

1R DE BATXILLERAT · FE1 · UNITAT 6

Lideratge, motivació i conflictes

Estils de direcció, motivació, equips i comunicació, conflictes i negociació, conciliació i clima laboral

6

PER COMENÇAR

En aquesta unitat aprendràs a...

- Distingir els estils de direcció i explicar què diferencia un cap d'un líder.
- Relacionar les teories de la motivació (Maslow, Herzberg i McGregor) amb situacions reals de feina i proposar incentius.
- Descriure què és un equip, com es reparteixen els papers i com circula la comunicació dins l'empresa.
- Analitzar un conflicte laboral i aplicar la negociació basada en interessos, la mediació i l'arbitratge.
- Reconèixer les mesures de conciliació i de clima laboral que una empresa pot oferir.

SITUACIÓ DE PARTIDA · CAS FICTICI

Una situació de partida



És gener. El grup ha començat a classificar els llibres de campanyes anteriors de les caixes de l'AFA, però ningú no sap ben bé qui fa què: les ordres s'han creuat, hi ha qui ha marxat a fer un cafè i hi ha un full de càlcul que ningú no ha obert. En Carlos Alberto es pensa que dirigeix; l'Andrea, que no escolta ningú. La Ruth els proposa mirar-ho com si fossin una empresa.

❓ **Pensa en un equip del qual hagis format part (esportiu, de classe, d'una colla). Qui prenia les decisions? Com es notava?**

❓ **Què et fa fer l'esforç extra en una feina o en un treball de classe: la nota, el reconeixement, l'ambient o el sentit de la tasca?**

❓ **Quan dues persones no s'avenen, què sol ser més útil: imposar, evitar el tema o parlar-ne?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

- **6.1** Direcció i lideratge: estils
- **6.2** Motivació a la feina
- **6.3** Equips de treball i comunicació
- **6.4** Conflictes laborals i negociació
- **6.5** Conciliació i clima laboral

Tres estils de direcció

ESTIL	COM DECIDEIX	AVANTATGE	INCONVENIENT
Autocràtic	Decideix sol i ordena	Ràpid en una urgència	Desmotiva i perd idees
Democràtic	Escolta i decideix amb l'equip	Implica i millora les idees	Més lent
Liberal	Delega gairebé tot	Autonomia de l'equip	Pot descoordinar

CLAVE

No hi ha un estil millor per a tothom: el **lideratge situacional** adapta l'estil a l'equip i al moment.

Cinc passos per decidir

1. **Identificar** — Quin és el problema.
2. **Buscar** — Quines alternatives hi ha.
3. **Valorar** — Què implica cadascuna.
4. **Triar** — Quina és la millor.
5. **Comprovar** — Ha funcionat?

CLAVE

Una decisió **programada** té una regla; una de **no programada** és nova i demana més debat.

Què motiva a la feina



Factors higiènics

- De l'entorn: salari, horari, seguretat, relació amb el cap
- Si fallen, provoquen insatisfacció
- Si estan bé, no motiven

VS



Factors motivadors

- De la feina mateixa: aprendre, responsabilitat, reconeixement
- Poder decidir
- Generen implicació

CLAVE

Un sou més alt, tot sol, **no soluciona** una feina avorrida.

Una botiga que no reté ningú



8 dependents, 5 baixes voluntàries

Cobren un 8 % més que el conveni, però el calendari canvia sense avisar i ningú no els pregunta res. Substituir una persona costa 600 €.

1. **Rotació.** 5 / 8 × 100 = 62,5 %. Les baixes costen 5 × 600 = 3.000 €.
2. **Segons Herzberg.** El sou ja és alt: fallen els motivadors (monotonia, cap participació) i un factor higiènic (el calendari).
3. **El pla de 1.200 €.** 1.200 / 600 = 2: amb 2 baixes evitades es paga a si mateix; amb 3, s'estalvien 600 €.

✔️ **Pujar el sou no ataca la causa; un calendari publicat amb antelació i reunions per escoltar l'equip, sí.**

Dues maneres de veure la plantilla



Teoria X

- La gent evita la feina
- Només rendeix amb control i càstigs
- Porta a una direcció autocràtica

VS



Teoria Y

- Amb objectius clars i autonomia, la gent s'implica
- Busca responsabilitat
- Porta a una direcció participativa

CLAVE

El que un cap **creu** de la plantilla acaba influint en com la tracta.

Les etapes d'un equip

1. **Es coneixen**
   Tot és amable
2. **Tensió**
   Surten les diferències
3. **Pacten normes**
   Papers, horaris i decisions
4. **Rendeixen**
   Treballen coordinats

CLAVE

La tensió **no vol dir que vagi malament**: és part del camí, però cal parlar-ne.

Trobar la zona d'acord



20 persones i 120.000 € de massa salarial

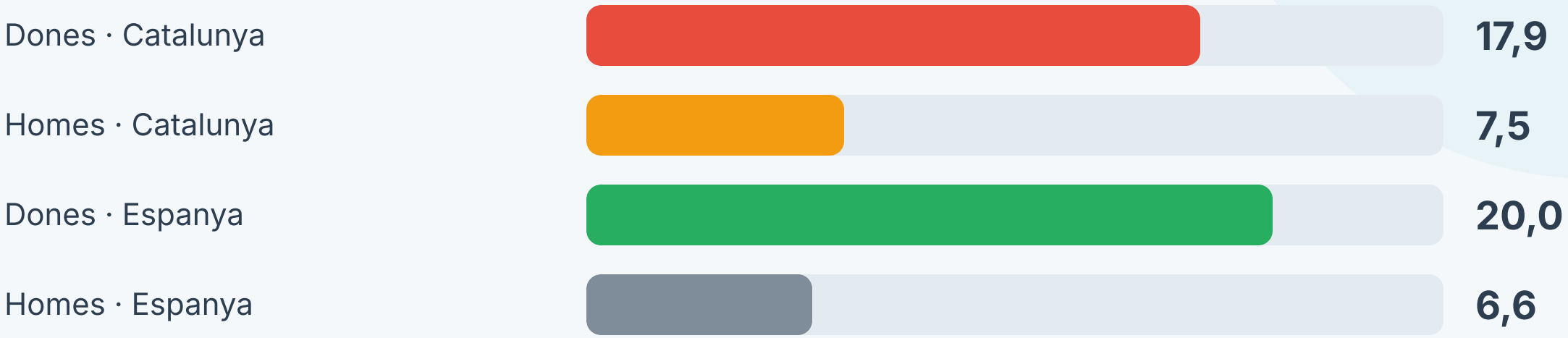
La plantilla demana, com a mínim, un 2,0 %; l'empresa pot arribar, com a màxim, al 3,5 %.

1. **Els límits.** Mínim: 2.400 €. Màxim: 4.200 €. La zona d'acord fa 1.800 € d'amplada.
2. **El punt mitjà.** (2.400 + 4.200) / 2 = 3.300 € (2,75 %), o sigui 165 € l'any per persona.
3. **Si no hi ha acord.** S'hi poden afegir horaris més previsibles, formació o un petit pla de conciliació.

✔️ **Negociar bé no és guanyar, sinó trobar una solució que tothom pugui defensar.**

Qui treballa a temps parcial

Persones ocupades a temps parcial, en %.



Font: INE, Enquesta de població activa, tercer trimestre de 2026 (consulta: 11/2026).

CLAVE

A Catalunya, la proporció de dones a temps parcial és **2,4 vegades** la dels homes. La xifra no explica **els motius**.

REPASO

Idees clau

- **Lideratge.** Autoritat i lideratge, estils: autocràtic, democràtic i liberal, lideratge situacional, pensament de grup.
- **Motivació.** Maslow, Herzberg i McGregor, incentius econòmics i no econòmics, absentisme i rotació.
- **Equips.** Objectius, papers i normes, mètodes àgils, comunicació formal i informal.
- **Conflictes.** Individuals i col·lectius, conveni, vaga, mediació i arbitratge, negociació per interessos.
- **Conciliació.** Adaptació de jornada, clima laboral.

PER ACABAR

Per pensar

1 Quin estil de direcció et resultaria més útil en un equip que acaba de començar, i quin quan hi ha una urgència?

2 Què et fa fer l'esforç extra: el reconeixement, l'ambient, la nota o el sentit de la tasca? Com ho podria aprofitar qui dirigeix?

3 Pensa en un desacord que hagis viscut: quins eren els interessos de cada part i quina solució hauria servit les dues?



Ara et toca a tu!

Repassa, practica i comprova el que has après.

📝 **Resum**

✅ **Test**

👆 **Interactius**

Llibre, presentacions, resums i tests gratis a **josesande.com**