



La motivació en l'àmbit de treball

Reflexionar sobre les diverses motivacions que mouen les persones i els equips de treball permet conèixer els avantatges i inconvenients del treball en equip.

Conèixer l'estructura dels models de cooperació i competència en l'àmbit laboral és necessari per crear equips de treball que desenvolupin amb èxit les tasques i mantinguin un alt nivell d'implicació en aquestes activitats.

Índex

- **La motivació en l'àmbit de treball**
 - Objectius
 - 1. Teories de motivació
 - 1.1. Motivació intrínseca
 - 1.2. Motivació extrínseca
 - 1.3. Motivació mixta
 - 2. Motivacions orientades a processos, resultats i objectius
 - 3. Motivació basada en el sentit de la tasca
 - 4. La motivació i els valors de l'organització
 - 5. Motivació per competència i motivació per cooperació
 - 6. Els "guions ocults" dels membres de l'equip
 - Bibliografia i webs
 - Autoria

Objectius

- Argumentar sobre els beneficis i inconvenients de les recompenses en la motivació.
- Valorar l'impacte de l'ètica en la motivació.
- Ser conscient dels mecanismes ocults de la motivació de les persones i dels equips.
- Investigar les relacions entre l'equip i l'organització.
- Analitzar els conceptes de cooperació i competència aplicats a la motivació.

1. Teories de motivació

A les preguntes: “què motiva?” i “què no motiva?” se'ls ha donat tradicionalment dues respostes:

1. Els motius de les conductes sorgeixen de la mateixa persona.
2. Provenen d'elements externs a l'individu.

En aquest sentit es parla de motivació **intrínseca** o interna quan sorgeix d'un mateix; i **extrínseca** o externa quan la motivació prové de l'exterior de la persona.

1.1. Motivació intrínseca

Les teories sobre l'existència d'una **motivació intrínseca** parteixen del principi que no és necessària cap necessitat o element de recompensa extern perquè una persona es motivi. O sigui es pressuposa que les persones tenim una motivació espontània, fruit de la nostra capacitat mental i la nostra voluntat sense necessitat que una mica de l'exterior ens provoqui la motivació.

Què provoca aquesta motivació interna? Hi ha diverses **respostes** que es complementen:

- El plaer
- La curiositat
- La novetat
- La complexitat
- L'imprevisible

Aquesta resposta es complementa amb l'afirmació que existeixen fets, objectes i situacions que són motivadores en si mateixes precisament perquè compleixen les condicions anteriors. Què et motiva, per exemple, a conèixer altres persones sense cap necessitat específica? Doncs pot ser per curiositat, per plaer, per la novetat, perquè en el fet de conèixer gent hi ha una certa complexitat i perquè és imprevisible saber com seran. Aquesta explicació es pot aplicar a la majoria de motivacions intrínseques, ja sigui anar d'excursió, investigar, estudiar, viatjar, assistir a un concert.

Les motivacions intrínseques funcionen encara millor si hi ha un equilibri entre la conducta o tasca i la competència personal quan es realitza aquella activitat.

El psicòleg Bandura va definir el concepte d'**acte-eficàcia**, o sigui la pròpia competència en un tema com a element també de motivació. Si no hi ha equilibri entre el teu acte-eficàcia i la conducta no hi ha motivació:

- Si la tasca o conducta és superior a les teves possibilitats et crearà **ansietat** i per tant no serà motivadora.
- I al contrari si és gaire senzilla et generarà **avorriment** i tampoc et motivarà.

Les **motivacions intrínseques** són les que **millor funcionen** perquè solament depenen d'un mateix i estan relacionades amb la teva pròpia voluntat, desig i competència personal.

1.2. Motivació extrínseca

Les **motivacions extrínseques** són aquelles que provenen de l'entorn de la persona. Exemples de motivacions extrínseques són l'èxit, els diners, el poder, el reconeixement social.

Són motivacions que funcionen sempre que hi hagi una **recompensa** després de la conducta.



Els motius que pot tenir una persona per treballar. Si són motivacions extrínseques es treballa pel sou, pel reconeixement social, per l'èxit associat al treball o pel prestigi social. Aquestes serien motivacions extrínseques, basades en la recompensa i en l'esquema de la psicologia conductista.

Les motivacions extrínseques són inestables perquè sempre depenen de la recompensa i, si desapareix la recompensa, acostuma a desaparèixer la motivació.

1.3. Motivació mixta

Existeixen també les **motivacions mixtes**, intrínseques i extrínseques alhora. O sigui, poden conviure motivacions personals amb motivacions socials.



La motivació de la teva feina pot ser deguda al plaer associat a la tasca o per l'imprevisible de la teva feina. Això són dues motivacions intrínseques. I al mateix temps també pots estar motivat per la recompensa econòmica i les felicitacions per fer la feina ben feta. En aquest cas són dues motivacions extrínseques.

2. Motivacions orientades a processos, resultats i objectius

Les motivacions poden analitzar-se en funció del **procés** o del **resultat**. Un criteri és si la motivació es té durant el procés per a aconseguir l'objectiu o bé la motivació està enfocada al resultat final.



Pots estar motivat amb la conducta de treballar per aconseguir el sou, és a dir, estàs enfocad al resultat. O bé pot motivar-te el mateix procés de treballar, no el resultat encara que això no vol dir que no t'importi.

La motivació en relació amb els **objectius** pot donar-se també des de dues perspectives oposades:

1. Pots estar motivat per a aconseguir l'objectiu o bé per a evitar-lo. Diríem que et dirigeixes cap a o bé que et dirigeixes just al contrari, com un tipus d'objectiu d'evitació.
2. Pots fer una feina determinada perquè et motiva, t'agrada i vols aconseguir el resultat o bé per evitar una escridassada del teu comandament. En els dos casos, dirigir-se cap a o evitar, la motivació pot ser igual de potent i útil.

Qualsevol motivació (resultats, objectius, evitació, etc.) és útil si ho és per a la persona que la utilitza.

3. Motivació basada en el sentit de la tasca

Un motiu per a treballar és el benefici que el teu treball pot produir en els altres. O sigui les conseqüències positives del teu treball que en certa manera consisteix a **donar sentit al treball** com a element motivador. Sovint diem que no ens sentim motivats perquè aquella tasca no té sentit. Si bé la teoria és molt clara, la realitat és molt més complexa.

Donar sentit a la tasca és un element motivador potent i de llarga durada.



En les empreses i organitzacions molts treballadors creuen que no cobren un sou just (motivació extrínseca) ni tenen interès en el mateix treball (motivació intrínseca) ni hi troben sentit. En aquesta situació els líders i la mateixa organització han de desenvolupar estratègies per a fomentar la motivació ja que repercuteix directament en l'eficàcia de l'empresa i de l'organització.

D'altra banda també és cert que el sistema de producció actual, molt segmentat i parcial, fa difícil la recerca d'un sentit al propi treball. A més moltes persones no escullen el seu treball sinó que ho fan per motius circumstancials.

En general es pot afirmar que donar sentit a allò que fas és sempre un element motivador. Això es pot comprovar en altres activitats com anar de viatge, relacionar-nos amb els amics, participar en una festa, realitzar una activitat solidària, etc. En aquests casos la motivació profunda prové del fet que donem sentit a allò que fem.

Cal aclarir que les coses i les accions no tenen sentit en si mateixes sinó que som les persones que donem sentit als fets i a les accions.

Per saber-ne més

FRANKL, V. (2005) *L'home a la recerca de sentit*. Barcelona: Edicions 62.

Viktor Frankl, metge i psicoterapeuta vienès d'origen jueu, va estar des de 1942 fins al final de la Guerra, el 1945, en els camps de concentració nazis d'Auschwitz i Dachau. Després de l'alliberament va desenvolupar una notable carrera com a psiquiatre i psicòleg. El llibre narra, en la primera part, les seves vivències i reflexions en el camp de concentració, posant èmfasi en la motivació relacionada en trobar sentit a les accions. En la segona exposa les línies clau de la seva teràpia: la logoteràpia. Va morir el 1997, als 92 anys.

4. La motivació i els valors de l'organització

Una organització disposa del que s'anomena *cultura organitzativa*.

Aquesta cultura de l'organització es manifesta mitjançant:

- **Elements externs:** Edificis, mobles, cartells, imatge gràfica i similars.
- **Valors i ideologia de l'organització:** Defineixen els criteris sobre l'eficiència i sobre la conducta adequada i acceptable dels seus membres.

La **cultura organitzativa** és un patró de comportament de l'organització que ha anat desenvolupant i que ensenya als nous membres el model adequat de conducta.

Una organització defineix els seus valors seguint diversos **processos**:

- **A priori.** Un procés és definir a priori els valors de l'organització per part dels responsables o propietaris de l'organització. És a dir, redactar uns principis i definir uns valors i per tant exigir a tots els membres de l'organització que s'adhereixin a aquests valors.
- **A posteriori.** Un altre procés és anar definint els valors a partir de les conductes i dels valors de les persones que treballen en l'organització. O sigui que els valors van sorgint a mesura que les persones van resolent problemes i van definint pautes de conducta i de relació entre elles.

Els valors d'una organització afecten els següents **aspectes**:

1. La relació amb el món exterior, ja sigui la natura com la societat.
2. La percepció de la persona humana com a element productiu de l'organització. El concepte de persona com a mitjà o com a fi. D'aquest criteri en surt el respecte i la dignitat de la persona i per tant són la font de conseqüències com definir la tasca, el sou, l'horari, el grau de responsabilitat...
3. Les normes de funcionament i de relació entre les persones, la jerarquia, la lleialtat, la cooperació, la competència...

Els valors de l'organització influeixen directament en la motivació de les persones que en formen part. Si els valors de l'organització i els valors de les persones són coincidents aleshores disposem d'un potent element motivador. Si no coincideixen, aleshores podem entendre per què els membres de l'organització no estan motivats.

Per aconseguir aquesta coincidència cal primer fer un **treball d'investigació** de quins són els valors de les persones i així saber el seu grau de coincidència amb l'organització. Aquest procés pot dur-nos a un cul de sac quan "descobrim" que no coincideixen. Una altra manera d'utilitzar els valors de l'organització com a element motivador és anar definint de manera conjunta aquests valors. És a dir evitar "imposar" uns valors i a canvi anar-los clarificant a mesura que l'organització evoluciona. En certa manera es tracta d'anar equilibrant valors personals amb valors organitzacionals, sempre que no es contradiguin amb els objectius bàsics de l'organització.

Per saber-ne més

CORTINA, A. (2005) *Ètica de la empresa*. Madrid: Trotta.

Adela Cortina és una de les teòriques més reconegudes en l'àmbit de l'ètica a les organitzacions i l'ètica pública. En aquest llibre desenvolupa la necessitat d'una ètica de l'empresa i del seu compromís moral amb la societat i amb els membres de la mateixa organització.

5. Motivació per competència i motivació per cooperació

La competència i la cooperació són dues actituds que, segons les teories psicològiques, ajuden a motivar les persones.



Guanyar o perdre una carrera motiva el corredor a esforçar-se. I també una colla d'amics que volen fer una representació teatral, els motiva precisament la seva col·laboració, la cooperació. En el món de l'empresa, la competència amb altres empreses motiva a crear un producte determinat. I també existeixen associacions de determinades empreses que col·laboren en la producció d'un producte i aquesta cooperació és una de les seves motivacions.

En els equips, les **situacions de competició** produeixen les següents actituds:

- Les conductes s'encaminen a la satisfacció d'objectius personals.
- Exigeix secret, discreció, silenci.
- Estratègies imprevisibles, que utilitzen la sorpresa.
- Utilitza arguments racionalitzats i interpreta "veritats" no compartides.
- Clima tens que fa augmentar la diferència entre el "nosaltres" i "els altres"; hi ha "bàndols".
- Judici falsejat, en què es tendeix a sobrevalorar la pròpia feina i a descartar la dels altres.

I en les **conductes de cooperació**, les següents:

- Les conductes s'encaminen a la satisfacció d'objectius comuns al grup.
- Exigeix ser obert, confiança, diàleg.
- Estratègies previsibles i adaptables, que utilitzen el consens o el vot democràtic.
- Utilitza arguments basats en les opinions escoltades. Interès per les opinions dels altres, amb la finalitat d'arribar a una solució acceptable per a tots.
- Col·laboració i integració entre el "nosaltres" i "els altres", es busquen punts d'acord.
- Judici racional, en què es valoren totes les opinions, vinguin d'on vinguin.

La cooperació és una motivació més sòlida i eficient que la competició.

Amb aquestes actituds es pot concloure que **la motivació per cooperació dona millors resultats que la motivació per competència**. Aquests resultats són favorables tant per a les persones de manera individual, pel mateix equip, com per a l'organització.

Cal aclarir que motivar per competència o per cooperació és un dels valors de l'organització i també és un valor de la persona. Evidentment si la nostra organització té com a valor la competència serà difícil motivar amb la cooperació. I el mateix succeeix amb les persones del nostre equip. Les motivacions per cooperació són pròpies de molts grups culturals i organitzacions humanes i han demostrat àmpliament la seva eficiència.

6. Els “guions ocults” dels membres de l'equip

Quan ens pregunten: “Què t'ha motivat a fer aquesta conducta?” responem amb uns arguments o justificacions que no són necessàriament els autèntics motius. Darrere qualsevol conducta hi ha:

- Motius explícits, evidents.
- Motius desconeguts que reben el nom d'**agenda**

oculta. Són motivacions que mouen les persones a realitzar determinada conducta. Pot succeir que la persona sigui conscient de la seva “agenda oculta” o pot ser una motivació totalment inconscient.

Les motivacions no explícites (agendes ocultes) són clau per entendre la motivació de les persones.

El pes de les motivacions de les agendes ocultes en les persones és determinant. Per tant quan es treballa amb la motivació d'una persona o d'un equip caldrà considerar no només les motivacions explícites sinó també les agendes ocultes que estan amagades i potser són desconegudes pels mateixos protagonistes.

L'existència d'agendes ocultes en la motivació no implica cap intenció agressiva o malèvola per part de la persona. Simplement és un fet, una realitat que cal tenir en consideració. D'altra banda l'anàlisi i coneixement de les agendes ocultes ens dona pistes dels possibles problemes de motivació que tingui una persona o un equip davant d'una tasca. I no només ens explica la seva motivació sinó també el perquè de la seva conducta.

Pot donar-se el cas que les motivacions de l'agenda oculta d'una persona siguin oposades a les motivacions de l'equip o l'organització. Aleshores es produeix un **conflicte motivacional** que es manifestarà en la conducta poc col·laboradora de la persona. També pot succeir que l'agenda oculta no interfereixi en la motivació de l'equip i fins i tot que la reforci. En aquest cas les agendes ocultes són **aliades motivacionals** de l'equip.



Una agenda oculta, o sigui una motivació, d'un membre d'un equip pot ser aconseguir un ascens professional i per aconseguir-ho treballa amb eficiència i amb esperit cooperatiu. En aquest cas l'agenda oculta és complementària a la motivació de l'equip que demana el líder i que interessa a l'organització.

Un líder d'un equip ha d'investigar, també, quines són les agendes ocultes dels seus components. Aquesta informació li serà molt útil per dissenyar la seva estratègia motivadora i per entendre les conductes del seu equip. Per **conèixer les agendes ocultes** del seu equip, el líder pot fer-ho:

- De **manera informal**, tot observant conductes i escoltant amb atenció els comentaris, queixes o lloances de les persones.
- De **manera formal** amb entrevistes personals o qüestionaris sobre la motivació de manera periòdica.

Bibliografia i webs

- CARDON, A. (2005) *Coaching de equipos*. Barcelona: Gestión 2000.
- CORTINA, A. (2005) *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- DILTS, R. (1988) *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano.
- FRANKL, V. (2005) *L'home a la recerca de sentit*. Barcelona: Edicions 62.
- MARÍN, M.; TROYANO, Y. (2006) *Trabajando con grupos*. Madrid: Pirámide.
- TODT, E. (1982) *La motivación*. Barcelona: Herder.
- VÉLAZ RIVAS, J. (1996) *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- VOPEL, K.W. (2009) *Cómo aprender a trabajar en equipo*. Madrid: Editorial CCS.

Webs

Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion.html>]

Resum sobre 8 teories clàssiques de motivació. La pàgina web també proposa altres articles sobre motivació.

Modelos explicativos en psicología de la motivación. [<http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>]

Analitza la motivació de Bandura i altres models amb un llenguatge de nivell universitari. També relaciona la motivació amb la intel·ligència emocional.

La motivación de la incertidumbre (entrevista en Redes). [http://www.dailymotion.com/video/xaz7zu_la-motivacion-de-la-incertidumbre-e_school]

Fragment de vídeo del programa de televisió Redes que analitza la incertesa com a element motivador.

La motivación (documental). [http://www.dailymotion.com/video/x83lly_la-motivacion_school] Documental que analitza les causes i factors de la motivació, la teoria de Freud sobre el tema i la influència de la recerca del plaer i la fugida del dolor com a elements motivadors.

Autoria

Aquest curs ha estat elaborat per Manel Güell Barceló.

Els continguts d'aquest web estan sota una
llicència de [Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional](#)