóna el cas que l'individu forma part del segon tipus descrit, l'empresa valora serialment mantenir-lo en plantilla.

El gust pel treball que estàs realitzant és el principal fet perquè una feina sigui motivadora per a un mateix. Podem incloure-ho dins dels factors motivacionals perquè parla del contingut del treball i no del context. Un cop més, aquesta empresa quan parla de motivació laboral es centra en factors motivacionals.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. Es basa en sentir-se útil per a l'empresa, saber que allò que aporta és necessari per al correcte funcionament de l'entitat, per tant parlem de la capacitat d'autorealització. També trobem el recolzament i confiança dels seus superiors. En definitiva, són factors motivacionals.

## **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un 5 la satisfacció dels seus subordinats perquè considera que molts treballadors no els agrada la feina que fan per la monotonia. No obstant, per intentar evitar aquest factor que causa desmotivació, fan rotacions constant perquè així els treballadors puguin tenir un canvi d'aires i poder treballar en diferents activitats.

## **Mètode KITA**

L'empresa no es basa en absolut pel mètode KITA, ja que està en contra d'una reducció de la jornada laboral i d'un augment de sou, perquè segons el directiu són aspectes que a curt termini són eficaços però a llarg no perquè la gent s'acostuma a ells i ho acaben considerant un dret, tal com postula Herzberg.

D'altra banda, hi ha una bona comunicació de dues vies, ja que la relació entre directius i treballadors és basa en la confiança i tant les propostes com les queixes són transmeses personalment. Per a casos més greus com per exemple assetjament, utilitzen el correu.

Podem dir que no compleix cap apartat per poder que el seu tracte amb els treballadors està basat en KITA.

## **Enriquiment laboral**

Quant a enriquiment laboral també es basen en la formació continuada. Cada any avaluen les novetats del mercat, les carències que poden haver a l'empresa, miren al BOE si hi han canvis i reunint totes aquestes característiques faran un pla de formació per tal de no quedar-se obsolets.

### **▪ Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical perquè deleguen autoritats i responsabilitat tenint en compte que se l'ha d'ensenyar i explicar com s'ha de fer i mostrar suport sempre que tingui algun dubte; solament fet d'aquesta manera serà un element motivador. També creuen en especialització laboral perquè cada dia hi ha més processos i normes que solament una persona dedicada completament a un camp sap. Tenen un sistema de supervisió no definit, simplement actuen quan hi ha una fet anormal en la producció. No obstant això, no realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors perquè el rendiment és un aspecte que poden

apreciar durant el dia a dia i no necessiten indicadors però així no donen cap reconeixement al treballadors.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 13.

## Resultats

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors motivacionals que els higiènics (13>8). A més, l'organització no segueix en absolut el mètode KITA, du a terme enriquitment laboral i es basa en la carga vertical, podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg tal i com ell la postula.

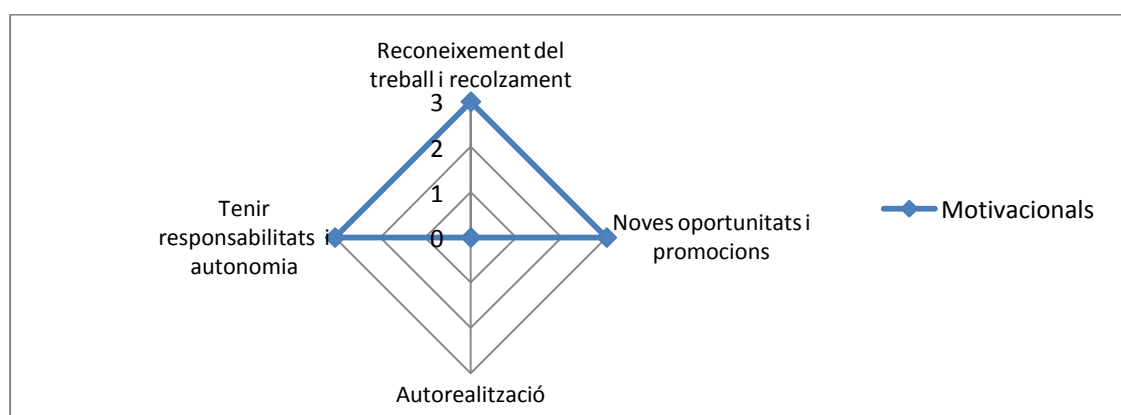
### 7.4.7. Empresa 7

Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 14.

#### Factors motivacionals i factors higiènics

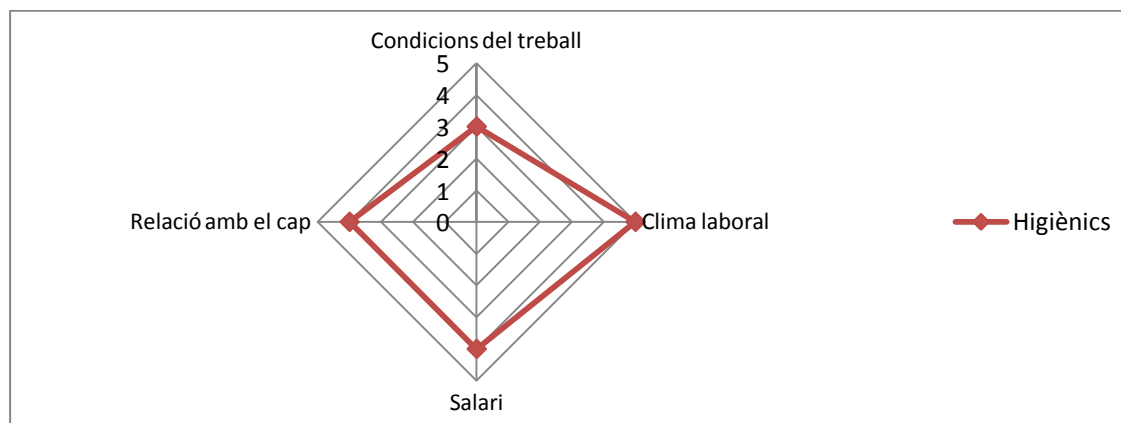
L'empresa defineix la motivació com "L'actitud positiva i proactiva enfront una situació." Un treballador motivat serà aquella persona que treballa amb pro activitat, no només realitzant les activitat descrites al lloc de treball, sinó donant-li un valor afegit a l'activitat i mostrant disponibilitat per a fer aquestes coses.

Descriu el salari o incentius monetaris, bones relacions amb els companys i directius com a elements que motivarien a un treballador. Tot aquests es basen en el context del treball, per tant, ens trobem davant de factors higiènics. Després, trobem la integració en el projecte de l'empresa, és a dir, que els treballadors sentin l'objectiu general com a propi. En aquest cas, veiem que l'empresa ja no es centra en les bases de Herzberg.



Factors motivacionals de l'empresa 7. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, com a factor que creu que els desmotiva més està el mal clima laboral, treballar en tensions. Parlem per tant de factors higiènics i en aquest apartat si que compleix la teoria del psicòleg.



Factors higiènics de l'empresa 7. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut com en totes les empreses generalment, treballadors desmotivats i s'aprecia en l'increment de l'absentisme i l'actitud negativa que presenten aquests tipus de treballadors. El procés per canviar aquesta actitud comença en esbrinar els motius que provoquen aquesta situació i juntament amb el treballador s'elaborarà un pla per poder arribar a una solució factible.

De nou, factors higiènics són els que predominen quan es pregunta que fa una feina motor de motivació. En aquest cas tenim formar part d'un entorn saludable i segur, fent referència a les condicions laborals, un clima laboral favorable i una remuneració equitativa. També nombra donar importància al treball que aquest el podem incloure dins dels factors motivacionals perquè es basa en el contingut de la feina. No obstant això, la major part dels elements descrits són higiènics, i per tant podem dir que tampoc compleix la teoria de Herzberg.

Per tancar, el tema dels factors motivacionals i higiènics, tenim què motiva a la pròpia directiva. Es tracta de nous projectes per tant podríem parlar de desenvolupament professional (factor motivacional) i estar rodejada d'un bon clima laboral amb la gent (factor higiènic).

### **Valoració de la satisfacció i enriquiment laboral**

L'empresa valora amb un 7/8 la satisfacció dels seus empleats. L'organització es preocupa molt pels seus treballadors i du a terme diferents activitats per ells com per

exemple estudis del clima laboral per poder saber en quin nivell es troben o descobrir desviacions per poder corregir-les, entrevistes personalitzades per als treballadors per tal d'expressar els seus pensaments, necessitats, consultes o propostes; També relacionat amb l'empresa, carnets d'aquesta per poder aconseguir descomptes en els seus productes i formació escollida pels propis treballadors de caràcter no professional com ara risoteràpia, informàtica, anglès. Fora de l'empresa també es realitzen activitats com cates de vi o excursions entre els empleats. Per tant, podem dir que desenvolupa el concepte d'enriquiment laboral.

### **Mètode KITA**

L'empresa no veu efectiva la reducció de jornada laboral perquè suposaria una reducció del sou i per tant acabaria desmotivant (tot i que la resposta és la ineficàcia d'aquesta opció no segueix els arguments de Herzberg). Tot i la dificultat com a empresa que té l'entitat per poder pujar els sous degut al sector al qual pertany, creu que els motivaria de forma notòria. A més l'organització disposa de diversos mitjans de comunicació, com són les reunions periòdiques, les enquestes de satisfacció, entrevistes personalitzades i tenen a disposició una bústia de suggeriments. Tot i ser una estructura molt gran hi ha molts de responsables de seccions sempre a la disposició dels treballadors. Reunint aquestes característiques podem dir que aquesta empresa du a terme l'empresa segueix el mètode KITA.

### **Carga vertical**

En quant al tipus de carga, exerceixen una supervisió diària que pot suposar estressant per al treballador perquè pot sentir pressió. No duen a terme avaluacions del rendiment fent així que els treballadors no sentin el treball reconegut. D'altra banda però, aquesta empresa té molt present la delegació ja que forma part dels objectius dels treballadors i sempre pensen que afavoreix al treballador i a més es decanten per l'especialització. Amb aquesta informació no tindriem suficient per definir si és carga vertical o horitzontal, però sabent totes les activitats que promou l'empresa pels treballadors, la balança queda decantada a la carga vertical.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 15.



## **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals (16>9). D'altra banda, l'empresa té una àmplia gamma d'activitats per a l'enriquiment laboral i com hem comentat anteriorment utilitza la carga vertical. També ens fixem que es basa en el mètode KITA. Reunint aquestes característiques, obtindríem un empat dins la seva valoració, no obstant com es basa excessivament en factors higiènics, considerarem que aquesta empresa **NO SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

### **7.4.8. Empresa 8**

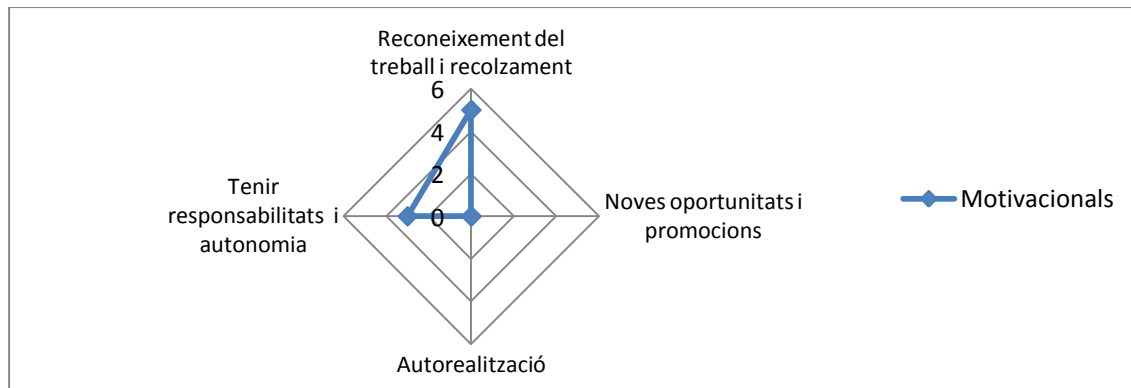
Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 16.

#### **Factors motivacionals i factors higiènics**

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "És quan una persona fa les activitats que hagi de fer, en aquest cas treball, d'una manera no només econòmica sinó que també li repercuteix a nivell satisfacció personal". Una persona que estigui motivada anirà amb il·lusió a treballar, ja que la feina que desenvolupa li agrada fent que creixi professionalment.

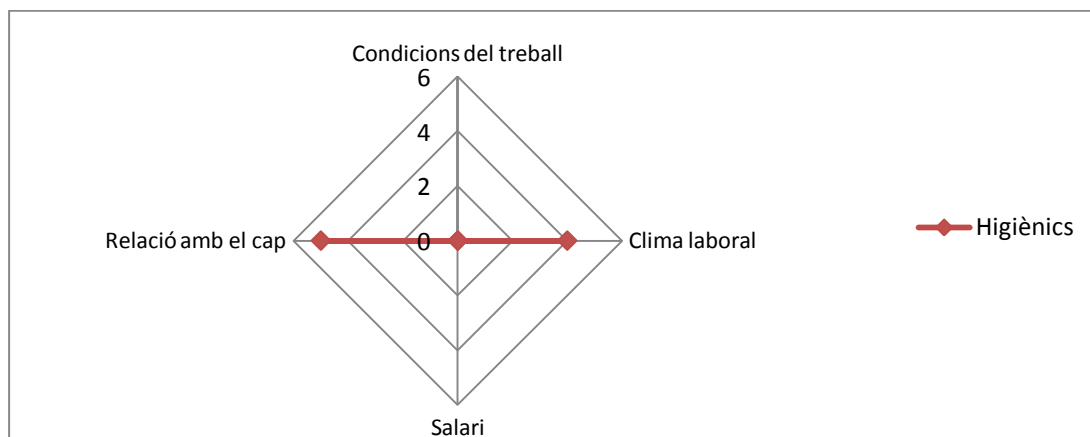
La motivació a nivell professional l'aconsegueixen solament els perfils més alts que converteixen els objectius de l'empresa en objectius personals. Els nivells més baixos on les tasques son rutinàries i monòtones no s'ha aconseguit desenvolupar aquest tipus de motivació i s'han quedat al nivell bàsic.

El factors que el directiu pensa que motiva més als treballadors és explicar-los el motiu de la seva feina, fer-los veure que el treball no és en va també el bon tracte per part del seus superiors. Ens trobem davant de factors higiènics, perquè la motivació no sorgeix del treball sinó que és causada externament per un agent tercer, és a dir, factors del context del treball.



Factors motivacionals de l'empresa 8. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, el factor que creu que més els desmotiva és la frustració professionalment derivada de no saber què fan en el seu lloc de treball o si les tasques són prescindibles. També causa desmotivació veure's incapaç d'afrontar una activitat degut a la falta de formació.



Factors higiènic de l'empresa 8. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i ho denoten quan hi ha un increment de l'absentisme, queixes o quan es creen rumors interns sigui del funcionament de l'empresa o entre treballadors.

El cap de departament és l'encarregat d'intentar eliminar aquesta desmotivació. Primer escolta al treballador que presenti la queixa o suggeriment, i mira si amb els mitjans que disposa pot solucionar-ho perquè és ell qui té el tracte amb el treballador dia a dia.

El gust pel treball que estàs realitzant és el principal fet perquè una feina sigui motivadora per a un mateix. Podem incloure-ho dins dels factors motivacionals perquè parla del contingut del treball i no del context.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. Es basa en trobar-se en un ambient col·laboratiu i participatiu on hi hagi predisposició a fer les tasques que ell encarrega. Parlem llavors de factors higiènics perquè es vol trobar un bon ambient laboral. D'altra banda, també el motiva el reconeixement del treball per part dels subordinats i el suport en les propostes dels directius. Per tant, en aquest cas són factors motivacionals.

### **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un 6,3 la satisfacció dels seus subordinats. Es tracta d'una puntuació real, ja que ells fan un estudi anual on una qüestió a tractar és la satisfacció laboral.

### **Mètode KITA**

Podríem considerar que l'empresa es basa pel mètode KITA, ja que està a favor d'una reducció de la jornada laboral sempre que es mantingués el salari constant. Contraposa que si hi hagués una reducció de la jornada amb una reducció del salari proporcional, la gent no es sentiria motivada. Si es mantingués el salari, poques persones estarien disposades a reduir la jornada causant així desmotivació. D'altra banda està en contra d'un augment de sou com a element motivador, perquè segons el directiu són aspectes que a curt termini són eficaços però a llarg no perquè la gent s'oblida i n'acaba demanant més. És més, ell diu que l'augment de sou hauria de ser en funció dels resultats del treballador i el motivaria més el reconeixement del treball que el propi augment de sou.

A més, hi ha una bona comunicació dels directius als treballadors, però dels treballadors als superiors no tant. Hi ha mitjans per tal de fer-ho però els treballadors no tenen la costum de comunicar-se amb els seus superiors. Per tant, podem dir que la comunicació és unidireccional solament.

### **Enriquiment laboral**

Es va produir un canvi molt important en aquesta empresa va ser absorbida per una multinacional i des d'aquell moment s'aplica la seva política. Un dels punts que marca aquesta, és el desenvolupament personal, per tal d'aconseguir la realització dels treballadors. Primer es fan avaluacions sobre diverses competències i poder elaborar cursos de formació. Hi ha un pla de formació anual que consta de 100 cursos orientats

a la formació tècnica, sobretot, però també cursos oberts per a la satisfacció de l'empleat. Amb aquesta informació poden dir que l'empresa du a terme l'enriquiment laboral.

- **Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical, ja que deleguen autoritats i responsabilitat, sempre que aquesta delegació hagi estat estudiada i la persona tingui capacitats i habilitats per dur a terme la tasca. Creuen en especialització laboral perquè pensen que donarà millors resultats a efectes globals i a llarg termini. Realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors imposats per la política de l'empresa i a més, tenen un adequat sistema de supervisió on cada 6 mesos es valora l'actitud i aptitud dels treballadors i estan creant un disseny de supervisió més oficial per als directius o membres amb alt grau de responsabilitat.

Amb tota aquesta informació, podem dir que aquesta empresa segueix la teoria de Herzberg tal i com ell la postula.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 17.

## **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals (9>8). Malgrat que l'organització segueix el mètode KITA, du a terme enriquiment laboral i es basa en la carga vertical. Tot i tenir, més factors higiènics que motivacionals, considerarem que es basa en els factors motivacionals perquè la diferència és tan sols d'1 punt. Per tant, amb aquestes categories podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

### **7.4.9. Empresa 9**

Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 18.

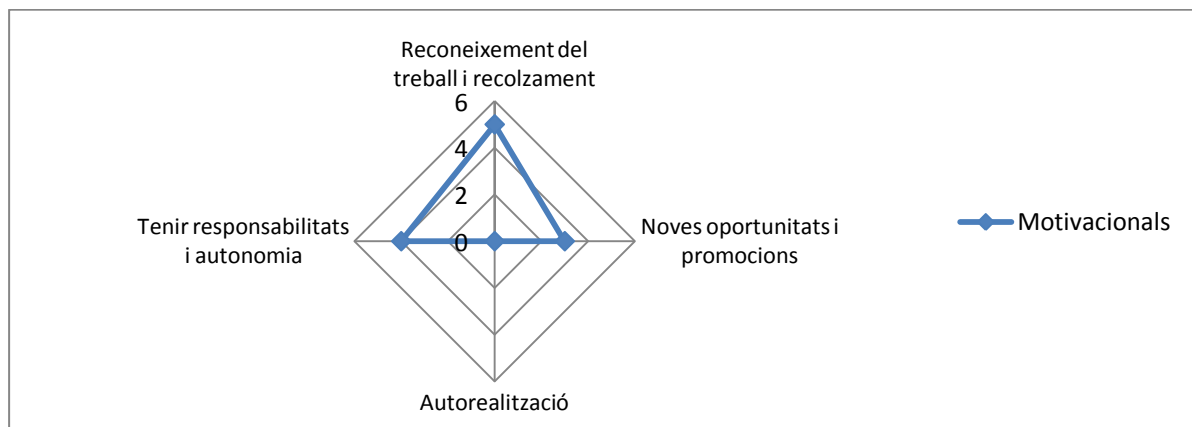
#### **Factors motivacionals i factors higiènics**

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "És un estímul, pel qual pots augmentar el compromís de les persones amb les tasques i alinear-los amb els objectius de l'empresa i els seus personals." Defineix com a motivat aquell treballador que busca el progrés continu, són aquelles persones que mostren les seves

capacitats i habilitats per tal d'aconseguir un lloc de responsabilitat més alt i sentir-se realitzat, a més d'aconseguir un increment de sou.

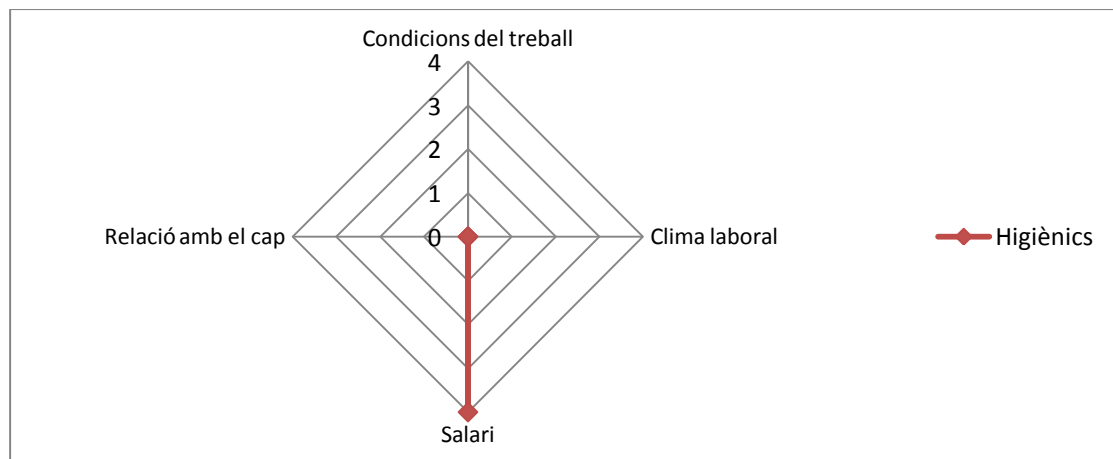
Considera que tots els treballadors de l'empresa posseeixen sentiment de pertinença, perquè considera que la motivació i la realització amb el treball estan estrictament relacionats amb aquest sentiment. Per tant, podem dir que l'organització ha aconseguit desenvolupar la motivació professional no només en l'àmbit bàsic sinó en el professional.

Diferencia dos blocs que fan de motivació per als treballadors. El primer és el de les mesures econòmiques com els augments de sous i retribucions en espècie, és a dir, factors higiènics. El segon, d'altra banda, són els factors motivacionals ja que és la part no material com el reconeixement, responsabilitat i autonomia. El que realment els motiva segons aquest directiu és la combinació d'aquests blocs.



Factors motivacionals de l'empresa 9. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, com a elements desmotivador apunta un factor motivacional que és la falta de reconeixement en el lloc de treball. En aquest cas no segueix la teoria de Herzberg.



Factors higiènic de l'empresa 9. Font: Elaboració pròpia.

Han tingut casos de desmotivació i ho aprecien quan el treballador mostra una actitud negativa i poc participativa. Per a canviar aquesta desmotivació que presenta el treballador, l'empresa busca el detonant i a partir d'aquí avalua les accions que pot prendre.

El gust pel treball que estàs realitzant és el principal fet perquè una feina sigui motivadora per a un mateix. Podem incloure-ho dins dels factors motivacionals perquè parla del contingut del treball i no del context.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. Aquests són el reconeixement del treball el qual li dona la màxima importància i autonomia per poder desenvolupar el seu treball, sense seguir unes ordres estrictes. En definitiva, són factors motivacionals.

### **Valoració de la satisfacció**

A l'hora de valorar satisfacció dels treballadors assegura que sempre es pot millorar alguna cosa, i que per això sempre estan en constant moviment i intents de saber si hi ha algun treballador amb descontent. Gràcies a aquesta preocupació constant, no tenen constància de que actualment hi hagi algun treballador amb algun problema.

### **Mètode KITA**

Anem a avaluar si es basa en el mètode KITA. Primerament, no veu eficaç una reducció de jornada laboral sinó que es basaria més en la flexibilitat per tal de poder conciliar la vida laboral i familiar, fent que així si que es podrien sentir motivats. Per contra, veu eficaç un augment de sou per tal de premiar el treball ben fet.

A més, la comunicació en aquesta empresa és bidireccional on tots els empleats hi ha la suficient confiança per poder dirigir-se als seus directius per tal de transmetre qualsevol malestar o suggeriment de millora.

Considerarem que l'empresa no es basa en el mètode KITA

### **Enriquiment laboral**

Com a enriquiment laboral, utilitzen les aportacions dels treballadors que podrien millorar la realització del treball. Per això les valoren exhaustivament per veure com millorar les condicions del treball i en conseqüència el lloc de treball.

- **Carga vertical**

Per acabar, podem dir que aquesta entitat du a terme la carga vertical pels següents motius. Per començar, deleguen autoritats i responsabilitat perquè pensen que és un dels pilars bàsics perquè el treballador estigui motivat. El sistema de supervisió és intern i es basa en l'avaluació del treball on cada cap mig revisa la seva secció. Creuen en especialització laboral degut a la gran quantitat d'activitats que hi ha dins l'empresa i consideren que han de tenir un coneixement del propi negoci. Realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors perquè el rendiment a través del procés de supervisió anteriorment nombrat.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 19.

### **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors motivacionals que els higiènics (12>4). A més, l'organització no segueix en absolut el mètode KITA, du a terme enriquiment laboral (tot i que podria millorar-se) i es basa en la carga vertical, podem dir que **SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg tal i com ell la postula.

#### **7.4.10. Empresa 10**

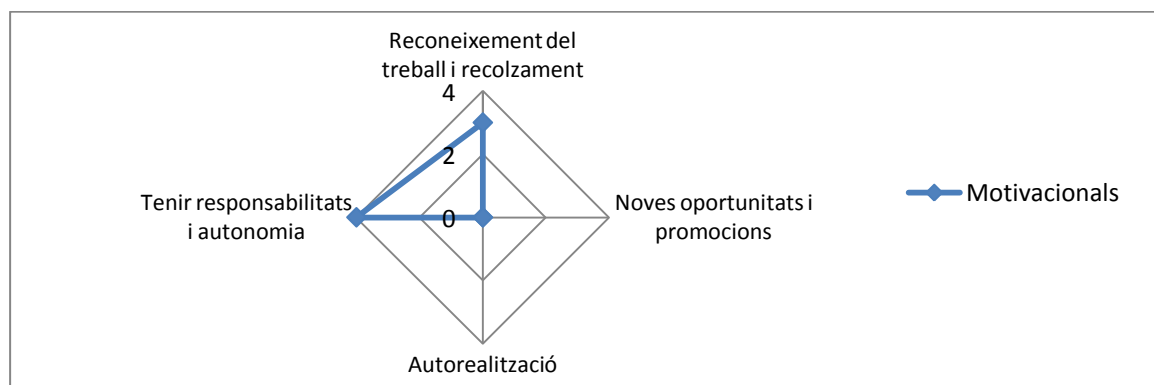
Aquestes dades s'han extret de l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 20.

## Factors motivacionals i factors higiènics

Primerament, l'empresa defineix la motivació com "Interès en la feina que fas. Anar a treballar en ganes de fer la feina correctament". Una persona que estigui motivada tindrà interès per la feina feta correctament malgrat qualsevol circumstància.

La motivació a nivell professional és aconseguida per tots els membres de l'empresa sobretot els que fa anys que treballen allí perquè han desenvolupat un sentiment de pertinença que fa que vegin l'organització com alguna cosa personal i s'involucren al màxim amb ella, fent d'aquesta manera que progressin professionalment.

El factors que el directiu pensa que motiva més als treballadors són higiènics. Entre ells trobem el tema del salari i també la seguretat de mantenir el lloc de treball (contractes indefinits), per tant podem veure que són elements relacionats amb el context del treball.

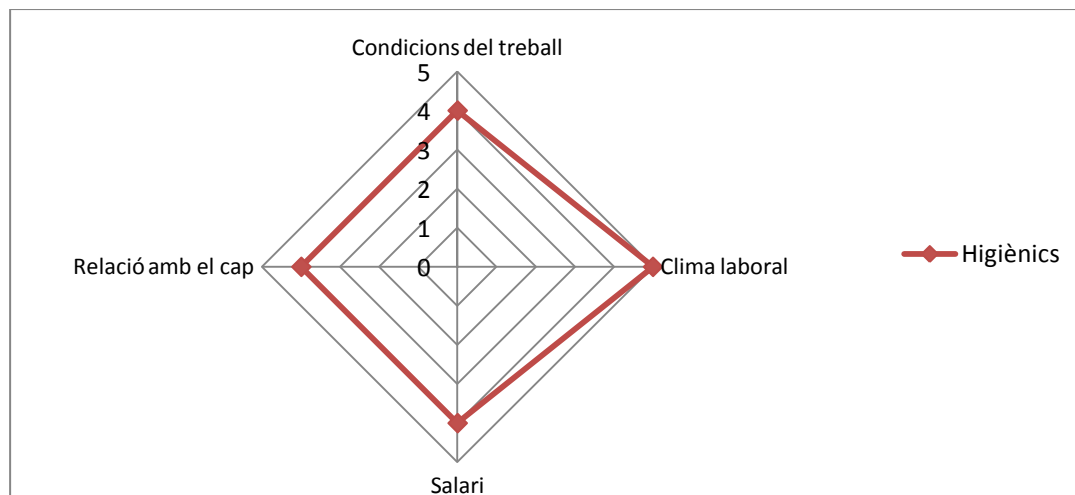


Factors motivacionals de l'empresa 10. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, els factor que creu que més els desmotiva són el no reconeixement de l'esforç per part del treballadors (motivacional) i un mal lideratge (higènic)

Han tingut casos de desmotivació i ho denoten quan no porten al feina al dia o que no manté cuidada la zona encarregada.





Factores higiènics de l'empresa 10. Font: Elaboració pròpia.

El cap de la planta és l'encarregat d'intentar eliminar aquesta desmotivació. Quan percep aquesta situació, busca la causa i intenta solucionar-ho perquè aquest treballador torni a rendir. Mai s'ha arribat a mesures coercitives.

Aconseguir un bon clima laboral és la causa perquè una feina sigui motivadora per a un mateix. També comenta la disponibilitat de les eines adequades. Ho incloem dins dels factors higiènics.

Per acabar dels aspectes que motiven, trobem els propis dels directius. Es basa en trobar-se en un ambient agradable i establir fortes relacions entre els treballadors són factors higiènics perquè es vol trobar un bon ambient laboral. D'altra banda, també el motiva l'acceptació de les seves propostes per part dels subordinats. Per tant, en aquest cas són factors motivacionals.

### **Valoració de la satisfacció**

L'empresa valora amb un 8 la satisfacció dels seus subordinats perquè considera que al treballar en un ambient idíl·lic i cobrar un bon sou, els treballadors estan contents.

### **Mètode KITA**

Podríem considerar que l'empresa no es basa pel mètode KITA.

Primerament està a favor d'una reducció de la jornada laboral perquè creu que si els treballadors disposen de més temps lliure, els motivaria. D'altra banda està en contra d'un augment de sou com a element motivador, perquè segons el t'adaptes a l'augment de sou i esperaran al següent.

A més, hi ha una comunicació bidireccional bona perquè cada matí es reuneixen per parlar de qualsevol tema i degut a la confiança que hi ha entre ells, es poden expressar de manera lliure. Amb la seu central, el cap de la planta fa d'intermediari però es tracten aspectes de conveni o seguretat

### **Enriquiment laboral**

Dins l'empresa duen a terme cursos de formació com primers auxilis o andamis. Fora de l'àmbit de l'empresa també duen a terme activitats com barbacoes, dinars o trobades.

#### ▪ **Carga vertical**

Per acabar, mirarem si l'entitat du a terme la carga vertical. L'empresa delega autoritats i responsabilitat. També du a terme una adequada supervisió, sense pressió ja que cada treballador té assumides les seves responsabilitats i després hi ha un supervisor que comprova que el funcionament sigui el correcte i que no hi hagi desviacions. Prefereixen la polivalència perquè creuen que els treballadors han de tenir una mínima noció de les parts de l'empresa per si han de cobrir un lloc de treball que no és el seu habitual. Per acabar, no realitzen informes periòdics sobre el rendiment dels treballadors, ja que és difícil quantificar la motivació i a part podrien sorgir problemes per tenir diferents opinions entre treballadors.

Aquestes dades poden ser contrastades a les taules de l'Annex 21.

### **Resultats**

Si veiem els gràfics podem veure que l'empresa valora més els factors higiènics que els motivacionals (17>7). Malgrat que l'organització no segueix el mètode KITA i du a terme enriquiment laboral, no podem definir amb certesa que utilitzi carga vertical per tant podria continuar basant-se en factors higiènics. Concloem així que **NO SEGUEIX LA TEORIA** de Herzberg.

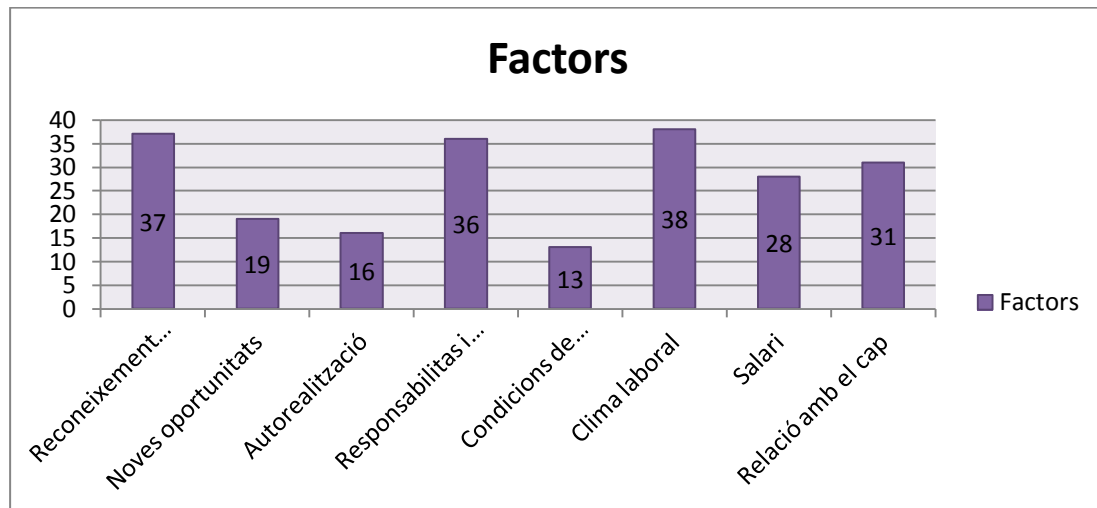
## **8. Conclusions**

Amb la realització d'aquest treball s'han extret les següents conclusions.

En primer lloc, **he de refusar la meva hipòtesi** plantejada en la què suposava que els directius es basen més amb els salaris i incentius monetaris per a motivar que no pas en factors motivacionals com anomena Herzberg. Amb la pràctica he pogut donar-

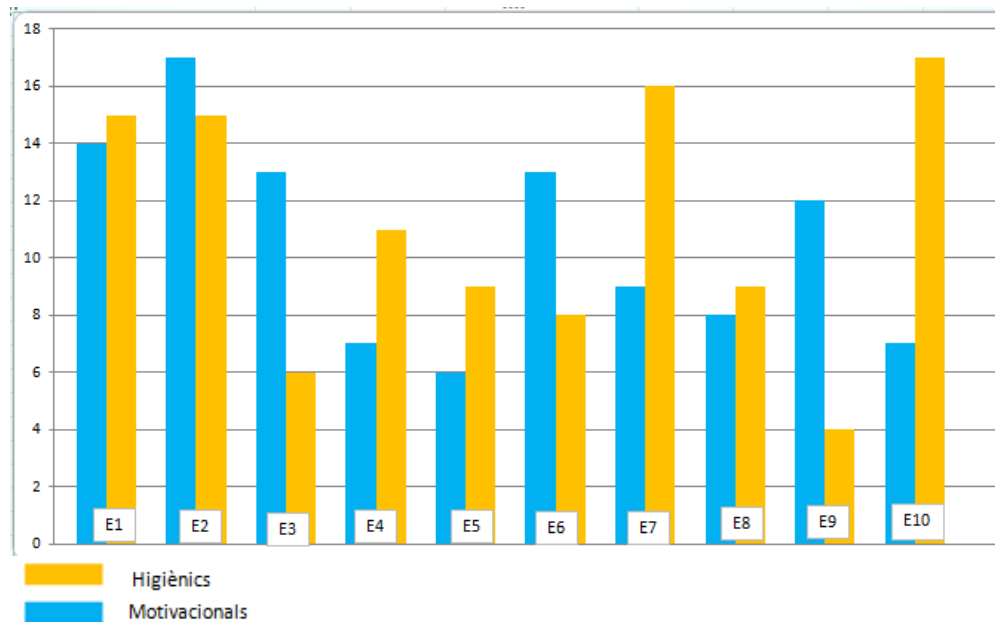
me'n compte que el que més motiva als treballadors és poder treballar en un ambient sa on aflueixin les bones relacions entre companys de treball i tot i que aquest factor és higiènic no és el que esperava que sortís. No obstant, en un segon lloc amb una puntuació molt propera es trobaria el reconeixement del treball ben fet, tractant-se aquest d'un factor motivacional. D'altra banda el salari, el qual esperava que sortís en els primers llocs, està situat en la cinquena posició.

Puntuant, els factors analitzats extraiem el següent rànquing:



Ordre d'importància dels factors que afecten a la motivació laboral. Font: Elaboració pròpia.

En segon lloc, es mostra per quins factors es decanta més cada empresa analitzada. Veiem que en solament quatre empreses els factors motivacionals són més contemplats que els factors higiènics. Aquestes empreses són la segona, tercera, sisena i novena. En la resta (primera, quarta, cinquena, setena, octava i desena) predominen els factors higiènics sobre els motivacionals. Aquesta selecció és la més determinant a l'hora de definir si una empresa compleix la teoria de Herzberg o per contra, no la segueix. No obstant això, hi ha altres aspectes a tenir en compte.



Comparativa dels factors higiènic i motivacionals de cada empresa. Font: Elaboració pròpia.

Si percebem els altres conceptes per definir el compliment trobem el mètode KITA, el fet de potenciar l'enriquiment laboral per part de l'empresa en els seus treballadors i la utilització de la carga vertical basada en els factors motivacionals.

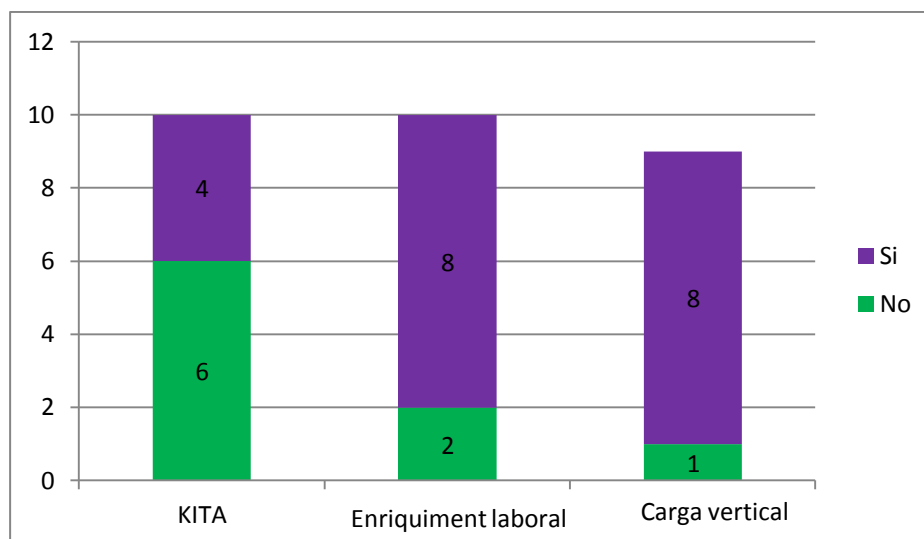
Hi ha sis empreses que no es basen en el mètode KITA per tant són aquestes les que complirien l'establert per Herzberg, ja que són aquestes empreses les que no es basarien en una motivació basada en la recompensa sinó que estimulen l'auto motivació, és a dir, aquell incentiu intrínsec a fer les activitats per un mateix.

Desglossant els conceptes del mètode KITA trobem que un 80% valora positivament la comunicació bidireccional. Un 50% veuria positiu una reducció de la jornada laboral i un 40% creuria eficaç un augment del salari a curt termini.

Troblem vuit empreses que impulsen l'enriquiment laboral dels treballadors. Per tant, un 80% dels directius veuen necessària aquesta funció continuada per la qual un treballador es pot sentir realitzat a través de l'execució de la seva activitat laboral. La majoria duen a terme avaluacions de satisfacció en relació al lloc de treball i el context d'aquest, per tal de veure si es poden realitzar millores o correccions apropiades.

A més, hi ha vuit empreses de deu que es fonamenten en la carga vertical, és a dir, que per tal de dur a terme aquest enriquiment laboral, es basen en factors

motivacionals. Podem dir, que totes les empreses conscienciades en l'enriquiment laboral, el duen a terme de manera correcta, ja que el promouen a través de factors motivacionals com poden ser l'especialització dels llocs de treball i la delegació de tasques i feines.



Comparativa del número d'empreses que compleixen amb el mètode KITA, l'enriquiment laboral i la carga vertical estipulats per Herzberg. Font: Elaboració pròpia.

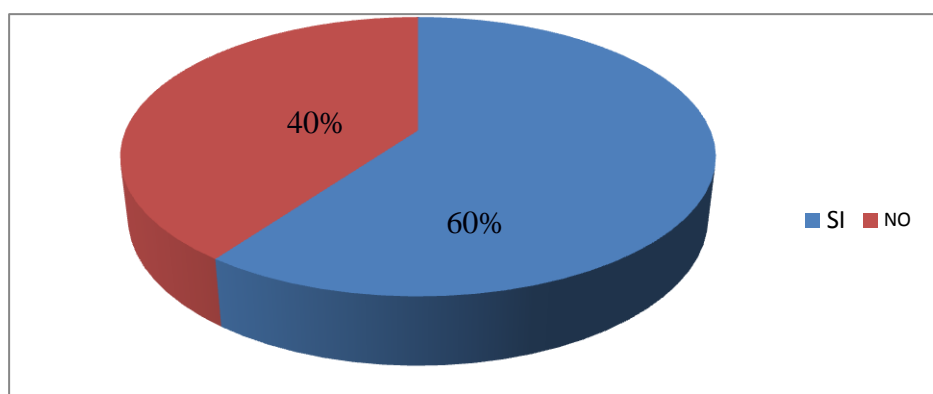
Per tant, com a conclusió general tenim que de les empreses amb més facturació de les Terres de l'Ebre, un 60% segueix en termes generals la teoria de Herzberg tot i tenir algun punt de discordança mentre que un 40% no la segueix per l'ús excessiu de factors higiènics, que és el principal determinant, i/o per l'aplicació del mètode KITA.

Aquests resultats sorgeixen degut a la mentalitat que tenen els directius d'aquestes empreses. Al llarg de la seva carrera professional s'han donat compte que el reconeixement de la feina ben feta i l'atorgament de responsabilitats per tal de poder demostrar les capacitats i poder ascendir, és el que acaba motivant realment, per això donen tanta importància a aquests factors i intenten potenciar-los al màxim, perquè es com creuen que realment una persona pot assolir la realització personal. A més, contempen també la majoria el fet de treballar en un ambient enriquit pel treball en equip, col·laboració, integració i companyonia, fent així que els empleats puguin treballar a gust.

Les empreses que formen part del 60% tenen les següents característiques:

- Predomini de factors motivacionals sobre higiènics. Hi ha dos excepcions però la diferència és tan sols d'un punt
- Promoció de l'enriquiment laboral per als seus treballadors
- Enriquiment laboral basat en carga vertical

Cal dir que aquestes empreses també tenen una d'aquestes dos de les similituds següents. O bé són empreses que fa anys que estan en funcionament i/o són empreses que tenen la seu central en un altre lloc d'Espanya i des d'allí es gestiona el factor humà. No obstant això, és una mostra i s'hauria de fer una investigació per veure si realment és una suposició certa.



Empreses que compleixen la teoria motivacional de Herzberg. Font: Elaboració pròpia.

A l'annex 22 figura una taula resum de les característiques de cada empresa.

## 9. Bibliografia

- Brunet, I., Pastor, I., i Belzunegui, A. (2002). *Tècniques d'investigació social: Fonaments epistemològics i metodològics*. Barcelona: Pòrtic.
- Harvard Business School. (2003). Clásicos HBR: Motivando a la gente. *Harvard Business Review*, 81, 3-11.
- Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Juan F. Manso Pinto. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. 27 abril 2002, de Universidad EAFIT

- Juan Luis Urcola. (2005). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Julio López Mas. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8, 25-36.
- Michael R. Solomon. (2008). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

## 10. Webgrafía

<http://definicion.de/motivacion/>

<http://definicion.de/motivacion/>

<http://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion/>

<https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacion-humana/teorias-motivacion-humana2.shtml>

<http://www.diaridetarragona.com/uploads/74571a50e280904.pdf>

<https://prezi.com/qx6yhq8abqsb/la-teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

[http://www.enhancingpeople.com/paginas/master/Bibliografia\\_MCP/Biblio07/UNA%20VEZ%20MAS%20COMO%20MOTIVAR%20A%20NUESTROS%20EMPLEADOS-HERZBERG.pdf](http://www.enhancingpeople.com/paginas/master/Bibliografia_MCP/Biblio07/UNA%20VEZ%20MAS%20COMO%20MOTIVAR%20A%20NUESTROS%20EMPLEADOS-HERZBERG.pdf)

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>