

**TEMA 5**

**MOTIVACIÓ LABORAL**

**PSICOLOGIA DEL TREBALL**  
GRAU EN RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS



**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

Dept. de Psicologia Social.

## TEMA 5

### MOTIVACIÓ LABORAL

1. Introducció
2. Principals teories motivacionals
  - 2.1. Teoria de Maslow
  - 2.2. Teoria d'Alderfer
  - 2.3. Teoria bifactorial de Herzberg
  - 2.4. Model de característiques del treball de Hackman i Oldham
  - 2.5. Teoria de les expectatives i valències
  - 2.6. Teoria de l'equitat
  - 2.7. Teoria de l'establiment de metes
3. Orientació motivacional intrínseca versus extrínseca
4. Variables personals relacionades amb la motivació
  - 4.1. Les expectatives sobre els resultats
  - 4.2. L'autoeficàcia
  - 4.3. Les atribucions causals
  - 4.4. El significat del treball
5. Estratègies motivacionals en les organitzacions
  - 5.1. L'enriquiment del treball
  - 5.2. El redisseny de llocs de treball
  - 5.3. Els plans d'incentius i recompenses
  - 5.4. L'establiment de metes

# 1. INTRODUCCIÓ

La motivació laboral fa referència a per què treballen les persones i determina el nivell d'implicació i esforç amb el qual van a fer el seu treball. Motivació procedeix de "motiu", és a dir, raons fonamentals o causa per a l'acció. Així doncs, en parlar de la motivació laboral es fa referència a les raons que porten la persona a exercir un determinat comportament en el treball.

La motivació en el context laboral és un dels elements clau per a un funcionament de les organitzacions, ja que aquest depèn en gran mesura del nivell d'esforç i dedicació que els membres de l'organització estan disposats a posar en pràctica, i la persistència d'aquest esforç al llarg del temps. L'altre factor que determina en gran mesura l'acompliment laboral és la capacitat dels treballadors, les seues aptituds per a desenvolupar correctament el seu treball.

Així doncs, la motivació dels treballadors es converteix, juntament amb una formació adequada d'aquests, en el procés fonamental de les organitzacions.

La motivació té a veure amb els factors que dirigeixen, impulsen i mantenen la conducta de les persones. Els elements bàsics que motiven la conducta són les necessitats, els valors, les metes i les emocions (Locke, 1984).

Les necessitats són les condicions requerides per a la supervivència i el benestar dels individus. Fan referència a una alteració de l'equilibri físic o psicològic que impulsa la persona a realitzar accions que restablisquen aquest equilibri. Diversos autors han classificat les necessitats humanes en diferents grups, hi destaquen Murray, McClelland, Maslow, McGregor o Alderfer. En general, pot distingir-se entre les necessitats de tipus físic, que són condicions necessàries per al funcionament sa i adequat de l'organisme físic com ara el menjar, l'aigua o l'aire i altres aspectes necessaris per a la supervivència, i les necessitats psicològiques relatives al bon funcionament psicològic, entre les quals poden esmentar-se les necessitats de relació i afecte, de reconeixement per part d'altres, de creixement i desenvolupament personal, d'autoestima, etc.

Les necessitats són bàsicament les mateixes per a tots els individus, si bé pot variar la intensitat amb què cada persona experimenta cadascuna d'elles. Diversos autors han proposat l'existència de jerarquies entre les diferents necessitats, de manera que els individus es preocupen per satisfer les seues necessitats d'ordre superior només quan tenen cobertes i assegurades les necessitats d'ordre inferior (Maslow, 1954; Alderfer, 1969). No obstant això, les teories motivacionals jeràrquiques han estat enormement criticades, i en l'actualitat es concedeix poc crèdit a la universalitat d'aquestes jerarquies.

Les necessitats expliquen per què s'activa la conducta, però no són suficient per explicar per què el subjecte tria una conducta particular i no una altra, per això són necessaris altres conceptes, com el dels valors.

Els valors són aquells aspectes que l'individu considera bons o beneficiosos, i que abasten des de principis morals bàsics a preferències quotidianes. Són

creences permanents respecte al fet que una manera específica de conducta o un estat definitiu d'existència és preferible a un altre de diferent. Les persones integren tots els seus valors en sistemes jeràrquics de prioritat, si bé cada individu atorga diferents nivells de prioritat a cadascun dels seus valors. Cal destacar que els valors de cada persona poden ser aquells aspectes que declara valorar, però també hi pot haver valors no declarats. D'aquesta manera, pot passar que no coincidisquen els aspectes que una persona afirma valorar amb aquells als quals realment atorga un gran valor. No tots els valors de les persones són conscients.

Una altra de les característiques dels valors és que són apresos, a diferència de les necessitats, que són innates.

Els valors laborals explicarien per què treballa la gent, per què manté un nivell d'esforç donat, i fins i tot per què determinades situacions laborals són atractives per a les persones, mentre que altres no ho són.

Una de les característiques dels valors és que un mateix valor pot satisfer més d'una necessitat, així com diversos valors poden satisfer la mateixa necessitat. Per això, per explicar el comportament d'una persona en una situació concreta és necessari utilitzar elements addicionals com les metes.

El significat de metes i valors és similar, però les metes es refereixen a aspectes més concrets; constitueixen l'especificació concreta dels valors.

Així, si els valors laborals són enunciats genèrics sobre les preferències de les persones en el seu treball, les metes laborals fan referència als aspectes concrets que les persones desitgen trobar en els seus treballs respectius. Ni els valors ni les metes són innats, s'aprenen i adquireixen al llarg de la vida, i tenen relació amb les pròpies experiències.

## 2. PRINCIPALS TEORIES MOTIVACIONALS

S'han proposat nombrosos models teòrics que pretenen donar compte de per què les persones realitzen determinades conductes en comptes d'altres, i el grau d'esforç i de persistència d'aquestes conductes. Així mateix s'han realitzat diverses taxonomies per classificar aquests models i la divisió clàssica les divideix en dos grups: les teories centrades en el contingut i les teories centrades en el procés.

Les teories centrades en el contingut intenten explicar **què motiva la conducta humana**. Es basen de manera principal en les necessitats dels individus; per exemple, les teories de Maslow, Alderfer, Murray, McClelland o McGregor.

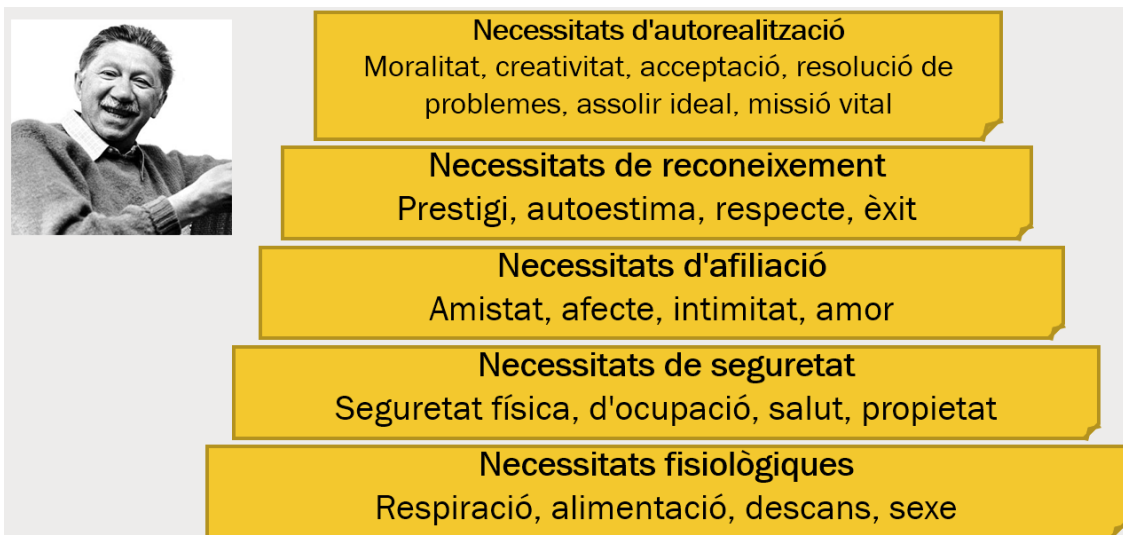
Les teories centrades en el procés pretenen explicar els mecanismes de formació de la motivació, **com es motiven les persones** més que no l'objecte de la seua motivació. Les principals teories enquadrades en aquest grup són la teoria de les valències i expectatives, la teoria de l'equitat i la teoria de l'establiment de metes. No obstant això, aquesta taxonomia deixa sense una

ubicació clara teories motivacionals molt rellevants com la de Hackman i Oldham (1980).

A continuació, farem una síntesi breu dels principals models teòrics.

## 2.1. Teoria de Maslow (1954).

Maslow va proposar l'existència d'una jerarquia de necessitats en els individus, responsable de la motivació, que agrupa les múltiples necessitats existents en cinc nivells. Les necessitats més primàries són les necessitats fisiològiques (de supervivència), seguides de les necessitats de seguretat (tenir una existència lliure d'amenaçes). Totes dues constitueixen el nivell inferior, mentre que el nivell superior de les necessitats el formen les necessitats socials (amistat, afecte, pertinença), les necessitats d'estimació o autoestima i les necessitats d'autorealització. Si bé Maslow va afirmar que, per preocupar-se de les necessitats d'ordre superior, calia tenir cobertes les necessitats situades per sota en la jerarquia, les crítiques rebudes per oblidar les diferències individuals el van portar a matisar l'existència de la jerarquia en els seus últims treballs.



## 2.2. Teoria d'Alderfer (1969).

Alderfer va reformular la teoria de Maslow i va agrupar les necessitats en tres categories: necessitats d'existència (relacionades amb la supervivència), necessitats de relació interpersonal i necessitats de creixement o desenvolupament personal.

Alderfer va evitar una jerarquitització estricta d'aquests grups de necessitats, encara que va formular una sèrie de relacions entre elles. Així, com menys cobertes es troben unes necessitats, més es vol aconseguir satisfer-les. Per a Alderfer, no cal cobrir totalment les necessitats inferiors perquè les necessitats superiors siguin les que més predominen. No obstant això, com més cobertes es troben les necessitats inferiors, més es desitja cobrir les necessitats d'ordre superior i, en sentit invers, com menys satisfetes es troben les necessitats

superiors, més importància es concedeix a aconseguir les necessitats inferiors.

### **2.3. Teoria bifactorial de Herzberg (1959).**

La teoria bifactorial de Herzberg, també anomenada "teoria dual" o "teoria de la motivació / higiene" ha constituït una de les principals fonts d'investigació sobre la motivació laboral. Va ser desenvolupada a partir de la consideració dels resultats o recompenses que resulten rellevants per explicar el comportament motivat a la feina, mitjançant el mètode d'"incidents crítics". La teoria tracta de descobrir els resultats o recompenses relacionades amb el treball que poden cobrir les necessitats humanes, en lloc d'establir quines són aquestes necessitats.

Herzberg agrupa en dos blocs els factors rellevants per a la motivació en el treball. El primer d'ells està format per una sèrie d'elements externs al treball i que exerceixen una funció de manteniment o d'higiene, ja que eliminen certes preocupacions dels treballadors, però en realitat no motiven per a la realització del treball (i, per tant, no poden servir per a incrementar el nivell d'esforç dels treballadors). Aquests factors, anomenats "higienitzadors", són el salari i els augmentos de paga, la supervisió tècnica, les condicions físiques del treball, la seguretat, les relacions humanes i els plans de la companyia. Aquests factors provoquen la insatisfacció i desmotivació dels treballadors quan es presenten en nivells inadequats, però la seua millora només aconsegueix evitar-hi la insatisfacció, sense produir notables increments d'esforç en les tasques.

Per contra, el segon bloc el formen els factors "motivadors" pròpiament dits, que tenen a veure amb el contingut del treball realitzat i que són els únics, segons Herzberg, que poden produir un veritable augment de la motivació dels treballadors. En aquest bloc s'inclouen l'assoliment (assolir bons resultats en el treball), el reconeixement, la responsabilitat del treball i els ascensos i promocions.

De la teoria proposada per Herzberg es desprèn que l'única via per a incrementar la satisfacció dels treballadors i augmentar-ne el nivell de motivació passa per l'"enriquiment dels llocs de treball", fet que suposa redissenyar-los perquè resulten desafiants, significatius i interessants, de maner que oferisquen al treballador autonomia, responsabilitat i control.

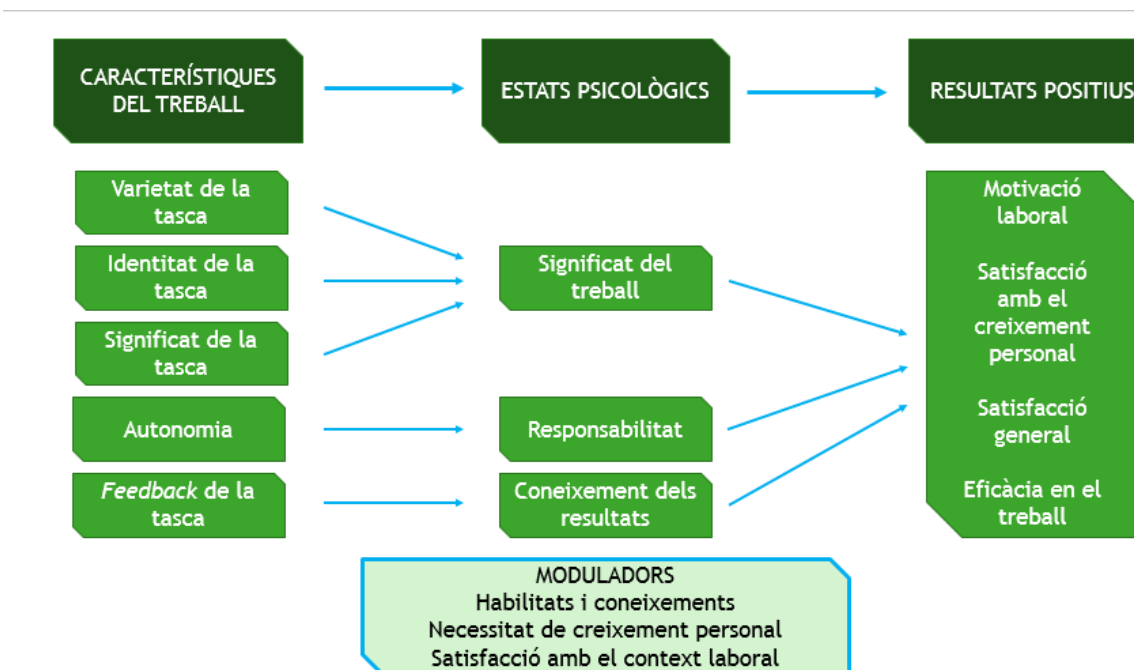
Aquesta teoria ha provocat un gran nombre d'estudis posteriors, com a conseqüència de la gran riquesa especulativa que ofereix als investigadors i la seua relativa facilitat per posar-la a prova. No obstant això, ha estat objecte de nombroses crítiques i els resultats obtinguts són molt inconsistents. Malgrat aquest fet, aquesta teoria encara es troba molt estesa en l'entorn laboral, especialment entre els professionals o investigadors que no són especialistes en aquest àmbit. Entre les principals crítiques, podem esmentar l'oblit de les diferències individuals, problemes metodològics sobre la replicació dels resultats i la possibilitat que els treballadors estiguen poc precisos quan responen (atribuint-se a ells mateixos els bons resultats, i atribuint els mals resultats a factors externs a ells mateixos).

## 2.4. Model de característiques del treball (Hackman i Oldham, 1980).

Nombrosos estudis s'han centrat en les relacions existents entre diverses característiques del treball i les reaccions dels treballadors davant d'elles, com la satisfacció laboral, la motivació, el compromís organitzacional o l'absentisme i propensió a l'abandonament. En aquesta línia, cal destacar-hi els estudis sobre les característiques del lloc, amb una orientació destacada cap al disseny i redisseny de llocs de treball. Ací es poden incloure les aportacions de diversos investigadors, si bé Hackman i Oldham (1980) són els que han formulat de manera més detallada un "Model de les característiques del treball".

Per a aquests autors, el contingut del treball exercit per les persones determina una sèrie d'estats psicològics crítics: significat del treball, responsabilitat sobre els resultats del treball i coneixement dels resultats del treball.

Si les persones perceben que el seu treball té significat per a elles, perceben que tenen responsabilitat sobre els resultats del seu treball i disposen de coneixement sobre els resultats de la seua activitat, l'estat psicològic resultant és positiu. En aquestes condicions, els individus experimenten resultats positius del treball, com l'elevada motivació intrínseca, l'alta satisfacció amb el creixement personal, l'alta satisfacció general amb el treball o l'alta eficàcia en el treball.



Model de característiques del treball (Hackman i Oldham, 1980).

Els estats psicològics crítics són resultat de cinc característiques del treball: la varietat de les destreses, la identitat de la tasca, el seu significat, l'autonomia i el *feedback* de la tasca sobre els resultats de l'acompliment del treballador. No obstant això, no tots els individus reaccionen de la mateixa manera ni

n'obtenen els mateixos resultats positius. Entre les característiques del treball i els estats psicològics, i entre aquests i els resultats del treball es consideren diverses variables moduladores: les habilitats i coneixements de l'individu, la necessitat de creixement personal i la satisfacció amb el context laboral.

## **2.5. Teoria de les expectatives i valències**

La teoria de les valències i expectatives (Vroom, 1964; Porter i Lawler, 1969; Lawler, 1973) intenta predir l'elecció entre diferents alternatives d'acció i els nivells d'esforç posats en la realització de determinades conductes. Bàsicament, aquest model proposa que el nivell d'esforç realitzat és en funció de dues variables: la valència assignada per la persona a un resultat (el valor percebut que la persona concedeix a un determinat resultat) i l'expectativa de la persona sobre la probabilitat d'aconseguir aquests resultats. Així doncs, les persones estaran més motivades (realitzaran un major esforç) per dur a terme una conducta com més gran siga la seua esperança que aquesta conducta produirà un determinat resultat, i com més valor concedisquen a aquest resultat que esperen obtenir.

Així doncs, hi ha tres aspectes fonamentals en aquest model: l'expectativa d'arribar a un resultat, l'expectativa que aquest resultat comporte una recompensa per a la persona, i el valor d'aquestes recompenses per a ella. Tanmateix, aquest model considera que l'acompliment de l'individu depèn, no només de l'esforç desenvolupat, sinó també d'altres elements com ara les seues habilitats, l'experiència anterior o les característiques de personalitat.

## **2.6. Teoria de l'equitat.**

La teoria de l'equitat (Adams, 1965) manté que la motivació és un procés de comparació social, en el qual es tenen en compte l'esforç i els resultats que la persona obté en una determinada situació, i l'esforç i resultats obtinguts, en situacions semblants, per altres persones que són rellevants per al subjecte.

Aquest model considera dos processos de comparació que són bàsics per a la motivació laboral. En primer lloc, la persona analitza quines són les seues contribucions personals a l'organització, i les compara amb les compensacions que en rep per això (tant econòmiques com d'un altre tipus). Aquesta comparació subjectiva, entre el que la persona dóna i el que rep, constitueix el primer aspecte de l'equitat en l'intercanvi.

Posteriorment, la persona realitza un procés de comparació social, també subjectiu, en el qual contrasta el seu propi balanç entre el que dóna i el que rep a canvi, amb el balanç d'altres persones rellevants. És a dir, la persona analitza les contribucions d'altres persones i les compensacions que en reben, i compara aquest balanç amb el referit a les seues pròpies contribucions i compensacions. En el cas que ambdues comparacions proporcionen resultats similars, l'individu percep que hi ha equitat en l'intercanvi amb l'organització. En cas contrari, es produeix un sentiment de falta d'equitat que condueix la persona a emprendre diferents accions.



Si el balanç propi és més positiu que el d'altres persones, la persona es considera sobrecompensada (iniquitat positiva), i el més probable és que pose en marxa accions per augmentar les seues contribucions a l'organització. Si el balanç aliè és més positiu que el propi balanç, la persona percep una situació d'inequitat negativa (rep menys que altres) i, probablement, iniciarà accions per equilibrar tots dos balanços. En primer lloc, intentarà augmentar les compensacions que rep. Si no és possible, possiblement intentarà reduir les contribucions que realitza a l'organització per reduir-ne la iniquitat. Finalment, si no hi ha cap altra alternativa, la persona pot recórrer a distorsionar les seues percepcions (naturalment sense ser conscient que ho fa), revaluant les pròpies contribucions o compensacions -per exemple, sobrevalorant alguns aspectes del seu treball-, o bé modificant les percepcions que té d'altres persones -per exemple, atribuint a altres persones característiques laborals més negatives, com la dificultat o pesadesa del seu treball.

En aquesta teoria, resulta clau el "grup de referència" amb el qual es compara l'individu ja que, de la seua composició, pot dependre el resultat de la comparació i, per tant, el sentiment d'equitat o desigualtat. Es parla d'"equitat interna" quan l'individu es compara (i el resultat del balanç és equitatiu) amb altres membres de la mateixa organització; per contra, l'"equitat externa" fa referència a la comparació amb membres d'altres organitzacions similars, o que es troben en llocs de treball equiparables, però fora de l'organització.

## **2.7. Teoria de l'establiment de metes.**

La teoria de l'establiment de metes (Locke, 1968) reconeix el paper fonamental de les intencions de les persones a l'hora de realitzar una tasca. Els objectius de les persones en realitzar una tasca són els que determinen, en bona part, l'esforç que la persona durà a terme per realitzar-la. Les intencions d'aconseguir un determinat objectiu constitueixen la primera força motivadora de l'esforç laboral. A partir d'aquestes premisses, apareixen una sèrie de conclusions rellevants per a la motivació laboral. L'establiment formal d'objectius augmenta el nivell d'execució en relació amb situacions en què no apareixen objectius clars. Com més clars i específics són els objectius, major eficàcia motivadora presenten. La participació dels treballadors en l'establiment dels objectius organitzacionals, i especialment els objectius del lloc de treball, és un aspecte fonamental per aconseguir-ne la implicació i l'esforç a l'hora d'assolir-los. Com més gran siga la dificultat dels objectius, major esforç es produirà per assolir-los, sempre que els treballadors hagen acceptat aquests objectius, i posseïsquen un nivell adequat de coneixements, habilitats i aptituds.

## **3. ORIENTACIÓ MOTIVACIONAL INTRÍNSECA vs. EXTRÍNSECA**

La motivació en el context laboral pot tenir una orientació intrínseca o extrínseca.

La motivació intrínseca fa referència al potencial motivador dels aspectes intrínsecs de la tasca, les característiques pròpies de l'activitat realitzada. El

control de tals aspectes està, en general, en mans de l'individu, ja que els factors motivadors no estan administrats per altres persones. La motivació intrínseca és la que impulsa a fer allò que es vol fer pel propi caràcter, no per rebre res a canvi. Els elements de la motivació intrínseca són el propi contingut del treball, l'interès i significat per a la persona que l'ocupa.

La motivació extrínseca fa referència, per contra, a aquells aspectes externs a l'activitat laboral mateixa, i que no depenen del treballador directament, sinó que vénen administrats per altres persones. Entre els motivadors extrínsecs trobem les recompenses i incentius econòmics, les promocions i ascensos, les lloances i el reconeixement social, o la millora de les condicions de treball, entre d'altres. En general, la motivació extrínseca està en mans alienes al treballador, amb freqüència la trobem en els seus superiors i la direcció de l'organització, o en els companys.

Si bé, en principi, es va pensar que les dues orientacions motivacionals eren independents entre si, en l'actualitat sembla demostrat que hi ha relació entre totes dues. Així, els estudis indiquen que augmentar les recompenses extrínseques per a realitzar una tasca comporta una disminució de la motivació intrínseca experimentada per qui la realitza. Per contra, davant l'absència o escassetesa de motius extrínsecs per a realitzar una tasca, les persones solen esmentar en major mesura l'existència de motius i recompenses intrínseques en la realització de l'activitat.

Cal destacar que cada persona presenta una orientació motivacional determinada. Així, mentre moltes persones es troben motivades de manera preferent quan realitzen el seu treball pels aspectes intrínsecs de l'activitat, moltes altres estan motivades principalment pels aspectes extrínsecs. De la mateixa manera, les organitzacions poden orientar els seus intents per orientar els seus membres cap a la motivació extrínseca o intrínseca, tot i que el més corrent és que les dues orientacions estiguen presents en diversa mesura. Si la principal orientació motivadora emprada per l'organització és extrínseca, l'organització tractarà de respondre a la pregunta: què hem de fer per aconseguir que els membres de l'organització facen el que volem que facen? Si, per contra, l'orientació organitzacional és intrínseca, la pregunta a la qual ha de respondre l'organització serà, com podem dissenyar i delimitar els treballs de manera que resulten intrínsecament motivadors per a les persones que els realitzen? En tot cas, sembla que el més útil és no limitar-se a un tipus d'elements motivadors.

#### 4. VARIABLES PERSONALS RELACIONADES AMB LA MOTIVACIÓ

Entre els aspectes motivacionals centrats en la persona, podem destacar-hi els "motius" laborals, considerats com les necessitats dels individus, però també els valors, les metes laborals i les emocions, preses aquestes últimes com a estímuls per a l'acció. Tots aquests elements han estat tractats en apartats anteriors, de manera que no requereixen més comentaris. No obstant això, convé esmentar altres variables de la persona rellevants per a la motivació laboral, com són les expectatives, l'autoeficàcia, les atribucions causals i el significat del treball.

#### **4.1. Les expectatives de les persones sobre els resultats en el context laboral.**

Les expectatives de les persones en el context laboral poden definir-se com "creences momentànies que concerneixen la probabilitat que un acte particular estarà seguit per un resultat determinat". Les expectatives es refereixen, per tant, a la probabilitat d'obtenir, a través de la pròpia conducta, certs resultats laborals que tinguen per a l'individu un valor determinat. Les expectatives estan parcialment condicionades per l'experiència anterior de la persona (que va passar en el passat afavoreix el fet que esperem que torne a succeir el mateix), i pel seu grau d'autoeficàcia.

#### **4.2. L'autoeficàcia.**

L'autoeficàcia té a veure amb la probabilitat subjectiva de realitzar una acció amb èxit. Un factor de gran importància perquè els treballadors realitzen un esforç determinat en l'acompliment de les seues tasques és el grau en què creuen que la seua conducta laboral serà eficaç. Resulta clar que si una persona no té esperances de realitzar correctament les seues tasques, resultarà difícil que s'esforce per realitzar-les.

Com es pot veure, perquè les persones desenvolupen conductes motivades resulta necessari que confien a poder desenvolupar amb èxit les seues tasques (sentiment d'autoeficàcia), i que esperen que la consecució d'aquestes tasques produïska per a ells uns resultats beneficiosos (expectatives de resultat).

#### **4.3. Les atribucions causals.**

En relació amb l'anterior, les atribucions causals de les persones són importants per a la motivació laboral. Si les persones s'atribueixen la causalitat de les seues accions (és a dir, si es consideren responsables de la conducta laboral), podem parlar d'atribució interna: les persones consideren el seu propi esforç, habilitats, dedicació etc., com la principal causa dels resultats obtinguts. Per contra, pot ocórrer que les persones responsabilitzen del seu acompliment factors que no estan directament sota el seu control, com la sort, les instruccions dels seus superiors, l'escassetat de recursos tècnics o materials, etc. Llavors, es pot dir que aquestes persones presenten una atribució causal externa. Aquelles persones que pensen que tenen control sobre les coses que els passen és més probable que posen esforç en la realització d'una tasca que aquelles altres que consideren que el que els passa no depèn del que fan. Les persones que habitualment atribueixen la causa de la seua conducta al nivell d'esforç emprat és probable que eleven el seu nivell d'esforç quan vulguen aconseguir alguna cosa.

#### **4.4. El significat del treball.**

Finalment, podem considerar el significat del treball com una altra de les variables individuals implicades en els processos de motivació laboral. El

significat del treball per a les persones és una dimensió subjectiva que té a veure amb els sentiments i actituds que les persones desenvolupen davant el treball. És general, ja que no es refereix a una activitat laboral concreta, a un lloc determinat, sinó que té a veure amb la postura de la persona davant el fet de "treballar". Resulta clar que la posició que cadascun adopta davant el treball com a fenomen general resulta de gran importància per a l'orientació motivacional de la persona, en relació amb l'esforç i dedicació que posaran en joc per desenvolupar les seues tasques concretes.

## 5. ESTRATÈGIES MOTIVACIONALS EN LES ORGANITZACIONS.

Els interessos de les organitzacions en relació amb la motivació tenen un triple component. En primer lloc, les organitzacions tracten d'atreure i integrar persones amb la qualificació convenient per a realitzar les tasques demandades per l'empresa. La selecció de les persones més adequades i el manteniment d'aquestes es converteixen així en els aspectes centrals. En segon lloc, les organitzacions pretenen que els seus components desenvolupen de manera eficaç les tasques i demandes dels llocs de treball que ocupen. En aquest cas, es tracta que les persones complisquen les prescripcions dels seus rols laborals seguint uns nivells d'acompliment òptims en qualitat i quantitat. Finalment, les organitzacions estan interessades que els membres de l'organització desenvolupen tasques i iniciatives no incloses en els seus rols laborals, en certes ocasions. Així, les organitzacions estan implicades en el fet d'aconseguir que els seus membres desenvolupen activitats innovadores que redunden en benefici de l'organització.

Els diferents models teòrics sobre la motivació laboral han contribuït, amb nombroses iniciatives, a aconseguir en la pràctica conductes motivades d'acompliment laboral que redunden en la consecució dels tres aspectes esmentats (atreure membres capacitats, compliment de les demandes del lloc i activitats innovadores). No obstant això, l'evidència respecte a la utilitat d'algunes de les estratègies proposades és contradictòria. El que resulta clar és que no hi ha una estratègia motivadora que pugui ser considerada com la més eficaç en qualsevol situació. Com en qualsevol àmbit de la intervenció professional, en cada cas caldrà valorar quines són les estratègies que resulten convenientes, i caldrà saber quins són els requisits necessaris perquè la seua posada en pràctica tinga èxit. A continuació comentarem algunes de les estratègies més rellevants.

### 5.1. L'enriquiment del treball.

L'"enriquiment del treball" té a veure amb el redisseny dels llocs per aconseguir que siguin més motivadors, i és una estratègia elaborada a partir de la teoria bifactorial de Herzberg. Es tracta d'ampliar la responsabilitat dels treballadors que exerceixen un lloc, no pel procediment d'ampliar el nombre de tasques que han de realitzar, sinó permetent una major profunditat en l'actuació del treballador. Es tracta d'augmentar-ne el grau de control i d'autonomia, la capacitat de decisió dels treballadors sobre les tasques que desenvolupen. El supòsit bàsic d'aquesta estratègia és aconseguir, d'aquesta

manera, llocs de treball intrínsecament motivadors: que oferisquen més possibilitats de desenvolupament personal en els treballadors, que afavorisquen l'interès i significat del lloc per als seus ocupants, que donen opcions per a la utilització de més capacitats i permeten un major sentiment d'eficàcia i de contribució a l'organització. No obstant això, cal assenyalar que l'enriquiment de llocs no és la panacea per a tots els problemes de les organitzacions, com de vegades s'ha pretès. Els condicionants tècnics s'han de tenir en compte, així com les habilitats i coneixements dels treballadors, i les diferències pel que fa a les responsabilitats que els membres de l'organització estan disposats a acceptar.

## **5.2. El redisseny dels llocs de treball.**

En una línia pròxima a l'enriquiment del lloc, el redisseny dels llocs de treball s'ha considerat com una estratègia motivadora partint del model de les característiques del treball proposat per Hackman i Oldham (1980).

El que es pretén és aconseguir llocs de treball que presenten aquelles característiques que produeixen els estats psicològics crítics i que, per tant, poden portar a produir resultats positius en el treball: alta satisfacció amb el treball i elevada motivació laboral. Per a això, convé que la varietat de destreses, la identitat i significat de les tasques, el grau d'autonomia i la retroalimentació (*feedback*) de les tasques de cada lloc de treball s'ajusten tant com siga possible a les preferències dels seus ocupants respecte d'aquelles. Hackman i Oldham van elaborar un qüestionari (el *Job Diagnostic Survey*) per avaluar les variables del model i determinar quins són els llocs de treball que haurien de ser redissenyats. No obstant això, cal assenyalar que, perquè aquesta estratègia oferisca bons resultats, cal tenir en compte, a més de les preferències dels ocupants del lloc, els seus coneixements i destreses i la satisfacció amb els aspectes del context laboral. Aquesta estratègia, en general, s'aplica en la pràctica oferint major varietat en les tasques assignades al lloc de treball, concedint més autonomia a qui l'exerceix, i permetent una major sensació a l'ocupant que està contribuint de forma rellevant a l'organització.

### **5.3. Els plans d'incentius i recompenses.**

La utilització de plans d'incentius i recompenses per a la motivació del personal requereix considerar certs aspectes per a obtenir resultats positius. El sistema de pagues i incentius ha de ser equitatiu tant en relació amb altres organitzacions del context com en el conjunt de l'organització. En primer lloc, les retribucions de cada persona han d'estar basades en la contribució que realitzen a l'èxit organitzacional. Això suposa que les persones que major aportació hi realitzen han de rebre més compensacions i que el rendiment (individual o grupal) és la base sobre la qual es calculen les recompenses. No obstant això, a l'hora de determinar el sistema d'incentius a seguir cal tenir en compte els possibles efectes perversos que poden provocar. Ha de decidir-se, per tant, si convé incentivar el rendiment individual (que pot produir competitivitat i falta de cooperació) o el rendiment grupal (que pot portar al fet que acompliments individuals baixos queden camuflats a l'interior de grups efectius). Així mateix, convé determinar si s'incentiva el rendiment en el lloc, o s'hi incentiva l'adquisició d'habilitats. D'altra banda, convé tenir en compte la major complexitat que pot suposar l'administració de determinats plans d'incentius.

En segon lloc, cal destacar que els incentius oferts poden presentar valor distint per a diferents persones, alhora que determinades circumstàncies poden disminuir el valor motivacional d'alguns incentius (per exemple, una pujada de sou és diferent segons el nivell d'ingressos, i la pujada efectiva pot ser diferent en ocasions, com passa de vegades per motius fiscals).

En tercer lloc, cal esmentar un altre aspecte important d'aquestes estratègies, com és la fiabilitat i acceptabilitat per part dels treballadors. Així, la política d'incentius en l'organització ha de ser clara i transparent, i tots els membres han de percebre-la com a justa, sense que hi haja possibilitat de suposar motius ocults en la seua aplicació. La informació suficient sobre la política, o la participació dels treballadors en la seua aplicació són elements de gran ajuda perquè siga eficaç. Per exemple, organitzacions que dediquen un gran interès a aconseguir polítiques retributives justes i equitatives poden veure els seus intents frustrats com a conseqüència de mantenir en secret les retribucions que percep cada membre de l'organització. Per tant, cal valorar amb gran cura totes aquestes qüestions abans de posar en pràctica un determinat pla d'incentius.

### **5.4. L'establiment de metes.**

L'establiment de metes també ha constituït una estratègia motivacional molt utilitzada en les organitzacions. Les tècniques de "direcció per objectius" es basen, en part, en els supòsits de la teoria de l'establiment de metes. Per motivar els membres d'una organització, nombrosos equips directius han utilitzat plans sistemàtics en els quals les metes a aconseguir en cada lloc de treball han estat establertes amb la participació dels ocupants del lloc. L'acceptació de les metes per part del treballador, i la seua implicació per assolir els objectius proposats, és la premissa fonamental per a l'eficàcia d'aquesta estratègia. Per això, si les metes són establertes unilateralment per

la direcció, el potencial motivador d'aquestes és molt menor. Cal recordar que, com més grans són les metes assignades, més gran sol ser l'acompliment dels treballadors, ja que es produeix una situació més desafiament per a ells. Tanmateix, les metes no han de ser tan elevades que els coneixements i habilitats dels treballadors no permeten assolir-les. Si de manera continuada les metes proposades no són assolides pels treballadors (o almenys els resultats s'acosten substancialment als objectius), es pot produir un efecte contrari a l'esperat, ja que poc temps després els treballadors deixarien d'esforçar-se per aconseguir fites que serien considerades impossibles d'assolir. Així doncs, el nivell de les metes establertes ha de tenir suficient nivell de dificultat i complexitat com per reptar els treballadors a esforçar-se, però no tanta dificultat com perquè siguin percebudes com a metes inabastables. Finalment, cal assenyalar que l'establiment de metes pot realitzar-se a diferents nivells: metes individuals, grupals, departamentals, etc. A més, resulta imprescindible fer un seguiment constant del grau d'assoliment de les metes establertes.

## BIBLIOGRAFIA

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley.

Herzberg, F.; Mausner, B. i Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hontangas, P. M.; Peiró, J. M. i Salanova, M. (1990). "Motivación de la conducta de las personas en la organización". En Mayor, L. i Tortosa, F. (eds.): *Ambitos de Aplicación de la Psicología Motivacional*. Bilbao: Desclée de Brower.

Locke, A. E. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row (2a ed. 1970).