

Joana Casanova Franch i Natasha Llambrich Queral

**INFLUÈNCIA DE L'ESTIL DE LIDERATGE EN LA MOTIVACIÓ INTRÍNSECA DELS
TREBALLADORS**

TREBALL FI DE GRAU

**Àrea Temàtica: Govern Corporatiu, Responsabilitat Social, Recursos Humans,
Producció i Logística**

Grau Administració i Direcció d'Empreses



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Tortosa

Curs 2025-2026

Índex

Presentació	6
1. Introducció	7
1.1 Context i justificació del tema	7
1.2 Objectius generals i específics	8
1.3 Estructura del treball	9
2. Marc Teòric	11
2.1 Conceptualització i teories de lideratge	11
2.1.1 Evolució i definició del concepte de lideratge	11
2.1.2 Models del lideratge	13
2.1.2.1 Lideratge transformacional i transaccional.	13
2.1.2.2 Lideratge laissez-faire.	13
2.1.2.3 Lideratge ètic, autèntic i servidor.	14
2.1.2.4 Lideratge Situacional.	14
2.2 La motivació intrínseca dels treballadors	15
2.2.1 Motivació laboral: breu contextualització	15
2.2.2 Diferència entre motivació intrínseca i motivació extrínseca	16
2.2.3 Concepte de motivació intrínseca	17
2.2.4 Factors que influeixen en la motivació intrínseca en l'àmbit laboral	18
2.3 Relació entre l'estil de lideratge i motivació intrínseca	18
2.3.1 Influència del lideratge en la motivació dels treballadors	18
2.3.2 Pràctiques i comportaments de lideratge que fomenten la motivació intrínseca	20
3. Metodologia	21
3.1 Contextualització del sector analitzat	21
3.2 Selecció i descripció de les empreses analitzades	23
3.3 Disseny de la recerca	25
3.3.1 Mostra de l'estudi	26
3.3.2 Instruments de la recollida de dades	26
3.3.3 Procediment	28
4. Resultats	28
4.1 Anàlisi per dimensions; Motivació	29
4.2 Anàlisi per dimensions; Estil de lideratge	29
4.3 Entrevistes en profunditat	30
4.4 Comparació i divergències entre les empreses	33
4.5 Influència segons els estils de lideratge a la motivació dels treballadors	34
5. Conclusions	37
Bibliografia	41
7. Glossari	45
8. Annexos	46

Influència de l'estil de lideratge en la motivació intrínseca dels treballadors

Resum

Aquest treball analitza la relació entre els estils de lideratge i la motivació intrínseca del personal d'oficines en tres empreses referents del sector agroalimentari de les Terres de l'Ebre: Nomen Foods, Florette i Frigorífics Lluís. L'objectiu principal és comprendre com la manera de liderar influeix en el compromís intern dels treballadors dins de contextos organitzatius amb diferents nivells de certificació social i cultura corporativa.

La metodologia segueix un enfocament qualitatiu interpretatiu i compta amb una mostra de 68 treballadors. Les dades s'han recollit mitjançant una adaptació dels qüestionaris Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) i Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), així com entrevistes en profunditat amb els responsables de Recursos Humans de cada organització.

Els resultats mostren que la relació entre lideratge i motivació no és directa ni automàtica. A Florette s'observa una elevada coherència entre un lideratge transformacional orientat al desenvolupament personal i professional i uns nivells alts de motivació intrínseca. En el cas de Frigorífics Lluís, l'autonomia i la confiança mútua afavoreixen una forta implicació dels treballadors, tot i l'existència d'un lideratge més passiu. En canvi, a Nomen Foods, el predomini d'un lideratge transaccional basat en la centralització de decisions conviu amb una motivació més instrumental i extrínseca.

Es conclou, l'estudi evidència que l'autonomia i la qualitat de relació entre líder i treballador tenen un impacte més determinant sobre la motivació intrínseca que no pas l'existència de protocols o certificacions formals.

Paraules clau: Lideratge, Motivació intrínseca, Terres de l'Ebre

Resumen

Este trabajo analiza la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación intrínseca del personal de oficinas en tres empresas referentes del sector agroalimentario de las Tierras del Ebro: Nomen Foods, Florette y Frigorífics Lluís. El objetivo principal es comprender cómo la manera de liderar influye en el compromiso interno de los trabajadores dentro de los contextos organizativos con diferentes niveles de certificación social y culturas corporativas diversas.

La metodología sigue un enfoque cualitativo interpretativo y cuenta con una muestra de 68 trabajadores. Los datos se han recogido mediante una adaptación de los cuestionarios Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), así como entrevistas en profundidad con los responsables de Recursos Humanos de cada organización.

Los resultados muestran que la relación entre liderazgo y motivación no es directa ni automática. En Florette se observa una elevada coherencia entre un liderazgo transformacional orientado al desarrollo personal y profesional y unos niveles altos de motivación intrínseca. En el caso de Frigorífics Lluís, la autonomía y la confianza mutua favorecen una fuerte implicación de los trabajadores, a pesar de la existencia de un liderazgo más pasivo. En cambio, en Nomen Foods, el predominio de un liderazgo transaccional basado en la centralización de decisiones convive con una motivación más instrumental y extrínseca.

En conclusión, el estudio evidencia que la autonomía y la calidad de la relación entre líder y trabajador tienen un impacto más determinante sobre la motivación intrínseca que la existencia de protocolos o certificaciones formales.

Palabras clave: Liderazgo, Motivación intrínseca, Tierras del Ebro.

Abstract

This study analyzes the relationship between leadership styles and the intrinsic motivation of office staff in three key companies within the agrifood sector in Terres de l'Ebre: Nomen Foods, Florette, and Frigorífics Lluís. The primary objective is to understand how leadership influence workers' internal commitment across organizational contexts with varying levels of social certification and corporate culture.

The methodology adopts an interpretative qualitative approach, utilizing a sample of 68 workers. Data were gathered through an adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), supplemented by in-depth interviews with Human Resources managers from each organization.

Results demonstrate that the relationship between leadership and motivation is neither direct nor automatic. At Florette, high coherence is observed between development-oriented transformational leadership and high intrinsic motivation. At Frigorífics Lluís, high autonomy and mutual trust generate strong involvement, despite a more passive leadership style. Conversely, at Nomen Foods, a predominant transactional leadership style based on control and centralized decision-making coexists with more instrumental and extrinsic motivation. The study concludes that autonomy and the quality of the leader-follower relationship are more critical for intrinsic motivation than the mere existence of formal protocols or certifications.

Keywords: Leadership, Intrinsic motivation, Terres de l'Ebre.

Presentació

El present treball se centra en l'anàlisi de la relació entre els estils de lideratge i la motivació intrínseca dels treballadors. Aquest estudi sorgeix de l'interès per comprendre la dimensió humana dins de les organitzacions i, especialment, el paper que exerceix el lideratge en el comportament i la motivació dels equips de treball. Al llarg del grau en Administració i Direcció d'Empreses s'ha pogut observar que, més enllà dels aspectes tècnics o econòmics, el factor humà és un element clau per entendre el funcionament real de les empreses.

La motivació en l'elecció del tema neix de la curiositat d'entendre per què, en entorns laborals similars, els nivells d'implicació i compromís dels treballadors poden ser diferents. En aquest sentit, s'ha considerat especialment rellevant l'estudi de la motivació intrínseca i la influència que pot tenir el lideratge en el seu desenvolupament. Diferents estils de direcció, des de models més autoritaris fins a enfocaments més participatius i orientats a l'autonomia, poden condicionar de manera significativa la percepció i el rendiment dels equips.

Aquesta recerca s'emmarca en un context proper, concretament en el sector agroalimentari de les Terres de l'Ebre. Analitzar una realitat pròxima permet entendre millor com els conceptes treballats durant el grau es traslladen a situacions reals, especialment en un sector amb una gran importància econòmica i empresarial al territori, així com una elevada capacitat de generar ocupació.

Pel que fa a la vinculació amb les assignatures del grau, aquest treball està estretament relacionat amb Organització d'Empreses, on es va adquirir una primera base sobre el funcionament de les organitzacions i el paper de la direcció. També té una relació directa amb Direcció de Recursos Humans, assignatura clau per entendre els diferents tipus de motivació i la importància del lideratge en la gestió de persones. A més, l'assignatura de Comportament organitzatiu ha estat clau, ja que ha permès entendre com les persones actuen dins les organitzacions i com factors com la cultura organitzativa, l'entorn o el mateix estil de lideratge poden influir directament en el seu comportament i en el seu nivell de motivació.

Finalment, la realització d'aquest TFG ha permès desenvolupar competències importants com la capacitat d'anàlisi i síntesi, l'aprenentatge autònom i la capacitat de comunicar idees

de manera clara i estructurada. En conjunt, aquest treball ha ajudat a integrar coneixements adquirits durant el grau i aplicar-los a una realitat concreta.

1. Introducció

1.1 Context i justificació del tema

En l'actual entorn empresarial, cada vegada més competitiu i canviant, les organitzacions es veuen obligades a adaptar-se de manera constant per mantenir la seva eficiència i sostenibilitat. En aquest escenari, les persones treballadores han adquirit un paper central. La seva motivació, implicació i benestar influeixen directament en la qualitat de la feina, la productivitat i la capacitat d'innovació de les empreses. Per aquest motiu, no és suficient disposar de bons recursos materials o processos eficients. Resulta imprescindible tenir equips competents i compromesos amb la seva tasca.

Davant d'aquesta realitat, el paper del líder adquireix una importància destacada. Els líders no només dinamitzen i coordinen els equips de treball, sinó que també gestionen situacions canviant i prenen decisions en entorns incerts. La manera com s'exerceix el lideratge pot condicionar significativament la satisfacció laboral, el clima de treball i el rendiment dels equips. Això posa de manifest la rellevància de l'estil de lideratge dins de les organitzacions.

En aquest context, la motivació intrínseca adquireix un paper clau. Es tracta d'aquella motivació interna que neix de la mateixa persona, del sentit que atribueix a la seva feina i de la satisfacció que li genera el treball en si mateix. Quan aquesta motivació està present, els treballadors tendeixen a mostrar un nivell més alt d'implicació, autonomia i compromís. Per aquest motiu, el present treball analitza quin impacte tenen els diferents estils de lideratge sobre la motivació intrínseca dels treballadors.

Per tal de desenvolupar aquesta anàlisi en un context real, s'han seleccionat tres empreses del sector alimentari situades a les Terres de l'Ebre. La selecció s'ha realitzat tenint en compte el seu nivell de compromís amb el benestar laboral i la gestió de les persones, amb l'objectiu d'analitzar la relació entre lideratge i motivació intrínseca en diferents contextos organitzatius.

La primera empresa és Nomen Foods S.L, una organització que disposa de la certificació *Great Place to Work*. Aquesta certificació avalua aspectes relacionats amb el clima laboral, lideratge i cultura corporativa. Per aquest motiu, es considera que els valors d'aquesta empresa estan alineats amb els principis de la Responsabilitat Social Corporativa.

La segona empresa analitzada és Florette, amb seu a Tortosa. Aquesta empresa disposa d'una carta ètica i de diversos protocols formals relacionats amb el benestar laboral i amb una gestió responsable de les persones.

Finalment, la tercera empresa seleccionada és Frigorífics Lluís S.L., una organització que no disposa de certificacions ni de protocols públicament accessibles relacionats amb el benestar laboral o la gestió de persones.

Aquesta diversitat d'empreses permet analitzar com es manifesten els diferents estils de lideratge en contextos organitzatius diversos. Així mateix, permet observar fins a quin punt aquests estils poden influir en la motivació intrínseca dels treballadors. D'aquesta manera, s'analitza si el grau de compromís corporatiu amb el benestar laboral es reflecteix també en la manera com es lideren els equips i en el nivell de motivació dels treballadors.

1.2 Objectius generals i específics

L'objectiu general d'aquest treball és analitzar l'impacte que exerceix el líder dins d'una empresa. Es pretén comprendre com l'estil de lideratge pot influir en les actituds i el funcionament de l'equip. Més concretament, s'estudia la relació entre els diferents estils de lideratge i la motivació intrínseca dels treballadors, així com es compara com aquesta relació es manifesta en diferents contextos organitzatius.

Per assolir aquest objectiu general, el treball planteja els objectius específics següents:

- Identificar quin estil de lideratge predomina a les empreses analitzades.
- Mesurar el nivell de motivació intrínseca dels treballadors.
- Examinar la relació entre l'estil de lideratge i la motivació intrínseca.
- Detectar quins comportaments o pràctiques de lideratge poden tenir un impacte més positiu sobre la motivació intrínseca.
- Comparar els resultats obtinguts entre les tres empreses seleccionades per observar si la relació entre lideratge i motivació intrínseca és similar o diferent en cada cas.

A partir d'aquests objectius, es formulen les següents hipòtesis:

- Hipòtesi 1: Els entorns en què la figura del líder mostra una atenció constant al desenvolupament i a les necessitats dels treballadors poden afavorir nivells més elevats de motivació intrínseca.

- Hipòtesi 2: En contextos en què aquesta atenció es manifesta de manera puntual o irregular, es poden observar nivells moderats de motivació intrínseca entre les persones treballadores.
- Hipòtesi 3: Una menor atenció del líder cap a les necessitats i inquietuds del personal pot estar associada a nivells més baixos de motivació intrínseca.

1.3 Estructura del treball

El treball s'estructura en diverses parts amb l'objectiu d'oferir una anàlisi rigorosa de la relació entre els estils de lideratge i la motivació intrínseca dels treballadors.

En primer lloc, el treball s'inicia amb una introducció on es presenta el context de la recerca, la justificació del tema, els objectius generals i específics, i les hipòtesis plantejades que guien l'estudi.

A continuació, es desenvolupa el marc teòric, en el qual es revisa la literatura científica sobre el concepte de lideratge, la seva evolució històrica i els principals models i teories existents. Igualment, s'aborda el concepte de motivació intrínseca i la seva relació amb els estils de lideratge, així com el context organitzatiu de les empreses analitzades.

Posteriorment, es presenta la part empírica del treball, que correspon a la fase pràctica de la investigació. En aquesta secció s'explica la metodologia utilitzada, la selecció de les empreses participants i els instruments de recollida de dades. Concretament, s'ha elaborat un formulari adreçat als treballadors de les empreses seleccionades, a partir d'una adaptació d'ítems de dos qüestionaris validats en l'àmbit del lideratge i la motivació laboral.

D'una banda, s'ha utilitzat una versió reduïda del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desenvolupat per Avolio i Bass (2004), per identificar l'estil de lideratge que els treballadors perceben en el seu líder directe.

D'altra banda, el formulari incorpora una selecció d'ítems del Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), proposat per Tremblay et al. (2009), per mesurar el nivell de motivació intrínseca dels treballadors.

De manera complementària, es realitzen entrevistes en profunditat als responsables de recursos humans de les empreses analitzades. L'objectiu és complementar la informació dels qüestionaris i descriure les pràctiques de lideratge presents en cada organització.

Finalment, el treball conclou amb l'anàlisi i discussió dels resultats, la contrastació de les hipòtesis i l'exposició de les conclusions principals, les limitacions de l'estudi i les possibles línies futures de recerca.

2. Marc Teòric

2.1 Conceptualització i teories de lideratge

El lideratge és un concepte àmpliament estudiat en l'àmbit de les organitzacions, però que ha pres formes diverses segons el moment històric i el context. Per aquest motiu, abans d'entrar en l'anàlisi d'aquest treball, es considera necessari establir una base teòrica que permeti entendre tant l'evolució del concepte com els principals models que han marcat la recerca en aquest camp.

2.1.1 Evolució i definició del concepte de lideratge

El lideratge empresarial ha experimentat una evolució significativa al llarg de les dècades, adaptant-se als canvis culturals, tecnològics i a les expectatives noves dels treballadors. Comprendre aquest procés permet analitzar com les diferents formes de direcció han influït en la manera de treballar i motivar els empleats dins les organitzacions.

Inicialment, durant el segle XIX i principis del XX, predominava un enfocament autocràtic del lideratge. Els líders prenen decisions de manera unilateral i centaven la seva actuació en els objectius econòmics i el control estricte del treball. Aquesta visió es reflectia en les teories de l'administració científica de Frederick Taylor, que defensaven la planificació centralitzada i la remuneració basada en el rendiment com a mitjà per augmentar l'eficiència (Sarria et al., 2024).

Amb l'evolució de la recerca, van sorgir enfocaments que qüestionaven la idea d'un estil únic i universal. La Teoria de la Contingència de Fred Fiedler (1967) va introduir la idea que l'eficàcia del líder està condicionada tant pel seu estil com per les característiques de la situació organitzativa (Sarria et al., 2024).

Durant el segle XX, la Teoria dels Trets, associada a autors com Ralph Stogdill (1948) i Bernard Bass, es va centrar en la identificació de característiques personals dels líders, com la intel·ligència, la confiança, la determinació i la sociabilitat. Tot i la seva aportació inicial, aquesta teoria no explicava per què alguns líders sense aquests trets assolien resultats positius. Això va impulsar el desenvolupament de teories basades en comportament i circumstàncies (Sarria et al., 2024).

Com a resposta a aquestes limitacions, va aparèixer la Teoria del Comportament, que posava l'èmfasi en les accions del líder més que en les seves característiques personals.

Les investigacions de la Universitat d'Ohio van identificar dues dimensions clau: l'orientació cap a les persones i l'orientació cap a les tasques, destacant la importància d'equilibrar l'assoliment d'objectius amb el benestar i el desenvolupament dels treballadors.

Posteriorment, Douglas McGregor, mitjançant la Teoria X i Teoria Y, va diferenciar entre una visió del treballador que necessita control constant i una altra que el considera responsable i orientat a l'autorealització. Això va afavorir estils de lideratge més participatius i alineats amb la motivació intrínseca (Sarria et al., 2024).

En les dècades de 1970 i 1980, James MacGregor Burns i Bernard Bass van conceptualitzar el lideratge transformacional i transaccional. El lideratge transformacional inspira i motiva els seguidors cap a canvis positius. El transaccional se centra en recompenses i compliment d'objectius (Sarria et al., 2024).

Finalment, les innovacions tecnològiques i la globalització han generat nous reptes per al lideratge. Sorgeixen necessitats com la gestió d'equips virtuals i dispersos geogràficament, les competències digitals i la intel·ligència emocional (Goleman, 1995; Adler, 2002; Zaccaro & Bader, 2003; Yukl, 2013; Amit, 2024) citats per (Sarria, J. J. G., Lastra, Y. P. C., & Motoa, C. R. (2024)). Aquest enfocament modern concep el lideratge com un procés relacional i multifactorial, on la capacitat d'adaptació, empatia i gestió de la motivació intrínseca dels treballadors és essencial per al rendiment i l'èxit organitzatiu.

Així doncs, la incorporació de perspectives modernes com les Teories X i Y, juntament amb els models transformacionals i transaccionals, ha permès comprendre com les actituds del líder influeixen en la conducta i la motivació dels empleats. Per aquest motiu, el present treball analitza fins a quin punt aquests estils de lideratge poden afectar la motivació intrínseca dels treballadors.

2.1.2 Models del lideratge

L'estudi del lideratge ha evolucionat significativament en les darreres dècades, passant de models centrats en l'autoritat i el control cap a enfocaments que posen l'accent en les persones, les relacions i els valors ètics. La literatura recent entén el lideratge com un procés d'influència social complex. No només implica dirigir equips, sinó també generar compromís i desenvolupament dins de les organitzacions (Hoch et al., 2018).

2.1.2.1 Lideratge transformacional i transaccional

Un dels marcs més consolidats és la distinció entre lideratge transformacional i lideratge transaccional. El lideratge transformacional es basa en la capacitat del líder per inspirar i motivar els treballadors. Fomenta canvis positius a través d'una visió compartida, la confiança i el desenvolupament individual. Aquest estil es caracteritza per dimensions com la inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individualitzada, i s'associa amb nivells elevats de compromís i implicació (Hoch et al., 2018).

En canvi, el lideratge transaccional es fonamenta en una relació d'intercanvi entre líder i treballador, on el rendiment es regula mitjançant recompenses o correccions. Es tracta d'un estil orientat al compliment d'objectius concrets, útil per assegurar l'eficiència operativa. No obstant això, té una capacitat limitada per generar motivació intrínseca a llarg termini (Hoch et al., 2018).

Els autors també introdueixen el concepte de lideratge pseudo-transformacional, una forma distorsionada del lideratge transformacional en què el líder utilitza el seu carisma per perseguir interessos propis, mancant d'ètica i autenticitat (Hoch et al., 2018).

2.1.2.2 Lideratge laissez-faire

El lideratge laissez-faire és un estil delegatiu caracteritzat per una intervenció mínima del líder. Aquest enfocament transfereix autonomia i responsabilitat als membres de l'equip, i pot resultar adequat en contextos on els treballadors són altament competents i autònoms. No obstant això, quan l'equip requereix orientació, aquest estil pot derivar en descoordinació i disminució del rendiment. La seva inclusió posa de manifest que l'absència de lideratge també és una forma de lideratge amb efectes específics sobre el clima organitzatiu (Vidales Flores et al., 2024).

2.1.2.3 Lideratge ètic, autèntic i servidor

Actualment, ha guanyat importància la dimensió ètica del lideratge, que posa l'accent en els valors i en la manera com el líder es relaciona amb les persones de l'organització. Dins d'aquest enfocament es distingeixen tres models principals: el lideratge ètic, l'autèntic i el servidor (Hoch et al., 2018).

El lideratge ètic es basa en actuar d'acord amb principis de justícia i responsabilitat. D'altra banda, el lideratge autèntic destaca per la coherència entre els valors personals del líder i les seves accions, fet que afavoreix la confiança i la credibilitat davant de l'equip. Finalment, el lideratge servidor posa el focus en les necessitats dels treballadors, prioritzant el seu desenvolupament i benestar per sobre dels interessos del mateix líder.

En conjunt, aquests models comparteixen una visió més humana del lideratge, en què el focus no està únicament en els resultats sinó també en les persones i en la qualitat de les relacions.(Hoch et al., 2018).

2.1.2.4 Lideratge situacional

El lideratge situacional aporta una visió més adaptativa, defensant que no existeix un estil únic vàlid per a totes les situacions. Segons aquest model, el líder ha d'ajustar el seu comportament en funció del nivell de competència i autonomia dels treballadors. Així, es poden identificar estils com dirigir, entrenar, donar suport o delegar, que varien segons el grau de direcció necessari en cada cas.

També es reconeix l'existència de lideratge disfuncional, com la denominada "gestió gavina", en què el líder intervé de manera puntual i reactiva, sovint només per criticar quan apareixen problemes. Aquest tipus de pràctiques poden generar desmotivació i desconfiança en els equips, posant així de manifest que no tots els estils de lideratge tenen efectes positius sobre el clima i el rendiment organitzatiu (Vidal et al., 2024).

En conjunt, aquests models mostren que el lideratge és un fenomen multidimensional que integra comportaments, valors i capacitat d'adaptació. La seva eficàcia depèn tant del context organitzatiu com de la manera en què és percebut pels treballadors. Els estudis recents apunten cap a un lideratge orientat a les persones, on el líder actua com a agent de cohesió, confiança i desenvolupament dels equips.

2.2 La motivació intrínseca dels treballadors

2.2.1 Motivació laboral: breu contextualització

La motivació laboral és un concepte clau dins de l'àmbit de les organitzacions, ja que influeix en la manera com els treballadors s'impliquen en la seva feina i contribueixen a l'assoliment dels objectius empresarials. Aquest factor incideix directament en el rendiment,

el compromís i el benestar dels treballadors, fet que el converteix en un element essencial per al funcionament de qualsevol organització (García Correa, Londoño Bolívar & Ortiz Pérez, s.d.).

Diversos autors defineixen la motivació com un procés intern que activa, orienta i manté el comportament de les persones cap a uns objectius determinats. En l'àmbit laboral, aquest procés impulsa els treballadors a actuar i mantenir l'esforç per assolir les metes establertes per l'organització (Toro, 1992; García Correa et al., s.d.; Vargas, 2012; Puma & Estrada, 2020).

Aquest impuls intern està relacionat amb l'actitud, la dedicació i el nivell d'esforç dels treballadors. Quan una persona està motivada, presenta una implicació més elevada en les seves tasques i més capacitat de persistència davant les dificultats. Això té un impacte positiu en el rendiment i la productivitat organitzativa (Pérez, 2014, citat per Puma & Estrada, 2020).

A més, la motivació laboral està vinculada al benestar i a l'estat emocional del treballador. La satisfacció personal influeix en el comportament dins l'entorn laboral i en la seva contribució als objectius de l'empresa (García Correa et al., s.d.). En aquest sentit, es considera un impuls intern que porta el treballador a invertir esforços físics i mentals de manera voluntària per assolir les metes proposades (Atoche, 2019; Macías García & Vanga Arvelo, 2021).

Finalment, diversos estudis indiquen que la motivació és un factor determinant per a l'eficiència organitzativa, ja que condiona la constància, la intensitat i la direcció de l'esforç dels treballadors. Per aquest motiu, es considera un element clau per a l'èxit de les organitzacions (Benavides, 2017, citat per Macías García & Vanga Arvelo, 2021; Parrales-Reyes, Villao-Reyes & Pisco-Suarez, 2022).

2.2.2 Diferència entre motivació intrínseca i motivació extrínseca

A partir del concepte general de motivació laboral, diversos autors distingeixen entre dos tipus principals de motivació: la intrínseca i l'extrínseca. Aquesta classificació es basa en l'origen de l'impuls que determina la conducta, és a dir, si prové de la mateixa persona o de factors externs (Reeve, 1994) citat per Mateo Soriano (2001).

La motivació intrínseca fa referència a aquella que sorgeix de l'interès, el plaer o la satisfacció que genera l'activitat en si mateixa, sense necessitat de recompenses externes. Segons Mateo Soriano (2001), aquest tipus de motivació neix de l'individu, mentre que Serafini i Cuenya (2020) assenyalen que es caracteritza per l'absència de contingències externes.

En canvi, la motivació extrínseca està relacionada amb factors externs a la persona. Es produeix quan la conducta es realitza per obtenir una recompensa o evitar conseqüències negatives. En aquest cas, l'activitat no es realitza pel seu valor intrínsec, sinó pel benefici associat, com ara incentius o reconeixement. (Mateo Soriano, 2001, citat per Serafini i Cuenya, 2020).

En l'àmbit laboral, aquesta diferenciació s'ha analitzat a través de la teoria bifactorial de Herzberg. Segons López Mas (2005), els factors intrínsecs, relacionats amb el contingut del treball i el desenvolupament personal, generen satisfacció i motivació. En canvi, els factors extrínsecs, com el salari o les condicions laborals, prevenen la insatisfacció. En la mateixa línia, Revuelto-Taboada (2018) indica que els factors extrínsecs tenen un efecte motivador limitat en el temps, mentre que els intrínsecs tenen un impacte més durador.

Finalment, diversos autors indiquen que l'ús excessiu de recompenses externes pot reduir la motivació intrínseca quan la tasca ja és interessant per si mateixa (Mateo Soriano, 2001; Deci et al., 1975–1991). Per aquest motiu, la motivació intrínseca i l'extrínseca no s'han d'entendre com a categories oposades, sinó com a components complementaris del sistema motivacional (Serafini & Cuenya, 2020).

2.2.3 Concepte de motivació intrínseca

En el marc d'aquest treball, la motivació intrínseca és un concepte central. Permet entendre per què els treballadors s'impliquen en la seva tasca més enllà de les recompenses externes. També ajuda a analitzar com aquesta implicació pot veure's influïda per l'estil de lideratge i el context organitzatiu.

Segons Ryan i Deci (2000), aquesta es defineix com la tendència natural de les persones a implicar-se en activitats pel propi interès i per la satisfacció que aquestes generen. Aquesta motivació està vinculada al desig d'aprendre, explorar i desenvolupar les pròpies capacitats. Es tracta d'una forma d'implicació autònoma i d'interès genuí en l'activitat.

Aquest concepte s'explica a través de la Teoria de l'Autodeterminació (Self-Determination Theory, SDT), desenvolupada per Deci i Ryan i aplicada a l'àmbit laboral per Gagné i Deci (2005). Aquesta teoria estableix que la motivació intrínseca depèn de la satisfacció de tres necessitats psicològiques bàsiques: l'autonomia (sentir que es té control), la competència (sentir-se eficaç) i la relació (sentir-se vinculat positivament amb els altres).

En l'àmbit laboral, els entorns de treball poden afavorir o dificultar la motivació intrínseca segons el grau en què permeten satisfer aquestes necessitats. La motivació intrínseca apareix quan la tasca és percebuda com a interessant o gratificant per si mateixa. Això afavoreix una implicació més profunda del treballador.

Segons Santiago-Torner (2023), el seu desenvolupament es reforça quan els treballadors se senten competents, disposen d'autonomia i treballen en un entorn que fomenta la comunicació, el feedback constructiu, l'autoeficàcia i l'empoderament.

Finalment, segons Martín Cruz et al. (2009), la motivació intrínseca en l'àmbit laboral es relaciona amb la satisfacció interna que la persona obté del seu lloc de treball. Aquesta actua com un motor del comportament i del rendiment dins l'organització. També es vincula a l'autorealització personal, el sentiment de pertinença i l'autonomia en l'execució de les tasques.

2.2.4 Factors que influeixen en la motivació intrínseca en l'àmbit laboral

Un cop definit el concepte de motivació intrínseca, és necessari analitzar els factors de l'entorn laboral que poden afavorir el seu desenvolupament. Aquests factors estan relacionats amb la manera com s'organitza i es gestiona el treball.

Un dels factors principals és la percepció d'autonomia i competència en la realització de les tasques. La motivació intrínseca es desenvolupa quan el treballador se sent capaç de fer la seva feina i disposa de marge per prendre decisions. Aquesta combinació afavoreix una implicació basada en l'interès i la satisfacció personal (Santiago-Torner, 2023).

Aquest mateix autor assenyala que la percepció d'autoeficàcia, juntament amb una comunicació clara i el feedback constructiu, reforça la motivació intrínseca. Aquests elements permeten al treballador valorar el seu progrés i el sentit de la seva aportació. També afavoreixen una major implicació de les tasques. Així mateix, l'empoderament contribueix a consolidar una motivació basada en factors interns.

A més, la motivació intrínseca augmenta quan el treball té un significat personal i col·lectiu. Quan el treballador percep que la seva tasca té valor més enllà dels objectius immediats, es reforça la seva identificació amb el treball i amb l'organització. En aquest sentit, el lideratge té un paper clau, ja que pot transmetre el sentit i la importància del treball realitzat (Santiago-Torner, 2023).

Finalment, segons Martín Cruz et al. (2009), la motivació intrínseca no depèn únicament de factors personals. També està condicionada per la configuració del lloc de treball. Les condicions que permeten desenvolupar capacitats i participar en l'organització del treball afavoreixen una major implicació amb la tasca.

2.3 Relació entre l'estil de lideratge i motivació intrínseca

2.3.1 Influència del lideratge en la motivació dels treballadors

El lideratge exerceix una influència determinant en la motivació dels treballadors. El líder no només coordina tasques, sinó que també transmet els valors i la cultura de l'organització. En aquest context, la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) es considera un compromís voluntari que contribueix al benestar i el compromís dels equips (Caroll, 1991; Elkington, 1997; Freeman, 2010). Així, els valors organitzatius condicionen l'estil de lideratge i la percepció dels treballadors sobre el seu entorn laboral (Bass i Avolio, 1994; Northouse, 2018).

Segons Macías García i Vanga Arvelo (2021), el lideratge pot actuar com un element transformador de la motivació, ja que *“un líder tiene la oportunidad para generar cambios tanto en la conciencia como en el comportamiento de los miembros de su equipo, sobre todo al momento de orientarlos a realizarse a sí mismos y de esta manera llega a inspirar y motivarlos”*. Aquesta aportació posa de manifest que el lideratge pot influir profundament en la motivació dels treballadors quan va més enllà de la direcció formal i incideix en el desenvolupament personal i la percepció del propi rol dins l'organització.

Diversos estudis recents confirmen aquesta relació. Segons Ramírez Gómez (2025), existeix una relació positiva entre l'estil de lideratge i la motivació. Quan el lideratge es percep com orientat al desenvolupament personal, els treballadors mostren una major implicació en les seves tasques.

Dins dels diferents estils de lideratge analitzats, el lideratge transformacional destaca per la seva relació positiva amb la motivació laboral. Aquest estil afavoreix la inspiració i una

percepció positiva del rol del treballador dins l'organització, fet que incrementa la seva implicació (Ramírez Gómez, 2025)

Per contra, els estils de lideratge tòxics tenen efectes negatius dins les organitzacions. Segons Rocha et al. (2023) aquests estils poden generar conflictes interns, males pràctiques i desmotivació en els equips de treball.

En la mateixa línia, Checa Calderón i Rodríguez-Caguana (2017) indiquen que el lideratge és un factor clau en la motivació laboral. Els lideratges col·laboratius i respectuosos s'associen amb una major motivació, mentre que els estils autoritaris es relacionen amb una menor satisfacció laboral.

Finalment, Muñoz Llor, Giacomán Jiménez i La Mota Terranova (2020) conclouen que la motivació depèn de gran mesura de l'estil de lideratge percebut. Quan existeix confiança i relacions positives amb els responsables, augmenta la motivació i l'alineació amb els objectius de l'organització.

2.3.2 Pràctiques i comportaments de lideratge que fomenten la motivació intrínseca

A partir de la influència del lideratge sobre la motivació, diversos autors han identificat pràctiques concretes que poden afavorir la motivació intrínseca dels treballadors. Aquesta motivació es veu reforçada quan el lideratge crea condicions que permeten als treballadors sentir-se implicats, valorats i connectats amb la seva feina.

Una d'aquestes pràctiques és ajudar els treballadors a entendre el significat i la utilitat de la seva tasca. Segons Yidong i Xinxin (2013), citats per Santiago-Torner (2023), el lideratge ètic reforça la motivació intrínseca quan el líder transmet el sentit moral i col·lectiu del treball. Tal com assenyalen literalment, *“el líder ético ayuda a entender al seguidor la trascendencia moral y el significado colectivo del trabajo, lo que impacta tanto en el desarrollo personal como en su nivel de adhesión intrínseca a la labor”* (Yidong & Xinxin, 2013, citat per Santiago-Torner, 2023). Això permet que la tasca adquireixi un valor personal més enllà de la seva dimensió funcional.

Una altra pràctica rellevant és la manera com es proporciona el feedback. Feng et al. (2018), citats per Santiago-Torner (2023), assenyalen que els comentaris positius i orientats al desenvolupament afavoreixen la percepció de competència. Això permet al treballador ser conscient del seu progrés i augmentar la seva motivació interna.

La confiança del líder també és un factor clar. Segons Feng et al. (2018), citats per Santiago-Torner (2023), els líders que confien en els treballadors i eviten una supervisió excessiva generen un clima de respecte. Aquest context afavoreix vincles positius amb la feina i reforça la motivació intrínseca.

El reconeixement emocional del rendiment també té un paper important. Shafique et al. (2019), citats per Santiago-Torner (2023), indiquen que el reconeixement no material, com la valoració personal, reforça els factors interns de la motivació sense necessitat de recompenses externes.

D'altra banda, el lideratge transformacional s'associa amb nivells més elevats de motivació intrínseca. Godoy i Bresó (2013), basant-se en Burns (1978), aquest estil es basa en una relació col·laborativa entre líder i treballadors. Aquesta relació afavoreix el desenvolupament personal i la motivació. Inclou pràctiques com la inspiració, l'estímul intel·lectual i l'atenció individualitzada (Avolio, Bass & Jung, 1999, citats per Godoy & Bresó, 2013).

En aquesta línia, l'estímul intel·lectual afavoreix el pensament crític i la resolució autònoma de problemes. Això incrementa la implicació del treballador i reforça la seva motivació. Així mateix, l'atenció individualitzada, per la seva part, permet adaptar el suport a cada persona i afavorir el seu desenvolupament.

Finalment, el suport a l'autonomia és una de les pràctiques més rellevants. Segons Deci, Olafsen i Ryan (2017), els líders que reconeixen el punt de vista dels treballadors, ofereixen opcions en la manera de treballar, proporcionen feedback significatiu i expliquen el sentit de les tasques creen entorns que afavoreixen una motivació autònoma. En aquesta mateixa línia, Slemph et al. (2018) conclouen que el lideratge orientat al suport de l'autonomia presenta una relació més forta amb la motivació intrínseca i una relació negativa amb la motivació extrínseca.

3. Metodologia

3.1 Contextualització del sector analitzat

Segons l'Informe d'Economia Local i Regional 2024 (publicat el 2025) de la Càtedra d'Economia Local i Regional de la Universitat Rovira i Virgili, el sector agroalimentari a les Terres de l'Ebre és un dels principals eixos de l'estructura productiva del territori. Aquest sector, actua com a nexa d'unió entre el sector primari i la indústria de transformació alimentària.

Aquesta rellevància es reflecteix en el seu pes econòmic. Mentre que el sector primari representa el 0,8% del Producte Interior Brut (PIB) a Catalunya, a les Terres de l'Ebre aquesta xifra s'eleva fins al 3,5% del PIB regional, segons dades de l'exercici 2023. Aquesta especialització és especialment destacada en comarques com el Baix Ebre (4,8%), la Terra Alta (4,6%) i el Montsià (4,5%) (Bové Sans et al., 2025).

Dins del sector industrial, la fabricació d'aliments, begudes i tabac és la branca principal. Aquesta representa el 45,28% del Valor Afegit Brut (VAB) de la indústria ebrenca l'any 2023 (Bové Sans et al., 2025). A més, segons dades obtingudes del Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI), a les Terres de l'Ebre hi ha un total de 106 empreses operatives del sector alimentari, fet que evidencia la seva consolidació empresarial (SABI, 2025).

Aquest pes econòmic també es reflecteix en el mercat laboral. El sector concentra el 25,35% dels llocs de treball assalariats industrials i el 23,15% del treball autònom de la manufactura regional.

Pel que fa al teixit empresarial, el subsector alimentari aglutina el 14,57% de les empreses industrials del territori. Es caracteritza per una estructura sòlida amb presència d'empreses mitjanes i grans que contribueixen a l'estabilitat econòmica local (Bové Sans et al., 2025).

A nivell sectorial, existeix una forta vinculació amb el territori. En l'àmbit agrícola, segons dades de 2023, destaquen productes com l'arròs (concentrat al Montsià i al Baix Ebre), l'oli d'oliva i el vi, el qual té un pes estructural a la Terra Alta on representa el 43,7% del seu VAB primari.

També cal subratllar la rellevància del sector pesquer, ja que les captures de 2024 a les llotges ebrenques representen més del 23% del total de Catalunya. En el cas de la ramaderia, el sector de l'aviram i els ous actua com un motor fonamental, especialment al Baix Ebre, on genera el 50,8% de la seva producció primària (Bové Sans et al., 2025).

Finalment, la selecció del sector alimentari es justifica per la seva importància econòmica i la seva capacitat de generar ocupació estable i valor afegit al territori. A més, aquest context permet analitzar organitzacions amb característiques diverses i facilita l'estudi de la relació entre el lideratge i la motivació intrínseca dels treballadors, eix central d'aquest treball.

3.2 Selecció i descripció de les empreses analitzades

Taula 1. Fitxa tècnica de Nomen Foods SL

Categoria	Informació
Nom de l'empresa	Nomen Foods SL
Any de fundació	1954 (orígens des de 1860 i molí familiar de 1935)
Activitat principal	Producció i comercialització d'arròs, purés, sèmole, farines, pa ratllat i productes preparats
Ubicació territorial	Deltebre (Terres de l'Ebre)
Nombre de treballadors	80 treballadors (31 en oficines)
Tipologia d'empresa	Empresa de base cooperativa
Valors organitzatius	Sostenibilitat integral: econòmica (perdurabilitat), mediambiental (cura del planeta) i social (benestar de les persones)
Certificacions	<ul style="list-style-type: none"> · Great Place to Work (94/100) · B Corp (97,5 punts) · SMETA · Certificacions de qualitat alimentària
Polítiques de gestió	Pla de formació per a líders, assemblea participativa mensual, foment de l'orgull de pertinença i atracció de talent

Font: elaboració pròpia (2026).

Taula 2. Fitxa tècnica de Florette Ibérica Alimentària SL

Categoria	Informació
Nom de l'empresa	Florette Ibérica Alimentària SL
Any de fundació	1989
Activitat principal	Producció i comercialització de vegetals frescos,

	nets, tallats i llestos per al consum (productes de IV gamma)
Ubicació territorial	Tortosa (centre seleccionat per a l'anàlisi)
Nombre de treballadors	150 treballadors (36 d'ells a oficines)
Tipologia d'empresa	Empresa multinacional (forma part d'un grup líder europeu)
Valors organitzatius	Compromís ètic i social, alimentació saludable, sostenibilitat ambiental (especialment l'ús de l'aigua), honestedat i transparència
Certificacions	· IQNet SR10 (AENOR) · Estàndards ètics i de responsabilitat social
Polítiques de gestió	Pla de formació anual vinculat a l'avaluació de l'acompliment, programes de desenvolupament de talent intern (comunicació, lideratge), i canals formals i informals de participació

Font: elaboració pròpia (2026).

Taula 3. Fitxa tècnica de Frigorífics Lluís SA

Categoria	Informació
Nom de l'empresa	Frigorífics Lluís SA
Any de fundació	1983 (amb orígens als anys 50 com a bodega familiar)
Activitat principal	Manipulació, venda al detall i distribució d'aliments congelats (peix, marisc, carns, verdures, etc.)
Ubicació territorial	Seu central a Campredó (Tortosa); delegacions a Tarragona, Esparreguera i Lleida
Nombre de treballadors	100 treballadors (25 d'ells a oficines)

Tipologia d'empresa	Empresa familiar de dimensió mitjana (Societat Anònima)
Valors organitzatius	Vocació de servei, compromís amb el territori, qualitat, honestedat i experiència
Certificacions	No consta informació pública sobre certificacions externes; millores internes en refrigeració i energies renovables
Polítiques de gestió	No hi ha evidència de polítiques formals; orientació implícita a la qualitat del servei i satisfacció del client

Font: elaboració pròpia (2026).

3.3 Disseny de la recerca

El present estudi adopta un enfocament metodològic qualitatiu. L'objectiu és analitzar la relació entre l'estil de lideratge i la motivació intrínseca dels treballadors del personal d'oficina en tres empreses del sector agroalimentari.

Tot i utilitzar un qüestionari estructurat com a eina de recollida d'informació, aquest no es tracta amb finalitat estadística. S'utilitza com a suport per obtenir una aproximació descriptiva de les percepcions dels treballadors. D'aquesta manera, les dades recollides s'interpreten des d'una perspectiva qualitativa, complementant la informació obtinguda a través de les entrevistes en profunditat.

Així, la recerca combina l'ús d'enquestes amb preguntes estructurades i entrevistes semiestructurades, prioritzant l'anàlisi interpretativa dels resultats per tal de comprendre les dinàmiques de lideratge i motivació dins les organitzacions estudiades.

3.3.1 Mostra de l'estudi

La mostra de l'estudi està formada per treballadors del personal d'oficines de tres empreses del sector agroalimentari: Nomen Foods SL, Florette SL i Frigorífics Lluís. No s'ha inclòs personal de producció, ja que l'objectiu de l'estudi se centra en entorns d'oficina, on les dinàmiques de lideratge i motivació poden presentar característiques diferenciades.

L'univers de l'estudi està format per un total de 92 treballadors d'oficina. Es van obtenir un total de 68 respostes vàlides, la qual representa una taxa resposta del 73,9% sobre l'univers total, xifra que es considera representativa i que permet extreure conclusions sobre la població estudiada. Per empreses, es van obtenir 24 respostes a Nomen Fods, 22 a Florette S.L i 22 a Frigorífics Lluís S.A.

Pel que fa al perfil dels participants, la mostra està formada principalment per treballadors d'entre 20 i 50 anys, amb una distribució de gènere diversa entre homes i dones, i una antiguitat a l'empresa que oscil·la entre els 3 i els 30 anys.

En relació amb els llocs de treball, predomina el personal d'administració i d'oficines, que representa aproximadament un 44% de les respostes. En menor mesura, hi ha perfils de l'àrea comercial i de vendes (18%), i de qualitat i producció (12%).

D'altra banda, els àmbits de recursos humans, logística i direcció tenen una representació similar, al voltant del 7% cadascun. Finalment, un percentatge més reduït (4%) correspon a altres perfils, com ara màrqueting o sistemes d'informació.

3.3.2 Instruments de la recollida de dades

Per analitzar la motivació dels treballadors s'ha utilitzat una adaptació del qüestionari WEIMS (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale). En concret, s'han seleccionat 18 ítems que cobreixen el continu motivacional, amb especial èmfasi en la motivació intrínseca, vinculada al plaer per la tasca i a l'autorealització. També s'han inclòs alguns ítems de motivació extrínseca per permetre la comparació entre ambdues dimensions.

Els ítems s'han respost mitjançant una escala Likert de 7 punts, on 1 correspon a "no correspon en absolut" i 7 a "correspon exactament".

Dins del mateix qüestionari, s'ha incorporat un apartat per recollir la percepció dels treballadors sobre l'estil de lideratge. Aquest bloc es basa en les dimensions del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): lideratge transformacional, lideratge transaccional i laissez-faire.

S'ha utilitzat una versió reduïda de l'instrument per evitar la fatiga del participant i afavorir una major taxa de resposta. En aquest cas, els ítems es van respondre mitjançant una escala de tipus Likert de 4 punts, on 1 correspon a "gens/mai" i 4 a "freqüentment/habitualment".

L'anàlisi del lideratge es focalitza en tres dimensions: transformacional, transaccional i laissez-faire. Aquesta selecció no és arbitrària, sinó que respon a l'estructura del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) d'Avolio i Bass (2004), l'instrument validat i de referència que s'ha utilitzat per a aquesta investigació.

Com a complement i contrast a les dades dels qüestionaris, es van realitzar entrevistes presencials d'una durada d'entre 15 minuts i 1 hora. Les persones entrevistades van ser: Joan Solà (Responsable de Recursos Humans de Nomen Foods SL), Sònia Valls (Cap de Recursos Humans de Florette SL) i Magda Tomàs (Responsable d'Administració de Frigorífics Lluís).

L'instrument utilitzat va ser un guió semiestructurat de 10 preguntes obertes, elaborat a partir de les dimensions del MLQ. Les preguntes es van organitzar en tres eixos:

- Lideratge Transformacional (Preguntes 1 a 4): formació i desenvolupament, participació, comunicació d'objectius i autonomia en la presa de decisions.
- Lideratge Transaccional (Preguntes 5 a 8): organització del treball, supervisió, sistemes de reconeixement i gestió d'errors.
- Lideratge Laissez-Faire (Preguntes 9 i 10): intervenció en situacions de conflicte i grau de delegació de decisions.

L'objectiu d'aquesta és contrastar i complementar la informació obtinguda a mitjançant els qüestionaris, amb la finalitat d'obtenir una visió més global de l'estil de lideratge en cada organització.

3.3.3 Procediment

El procés de recollida de dades es va desenvolupar en diverses fases. En primer lloc, es van seleccionar de les empreses participants d'acord amb els criteris definits prèviament (vegeu apartat 3.1).

Posteriorment, es va establir el primer contacte amb cada organització mitjançant un correu electrònic corporatiu. En aquest correu es presentava breument l'estudi i els seus objectius.

Per a la recollida de dades, es va enviar una única enquesta per correu electrònic a la persona de referència de cada empresa. Aquesta persona va ser l'encarregada de

distribuir-la entre el personal d'oficines durant els mesos de desembre de 2025 i gener de 2026.

La participació va ser voluntària i es va garantir en tot moment l'anonimat i la confidencialitat de les respostes. Això va permetre afavorir la sinceritat i reduir possibles biaixos.

Paral·lelament, es van realitzar entrevistes en profunditat amb les persones de referència de cada empresa. Aquestes entrevistes van permetre complementar la informació dels qüestionaris i aportar una visió més detallada de les pràctiques de lideratge. També van servir per contrastar la percepció dels treballadors amb la dels responsables de l'organització.

4. Resultats

En aquest apartat es presenten els resultats obtinguts a partir de les 68 enquestes vàlides recollides (24 de Nomen Foods, 22 de Florette i 22 de Frigorífics Lluís). L'anàlisi s'estructura per dimensions per permetre la comparació entre empreses, diferenciant la descripció objectiva de les dades de la seva interpretació.

4.1 Anàlisi per dimensions: Motivació

La motivació s'ha mesurat a la primera part de l'enquesta en una escala Likert de l'1 (No correspon en absolut) al 7 (Correspon exactament).

Pel que fa a la motivació extrínseca, a Nomen Foods s'observa una situació mixta: el 75% dels enquestats puntua amb un 6 o un 7 l'ítem "pels ingressos que em proporciona", i un 83% valora amb puntuacions altes (6-7) que la feina els proporciona seguretat.

A Florette, aquests valors són del 54% en el cas dels ingressos. A Frigorífics Lluís, el 32% dels treballadors situa aquest factor com a motiu principal.

En conjunt, aquests mostren una major importància dels factors externs a Nomen Foods en comparació amb la resta d'empreses. La feina es percep majoritàriament com un mitjà de subsistència i seguretat econòmica més que com una font de realització personal.

Pel que fa la motivació intrínseca, a Frigorífics Lluís el 91% dels treballadors atorga una puntuació de 6 o 7 a l'ítem "Perquè gaudeixo molt aprenent coses noves" i "Perquè aquesta feina forma part de la meua vida".

A Florette, el 68% de la mostra presenta nivells alts de satisfacció en relació amb l'assumpció de reptes. En canvi, a Nomen Foods, aquest percentatge és del 37%.

En conjunt, s'observa una major presència de motivació intrínseca a Frigorífics Lluís i Florette. En aquestes empreses, els treballadors mostren un major sentit personal de la tasca, fet que pot afavorir una implicació i un compromís més sostingut en el temps.

4.2 Anàlisi per dimensions: Estil de lideratge

L'estil de lideratge s'ha mesurat a la segona part de l'enquesta mitjançant una escala Likert de l'1 (Mai) al 4 (Freqüentment/Habitualment).

Pel que fa el lideratge transformacional, s'observen diferències entre les tres organitzacions. A Florette, el 82% dels enquestats afirma que el seu líder dedica temps a "guiar, ensenyar i desenvolupar" de manera habitual (puntuació 4). A Frigorífics Lluís, aquest percentatge és del 77%.

Aquests resultats s'associen a la dimensió d'atenció individualitzada, en què el líder actua com a mentor per afavorir el desenvolupament dels treballadors (Avolio, Bass & Jung, 1999, citats per Godoy & Bresó, 2013).

En canvi, a Nomen Foods, només el 21% percep aquest comportament de manera freqüent, mentre que un 45% valora l'acció amb puntuacions baixes (1 o 2).

Pel que fa al seguiment dels errors, les tres empreses presenten valors elevats. A Nomen Foods, el 70% dels treballadors indica que el líder es supervisa habitualment els errors. Aquest resultat reflecteix un estil de lideratge actiu en el control del treball.

En relació amb el lideratge laissez-faire, no s'observen valors significatius. En cap de les empreses més del 10% dels enquestats considera que el líder evita prendre decisions.

En conjunt, s'observen diferències en la percepció del guiatge. A Florette i Frigorífics Lluís, el líder es percep com a figura de suport i orientació. En canvi, a Nomen Foods es detecta una menor presència de suport individualitzat, la qual cosa pot explicar la menor motivació intrínseca detectada.

4.3 Entrevistes en profunditat

A continuació, es presenten els principals resultats obtinguts a partir de les entrevistes en profunditat. Aquesta anàlisi es realitza tenint en compte els conceptes de lideratge i motivació desenvolupats al marc teòric, amb la finalitat d'interpretar els resultats obtinguts.

Nomen Foods:

En el cas de Nomen Foods, s'identifica una organització amb una gestió de persones estructurada i basada en processos definits, alineada amb estàndards d'excel·lència com *Great Place to Work*.

Pel que fa al lideratge, s'observen elements propis del model transformacional. L'existència d'un pla anual de formació, basat en la gestió per competències i en entrevistes individuals, permet adaptar el desenvolupament a cada treballador. Aquest aspecte es relaciona amb la consideració individualitzada.

En aquest sentit, l'entrevistat afirma que *“disposem d'un pla de formació anual on planifiquem tota la formació que s'ha de realitzar”* i que *“les necessitats de formació surten gràcies a una gestió de competències on s'entrevista al treballador per sapiguer quines necessitats té al seu lloc de treball”*. Aquestes afirmacions mostren l'existència d'una estructura formal orientada al desenvolupament professional i a la millora contínua.

Tot i això, també s'identifiquen elements vinculats a un lideratge més orientat al control. L'autonomia dels treballadors es veu limitada en determinades decisions rellevants, que requereixen la validació de la direcció. A més, es realitzen reunions de seguiment orientades al control del funcionament dels equips.

Aquesta idea es reforça quan l'entrevistat afirma que: *“el responsable directe s'encarrega de fer reunions amb els treballadors/es per així poder portar un control del departament en concret”*. Aquestes pràctiques reflecteixen un estil de lideratge amb una supervisió constant del funcionament dels equips.

Pel que fa a la comunicació i la gestió de conflictes, s'observa una intervenció directa dels responsables per corregir desviacions i garantir el funcionament del treball. En aquest sentit, l'entrevistat assenyala que *“es reuneix el seu responsable amb el treballador/a i llavors es parla sobre el tema en detall per intentar millorar, i si cal amb l'ajuda de RRHH”*.

En conjunt, s'observa un estil de lideratge mixt, amb una base orientada al desenvolupament però amb un pes important del control, que pot limitar la percepció

d'autonomia dels treballadors. Tot i que es percep confiança en el dia a dia, també es reflecteix que “el responsable del departament implicat és el que ha d'actuar amb prioritat màxima per poder solucionar aquell problema o conflicte”, indicant que la presa de decisions continua sent altament jeràrquica.

Florette:

Pel que fa a les dimensions del lideratge, destaca especialment la manera com es gestionen els errors. L'enfocament es basa en la resolució de problemes i no en la culpabilització, fet que contribueix a generar un entorn de confiança.

Tal com s'indica a l'entrevista, *“quan tenim un problema o no s'ha arribat a l'objectiu o alguna cosa ha fallat, no anem a buscar culpable, anem a buscar causa”*. Aquesta manera d'actuar es complementa amb metodologies internes, com l'anàlisi dels “cinc perquè”, orientades a identificar l'origen real dels problemes i evitar-ne la repetició.

En relació a la formació i el desenvolupament dels treballadors, aquests aspectes es troben vinculats a l'avaluació de l'acompliment. Segons l'entrevista, cada responsable es reuneix amb els membres del seu equip per revisar el treball realitzat durant l'any i identificar les necessitats formatives del següent període.

Aquest procés permet adaptar la formació a les necessitats específiques de cada treballador i departament. Així mateix, es fomenta la participació dels treballadors en el seu desenvolupament professional.

Pel que fa a l'organització del treball, s'observa que els treballadors disposen d'un cert grau d'autonomia en la planificació de les seves tasques, sempre dins dels objectius establerts per l'empresa. Tot i això, les decisions més estratègiques o amb impacte econòmic rellevant continuen centralitzades en els nivells directius.

En conjunt, la informació recollida permet identificar un estil de lideratge orientat al seguiment, la formació i la participació dels treballadors, amb una orientació clara cap a la millora contínua i el desenvolupament professional.

Frigorífics Lluís:

Pel que fa a les dimensions del lideratge, destaca l'ús de canals de comunicació directes i poc jeràrquics, així com una relació propera entre els membres de l'organització. En aquest sentit, la persona entrevistada afirma la idea que *“és una relació de companys”* i que *“ens parlem de taula en taula, no és allò que està un despatx tancat i has de picar”*, evidenciant una estructura comunicativa més horitzontal.

Un dels aspectes més rellevants és el grau d'autonomia dels treballadors, que gestionen les seves tasques diàries amb poca supervisió directa. Aquesta autonomia, basada en la confiança, afavoreix la implicació i la responsabilitat dels treballadors. Tal com es recull a l'entrevista *“cada treballador d'oficines sap el que ha de fer”*, i *“van completament autònoms”*, fet que reforça la idea d'autogestió en el funcionament diari.

Tot i això, també s'identifiquen elements propis del lideratge transaccional, especialment a l'àrea comercial, on s'utilitzen incentius econòmics vinculats al rendiment. Això indica la presència de motivació extrínseca en determinats contextos. En aquesta línia, l'entrevistada explica que *“els comercials tenen incentius, incentius per vendre més productes, per fer més clients”*, mostrant una orientació clara als resultats.

Pel que fa al desenvolupament professional, s'observa la voluntat d'introduir noves iniciatives formatives, especialment en àmbits relacionats amb les vendes i les noves tecnologies. Tot i això, segons l'entrevista, la participació dels treballadors en aquestes accions no sempre és elevada, fet que pot dificultar la seva implementació i impacte real.

En aquest sentit, s'assenyala que *“hi ha molta gent que sí que vol formar-se... i hi ha molta gent que quan els hi dius un curs només sents bufar”*, evidenciant diferències d'actitud davant la formació. Aquest aspecte mostra que encara existeix marge de millora en la implicació dels treballadors en iniciatives de desenvolupament professional.

En conjunt, s'identifica un model de lideratge basat en la proximitat, la confiança i l'autonomia dels treballadors, però amb recorregut en l'àmbit del desenvolupament i la implicació dels treballadors. Aquesta cultura es reforça amb expressions com *“hi ha molta confiança i no hi ha cap barrera”* i la idea que *“som una petita família”*.

4.4 Comparació i divergències entre les empreses

Un cop analitzats els resultats de cada empresa, es presenta una comparativa que permet observar la relació entre la motivació dels treballadors i la percepció del lideratge en cada organització. Aquesta síntesi combina la informació obtinguda a través de les enquestes amb les dades recollides en les entrevistes realitzades a les persones de referència.

Taula 4. Comparativa de resultats entre les empreses analitzades

	Enquesta	Entrevista	Coincidències o Divergències
Nomen Foods	<ul style="list-style-type: none">- <u>Motivació</u>: Mixt (Alt pes extrínsec).- <u>Percepció del líder</u>: percebut com a insuficient	Lideratge amb presència de formació i seguiment, però amb control en la presa de decisions	Divergència: desajust entre els mecanismes formals i la percepció real del lideratge
Florette Ibérica	<ul style="list-style-type: none">- <u>Motivació</u>: Intrínsec elevat.- <u>Percepció del líder</u>: Elevat estimulant.	Lideratge transformacional orientat al desenvolupament i al suport del treballador	Coincidència: coherència entre el lideratge exercit i la percepció dels treballadors
Frigorífics Lluís	<ul style="list-style-type: none">- <u>Motivació</u>: Intrínsec alt.- <u>Percepció del líder</u>: Elevat i proper (confiança)	Lideratge basat en la proximitat, la comunicació directa i l'autonomia	Coincidència: alineació entre la confiança del lideratge i la motivació dels treballadors

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de les enquestes i entrevistes realitzades (2026).

4.5 Influència segons els estils de lideratge a la motivació dels treballadors

L'anàlisi conjunta dels resultats obtinguts a les tres organitzacions permet identificar diferències en la relació entre l'estil de lideratge predominant i la motivació dels treballadors.

En cada cas, aquesta relació presenta matisos propis que reflecteixen no només les pràctiques de gestió formals, sinó també la manera en què aquestes són viscudes i interpretades pels membres de l'organització en el dia a dia.

Nomen Foods:

En el cas de Nomen Foods, la relació entre lideratge i motivació mostra una certa desconexió entre les pràctiques formals de gestió i la percepció dels treballadors.

Els resultats obtinguts indiquen una baixa presència percebuda de lideratge transformacional, especialment en la dimensió de guiatge i desenvolupament. Aquest fet suggereix que una part important dels treballadors no percep un suport continuat en el seu creixement professional.

Paral·lelament, s'identifica un pes rellevant de la motivació extrínseca, especialment vinculada a factors com la remuneració i la seguretat laboral. Això indica que la feina és percebuda principalment com un mitjà instrumental.

Tanmateix, l'entrevista posa de manifest l'existència d'estructures formals orientades al desenvolupament professional, com ara plans de formació, gestió per competències i processos d'avaluació individual. Aquests elements s'associen a principis propis del lideratge transformacional, especialment a dimensió de consideració individualitzada.

No obstant això, aquestes pràctiques conviuen amb una dinàmica organitzativa basada en el control, el seguiment i la centralització de decisions. Aquesta situació limita l'autonomia dels treballadors en aspectes rellevants i fa que els components transformacionals tinguin una presència menys visible en el funcionament quotidià.

En aquest sentit, es pot interpretar que el lideratge predominant presenta característiques principalment transaccionals, orientades al control del rendiment i l'assegurament dels resultats, mentre que els components transformacionals existeixen però no es tradueixen de manera efectiva a la pràctica diària.

Pel que fa a la motivació, aquesta configuració pot dificultar la consolidació de la motivació intrínseca, ja que la percepció limitada de suport i autonomia afavoreix una orientació més vinculada a factors externs. Això no implica l'absència total de motivació intrínseca, però sí la seva menor consolidació i homogeneïtat en comparació amb les altres contextos analitzats.

En conjunt, els resultats suggereixen que no és suficient disposar de polítiques formals orientades al desenvolupament, sinó que és necessari que aquestes es tradueixin en pràctiques de lideratge percebudes com a properes, accessibles i orientades a les persones, per tal de generar un impacte real en la motivació dels treballadors.

Florette:

En el cas de Florette, s'observa una elevada coherència entre les pràctiques de lideratge descrites i la percepció dels treballadors.

Les dades obtingudes indiquen una alta presència de lideratge transformacional, especialment en aspectes relacionats amb el suport, la comunicació i el desenvolupament dels treballadors. Paral·lelament, es detecta un predomini de motivació intrínseca, fet que suggereix que els treballadors troben sentit en la seva activitat laboral més enllà dels incentius externs.

L'entrevista reforça aquesta idea, ja que posa de manifest un estil de lideratge orientat al desenvolupament professional, a la comunicació i a la participació dels treballadors. Aquestes pràctiques contribueixen a generar un entorn de confiança i implicació. Tot i que algunes decisions estratègiques continuen centralitzades, el funcionament quotidià es desenvolupa en un context col·laboratiu i amb espais de participació.

A diferència d'altres casos analitzats, no s'observa una desconexió entre el lideratge formal i el lideratge percebut pels treballadors. Al contrari, existeix una alineació clara entre el que l'organització promou i el que els treballadors experimenten. Això indica que el lideratge s'aplica de manera consistent en la pràctica quotidiana.

Pel que fa a la influència sobre la motivació, aquest estil de lideratge té un impacte positiu en la qualitat de la mateixa. El suport rebut, juntament amb un entorn orientat al desenvolupament professional, facilita que els treballadors donin sentit a la seva activitat laboral més enllà dels incentius externs. D'aquesta manera, la motivació tendeix a configurar-se com a intrínseca, vinculada al compromís amb la feina i al creixement personal.

En conjunt, els resultats suggereixen que un lideratge percebut de manera positiva i consistent, esdevé un element rellevant per afavorir la motivació intrínseca, contribuint tant a la satisfacció laboral, com a la implicació dels treballadors a llarg termini.

Frigorífics Lluís:

En el cas de Frigorífics Lluís, els resultats mostren nivells elevats de motivació intrínseca, així com una percepció positiva del lideratge en aspectes relacionats amb la comunicació, la proximitat i el guiage.

Els treballadors manifesten una forta identificació amb la seva activitat laboral, fet que, inicialment, podria associar-se a característiques pròpies d'un lideratge de tipus transformacional.

No obstant això, apartir de l'entrevista, s'observa un model de lideratge caracteritzat per un elevat grau d'autonomia dels treballadors, una supervisió limitada i una intervenció del líder principalment en situacions concretes o problemàtiques. Aquest funcionament presenta alguns trets propis del lideratge laissez-faire, especialment pel que fa a la baixa supervisió i a la delegació del funcionament quotidià dels equips

Aquesta aparent contradicció es pot interpretar pel context de confiança existent dins l'organització. El fet que els treballadors disposin d'autonomia i responsabilitat en la gestió de les tasques pot portar a valorar positivament el lideratge, interpretant l'absència de control com una forma de confiança o suport, pròpia d'un altre estil de lideratge, el transformacional.

Per tant, tot i que el lideratge no presenta característiques clarament transformacionals, sinó una combinació d'autonomia elevada amb alguns elements propis d'un lideratge passiu, aquest model no genera desmotivació en el context analitzat.

Pel que fa a la influència sobre la motivació, els resultats indiquen que aquest entorn afavoreix una motivació intrínseca elevada, basada principalment en la confiança i la responsabilitat individual. Aquesta situació també pot estar condicionada per context d'empresa familiar, caracteritzat per relacions més properes i una estructura menys jeràrquica. Tanmateix, aquest tipus de lideratge pot presentar limitacions en situacions que requereixin major orientació, seguiment o impuls per part dels responsables.

En conjunt, els resultats suggereixen que la motivació intrínseca es pot veure afavorida en entorns amb un elevat grau d'autonomia i confiança, tot i que la manca d'un lideratge més actiu podria limitar el desenvolupament professional dels treballadors a llarg termini.

5. Conclusions

Aquest treball tenia com a objectiu analitzar la influència dels diferents estils de lideratge sobre la motivació dels treballadors dins del sector agroalimentari de les Terres de l'Ebre. Inicialment, es partia de la idea que les empreses amb una major orientació cap al benestar laboral i amb polítiques de gestió de persones més desenvolupades generarien nivells més

elevats de motivació intrínseca entre els seus treballadors. No obstant això, els resultats obtinguts al llarg de la investigació mostren una realitat molt més complexa i matisada.

L'anàlisi de les tres organitzacions estudiades ha permès observar que la motivació dels treballadors no depèn únicament de l'existència de protocols, plans formatius o polítiques corporatives orientades al desenvolupament, sinó sobretot de la manera com el lideratge és percebut i experimentat en el dia a dia. En aquest sentit, s'ha constatat que pot existir una distància significativa entre el lideratge que les empreses projecten formalment i el lideratge que realment viuen els treballadors en la seva activitat quotidiana.

El cas de Nomen Foods exemplifica aquesta situació. Tot i disposar d'estructures organitzatives pròpies d'un model modern de gestió de persones, amb plans de formació, gestió per competències i entrevistes individuals, els resultats indiquen que una part important dels treballadors continua percebent el lideratge des d'una lògica de control i supervisió. Això provoca que els elements transformacionals presents formalment no acabin traduint-se plenament en una percepció de suport, inspiració o desenvolupament professional. Com a conseqüència, la motivació tendeix a orientar-se principalment cap a factors extrínsecs, com la remuneració o l'estabilitat laboral. Aquest resultat posa de manifest que les polítiques corporatives, per si soles, no garanteixen una implicació emocional ni un compromís profund amb la feina si no van acompanyades d'un lideratge proper, coherent i orientat a les persones.

En canvi, el cas de Florette mostra una realitat diferent. En aquesta organització s'observa una major coherència entre les pràctiques de lideratge descrites pels responsables i la percepció dels treballadors. Els resultats reflecteixen un estil de lideratge més proper al model transformacional, caracteritzat pel suport, la comunicació, el desenvolupament i la participació dels treballadors. Aquesta coherència entre discurs i pràctica afavoreix un context on la motivació intrínseca es consolida amb més força, ja que els treballadors perceben que la seva feina té sentit, que formen part activa de l'organització i que el seu desenvolupament és valorat. Així, els resultats suggereixen que la motivació intrínseca no es construeix únicament a partir d'incentius o beneficis, sinó especialment a través de relacions laborals basades en la confiança, el reconeixement i el suport continuat.

Tanmateix, probablement el cas més revelador és el de Frigorífics Lluís, ja que qüestiona algunes de les idees inicials plantejades en aquesta investigació. Tot i no disposar d'estructures tan formalitzades com les altres organitzacions, els treballadors mostren nivells molt elevats de motivació intrínseca i una forta identificació amb la seva feina. L'empresa funciona a partir d'un model basat en la proximitat, la confiança i l'autonomia, on

els treballadors gaudeixen d'un ampli marge de responsabilitat i d'una supervisió limitada. Aquest context genera sentiments de pertinença i implicació molt elevats, fins al punt que alguns treballadors defineixen l'organització com "una petita família".

Aquest resultat és especialment rellevant perquè demostra que la motivació intrínseca pot desenvolupar-se amb força fins i tot en absència de sistemes formals sofisticats de recursos humans. En realitat, el factor diferencial sembla trobar-se en la qualitat de la relació entre líders i treballadors, així com en la percepció d'autonomia, confiança i reconeixement. Això permet interpretar que les persones no només busquen estabilitat o recompenses econòmiques, sinó també sentir que la seva feina té valor, que la seva aportació és important i que formen part d'un projecte compartit.

En conjunt, els resultats obtinguts permeten concloure que el lideratge té una influència directa sobre la qualitat de la motivació laboral, però aquesta influència no depèn tant de l'existència de polítiques formals com de la manera com aquestes es tradueixen en experiències reals dins de l'organització. El lideratge que afavoreix la motivació intrínseca és aquell que aconsegueix equilibrar les necessitats operatives de l'empresa amb el desenvolupament humà dels treballadors, fomentant la confiança, la comunicació, l'autonomia i la consideració individualitzada.

A més, aquesta investigació també posa de manifest la importància del context organitzatiu i cultural. Factors com la dimensió de l'empresa, el tipus d'estructura, la proximitat entre els membres de l'organització o fins i tot el caràcter familiar poden condicionar la manera com els treballadors interpreten el lideratge i construeixen la seva motivació. Per aquest motiu, no es pot afirmar que existeixi un únic model de lideratge universalment efectiu, sinó que l'impacte del lideratge sobre la motivació dependrà de la coherència entre les pràctiques organitzatives, les necessitats dels treballadors i la cultura de cada empresa.

Finalment, aquest estudi obre la porta a futures investigacions orientades a aprofundir en la relació entre lideratge percebut i motivació laboral, especialment en sectors tradicionals com l'agroalimentari, on sovint conviuen models de gestió més clàssics amb noves necessitats de desenvolupament, innovació i atracció de talent. També seria interessant ampliar la mostra d'empreses i incorporar altres variables, com el clima laboral, la satisfacció professional o la retenció del talent, per obtenir una visió encara més completa del fenomen analitzat.

A partir dels resultats obtinguts, es poden plantejar diverses propostes aplicables a les organitzacions analitzades i, en general, al sector agroalimentari de les Terres de l'Ebre.

En el cas de Nomen Foods, seria necessari reforçar la proximitat entre lideratge i treballadors, reduint la percepció de control excessiu i potenciant espais de comunicació més bidireccionals. Una possible mesura seria incorporar sistemes de feedback ascendent, com enquestes internes o avaluacions 360°, que permetessin als treballadors expressar com perceben el suport dels seus responsables.

Pel que fa a Florette, els resultats mostren una base sòlida de lideratge transformacional. Tot i això, es podria continuar avançant en la descentralització d'algunes decisions quotidianes, incrementant encara més la participació i l'autonomia dels equips en determinats processos.

En relació amb Frigorífics Lluís, el principal repte sembla situar-se en la professionalització del desenvolupament del talent sense perdre el clima de confiança existent. En aquest sentit, podria ser útil impulsar plans formatius més estructurats i estratègies orientades a reduir la resistència al canvi, especialment en àmbits vinculats a la digitalització i les noves tecnologies.

De manera general, les empreses del sector podrien beneficiar-se d'una cultura organitzativa orientada més a l'aprenentatge que no pas a la penalització de l'error. Promoure espais de comunicació oberta, participació i confiança pot contribuir significativament a reforçar la motivació intrínseca i el compromís dels treballadors.

En definitiva, aquest estudi evidencia que la motivació laboral no depèn exclusivament de salaris, incentius o protocols formals de recursos humans, sinó sobretot de la manera com les persones viuen el lideratge dins de les seves organitzacions. El lideratge no és només una qüestió de direcció o coordinació, sinó també de relació, influència i significat.

Les empreses que vulguin potenciar el compromís i la implicació dels seus treballadors hauran d'anar més enllà dels procediments i preguntar-se com es senten realment les persones dins del seu entorn laboral. La clau no es troba únicament en "què fa" l'organització, sinó en "com ho fa" i, sobretot, en "com és percebut" pels treballadors.

Per tant, més que acumular polítiques corporatives o certificacions, el veritable repte de les organitzacions actuals és construir lideratges humans, coherents i capaços de generar confiança, autonomia i sentit compartit. És precisament en aquesta experiència quotidiana on la motivació deixa de ser una obligació externa i es transforma en implicació real amb la feina i amb el projecte col·lectiu.

Bibliografia

Angulo Zarate, F. F., Chipana Palomino, G., & Zuñiga Larico, O. M. (2025). *El papel moderador de la motivación intrínseca en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral*. [Treball de recerca per optar al grau de Màster en Organització i Direcció de Persones]. Universitat ESAN.

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8ec693b3-7d62-4e13-ae83-4e6affade171/content>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10

https://www.researchgate.net/profile/David-Morgan-43/post/Is_there_any_way_to_get_Multi_factor_Leadership_Questionnaire_MLQ_self_version_free_of_cost2/attachment/6734f9f49c8d2077540457f6/AS%3A11431281290262832%401731525107058/download/MLQ.pdf

Bové Sans, M. À., & Galiana Llasat, P. (Coords.). (2025). *Informe d'economia local i regional: Terres de l'Ebre 2024*. Universitat Rovira i Virgili.

https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2025/IELR24/IEL25_AMB_PORTADA.pdf

Bové Sans, M. À. (Coord.). (2025). *Informe d'economia local i regional: Terres de l'Ebre 2024* [Presentació]. Universitat Rovira i Virgili.

[https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2025/IELR24/Presentaci%C3%B3%20Informe%20Economia%20TTEE%20\(2025\).pdf](https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2025/IELR24/Presentaci%C3%B3%20Informe%20Economia%20TTEE%20(2025).pdf)

Checa-Calderón, V. N., & Caguana, T. H. R. (2018). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en SERLI Sociedad Pro-Rehabilitación en Guayaquil en el año 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (44), 155-170.

<https://www.redalyc.org/journal/5235/523556567009/523556567009.pdf>

Correa, D. A. G., Bolívar, C. L., & Pérez, L. O. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>

Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (66), 187-211.

<https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>

Cuenya L, Serafini M. Motivación: un recorrido histórico y teórico de los principales marcos conceptuales. *ConCiencia EPG*. 2020;5(2):15-44.

https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/mo99bt/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001444766

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.

<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/4/1/annurev-orgpsych-032516-113108.pdf?>

Florette Ibérica, S.L. (2017). Carta ética Florette, Web corporativa.
<https://www.florette.es/wp-content/uploads/2019/09/carta-etica-florette.pdf>

Florette Ibérica, S.L. (s.d.). Web corporativa.
<https://www.florette.es/nuestra-historia/>

Frigorífics Lluís. (2021). Web corporativa.
<https://www.lluiscongelats.com/es/nosotros/https://www.lluiscongelats.com/es/nosotros/>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
<https://brainmass.com/business/the-role-of-government-and-regulation/self-determination-theory-506289>

Galvin, G. (2025). *Los europeos están agotados: ¿Qué hace falta para mejorar la salud mental en el trabajo?* Euronews.
<https://es.euronews.com/salud/2025/12/08/los-europeos-estan-agotados-que-hace-falta-para-mejorar-la-salud-mental-en-el-trabajo>

Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
<https://pdf.sciencedirectassets.com/287298/1-s2.0-S1576596213X70021/1-s2.0-S1576596213700094/main.pdf?>

Gómez, G. H. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Universidad Fidélitas*, 2(1).
https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31/92

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). *Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis*. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316665461>

Lloor, K. M., Jiménez, A. J. G., & Terranova, G. L. M. (2020). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa. *Revista Mapa*, 4(20).
<https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/245/341>

Macías García EK, Vanga Arvelo MG. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia*. 2021;26(94):548-67.
<https://produccioncientificaluz-org.sabidi.urv.cat/index.php/rvg/article/view/35757/38057>

Mateo Soriano M. La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*. 2001;(9):163-84.

https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/mo99bt/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0000248142

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.

<https://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>

Pisco Suarez GE, Villao Reyes JM, Parrales Reyes JE. *Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones*. Dominio de las Ciencias. 2022;8(1):177-86.

https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/mo99bt/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001523905

Phong DV, Dung DNP. Factors Affecting the Work Motivation of Office Employees: Survey at Intracom Group. *RGSA : Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024;18(5):e05440-27.

<https://www-scopus-com.sabidi.urv.cat/pages/publications/85193287873?origin=resultslst>

Ponce, D. K. P., Pincay, M. Y. T., & Pincay, B. A. T. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Recimundo*, 6(suppl 1), 29-40.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878574>

Puma M. La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*. 2020;23(3):45-53.

https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/mo99bt/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001418245

Ramirez Gomez, B. L. (2025). la influencia del liderazgo en la motivación en el trabajo.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/22864/T018_70248381_T.pdf?

Redacció Ebredigital.cat. (2023). Revisat al març de 2026. *Nomen Foods se situa entre les millors empreses per a treballar a Espanya*. Ebredigital.cat.

<https://ebredigital.cat/2023/05/23/nomen-foods-se-situa-entre-les-millors-empreses-per-a-treballar-a-espanya/>

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26

<https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271533001.pdf>

Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf

Sabi; Base de dades, revisat al març del 2026 per a les extraccions de les empreses sector alimentari a les terres de l'Ebre.

https://sabi.informa.es/version-20230626-18-4/Search.CNAE2009.serv?_CID=274&product=sabiinforma&SearchStepId=Current.%7bf0f8e07e-83ba-449e-a5d4-6e61651ee440%7d18

Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45).
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v25n45/2145-4558-unem-25-45-e6.pdf>

Sarria, J. J. G., Lastra, Y. P. C., & Motoa, C. R. (2024). Liderazgo Empresarial: Evolución, Modelos y Retos Futuros. *IDEA Construcción y Madera*, 6, 96-104.
<https://revistas.sena.edu.co/index.php/idea/article/view/6922/6545>

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-018-9698-y?>

Torner CS. Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca: El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. 2023;36:1-27.
https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/mo99bt/cdi_econis_econstor_286304

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88788224/37edf74dd2703be80d0f7b5aac5111194723-libre.pdf>

Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A., & Xochitototl Nava, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y administración*, 69(3), 324-347.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422024000300324

7. Glossari

Concepte	Definició
B Corp	Segell que acredita el compliment d'alts estàndards d'impacte social, ambiental, transparència i responsabilitat.
Certificat <i>IQNet SR10</i>	Estandar internacional per a empreses que han implantat un sistema de gestió de responsabilitat social basat en el bon govern, la sostenibilitat i la millora contínua, d'acord amb els principis de la norma ISO 26000.
Great Place to Work	Certificació que avalua el clima laboral, la confiança, el lideratge i la cultura corporativa.
SMETA (<i>Sedex Members Ethical Trade Audit</i>)	Auditoria que avala que l'empresa segueix els estàndards internacionals en matèria de condicions laborals, seguretat, salut i ètica empresarial.

Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

Índex Annexos

8. Annexos	46
1. Annex 1: Disseny del qüestionari	46
2. Annex 2: Disseny de l'entrevista	52
3. Annex 3: Materials complementaris de les entrevistes: registres audiovisuals	53
4. Annex 4: Criteris de cerca utilitzats a la base de dades SABI	53

8. Annexos

1. Annex 1: Disseny del qüestionari

[Enllaç a l'enquesta](#)

QÜESTIONARI PER A L'ESTUDI DE MOTIVACIÓ I LIDERATGE

Hola!

Som alumnes de quart curs del Grau en Administració i Direcció d'Empreses (ADE) de la Universitat Rovira i Virgili (URV) i estem realitzant el nostre Treball de Fi de Grau sobre lideratge i motivació laboral.

Les respostes són totalment anònimes i s'utilitzaran únicament amb finalitats acadèmiques per a l'elaboració de la part empírica del treball.

No hi ha respostes correctes ni incorrectes. Et demanem que responguis de manera sincera, d'acord amb el que realment penses.

Instruccions:

PRIMERA PART DEL FORMULARI:

A continuació trobaràs una sèrie d'afirmacions relacionades amb els motius pels quals realitzes la teva feina.

Indica, mitjançant una escala de l'1 al 7, fins a quin punt cada afirmació correspon al motiu pel qual actualment fas la teva feina.

L'escala de resposta és la següent:

- 1 = No correspon en absolut
- 2 = Correspon molt poc
- 3 = Correspon una mica
- 4 = Correspon moderadament
- 5 = Correspon bastant
- 6 = Correspon molt
- 7 = Correspon exactament

* Indica que la pregunta es obligatoria

Escriu quin es teu lloc de treball i el nom de l'empresa. *

Tu respuesta _____

Indica fins a quin punt les següents afirmacions corresponen als motius pels quals actualment fas la teva feina. *

	1	2	3	4	5	6	7
Perquè és el tipus de feina que vaig escollir per aconseguir un cert estil de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pels ingressos que em proporciona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perquè gaudeixo molt aprenent coses noves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perquè s'ha convertit en una part fonamental de qui sóc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perquè vull tenir èxit en aquesta feina; si no, em sentiria molt avergonyit/da de mi mateix/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perquè vaig
escollir aquest
tipus de feina
per assolir els
meus
objectius
professionals.

Per la
satisfacció
que sento en
assumir
reptes
interessants.

Perquè em
permet
guanyar diners

Perquè forma
part de la
manera com
he escollit
viure la meva
vida.

Perquè vull ser
molt bo/na en
aquesta feina;
si no, em
sentiria molt
decebut/da.

Perquè és el
tipus de feina
que he escollit
per assolir
objectius
importants.

Per la satisfacció que sento quan tinc èxit en la realització de tasques difícils

Perquè aquest tipus de feina em proporciona seguretat.

Perquè aquesta feina forma part de la meua vida.

SEGONA PART DEL FORMULARI

També ens agradaria conèixer la vostra opinió sobre com el vostre líder recolza l'equip i facilita la feina diària.

Marca amb una escala del 0 al 4 fins a quin punt cadascuna de les afirmacions descriu la manera de liderar i interactuar del vostre líder amb vosaltres.

L'escala de resposta és la següent:

- **0** = Gens/mai
- **1** = De tant en tant
- **2** = Algunes vegades
- **3** = Sovint
- **4** = Freqüentment/habitualment

Indica fins a quin punt el/la teu/va líder actua de la manera descrita en aquestes * afirmacions.

	0	1	2	3	4
El/la líder parla amb entusiasme sobre els objectius i la visió del grup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder dedica temps a guiar, ensenyar i desenvolupar les persones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder comunica una visió clara del futur i els valors de l'equip.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder considera i respecta les idees i necessitats individuals de cada membre de l'equip.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder expressa confiança quan s'assolixen els objectius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder es fixa en els errors i en si les coses es fan correctament.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El/la líder em proporciona ajuda a canvi dels meus esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder retarda la resposta a preguntes urgents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder no intervé fins que els problemes són greus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder mostra poc interès per supervisar el rendiment de l'equip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El/la líder evita prendre decisions importants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar Borrar formulario

2. Annex 2: Disseny de l'entrevista

ENTREVISTA PER A L'ESTUDI DE MOTIVACIÓ I LIDERATGE

Lideratge transformacional:

1. Hi ha accions de formació o desenvolupament dirigides al personal d'oficines enquestat? Si n'hi ha, en què consisteixen?
2. Si algun treballador té una proposta o idea, la trasllada? Si és així, com acostuma a fer-ho?

3. Com s'acostumen a comunicar els objectius o canvis importants al personal d'oficines? (reunions informals, correus, comentaris del dia a dia...)
4. En el dia a dia, fins a quin punt els equips d'oficina prenen decisions de manera autònoma?

Lideratge transaccional:

5. Com acostuma a organitzar i supervisar les tasques del personal d'oficines en el dia a dia?
6. Quan un treballador té una necessitat concreta (canvis d'horari, càrrega de feina, incidències, etc.), com se sol gestionar? Hi ha algun protocol o procediment a seguir per a aquests casos?
7. Hi ha algun sistema o forma habitual de reconèixer o valorar la feina ben feta? En què consisteix?
8. Quan un empleat comet un error o no compleix els objectius previstos, com s'acostuma a abordar la situació?

Lideratge Laissez Faire:

9. En situacions de desacord o funcionament inadequat dins l'equip, qui acostuma a intervenir i en quin moment es fa?
10. Quan sorgeixen problemes o conflictes dins de l'equip, com acostuma a actuar? Hi ha situacions en què prefereix deixar que l'equip prengui les decisions per si mateix?

3. Annex 3: Materials complementaris de les entrevistes: registres audiovisuals

Aquest annex conté les evidències de les entrevistes realitzades en el marc del treball de camp. Per garantir la protecció de dades personals i la privacitat dels participants, les imatges i enregistraments d'àudio no s'inclouen directament en aquest document.

Tots els materials audiovisuals estan disponibles a la carpeta següent:

[Carpeta de suport de les entrevistes \(accés restringit\)](#)

4. Annex 4: Criteris de cerca utilitzats a la base de dades SABI

Figura 1: Paràmetres de cerca per al sector alimentari

Nombre del producto	SABI Informa		
Actualización:	320		
Versión software	172.00		
Actualización datos	16/04/2026 (nº 3202)		
Usuario	urvip-6qztegv		
Export date	21/04/2026		
Cut off date	31/03		
		Resultado etapa	resultado búsqueda
1. Región/País: Tarragona	✓	32.206	32.206
2. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 10 - Industria de la alimentación, 109 - Fabricación de productos para la alimentación animal, 1091 - Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja, 1092 - Fabricación de productos para la alimentación de animales de compañía, 2893 - Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco	✓	23.680	366
Búsqueda booleana : 1 Y 2		TOTAL	366

Font: Elaboració pròpia a partir de SABI.