

Ariadna Neira Guiseris

**ANÀLISI DEL POTENCIAL MOTIVADOR DELS LLOCS DE
TREBALL EN UNA EMPRESA DE CÀMPING**



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Dirigit pel professor Sergi Macip Simó

Grau de Psicologia

Tarragona

2025

1. Introducció teòrica	5
1.1. Concepte motivació laboral.....	5
1.2. Potencial motivador dels llocs de treball.....	6
1.2.1. Model de Característiques del Treball (Hackman i Oldham)	7
1.2.2. Teoria de la Jerarquia de Necessitats (Maslow).....	10
1.2.3. Teoria dels Dos Factors (Herzberg).....	12
1.2.4. Teoria de les Necessitats d'Assoliment, Poder i Afiliació (McClelland).....	13
1.3. Factors que influeixen en la motivació laboral.....	15
1.4. Context específic: motivació en treballadors de càmpings.....	17
2. Objectius i context de la recerca.....	19
2.1. Objectiu general.....	19
2.2. Hipòtesis plantejades.....	19
2.3. Context d'estudi: descripció del càmping.....	20
3. Metodologia.....	23
3.1. Participants (mostra).....	23
3.1.1. Criteris d'inclusió i exclusió.....	23
3.2. Instruments.....	24
3.2.1. Qüestionari Job Diagnostic Survey (JDS).....	24
3.3. Procediment de recollida de dades.....	25
3.3.1. Administració del qüestionari JDS.....	25
3.4. Estratègies d'anàlisi de dades.....	26

4. Resultats.....	28
5. Discussió.....	32
6. Conclusió.....	36
6.1.Implicacions pràctiques per al càmping (a partir de l'entrevista amb la direcció).....	36
7. Limitacions.....	38
8. Bibliografia.....	39

Resum

Aquest treball analitza la motivació laboral en el context específic d'un càmping de Catalunya, amb l'objectiu d'explorar fins a quin punt factors com el tipus de contracte, el departament o l'antiguitat influeixen en el potencial motivador del lloc de treball. Per a això, es va administrar el qüestionari JDS a la plantilla i es van realitzar anàlisis estadístiques amb SPSS.

Els resultats indiquen que no s'han trobat diferències significatives en funció de les variables estudiades, fet que suggereix que la motivació en aquest sector està més relacionada amb les característiques intrínseques del treball que no pas amb les condicions contractuals. Aquestes troballes posen en relleu la importància de factors com l'autonomia, el reconeixement i la retroalimentació, i obren la porta a noves recerques que ampliïn la mostra i incorporin altres variables individuals i contextuais.

Paraules clau: Motivació laboral; càmpings; contracte; departament; antiguitat; potencial motivador del lloc de treball.

Abstract

This study analyzes work motivation in the specific context of a campsite in Catalonia, with the aim of exploring whether factors such as type of contract, department, or seniority influence the motivating potential of the job. To this end, the Job Diagnostic Survey (JDS) was administered to the staff and the data were analyzed using SPSS.

The results show that no significant differences were found in relation to the variables studied, suggesting that motivation in this sector is more closely linked to the intrinsic characteristics of the job than to contractual conditions. These findings highlight the relevance of elements such as autonomy, recognition, and feedback, and open the way for future research with larger samples and additional contextual and individual variables.

Keywords: Work motivation; campsites; contract; department; seniority; motivating potential of the job.

1. Introducció teòrica

1.1 Concepte de motivació laboral

La motivació laboral és un concepte central en la psicologia del treball, ja que ajuda a entendre el grau d'esforç que les persones estan disposades a invertir en la seva activitat professional. Segons De Quijano i Navarro (1998), aquest esforç ve determinat per una combinació de factors personals i contextos laborals, entre els quals destaquen les necessitats activades de l'individu, la percepció que el treball pot satisfer aquestes necessitats (instrumentalitat), i diversos processos cognitius com l'autoeficàcia o la percepció d'equitat.

En una línia similar, Peña Rivas i Villón Perero (2018) defineixen la motivació laboral com la interacció entre l'individu i els estímuls proporcionats per l'organització, que activen el comportament dirigit cap a l'assoliment d'objectius. Subratllen que, quan un empleat està motivat, millora el seu rendiment, desenvolupa un sentit de pertinença i fidelitat a l'organització, i aporta resultats positius tant per a ell com per a l'empresa.

La motivació laboral no es limita a una única definició, sinó que pot entendre's com un procés dinàmic, influenciat per factors interns (com ara desitjos, valors i expectatives) i externs (com el reconeixement, les condicions laborals i el clima organitzacional). A més, aquesta motivació no només impacta sobre el rendiment individual, sinó també en variables organitzatives com la satisfacció laboral, la retenció del talent i l'eficiència global de l'empresa (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

En resum, la motivació laboral pot ser entesa com el motor que impulsa les persones a actuar dins l'entorn laboral, regulada per una combinació de necessitats, expectatives i percepcions. La seva comprensió i gestió adequada és clau per afavorir el compromís, el benestar i l'eficàcia dins de les organitzacions.

1.2. Potencial Motivador dels Llocs de Treball

Un cop definit el concepte de motivació laboral, és essencial analitzar com pot ser afavorida o obstaculitzada dins dels entorns professionals. Diversos models i teories han intentat explicar els mecanismes que activen la motivació en el context del treball, destacant el paper que tenen tant les característiques del lloc de treball com les necessitats i expectatives de les persones treballadores.

A continuació, es presenten algunes de les principals teories sobre la motivació en l'àmbit laboral, les quals ajuden a entendre per què determinats entorns laborals generen més implicació, satisfacció i rendiment que d'altres. Cadascuna d'aquestes teories aporta una visió complementària sobre els elements que poden augmentar el potencial motivador d'un lloc de treball, i constitueixen la base teòrica del present estudi.

1.2.1. Model de Característiques del Treball de Hackman i Oldham

El *Model de Característiques del Treball* proposat per Hackman i Oldham ha estat àmpliament utilitzat per explicar com el disseny dels llocs de treball pot influir en la motivació, la satisfacció i el rendiment dels empleats. Segons Peiró i Prieto (1996), aquest model parteix de la idea que la feina no és només una font d'ingressos, sinó també una font de significat i autorealització. En aquesta mateixa línia, De Quijano i Navarro (1998) assenyalen que les característiques del lloc de treball poden generar una motivació intrínseca sostenible en el temps, i estudis empírics posteriors han confirmat la seva relació amb la satisfacció laboral i el compromís organitzacional (Mat Ali et al., 2014).

Segons aquest model, existeixen cinc dimensions clau del treball que tenen un paper fonamental en el desenvolupament de tres estats psicològics crítics. Quan aquestes condicions es compleixen, és més probable que l'empleat se senti motivat, implicat i satisfet amb la seva tasca (De Quijano & Navarro, 1998).

1. Varietat d'habilitats (skill variety)

Fa referència al grau en què un lloc de treball requereix que la persona utilitzi diferents habilitats i competències. La varietat evita la monotonia i afavoreix l'aprenentatge continu, el creixement personal i l'enriquiment de la tasca. Quan la feina permet aplicar diverses capacitats, es reforça la sensació de desenvolupament i realització (Mat Ali et al., 2014).

2. Identitat de la tasca (task identity)

Aquesta dimensió mesura en quin grau la persona pot identificar-se amb una tasca concreta que té un inici, un desenvolupament i un final clar. El fet de participar en una tasca completa incrementa el sentiment d'acompliment i dona una visió global de l'impacte del treball realitzat (De Quijano & Navarro, 1998).

3. Significació de la tasca (task significance)

Es refereix a la percepció que té la persona sobre la importància del seu treball i l'impacte que aquest pot tenir en altres persones dins o fora de l'organització. Quan els treballadors perceben que la seva feina té valor social, augmenta el seu compromís emocional i la seva implicació (Mat Ali et al., 2014).

4. Autonomia (autonomy)

L'autonomia es defineix com el grau de llibertat, independència i capacitat de decisió que té la persona per organitzar i realitzar les seves tasques. Com més control té l'empleat sobre el seu propi treball, més responsabilitat personal sent sobre els resultats i més alta és la seva motivació (De Quijano & Navarro, 1998). A més, l'autonomia fomenta la proactivitat i l'adaptació davant situacions noves (Mat Ali et al., 2014).

5. Retroalimentació (feedback)

Aquesta dimensió fa referència al grau en què el treball proporciona informació directa i clara sobre l'eficàcia de la feina realitzada. El feedback actua com a

mecanisme de regulació i aprenentatge, permetent que l'empleat conegui el seu rendiment i pugui millorar contínuament (Mat Ali et al., 2014).

Aquestes cinc dimensions impacten directament en tres estats psicològics que són claus per a la motivació interna:

1. *Significat percebut del treball*: sentir que la feina és rellevant i significativa.
2. *Sentiment de responsabilitat personal pels resultats*: assumir el control i la responsabilitat del que s'aconsegueix.
3. *Coneixement dels resultats obtinguts*: disposar d'informació clara sobre els efectes del propi rendiment.

Quan aquests estats es troben activats, es produeixen efectes positius com un increment de la motivació intrínseca, una major satisfacció laboral, millor rendiment i una reducció dels comportaments contraproductius com l'absentisme o la rotació (De Quijano & Navarro, 1998).

D'acord amb Mat Ali et al. (2014), les dades empíriques obtingudes en un estudi amb responsables de restaurants de menjar ràpid indiquen que les cinc dimensions del model es correlacionen de forma significativa amb la satisfacció laboral. Especialment destacades van ser l'autonomia ($r=0,444$) i el feedback ($r=0,343$), seguides per la significació de la tasca i la varietat d'habilitats.

Aquestes troballes confirmen la validesa del model de Hackman i Oldham, i reforcen la seva utilitat com a eina per diagnosticar i redissenyar llocs de treball de manera que afavoreixin entorns motivadors, satisfactoris i eficients.

1.2.2. Teoria de la Jerarquia de Necessitats (Maslow)

La teoria de la motivació humana proposada per Abraham Maslow el 1943 s'ha convertit en una de les bases clàssiques per entendre el comportament motivacional en contextos laborals i organitzacionals. El seu model parteix d'una concepció humanista de la persona, que defensa que els individus tenen una tendència natural cap al creixement i l'autorealització (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Segons Maslow, les persones estan motivades per satisfer una sèrie de necessitats organitzades jeràrquicament, de manera que les més bàsiques han d'estar cobertes abans que emergeixin les de nivell superior. Aquesta jerarquia es divideix tradicionalment en cinc nivells:

- *Necessitats fisiològiques:* són les més bàsiques i tenen relació amb la supervivència física, com respirar, alimentar-se, descansar o tenir refugi.
- *Necessitats de seguretat:* un cop cobertes les anteriors, emergeix la necessitat de protecció, estabilitat, ordre, i seguretat física, econòmica i social.
- *Necessitats socials o d'afiliació:* inclouen el sentiment de pertinença, l'amor, l'acceptació i les relacions interpersonals.
- *Necessitats d'estima:* tant l'autoestima com el reconeixement extern (estatus, prestigi, èxit o reputació).
- *Necessitats d'autorealització:* es refereixen al desig d'assolir el propi potencial i fer allò per al que una persona "ha nascut" (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Maslow va distingir també entre necessitats deficitàries (les quatre primeres) i necessitats de creixement o de l'ésser (l'autorealització), sent aquestes últimes aquelles que impulsen l'individu cap al desenvolupament personal, la creativitat i l'autonomia. A més, en treballs posteriors va ampliar la seva proposta inicial i va afegir tres nivells addicionals: les necessitats estètiques, les cognitives i les de transcendència. Aquestes últimes impliquen la recerca d'un sentit vital més enllà d'un mateix, com el compromís amb una causa, la fe, o el servei als altres (Peña Rivas & Villón Perero, 2020).

Tot i que la teoria de Maslow no es basa en una validació empírica robusta, ha estat àmpliament utilitzada com a marc de referència en l'àmbit de la gestió empresarial i els recursos humans. En l'àmbit laboral, permet entendre per què els treballadors poden mostrar nivells molt diferents de motivació segons les condicions que envolten el seu lloc de treball i el moment vital en què es troben. Si, per exemple, un treballador no té cobertes les seves necessitats bàsiques o de seguretat, difícilment mostrarà un alt nivell de compromís o autorealització en la seva feina (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Aquesta teoria, doncs, continua sent un punt de partida útil per al disseny d'entorns laborals saludables, capaços d'ajustar-se a les necessitats reals i canviants dels seus treballadors.

1.2.3. Teoria dels Dos Factors (Herzberg)

La teoria dels dos factors, desenvolupada per Frederick Herzberg a la dècada de 1950, representa un dels models més reconeguts per explicar la motivació en l'àmbit laboral. Aquesta teoria es basa en la distinció entre dos tipus de factors que influeixen de manera diferent sobre el comportament dels treballadors: els factors higiènics i els factors motivacionals (Peña Rivas & Villón Perero, 2020).

Els factors higiènics són aquells relacionats amb el context o entorn de treball. Inclouen aspectes com les condicions físiques, el salari, la seguretat laboral, les relacions amb companys i superiors, o les polítiques de l'empresa. La seva absència genera insatisfacció, però la seva presència no garanteix, per si sola, un alt nivell de motivació. En altres paraules, aquests factors són necessaris per evitar la insatisfacció, però no són suficients per promoure el compromís o el rendiment.

Per altra banda, els factors motivacionals estan relacionats amb el contingut de la feina en si mateixa. Inclouen elements com el reconeixement, l'assoliment, la responsabilitat, el desenvolupament professional o les oportunitats de creixement personal. Quan aquests factors són presents, s'afavoreix l'aparició de la motivació intrínseca, que porta a una major satisfacció laboral i a una millor implicació en les tasques (Peña Rivas & Villón Perero, 2018, 2020).

Una de les aportacions més destacades d'aquesta teoria és la seva crítica al pensament dominant de l'època, que assumia que la satisfacció i la insatisfacció formaven un únic continu. Herzberg proposa que són dimensions

independents: l'eliminació de la insatisfacció no implica automàticament l'aparició de satisfacció, i viceversa.

Des d'una perspectiva aplicada, la teoria dels dos factors resulta útil per orientar polítiques de recursos humans centrades tant en garantir un entorn laboral digne (control dels factors higiènics), com en dissenyar llocs de treball enriquits que afavoreixin el desenvolupament del potencial dels treballadors (factors motivacionals). Així, les organitzacions que volen potenciar el compromís i la satisfacció no poden limitar-se a millorar les condicions materials, sinó que han de generar entorns estimulants i amb sentit.

1.2.4. Teoria de les Necessitats d'Assoliment, Poder i Afiliació (McClelland)

La teoria de les necessitats de David McClelland, desenvolupada a partir de la dècada de 1950, proposa que la motivació laboral s'explica principalment a través de tres necessitats socials apreses que les persones desenvolupen al llarg de la seva vida: assoliment, afiliació i poder. Aquestes necessitats, que no són innates sinó resultat de l'experiència i l'aprenentatge cultural, influeixen en el comportament i en les preferències de cada individu en l'entorn laboral (Arias, 2004).

- *Necessitat d'assoliment (nAch)*: es refereix al desig de complir objectius exigents, superar desafiaments i destacar pel propi rendiment. Les persones amb alta necessitat d'assoliment cerquen situacions en què

puguin assumir responsabilitat personal, rebre feedback immediat i comptar amb metes concretes i mesurables.

- *Necessitat d'afiliació (nAff)*: reflecteix el desig de mantenir relacions positives, sentir-se acceptat i formar part d'un grup. Els individus amb una forta necessitat d'afiliació prioritzen l'harmonia interpersonal, eviten conflictes i valoren la cooperació.
- *Necessitat de poder (nPow)*: implica el desig d'influir sobre altres persones i exercir control. Aquesta necessitat pot orientar-se cap a interessos personals (poder individual) o cap al bé col·lectiu (poder institucional o social), essent aquesta última la que afavoreix un lideratge positiu i funcional dins les organitzacions.

Segons McClelland, aquestes necessitats no són excloents, sinó que en cada persona tendeix a predominar una d'elles, configurant així un perfil motivacional característic. Des del punt de vista organitzacional, conèixer la necessitat predominant en els treballadors pot ajudar a assignar rols més adequats i a dissenyar entorns que potenciïn la seva implicació i satisfacció. Per exemple, els individus orientats a l'assoliment responen millor davant objectius desafians, els orientats a l'afiliació sobresurten en tasques de treball en equip, i els que tenen una alta necessitat de poder acostumen a destacar en posicions de lideratge (Arias, 2004).

Aquesta teoria aporta una visió personalitzada de la motivació, ja que posa l'accent en les diferències individuals i en la importància d'ajustar el disseny

dels llocs de treball a les necessitats motivacionals dels empleats, millorant així tant el seu rendiment com el seu benestar.

1.3. Factors que Influeixen en la Motivació Laboral

Després d'explorar els principals models teòrics sobre la motivació laboral, resulta rellevant identificar quins factors concrets poden influir en la seva aparició o inhibició en contextos laborals reals. Aquests elements contextuals poden tenir un impacte positiu o negatiu sobre l'actitud, el rendiment i el compromís de les persones treballadores, i per tant són clau a l'hora d'analitzar el funcionament motivacional dins de qualsevol organització.

Segons Peña Rivas i Villón Perero (2018), la motivació en el treball és el resultat de la interacció entre l'individu i l'organització, per la qual cosa les condicions del lloc de treball esdevenen determinants. Aquests autors assenyalen diversos factors que influeixen directament en la motivació:

- El tipus de lideratge: un estil de lideratge que promogui la participació, el reconeixement i el respecte pot augmentar significativament el compromís del treballador. En canvi, un lideratge autoritari o indiferent pot afavorir la desmotivació.
- La comunicació interna: la claredat en la transmissió d'informació, la transparència i la possibilitat de feedback són elements que milloren la percepció de confiança i justícia dins l'organització.

- Les condicions laborals: inclouen aspectes com la jornada, l'ambient físic, la seguretat laboral, el salari i els beneficis socials. Aquests elements, segons la teoria dels dos factors de Herzberg, actuen com a factors higiènics, que poden generar insatisfacció si no són adequats.
- L'oportunitat de desenvolupament professional: quan l'empresa ofereix possibilitats de creixement, formació i promoció interna, afavoreix l'aparició de motivació intrínseca, especialment en aquells treballadors amb alta necessitat de logro (Peña Rivas & Villón Perero, 2020).
- La cultura organitzacional: un ambient de treball que fomenta la col·laboració, el respecte i la cohesió afavoreix les necessitats socials i d'afiliació, mentre que una cultura tancada, competitiva o individualista pot afectar negativament la motivació.
- L'estabilitat i el tipus de contracte: la seguretat laboral és una necessitat fonamental dins l'àmbit laboral. Contractes precaris o temporals poden generar incertesa i disminuir la motivació a llarg termini (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Aquests factors es poden manifestar de forma diferent segons el sector, el perfil dels treballadors i el context organitzacional. És per això que analitzar-los amb deteniment resulta fonamental per comprendre les dinàmiques de motivació en entorns específics, com per exemple els càmpings, on sovint predominen condicions laborals marcades per la temporalitat, la diversitat de funcions i la interacció directa amb el client.

1.4. Context Específic: Motivació en Treballadors de Càmpings

El sector dels càmpings és una part fonamental de l'oferta turística a Catalunya i representa una realitat laboral amb característiques pròpies. Segons el *Llibre blanc dels càmpings de Catalunya* (Federació Catalana de Càmpings, 2022), els càmpings catalans ofereixen prop de 300.000 places d'allotjament i generen un impacte socioeconòmic considerable, especialment en zones de costa i muntanya. No obstant això, les condicions laborals que es donen en aquest sector tenen elements específics que poden influir directament en la motivació dels treballadors.

Un dels trets distintius del treball en càmpings és el caràcter estacional de moltes de les contractacions. Aquesta temporalitat pot afectar negativament la percepció de seguretat laboral, que segons la teoria de Maslow constitueix una necessitat bàsica i fonamental per al benestar i la motivació. Treballar amb contractes curts o eventuais pot generar incertesa i dificultar el compromís a llarg termini (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

D'altra banda, els rols laborals dins d'un càmping solen ser molt diversos i transversals, cosa que pot incrementar la varietat d'habilitats posades en joc i, per tant, augmentar la motivació intrínseca, tal com recull el model de Hackman i Oldham (De Quijano & Navarro, 1998). El personal pot alternar tasques de recepció, manteniment, animació, restauració o atenció al client, en funció de la temporada i de les necessitats operatives. Aquest dinamisme pot afavorir la sensació d'aprenentatge i autonomia, però també pot generar estrès si no es compta amb suport suficient.

El document també destaca la importància creixent del tracte personalitzat i la qualitat de l'atenció al client com a element diferencial dins del sector. Això implica que els treballadors han de mantenir una actitud proactiva, empàtica i resolutiva, qualitats que sovint estan lligades a una alta implicació emocional. Aquesta dimensió pot reforçar les necessitats d'afiliació i de reconeixement (Arias, 2004; Peña Rivas & Villón Perero, 2020), però també pot derivar en esgotament si no es reconeix ni compensa adequadament.

Pel que fa a les condicions organitzatives, molts càmpings són empreses familiars o de dimensió mitjana, fet que pot tenir un doble efecte: d'una banda, pot generar un ambient proper i de confiança; de l'altra, pot limitar les oportunitats de promoció o desenvolupament professional a llarg termini, element clau per a la motivació segons diverses teories (Maslow; Herzberg; McClelland).

En definitiva, el treball als càmpings combina possibilitats reals de motivació (com l'autonomia, la varietat i l'impacte en el servei) amb limitacions importants (com la temporalitat, l'escassa promoció o la manca de reconeixement formal). Aquests elements justifiquen l'interès d'estudiar la motivació laboral en aquest context específic i d'aplicar-hi els models teòrics ja revisats.

2. Objectius i Context de la Recerca

2.1. Objectiu general

L'objectiu principal d'aquest treball és analitzar la relació entre el potencial motivador dels llocs de treball en un càmping i tres variables específiques: el tipus de contracte, l'àmbit de treball i el temps que la persona fa que treballa a l'empresa. Aquesta anàlisi pretén identificar diferències en la percepció de la motivació laboral segons les condicions laborals i organitzatives dels treballadors del càmping.

2.2. Hipòtesis de recerca

Per tal de donar resposta a aquest objectiu general, es plantegen les següents hipòtesis:

- **H1.** Els treballadors amb contracte indefinit presenten puntuacions més altes en les dimensions motivacionals del JDS que aquells amb contracte temporal.
- **H2.** Els treballadors d'àmbits com recepció o restauració presenten puntuacions més altes en la dimensió del potencial motivacional del lloc de treball del JDS que els treballadors de neteja o seguretat.
- **H3.** Els treballadors amb més de dos anys d'antiguitat presenten puntuacions més altes en la dimensió del potencial motivacional del lloc de treball del JDS que aquells amb dos anys o menys d'antiguitat.

2.3. Context d'estudi

La recerca es desenvolupa en un càmping situat a la costa catalana, un entorn turístic marcat per la forta estacionalitat i per l'afluència de visitants durant els mesos d'estiu. El càmping té capacitat aproximada per a unes 500 famílies, cosa que equival a prop de 3.000 persones allotjades simultàniament, fet que el converteix en una instal·lació de dimensió mitjana-gran dins del sector. Aquesta magnitud implica una gestió complexa, amb una gran varietat de serveis que han de funcionar de manera coordinada per garantir una experiència satisfactòria als clients.

El càmping és de caràcter familiar i independent, no forma part d'una cadena empresarial, fet que condiona la seva manera d'organitzar-se i de gestionar el personal. L'estructura de direcció tendeix a ser propera i flexible, la qual cosa pot generar un clima laboral més proper, però alhora també pot limitar les oportunitats de promoció i de desenvolupament professional a llarg termini. Aquesta realitat aporta un marc interessant per a l'estudi de la motivació, ja que combina la proximitat d'una empresa familiar amb l'exigència organitzativa pròpia d'una instal·lació turística amb una gran capacitat.

Pel que fa a la clientela, el càmping s'orienta sobretot a famílies, tant locals com internacionals, que busquen gaudir d'unes vacances de lleure en un entorn natural i proper al mar. Aquesta tipologia de client influeix directament en el tipus de treball que desenvolupen els empleats, ja que moltes de les tasques impliquen contacte directe amb infants, adolescents i adults, i requereixen habilitats comunicatives, de servei i de resolució d'incidències.

D'aquesta manera, el context laboral del càmping no només exigeix competències tècniques, sinó també socials i emocionals, que poden tenir un impacte directe en la percepció de motivació laboral.

L'equip de treball està format per persones que exerceixen funcions diverses com recepció, manteniment, neteja, restauració, animació, supermercat i seguretat, entre d'altres. Aquesta diversitat funcional és especialment valuosa per a la recerca, ja que permet analitzar el potencial motivador en rols molt diferents dins d'una mateixa organització i sota un mateix model de gestió. Alhora, aquesta varietat de perfils facilita la comparació entre feines amb més contacte amb el client (recepció, animació, restauració) i d'altres més centrades en tasques internes (neteja, manteniment, seguretat).

L'estructura de contractació és mixta: una part del personal és fixa i es manté tot l'any, mentre que una altra part s'incorpora temporalment durant els mesos d'estiu, coincidint amb el període de màxima afluència turística. Aquesta combinació ofereix l'oportunitat d'explorar com la durada del contracte i la vinculació temporal poden influir en la percepció de la feina i en els nivells de motivació. A més, dins la plantilla conviuen treballadors amb antiguitats molt diferents: des de persones que fa anys que formen part de l'organització i coneixen profundament la seva dinàmica, fins a d'altres que s'hi han incorporat recentment. Aquesta variabilitat temporal facilita l'anàlisi de com l'experiència prèvia i el vincle amb l'empresa poden modular la percepció del potencial motivador del lloc de treball.

En conjunt, aquest context ofereix un escenari especialment enriquidor per estudiar la motivació laboral en un entorn altament dinàmic, estacional i heterogeni com és el dels càmpings de la costa catalana. La combinació de rols diversos, contractacions de diferent durada, nivells variats d'antiguitat i una orientació clara cap al servei familiar permet una anàlisi transversal i detallada de les variables que poden condicionar la vivència motivacional dels treballadors en aquest sector.

3. Metodologia

3.1. Participants (mostra)

La mostra està formada per 122 treballadors del càmping distribuïts en diferents àrees laborals: 30 del sector de restauració (sala), 12 de cuina, 25 del grup d'animació, 10 de recepció, 15 de l'equip de seguretat (tant de dia com de nit), 18 de neteja i 12 del supermercat.

S'hi han inclòs tant treballadors actuals com treballadors que van formar part de la plantilla durant l'estiu anterior, ja que no s'ha produït cap canvi significatiu ni en la direcció ni en l'estructura organitzativa. Aquesta decisió ha permès obtenir una mostra més àmplia i representativa de la realitat del càmping.

Tot i que la recollida de dades ha presentat algunes dificultats —principalment pel caràcter extens del qüestionari, que requeria temps i atenció per part dels participants—, la disposició general dels treballadors ha estat molt positiva. En general, han mostrat una actitud amable i col·laboradora, fet que ha facilitat el desenvolupament de la investigació malgrat les limitacions logístiques pròpies del context laboral.

3.1.1. Criteris d'inclusió i exclusió

Els criteris d'inclusió establerts per formar part de la mostra són:

- Ser treballador actual del càmping (personal fix), o
- Haver treballat al càmping com a personal temporal, sent l'última temporada treballada l'estiu del 2024.

Com a criteri d'exclusió, es descarten:

- Treballadors temporals que no hagin treballat al càmping durant la temporada d'estiu de 2024.
- Antics treballadors que no formen part de l'equip actual (en el cas del personal fix).

La participació serà totalment voluntària i anònima, garantint-se en tot moment la confidencialitat de les dades recollides.

3.2. Instruments

3.2.1. Qüestionari Job Diagnostic Survey (JDS)

Per a la recollida de dades s'ha utilitzat el qüestionari Job Diagnostic Survey (JDS), una eina desenvolupada per Hackman i Oldham (1974, 1976) per mesurar el potencial motivador dels llocs de treball a partir de cinc dimensions clau: varietat d'habilitats, identitat de la tasca, significació de la tasca, autonomia i retroalimentació. Aquest instrument s'emmarca dins del Model de Característiques del Treball, que vincula determinades característiques del lloc de treball amb la motivació intrínseca dels treballadors (De Quijano & Navarro, 1998).

En aquest estudi s'ha utilitzat la versió original del JDS, sense modificacions, i s'ha administrat a través de la plataforma en línia Survio, amb l'objectiu de facilitar l'accés i garantir l'anonimat dels participants. La durada estimada per

completar el qüestionari ha estat d'uns 15- 20 minuts, tot i que s'ha deixat marge per adaptar-se al ritme i disponibilitat de cada persona.

Tal com recullen De Quijano i Navarro (1998), el JDS ha estat àmpliament utilitzat en la recerca organitzacional i ha demostrat ser una eina vàlida i fiable per diagnosticar les característiques motivacionals del treball i orientar accions de millora o redisseny.

3.3. Procediment de recollida de dades

3.3.1. Administració del qüestionari JDS

El qüestionari es distribuirà als treballadors a través d'un enllaç de la plataforma Survio, on podran completar-lo de manera voluntària i anònima. El període de recollida de dades s'estendrà durant diverses setmanes per assegurar que tots els treballadors tinguin temps suficient per participar.

3.3.2. Realització de l'entrevista final amb la direcció

L'entrevista amb la direcció es farà després de l'anàlisi dels resultats del qüestionari. Aquesta trobada servirà per presentar els resultats, comentar-los conjuntament i obtenir la perspectiva de la direcció sobre els punts forts i àrees de millora identificats.

3.4. Estratègies d'anàlisi de dades

Les dades recollides mitjançant el qüestionari Job Diagnostic Survey (JDS) seran analitzades amb el programa SPSS, utilitzant estadística descriptiva i inferencial per donar resposta a les hipòtesis plantejades.

En primer lloc, es calcularan estadístics descriptius (mitjanes, desviacions estàndard, mínims i màxims) per a cada una de les dimensions del JDS: varietat d'habilitats, identitat de la tasca, significació, autonomia i retroalimentació. També es revisarà la distribució de les dades i es verificarà el compliment dels requisits d'aplicació de les proves inferencials (normalitat i homogeneïtat de variàncies).

Pel que fa a les comparacions entre grups, s'aplicaran les següents proves:

- Hipòtesi 1 (H1): *Els treballadors amb contracte indefinit presenten puntuacions més altes en les dimensions motivacionals del JDS que aquells amb contracte temporal.*
 - Es farà servir una prova t de Student per a mostres independents, comparant les mitjanes de les dimensions del JDS segons el tipus de contracte (fix vs. temporal).
- Hipòtesi 2 (H2): *Els treballadors d'àmbits com recepció o restauració presenten puntuacions més altes en la dimensió del potencial motivacional del lloc de treball al JDS que els treballadors de neteja o seguretat.*
 - Aquesta hipòtesi es contrastarà amb una ANOVA d'un factor, comparant les puntuacions del JDS entre diferents àmbits laborals. En

cas de diferències significatives, s'aplicaran proves post-hoc per identificar quins grups difereixen entre si.

- Hipòtesi 3 (H3): *Els treballadors amb més de dos anys d'antiguitat presenten puntuacions més altes en la dimensió del potencial motivacional del lloc de treball al JDS que aquells amb dos anys o menys d'antiguitat.*

→ Es farà servir una prova t de Student per a mostres independents, comparant les mitjanes dels factors del JDS segons l'antiguitat (≤ 2 anys vs. > 2 anys).

Aquest plantejament permet fer una anàlisi estadística clara, ajustada a les variables d'estudi, i coherent amb els objectius del treball. En cas que alguna variable no compleixi els requisits d'aplicació, es consideraran proves alternatives no paramètriques.

4. Resultats

Per analitzar si existien diferències en les dimensions motivacionals del JDS segons el tipus de contracte, es va aplicar una prova *t* de Student per a mostres independents. A la Taula 1 es mostren les mitjanes, desviacions típiques i resultats de la prova per a cada dimensió i per a l'índex global del Potencial Motivador del Lloc de Treball (PMP).

Taula 1

Resultats de la prova t de Student segons el tipus de contracte (indefinit vs. temporal)

Dimensió	Contracte	n	M	DT	t(gl)	p
VDD	Indefinit	30	5.20	1.08	1.84(119)	.068
	Temporal	91	4.73	1.25		
ITT	Indefinit	30	5.33	1.00	-0.04(119)	.972
	Temporal	91	5.34	0.97		
ImTT	Indefinit	30	5.31	1.06	0.89(119)	.376
	Temporal	91	5.12	1.00		

A	Indefinit	30	5.44	1.10	1.53(119)	.129
	Temporal	91	5.02	1.39		
RP	Indefinit	30	5.24	1.18	0.33(119)	.739
	Temporal	91	5.16	1.18		
PMP	Indefinit	30	5.26	0.78	1.35(119)	.180
	Temporal	91	5.00	0.95		

Nota. VDD = Varietat d'habilitats; ITT = Identitat de la tasca; ImTT = Importància de la tasca; A = Autonomia; RP = Retroalimentació; PMP = Potencial Motivador del Lloc de Treball.

Els resultats mostren que els treballadors amb contracte indefinit van obtenir mitjanes lleugerament superiors en totes les dimensions del JDS respecte als treballadors temporals. Tot i això, les diferències no van resultar estadísticament significatives.

Per comprovar si existien diferències en el Potencial Motivador del Lloc de Treball (PMP) segons l'àmbit laboral, es va dur a terme una ANOVA d'un factor amb set grups corresponents als diferents departaments del càmping. La prova de Levene va resultar significativa ($p < .001$), indicant que no es complia l'assumpció d'homogeneïtat de variàncies.

Els resultats de l'ANOVA van mostrar diferències estadísticament significatives entre departaments, $F(6, 115) = 2.84$, $p = .013$ (Taula 2). Tot i això, les

comparacions post-hoc realitzades amb la prova de Tamhane no van revelar diferències significatives entre cap de les parelles de grups (Taula 3).

Taula 2

Resultats de l'ANOVA d'un factor per al Potencial Motivador del Lloc de Treball (PMP) segons el departament

Font de variació	gl	Quadrats mitjans	F	p
Entre grups	6	2.22	2.84	.013
Dins dels grups	115	0.78		
Total	121			

Taula 3

Comparacions post-hoc (Tamhane) per al PMP segons el departament

Comparació	Diferència mitjana	p
Recepció – Neteja	-0.30	1.000
Recepció – Seguretat	-0.28	1.000
Cuina – Neteja	-0.41	.327

Cuina – Seguretat	-0.25	.628
Sala – Neteja	-0.38	.251
Sala – Seguretat	-0.13	.865

Per comprovar si existien diferències en el Potencial Motivador del Lloc de Treball (PMP) en funció de l'antiguitat, es va aplicar una prova *t* de Student per a mostres independents. Es van establir dos grups: treballadors amb ≤ 2 anys a l'empresa ($n = 72$) i treballadors amb més de 2 anys ($n = 50$).

Els resultats mostren que els treballadors amb més de 2 anys d'antiguitat presenten una mitjana lleugerament superior ($M = 5.26$, $DT = 1.00$) respecte als de menor antiguitat ($M = 4.94$, $DT = 0.85$). No obstant això, aquesta diferència no va resultar estadísticament significativa, $t(120) = -1.91$, $p = .059$ (Taula 4).

Taula 4

Resultats de la prova t de Student per al PMP segons l'antiguitat

Antiguitat	n	M	DT	t(120)	p
≤ 2 anys	72	4.94	0.85	-1.91	.059
> 2 anys	50	5.26	1.00		

5. Discussió

L'anàlisi dels resultats obtinguts en aquest estudi aporta una perspectiva rellevant sobre la motivació laboral en el context específic d'un càmping, un entorn marcat per la temporalitat i la diversitat funcional dels llocs de treball. En conjunt, les dades mostren que no s'han confirmat les hipòtesis plantejades, ja que no es van trobar diferències significatives en funció del tipus de contracte, del departament ni de l'antiguitat. Tot i això, aquesta absència de diferències no ha de ser entesa com una limitació del valor del treball, sinó com una oportunitat per reflexionar sobre els factors que realment expliquen la motivació laboral i sobre la complexitat d'aquest fenomen.

En primer lloc, el fet que no s'hagin trobat diferències significatives entre treballadors amb contracte indefinit i temporal convida a replantejar el pes real de la seguretat laboral dins la motivació en aquest sector. La teoria de Maslow, recollida per Peña Rivas i Villón Perero (2018), considera la seguretat com una necessitat bàsica i fonamental: un cop coberta, les persones poden avançar cap a necessitats superiors com la pertinença o l'autorealització. Així, semblaria raonable esperar que els treballadors amb contractes indefinits presentessin nivells més elevats de motivació. No obstant això, els resultats obtinguts suggereixen que, en el cas dels càmpings, aquest factor no és tan determinant. Una possible explicació és que la temporalitat es percep com a inherent al sector i, per tant, no genera una insatisfacció addicional. Aquest plantejament concorda amb la teoria dels dos factors de Herzberg (Peña Rivas & Villón Perero, 2020), que assenyala que la seguretat i les condicions

contractuals són factors higiènics: necessaris per evitar la insatisfacció, però insuficients per fomentar una motivació elevada.

En la mateixa línia, els resultats de l'ANOVA per departaments van mostrar diferències globals significatives, però les proves post-hoc no van permetre identificar distincions clares entre grups. Aquesta troballa és especialment interessant, ja que inicialment s'esperava que àrees com recepció i restauració, més vinculades al contacte directe amb clients i a la resolució de problemes, presentessin un PMP superior. Tanmateix, no es van trobar diferències significatives respecte a àrees com neteja o seguretat. Això suggereix que, malgrat les diferències en el contingut de les tasques, hi ha una experiència motivacional compartida. El model de Hackman i Oldham, desenvolupat per De Quijano i Navarro (1998) i confirmat empíricament per Mat Ali et al. (2014), pot ajudar a entendre aquest resultat: les dimensions del treball que fomenten la motivació intrínseca (varietat, significació, autonomia i feedback) semblen estar presents en pràcticament tots els departaments del càmping. Per exemple, el personal de neteja pot percebre la seva tasca com altament significativa en la mesura que garanteix el confort dels clients; de la mateixa manera, el personal de seguretat té un impacte directe en la protecció i tranquil·litat dels usuaris, aspectes que reforcen la percepció de valor de la feina realitzada.

Pel que fa a l'antiguitat, es va observar una tendència que indicava mitjanes més altes en els treballadors amb més de dos anys a l'empresa, però la diferència no va arribar a la significació estadística ($p = .059$). Aquest resultat

planteja que la motivació no depèn únicament del temps de permanència a l'organització. Tal com exposa Arias (2004), la motivació de les persones depèn en gran mesura de necessitats socials apreses, com la d'assoliment, afiliació o poder. És possible que, més enllà de l'antiguitat, siguin aquests trets individuals els que expliquin millor per què alguns treballadors mostren nivells elevats de motivació des del primer any, mentre que d'altres no augmenten significativament amb el pas del temps.

Aquest conjunt de resultats reforça la idea que la motivació laboral és un fenomen complex i multidimensional, que no pot reduir-se a variables estructurals com el contracte, l'antiguitat o el departament. De Quijano i Navarro (1998) ja destacaven la importància de considerar la interacció entre factors individuals, contextuais i cognitius a l'hora d'explicar la motivació. Així, els resultats obtinguts podrien estar reflectint la influència d'altres variables no avaluades, com el clima organitzatiu, l'estil de lideratge o el grau de reconeixement rebut, factors que la literatura ha identificat com a clau per al compromís laboral (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

El context específic dels càmpings pot explicar, en part, la manca de diferències significatives. Segons el *Llibre blanc dels càmpings de Catalunya* (Federació Catalana de Càmpings, 2022), aquest sector es caracteritza per la forta estacionalitat, la convivència d'equips diversos i la necessitat de gran flexibilitat. Aquestes condicions poden generar una experiència laboral comuna que homogenitza la percepció de la motivació. A més, el caràcter multifuncional de molts rols al càmping incrementa la varietat d'habilitats i la

significació de la tasca, aspectes centrals en el model de Hackman i Oldham (Mat Ali et al., 2014).

En definitiva, els resultats apunten que la motivació laboral en el context estudiat no depèn principalment de variables contractuals o d'antiguitat, sinó de les característiques intrínseques del treball i de la manera com aquest és percebut pels treballadors. Això coincideix amb la literatura que defensa que la motivació s'explica millor per la qualitat del disseny dels llocs de treball i per la percepció de significat i autonomia que per les condicions externes. Aquest plantejament convida les organitzacions del sector a centrar-se menys en aspectes contractuals i més en accions que potenciïn la varietat de tasques, la retroalimentació i el reconeixement, com a vies per augmentar la motivació i el compromís dels treballadors.

6. Conclusió

Aquest treball ha tingut com a objectiu analitzar la motivació laboral en el context específic d'un càmping, un sector marcat per la temporalitat i la diversitat de rols. Els resultats mostren que factors com el tipus de contracte, el departament o l'antiguitat no expliquen diferències significatives en el potencial motivador dels llocs de treball. Aquesta troballa convida a reconsiderar el pes real d'aquestes variables i a entendre la motivació com un fenomen més complex i multidimensional.

L'estudi posa de manifest que la motivació dels treballadors sembla estar més vinculada a les característiques del treball i a la manera com és percebut (autonomia, reconeixement, retroalimentació) que no pas a condicions estructurals com la durada del contracte. Des d'una perspectiva aplicada, això suggereix que les empreses del sector poden incrementar la motivació i el compromís reforçant aquests aspectes, més enllà de les limitacions pròpies de la temporalitat.

6.1 Implicacions pràctiques per al càmping (a partir de l'entrevista amb la direcció)

Finalitzada l'anàlisi estadística, es va mantenir una trobada amb la direcció del càmping per compartir els resultats obtinguts i comentar possibles implicacions pràctiques. No es va tractar d'una entrevista formal, sinó més aviat d'una conversa oberta en què es van posar en comú les principals conclusions de

l'estudi i es va reflexionar conjuntament sobre els aspectes més rellevants per a l'organització.

Aquesta entrevista ha posat de manifest diversos aspectes pràctics que poden contribuir a millorar la motivació del personal. En primer lloc, es remarca la importància de la comunicació interna i del reconeixement del treball ben fet. Un feedback clar i constant ajuda els treballadors a sentir-se valorats i afavoreix el compromís amb l'organització.

A més, la direcció assenyala la necessitat d'oferir oportunitats de formació i desenvolupament, fins i tot en un entorn on predomina la temporalitat. Aquestes iniciatives poden incrementar el sentiment de creixement personal i reduir la percepció de rotació constant.

També es considera fonamental mantenir un clima laboral positiu i cohesionat. El fet que el personal vingui de perfils i departaments molt diversos fa que la cooperació i el bon ambient siguin essencials per garantir un servei de qualitat. En aquest sentit, promoure activitats d'integració i treball en equip esdevé una eina clau per reforçar la cohesió.

En conjunt, aquestes implicacions pràctiques suggereixen que, més enllà de les condicions contractuals, els elements relacionats amb la comunicació, la formació i la cohesió tenen un paper central per potenciar la motivació laboral dins el càmping.

7. Limitacions

Aquest estudi presenta algunes limitacions que cal tenir en compte. En primer lloc, la mida i el caràcter concret de la mostra —treballadors d'un sol càmping— dificulten la generalització dels resultats a altres entorns laborals. En segon lloc, el predomini de contractes temporals i la marcada estacionalitat del sector poden haver condicionat les respostes dels participants. A més, l'ús exclusiu de qüestionaris d'autoinforme pot introduir biaixos derivats de la subjectivitat o de la voluntat de donar una imatge positiva.

Finalment, l'estudi s'ha centrat en el potencial motivador del lloc de treball com a indicador global, sense analitzar de manera diferenciada altres variables contextuais i individuals que, segons la literatura, també influeixen en la motivació. Aquestes limitacions obren la porta a futurs estudis que ampliïn la mostra, incorporin diversos càmpings i combinin metodologies per oferir una visió més completa.

8. Bibliografía

Arias, F. (2004). *Teorías de la motivación laboral*. Universitas Psychologica, 3(1), 73–80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

De Quijano, S. D., & Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193–216.

Federació Catalana de Càmpings. (2022). *Llibre blanc dels càmpings de Catalunya: Document de síntesi*.

Mat Ali, S. A., Said, N. A., Mohamed Yunus, N., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo: Vol. I. La actividad laboral en su contexto*. Síntesis.

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2020). La teoría motivacional de los dos factores: Una mirada desde la perspectiva del bienestar laboral. *Revista Scientific*, 5(17), 185–200. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.10.185-200>

