



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

BLOC B | **LIDERATGE DE PERSONES I DIRECCIÓ D'EQUIPS**

CONTINGUTS

3.4 Lideratge

Autoria i llicència



Autoria: Soledad Felisa Gallardo Bonet

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

1. INTRODUCCIÓ

Quan parlem de *lideratge*, parlem de les dinàmiques i els fluxos d'influència que es produeixen dins un grup i que l'orienten cap a l'èxit. Els fluxos, que normalment sorgeixen a partir d'un únic individu (el líder), han d'impregnar tota l'organització, de manera que es creï una cultura de lideratge compartit, element clau per aconseguir el compromís de tots els col·laboradors amb el resultat final.

2. ORIGEN DEL CONCEPTE DE LIDERATGE

2.1. El sistema del «gran home»

El cas del «gran home», que es troba fonamentalment a Melanèsia i la Polinèsia, encara que també en comunitats d'Amèrica o l'Àfrica (Harris, 2002), probablement sigui l'exemple més eloqüent de lideratge ancestral.

Segons aquest sistema, en societats segmentàries apareixen individus que tenen una influència especial en les seves tribus, però no tenen autoritat formal ni capacitat per imposar-se per la força. Al contrari, la seva posició està basada en la capacitat de persuadir els seus seguidors mitjançant la redistribució de recursos entre els membres de la seva pròpia facció i també entre els de faccions d'altres grans homes, estenent així la fama del seu poder i capacitat i augmentant el seu reconeixement.

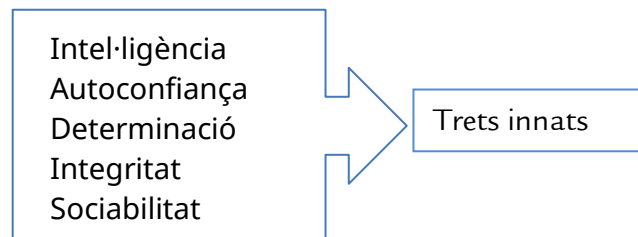
El lideratge del gran home es basa en la capacitat d'equilibrar els polsos que es produeixen en el seu grup i els que es produeixen durant la relació d'aquest amb altres grups, en un continu procés de reciprocitat i redistribució.

Aquest exemple serveix per il·lustrar com el fenomen del lideratge es produeix en qualsevol situació en la qual hi hagi un grup i com la interacció entre els seus membres dona lloc a fenòmens d'influència que poden ser analitzats des de diferents perspectives: rituals, de parentiu, econòmiques o polítiques.

2.2. El lideratge com a tret

A començament del segle xx, gairebé tota la bibliografia sobre lideratge girava entorn del concepte de la *teoria del gran home* (Carlyle, 1902), també denominada *teoria de trets*, que afirma que alguns individus naixerien amb unes característiques específiques que indueixen altres a voler seguir-los en qualsevol situació. Es tractaria, per tant, d'un tret innat, l'individu «neix líder» i el seu lideratge es desplega a través d'una sèrie d'atributs que romanen latents i que emergiran quan hi hagi una necessitat per a això.

Posteriorment, Stodgill (Hartman, 1999; Stodgill, 1994) i altres investigadors varen identificar el grup de trets bàsics dels líders que inclou la teoria del gran home:



Curiosament, en una enquesta recent publicada per la consultora PriceWaterHouseCooper («The 10 Leaders CEOs Admire More Than Anybody Else»), es va sol·licitar a diversos executius en cap (CEO, de l'anglès americà *Chief Executive Officer*) de 68 països que identificassin els líders de la història que més admiraven. A partir de les dades proporcionades, es va establir el següent TOP 10:

-
1. Winston Churchill
 2. Steve Jobs
 3. Mahatma Gandhi
 4. Nelson Mandela
 5. Jack Welch
 6. Abraham Lincoln
 7. Margaret Thatcher
 8. Ronald Reagan
 9. John F. Kennedy
 10. Napoleon Bonaparte
-

Deixant de banda la majoritària presència en la llista de líders occidentals, es pot destacar que tots es podrien classificar en dos grans àmbits: la

política (incloent-hi la que té un marcat caràcter de moviment social i, per tant, de condicionament del rumb de la història) i, a bastanta distància, l'empresa.

Paradoxalment, aquesta observació tan contemporània ens remunta una altra vegada fins a Carlyle quan va afirmar que «la història del món no és més que la biografia dels grans homes», relacionant-ho de forma determinant amb el concepte de lideratge heroic.

La teoria de trets va servir en el seu moment perquè moltes organitzacions compreguessin que els seus resultats podien variar si col·locaven persones amb determinats perfils en posicions de direcció. Tanmateix va quedar ràpidament superada per propostes més complexes a causa que els seus plantejaments presenten limitacions importants.

La debilitat més important de la teoria del gran home o teoria de trets és el seu enfocament unidireccional, que ignora la relació que el líder estableix amb els seus seguidors, les característiques d'aquests, l'escenari en què té lloc el procés de lideratge, el seu component situacional o la consecució de resultats. És a dir, únicament s'interessa pels trets del líder i, per tant, no reflecteix la complexitat de l'escenari en el qual tenen lloc les dinàmiques de lideratge, un element bàsic per comprendre'l. I és que, com va afirmar una vegada Ortega i Gasset, «L'home existeix constitutivament en una determinada circumstància i es veu obligat a reaccionar davant els canvis que contínuament s'originen, si vol controlar-la».

L'element clau per poder comprendre —i reproduir— (Barker, 1997) el fenomen de lideratge és el moviment d'influències que es produeix entre l'individu i el grup, entre el líder i els seus seguidors reals o potencials. Es tracta d'un fenomen d'interacció social amb transferència de poders pel qual el grup transfereix el poder de la presa de decisions a un únic individu que és capaç d'influir sobre la conducta dels altres.

Les característiques i la forma en què es produeix aquest fenomen de seguiment respecte a un individu i el seu grup és el que determina l'estil de lideratge. S'imposa una anàlisi de l'escenari en el qual transcorre l'acció i de tots els actors que intervenen en la dinàmica, per la qual cosa un model explicatiu basat únicament en les característiques del líder, com la teoria del gran home, només pot proporcionar una explicació vaga i imprecisa.

2.3. El lideratge i el comportament. Grups d'Ohio i de Michigan

A partir de 1950 el focus de l'anàlisi i l'estudi sobre lideratge es desplaça des del que el líder és cap al que el líder *fa*. La finalitat és identificar patrons decisius de comportament que siguin reproduïbles i, per tant, que permetin a altres persones aprendre'ls i millorar les seves habilitats de lideratge.

Aquests estudis, finançats amb una important inversió econòmica, varen ser promoguts pel Departament de Defensa Americà i varen donar lloc al que es coneix com el Grup d'Ohio, dependent la Universitat Estatal d'Ohio.

El grup va dissenyar un instrument d'anàlisi denominat *qüestionari descriptiu de la conducta del líder (LBDQ, Leader Behaviour Description Questionnaire)*, que va permetre obtenir una gran quantitat de dades en diferents contextos civils i militars. L'aplicació posterior mitjançant una anàlisi factorial va permetre progressar al llarg de versions successives i identificar finalment dues variables que els empleats varen considerar explicatives de les manifestacions de lideratge.

- Orientació a la tasca (dimensió d'estructura). Identifica el grau en què un líder defineix la tasca (l'estructura), defineix les interaccions del grup i assigna rols. Un individu amb una elevada orientació a la tasca espera que es mantenguin nivells elevats d'acompliment i prioritza el compliment de terminis en l'acabament de les tasques.
- Orientació a la relació (dimensió de consideració). Identifica el grau en el qual el líder mostra interès pels seus empleats, té en compte els seus sentiments i sensacions i cerca el benestar del grup. Individus amb una puntuació alta en aquest element són els que es caracteritzen per establir relacions personals cordials, són accessibles i tracten de la mateixa manera tots els empleats.

Ambdues dimensions són relativament independents, la qual cosa significa que un líder podria puntuar alt en totes dues. Els estudis d'aquest grup conclouen que una puntuació alta en la dimensió de consideració genera una satisfacció positiva entre els membres del grup i que una puntuació alta en la dimensió d'estructura o tasca genera una efectivitat alta. Així, l'ideal seria un líder amb una puntuació alta en ambdues dimensions: un líder excessivament orientat a la tasques pot produir efectes negatius en les emocions del grup i un líder molt orientat a la consideració pot reduir l'efectivitat. Tanmateix, hi ha nombroses excepcions a aquest model que

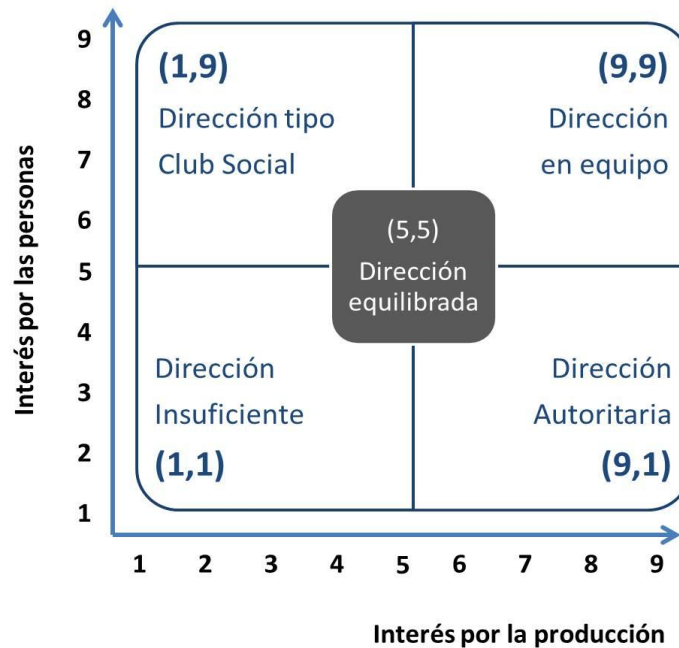
indiquen que hi ha factors de la situació que han de ser tinguts en compte amb més detall.

Pràcticament al mateix temps però de forma independent, un altre grup liderat des del Centre d'Investigacions de la Universitat de Michigan va dur a terme una sèrie d'estudis orientats a identificar les relacions que s'estableixen entre la conducta de lideratge, els processos de grup i el rendiment d'aquest.

2.4. Model de Blake-Mouton (*Grid Gerencial*)

El desenvolupament de les universitats de Michigan i Ohio es va concretar en el model denominat *Grid Gerencial*, de Robert Blake i Jane Mouton (1964), que permet representar gràficament els models de lideratge i comparar-los. Malgrat que permet identificar 81 estils, s'agrupen en quatre grans grups:

- **9,1. *Task Management*.** Estil alt en tasca, baix en relacions. Centrat a organitzar i dirigir la realització de la tasca. Només resulta eficient quan és el resultat de disposar la feina de manera que els elements humans hi interfereixin en un grau mínim.
- **1,9. *Country Club Management*.** Estil alt en relacions, baix en tasca. Centrat en les necessitats de les persones, peca d'atenció deficient en la tasca, però genera una atmosfera amistosa en l'organització.
- **1,1. *Impoverished Management*.** Estil baix en tasca, baix en relacions. Més centrat en les pròpies necessitats del líder que en les de l'organització, poc interès en la consecució d'objectius i en l'atenció de les necessitats de les persones. Típic dels líders conformistes que creuen que un mínim esforç per fer que es faci la feina és suficient per conservar el lloc en l'organització.
- **9,9. *Team Management*.** Estil alt en tasca, alt en relacions. Combina una bona atenció a la consecució d'objectius amb un elevat interès per les necessitats dels treballadors i els col·laboradors. Té clar que els èxits en la feina es deuen a les persones que s'hi involucren i a la interdependència que són capaces d'establir.



Com els models previs, en aquest també s'identifiquen algunes debilitats. D'una banda, fa referència a les característiques d'una persona i a la manera com aquestes característiques determinen un estil de lideratge i, encara que les relaciona amb la forma en què s'interrelaciona amb els seus empleats, es tracta d'estils fixos, que no es modulen en funció de l'entorn.

D'altra banda, tampoc no hi ha estudis concloents que correlacionin cada estil amb la consecució de resultats.

I finalment, encara que una anàlisi ràpida del model ens pot portar a pensar que una puntuació de 9,9 representaria l'ideal de lideratge que qualsevol individu s'hauria de plantejar com a objectiu, es tracta d'un estil que no és eficient en totes les situacions, per la qual cosa pot no ser sempre la millor alternativa.

2.5. El model de Likert

El 1961 Rensis Likert va desenvolupar una variant a partir del model de Michigan. Per a Likert, les persones no treballen en les organitzacions, les persones són l'organització mateixa. El seu model proposa una supervisió centrada en el treballador, amb un estil de tasca molt menys detallat i minucios, ja que el tipus de supervisió centrat en la tasca produiria resultats satisfactoris només a curt termini i seria la més ineficient.

La supervisió centrada en el treballador té en compte l'opinió dels col·laboradors, els involucra en el canvi i els orienta més cap als resultats que no cap al mètode i el procediment.

Likert es va interessar a diferenciar les organitzacions efectives de les inefectives per mitjà d'un qüestionari destinat a explorar les percepcions dels gerents sobre una sèrie de dimensions estructurals i processos en la seva organització: lideratge, motivació, comunicació, interacció, presa de decisions i establiment de metes i objectius.

A partir dels resultats va obtenir quatre estils d'administració.

- **Estil autoritari-explotador:** identifica els líders autoritaris i jeràrquics, que mantenen una relació d'explotació amb els seus subordinats.
- **Estil benèvol-autoritari:** el líder és autoritari però paternalista. Controla estrictament la situació i no delega responsabilitats, encara que té en compte les necessitats dels subordinats.
- **Estil consultiu:** encara que consulta amb els seus subordinats, qui finalment pren les decisions és el líder.
- **Estil participatiu:** molt relacionat amb l'actual concepte d'*apoderament*, el líder orienta, encara que maximitza la participació i la presa de decisions de treballadors i col·laboradors.

En qualsevol cas, totes les teories del lideratge vinculat al comportament varen suposar un gran avenç respecte de la teoria de trets i varen servir perquè les organitzacions es preocupassin per seleccionar per als seus càrrecs directius aquelles persones l'estil de les quals s'ajustà millor a l'objectiu i les característiques de l'empresa i que, per tant, afegissin valor augmentant les possibilitats d'èxit.

Tanmateix, en tots aquests models, l'acció només és eficaç quan l'estil de lideratge coincideix amb la demanda de la situació, de manera que un líder que puntuà alt en la tasca però baix en la relació, com en l'estil benèvol-autoritari, en trobar-se en una situació que no es correspongués amb aquesta demanda, passaria a ser simplement un líder autoritari.

Es tracta de cercar un model que tingui en compte, d'una banda, les demandes de la situació i la capacitat del líder d'adaptar-s'hi i, de l'altra, que determini el grau en el qual els subordinats o col·laboradors estan disposats a fer el que s'espera d'ells.

2.6. Teoria del lideratge situacional de Hersey i Blanchard

«Lideratge és la capacitat d'influir sobre altres mitjançant el desencadenament del poder i el potencial de les persones i les

organitzacions per a l'obtenció d'un bé major.» (Blanchard, Oncken i Burrows, 1990; Blanchard, 2007).

El 1982, Hersey i Blanchard plantegen un model que encara s'utilitza en l'actualitat, a causa de la seva simplicitat i facilitat de comprensió. Es tracta d'una proposta molt més dinàmica i menys rígida, que transcendeix les capacitats i les característiques personals de líder i que s'enfoca al col·laborador i les seves característiques. La pregunta que es formula és: pot un mateix líder tenir èxit en totes les circumstàncies?

Per a aquests autors, liderar és molt més que orientar-se únicament cap a un èxit o una meta, un plantejament que només té a veure amb els resultats. Un líder que només posa èmfasi en l'assoliment de metes pot tenir èxit a curt termini, però no serà capaç de desenvolupar tot el potencial del capital humà de l'organització.

La clau és «l'obtenció d'un bé major», és a dir, l'obtenció del que és millor per a totes les persones interessades: el lideratge d'alt nivell.

«El lideratge del més alt nivell és el procés d'aconseguir resultats valuosos alhora que s'actua amb respecte, cura i justícia, per al bé de totes les persones interessades».

I, per tant, la **MISSIÓ** del líder és desencadenar el poder i el potencial de les persones i les organitzacions per obtenir un bé major.

La seva **VISIÓ**:

- Aconseguir que tots els col·laboradors estiguin capacitats per liderar al més alt nivell.
- Aconseguir que els treballadors i els col·laboradors estiguin motivats per liderar al més alt nivell en observar altres persones que ho facin així.

I tot això, amb el marc següent de **VALORS** que guia la presa de decisions:

- Ètica: fer el que és correcte (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).
- Relacions: desenvolupar confiança i respecte mutu.
- Èxit: operar una organització rendible i ben dirigida.
- Aprenentatge: créixer, qüestionar i desenvolupar-se sempre.

Segons els ideòlegs del lideratge situacional, només aquest plantejament directiu pot aconseguir organitzacions d'acompliment alt, que es caracteritzen pel model **SCORES**:

S	<i>Shared Information and Open communication</i>	Compartir la informació i facilitar la comunicació genera confiança i anima les persones a actuar com a propietàries de l'organització.
C	<i>Compelling Vision</i>	Els col·laboradors que comparteixen la visió hi estan profundament compromesos i veuen amb claredat el paper de suport que exerceixen.
O	<i>Ongoing Learning</i>	Creació de capital de coneixement i transferència del que s'ha après a tota l'organització.
R	<i>Relentless Focus on Customer Results</i>	Observació contínua dels resultats des del punt de vista del client.
E	<i>Energizing Systems and Structures</i>	Els sistemes, les estructures, els processos i les pràctiques estan alineats en suport de la visió, l'estratègia i les metes.
S	<i>Shared Power and High Involvement</i>	La presa de decisions és compartida i es distribueix en tota l'organització. La participació, la col·laboració i el treball en equip constitueixen la forma de vida.

Per aconseguir una organització excel·lent, el col·laborador és un element clau que ha de ser potenciat i entrenat, però per a això el líder ha de fer una anàlisi profunda de cada col·laborador a fi de determinar el seu nivell de desenvolupament i maduresa professional i adaptar l'estratègia de lideratge a cada nivell.

El cert és que tots els individus ens trobam en diferents nivells de desenvolupament, depenent de la tasca en la qual treballam en cada moment. Un col·laborador nou i sense experiència necessitarà inicialment més guiatge i direcció; contràriament, un col·laborador experimentat i destre requerirà molta més autonomia i menys supervisió pràctica.

Segons Blanchard, la supervisió excessiva o escassa, és a dir, donar a les persones massa o molt poca direcció, té un impacte negatiu sobre el desenvolupament dels individus, que al final és l'objectiu del lideratge. Per això la importància de ser capaç d'ajustar l'estil de lideratge al nivell de desenvolupament del col·laborador.

En el model de lideratge situacional hi ha quatre estils bàsics de lideratge:

(E1) Direcció	(E2) Entrenament	(E3) Suport	(E4) Delegació
---------------	------------------	-------------	----------------

Que es relacionen amb quatre nivells bàsics de desenvolupament o maduresa del col·laborador:

(M1) Principiant entusiasta	(M2) Aprenent desil·lusionat	(M3) Executor cautelós	(M4) Triomfador independent
Nivell competencial baix / Nivell de compromís alt	Nivell competencial mitjà-baix / Nivell de compromís baix	Nivell competencial mitjà-alt / Nivell de compromís variable	Nivell competencial alt / Nivell de compromís alt

El lector pot recordar quan va començar a aprendre a muntar en bicicleta? De vegades estava tan emocionat que ni tan sols no podia dormir a la nit, encara que no tingués ni idea de com anar amb bicicleta. Era un clàssic **principiant entusiasta** que necessitava **direcció**.

Recorda la primera vegada que va caure de la bicicleta? En aixecar-se amb dificultat de terra, va poder haver-se demanat per què dimonis va decidir aprendre a anar amb bicicleta i si alguna vegada la dominaria. Llavors va arribar a l'etapa d'**aprenent desil·lusionat**, amb necessitat d'**entrenament**.

Quan ja era capaç d'anar amb bicicleta, amb el seu pare que li donava coratge, la confiança que això li brindava probablement es va ressentir una mica la primera vegada que va decidir treure la bicicleta per fer una volta sense els ànims i el suport del pare. En aquest punt era un **executor capaç però cautelós**, amb necessitat de **suport**.

Finalment, va arribar a l'etapa en què la bicicleta semblava que era part de vostè. Podia anar amb bicicleta sense pensar-hi. Era un veritable **trionfador independent** i els seus pares li podien **delegar** la feina de divertir-se només amb la seva bicicleta.¹

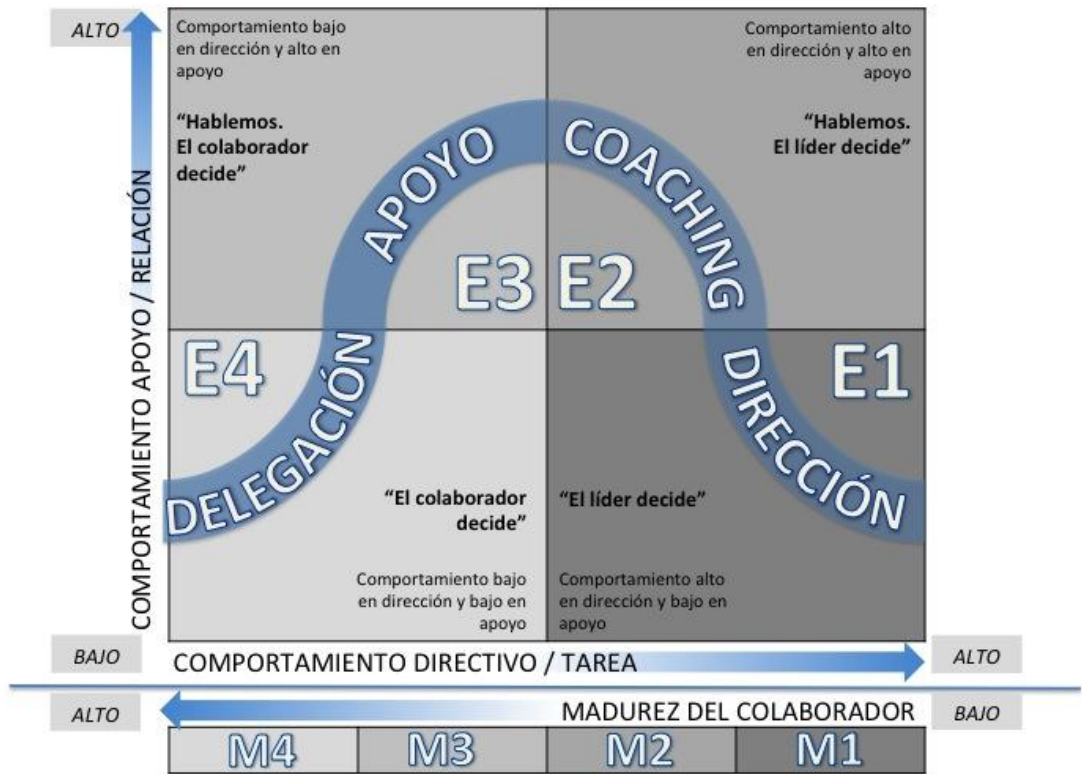
El nivell de desenvolupament varia d'un objectiu a l'altre i d'una tasca a l'altra. Un individu pot estar en un nivell elevat de desenvolupament respecte a una meta i en un nivell molt diferent respecte de les altres. Així, no només es necessiten diferents estils per a diferents persones, sinó també diferents estils per a les mateixes persones, depenent del nivell de desenvolupament en què es trobin respecte d'una tasca determinada.

¹ Fragment extret del llibre *Liderazgo al más alto nivel*.

La maduresa del col·laborador es considera sota dues dimensions: la professional i la psicològica. En la maduresa professional, s'analitzen elements com la formació, la competència i experiència, la capacitat de solucionar problemes o la capacitat de complir terminis. En la maduresa psicològica, s'analitza la voluntat per assumir responsabilitats, l'autonomia, la confiança en un mateix, la constància i interès o la motivació per a l'èxit.

Una vegada que es determina la maduresa del col·laborador per a la tasca concreta, s'adopta un dels quatre estils que proposa el model:

- **Estil E1: direcció.** Es caracteritza per un nivell alt de les conductes orientades a la tasca del directiu i un nivell baix de les conductes orientades a la relació. El líder defineix el què, quan, on i com de les coses. El líder ha de supervisar i controlar estretament, mentre manté una distància interpersonal elevada. La comunicació és unidireccional, en la qual s'exposa clarament el que s'espera del col·laborador.
- **Estil E2: entrenament.** Nivell alt de les conductes orientades a la tasca i nivell alt de les orientades a la relació. En aquest estil, el líder supervisa i controla, però estableix una comunicació bilateral que pretén motivar per a l'èxit mitjançant el reconeixement. És apropiat l'ús de «carícies psicològiques». L'objectiu és instruir, formar i orientar.
- **Estil E3: suport.** Nivell alt de les conductes orientades a la relació i baix en les orientades a la tasca. En aquest estil s'emmarca la direcció per objectius elaborats de manera participativa i està caracteritzat per la comunicació bidireccional que persegueix donar facilitats al col·laborador perquè tenguin èxit. Es potencia l'autonomia del col·laborador a través d'una conducta altament motivadora per part del líder.
- **Estil E4: delegació.** Nivell baix de les conductes orientades a la relació i baix de les orientades a la tasca. L'objectiu d'aquest estil és que el col·laborador desenvolupi el màxim potencial d'autonomia professional. La motivació ha de ser discreta sense fer servir «carícies psicològiques», i s'ha de responsabilitzar el col·laborador pels resultats obtinguts.



Esquema del model de relació entre el comportament directiu i la maduresa del col·laborador

El model de lideratge situacional continua sent útil per la seva senzillesa i per la seva facilitat d'aplicació en nivells inicials de lideratge.

Des de la teoria de trets o teoria del gran home, l'enfocament sobre lideratge ha anat ampliant progressivament el seu focus d'atenció, incorporant elements que no tenen a veure únicament amb el «motor» de l'acció (el líder), sinó amb aquells que al final determinaran la mesura de l'èxit, els col·laboradors. Tanmateix, fins i tot la teoria del lideratge situacional, adaptable i flexible, no és prou útil per determinar un estil de lideratge aplicable a tota una organització. Quan els resultats que s'esperen o persegueixen tenen un caràcter global, cal una atenció que no es limiti a la forma en què s'estableixen relacions un a un. És necessària una visió encara més àmplia, que tinguem en compte la cultura de l'organització, la forma en què aquesta està determinada pel seu líder i la forma en què determina les conductes dels seus membres.

En definitiva, es palesa la necessitat d'un enfocament de lideratge que respongui a la pregunta de com el líder pot construir la cultura d'una organització i desplegar-la entre tots els col·laboradors i empleats, dirigint l'equip cap al compliment de metes i objectius i cap a una cultura d'èxit.

3. LIDERATGE TRANSACCIONAL I LIDERATGE TRANSFORMACIONAL

A partir dels anys vuitanta, apareix un nou paradigma de lideratge que es converteix en una de les teories més investigades i més ben conegudes. Aquesta teoria ja entén el lideratge com un procés d'influència en el qual els líders influeixen sobre els seus seguidors. Descriu quins són les variables en la relació líder/seguïdors i com afronta l'organització el compliment de les metes establertes, i dóna lloc a una perspectiva més àmplia que la resta dels models descrits.

Bass i els seus col·laboradors (Bass i Avolio, 1994) varen definir dos estils: l'enfocament transaccional i l'enfocament transformacional. Ambdós són diferents, ja que un tracta de mantenir la cultura de l'organització i l'altre intenta canviar-la. Alguns autors suggereixen que el lideratge es pot representar com un contínuum on hi hauria el model transaccional en un extrem i el transformacional en l'altre (Stone, Russell & Patterson, 2004).

3.1. L'enfocament transaccional

Es basa en un intercanvi (transacció) d'estímuls i respostes entre el líder i els seus subordinats. El líder determina amb claredat el que espera dels seus empleats i les expectatives determinen el comportament d'ambdós. Aquesta transacció o intercanvi, premiar per un bon acompliment, és el que sovint ha estat emfatitzat com a lideratge efectiu. Es tracta d'un estil que es basa en mecanismes de reciprocitat i sistemes de recompenses en el marc d'una estratègia de control per part del líder cap als seus col·laboradors.

En l'enfocament transaccional, són fonamentals la comunicació (Ramis, Manassero, Ferrer i García-Buades, 2007) del líder amb els seus col·laboradors i la forma en què identifica les seves necessitats i desigs; no obstant això, l'interès es produeix sobre aspectes impersonals en l'acompliment de les feines, sense que hi hagi interès a satisfer necessitats d'un ordre més elevat.

El lideratge transaccional implica un compromís per part de tots per «seguir les regles», i el premi es rep a canvi que es compleixin els objectius especificats. El líder utilitza la seva posició de poder i la seva capacitat de control a través del sistema de reconeixements i sancions, perquè els seus col·laboradors mostrin la conducta requerida, i el seu compromís i lleialtat. El líder es beneficia de la consecució dels objectius gràcies a la conducta dels seus col·laboradors i els col·laboradors compleixen amb el que se n'espera per obtenir la seva recompensa i evitar sancions.

Encara que es tracta d'un estil de lideratge que pot ser molt efectiu, perquè en l'intercanvi tots hi guanyen (els seguidors reben premis per l'acompliment laboral i el líder es beneficia de la consecució d'objectius), es tracta d'un estil que tendeix a conservar l'estabilitat en lloc de propiciar el canvi; per tant, no resulta útil en entorns altament canviants ni per a la consecució d'objectius a llarg termini.

Els tres models que componen aquest estil de lideratge són la direcció per excepció passiva, la direcció per excepció activa i la direcció per contingència (Arredondo, 2010):

- Direcció per excepció passiva: en aquest tret, el líder pren mesures correctores al final del procés, aplicant controls per detectar disconformitats amb l'estàndard establert. No hi ha una bona relació interpersonal, per la qual cosa aquest tret es basa en el bon funcionament dels mecanismes de control.
- Direcció per excepció activa: el líder prevé qualsevol desviació durant tot el procés mitjançant mecanismes de control i càstig.
- Direcció per contingència: es produeix una negociació recíproca quant als objectius que s'han assolir i un intercanvi en el qual el col·laborador rep la recompensa a canvi que ofereixi al líder els resultats pactats.

3.2. L'enfocament transformacional

L'enfocament transformacional, al contrari, pretén el canvi. Ocorre quan el líder amplia i eleva l'interès dels seus empleats, quan genera consciència i acceptació dels propòsits i la missió del grup, i quan estimula els seus empleats a mirar més enllà dels seus propis interessos en benefici del grup.

En essència, el lideratge transformacional és un procés de construcció de compromís cap als objectius de l'organització i l'apoderament dels col·laboradors per complir els objectius. El resultat, almenys en la teoria, és la millora del rendiment del col·laborador.

El model transformacional difereix substancialment del transaccional en el fet que està orientat al progrés i el desenvolupament, transformant els valors personals dels col·laboradors per potenciar la visió i els objectius de l'organització mitjançant un ambient en què puguin formar-se relacions i s'estableixi un clima de confiança on cada visió pugui ser compartida.

Avolio (Avolio i Gardner, 2005; Bass i Avolio, 1994; Hernandez, Eberly, Avolio i Johnson, 2011) estableix quatre conductes primàries que identifiquen el líder transformacional:

1. **Influència carismàtica:** es tracta de l'element pel qual el líder es converteix en un model de rol que és admirat, respectat i emulat pels seus col·laboradors, que demostren un elevat grau de confiança en ell. El líder transformacional es complau a assumir i compartir riscos amb els seus col·laboradors.
2. **Motivació inspiradora:** el líder transformacional inspira i motiva els altres proporcionant significat i reptes a la feina i als resultats dels seus col·laboradors. Construeix relacions a través d'una comunicació interactiva que li serveix per donar a conèixer les expectatives i demostrar un compromís amb els objectius i una visió compartida.
3. **Estimulació intel·lectual:** el líder transformacional estimula l'esforç dels seus col·laboradors per ser innovadors i creatius, qüestionant-se'n els principis, reformulant problemes i abordant velles situacions en noves maneres. Els errors dels col·laboradors no són criticats en públic i s'estimula fortament la creativitat. El líder estimulador intel·lectual anima els seus col·laboradors i els estimula a provar nous reptes, però emfatitzant la racionalitat.
4. **Consideració individualitzada:** el líder transformacional posa una atenció especial en les necessitats individuals de cada col·laborador per aconseguir els seus èxits i créixer professionalment. Per aconseguir-ho, el líder actua com un mentor o un entrenador, donant suport al col·laborador perquè pugui assolir nivells elevats del seu potencial.

<i>Atributs funcionals</i>	<i>Desplegament</i>
Influència carismàtica	Visió Confiança Respecte Compartir el risc Integritat Modelatge
Motivació inspiradora	Compromís envers l'objectiu Comunicació Entusiasme
Estimulació intel·lectual	Racionalitat Resolució de problemes
Consideració individualitzada	Atenció personal Tutela Escolta Apoderament

Així, el líder reconeix i demostra l'acceptació de les diferències individuals dels seus col·laboradors en termes de desigs i necessitats. Per a això, estableix una comunicació bidireccional a través d'una escolta activa.

El desenvolupament dels col·laboradors s'efectua mitjançant la delegació de tasques, òbviament tutelades d'una manera no intrusiva que permeti identificar si es necessita suport o direcció addicional. D'aquesta manera s'aconsegueix l'apoderament dels col·laboradors.

En resum, el líder transformacional articula la seva visió d'una forma clara i aparent, explica com assolir aquesta visió, actua amb confiança i optimisme, expressa confiança en els seus col·laboradors, emfatitza en els valors i les accions simbòliques, lidera amb l'exemple i apodera els seus col·laboradors per assolir aquesta visió.

Estructura factorial del MLQ-5X

Factors de lideratge transformacional

Influència idealitzada (atribuïda)	Els líders que presenten un nivell alt d'aquest factor són admirats i respectats i obtenen la confiança de la gent. Els seguidors s'hi identifiquen i proven d'imitar-los.
Influència idealitzada (conducta)	Té el mateix significat que el factor anterior però els ítems que el mesuren estan centrats en conductes específiques.
Motivació inspiracional	Es refereix als líders que són capaços de motivar els membres del seu equip proporcionant significat a la seva feina. Així mateix, el líder formula una visió de futur atractiva per als treballadors i l'organització.
Estimulació intel·lectual	Aquests líders estimulen els seus col·laboradors a ser innovadors i creatius i a cercar per si mateixos la solució als problemes que puguin plantejar-se.
Consideració individualitzada	Els líders que presenten un nivell alt d'aquest factor presten atenció a les necessitats individuals d'assoliment i creixement dels membres del seu equip, actuant com mentors o entrenadors.

Factors de lideratge transaccional

Estructura factorial del MLQ-5X

Factors de lideratge transformacional

Recompensa contingent	Mitjançant l'ús de les conductes descrites en aquest factor, el líder aclareix les expectatives dels seus seguidors i proporciona reconeixement quan s'aconsegueixen els objectius.
Direcció per excepció (activa)	Aquest tipus de líder se centra a corregir les errades i les desviacions dels treballadors a l'hora d'aconseguir els objectius proposats per l'organització.

Lideratge passiu/evitat

Direcció per excepció (passiva)	Aquests líders solen deixar les coses com estan i, en tot cas, només intervenen quan els problemes es tornen seriosos.
Laissez-faire	Senyala els líders que eviten prendre decisions i veure's implicats en els assumptes importants.

Font: Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española (Moler Alonso, Robust Savoi, & Quadrat Guirado, 2010)

4. EL LIDERATGE EN LES ORGANITZACIONS ACTUALS

Lideratge i administració o direcció són conceptes difícils de separar (Pastor, Oms i de la Vila, 2004; Ulrich i Smallwood, 2012), estan íntimament lligats, per la qual cosa la direcció en les organitzacions actuals és tot un repte.

Abandonant cada vegada més models arcaics molt jerarquitats, les organitzacions modernes estan emmarcades en una societat i una economia basades en el coneixement (Longo Martínez, 2008), amb equips multidisciplinaris i multiculturals que proposen solucions diferents en funció del seu marc de presa de decisions i amb estructures cada vegada més horitzontals que doten el treball en equip d'autonomia i responsabilitat.

En aquest context, prenen sentit les constel·lacions de lideratges múltiples amb presa descentralitzada de decisions, promogudes a partir d'una determinada cultura i un determinat sistema dotat d'elements concrets que permetin el creixement i el canvi. Són lideratges multinivell, que augmenten la confiança en els responsables millorant la satisfacció laboral i l'acompliment de l'equip (Braun, Peus, Weisweiler i Frey, 2013).

Es requereix una nova metodologia de lideratge que posi l'interès en les oportunitats (Day, Fleenor, Atwater, Sturm i McKee, 2014; Drucker, 2004) que s'obren en l'organització i que la faci créixer i adaptar-se a un entorn competitiu i canviant.

John P. Kotter (Davis (s. d.); Kotter, 2012) observa que el 70 % dels esforços que es produeixen en les organitzacions per liderar el canvi fallen, independentment de la forma sota la qual es presentin: gerència de qualitat total, reenginyeria, redimensionament, reestructuració, canvi cultural o transformació. L'error es produeix perquè l'organització rarament estableix una aproximació prou integral que permeti abordar el canvi i la millora consolidant-los a tots els nivells.

Per augmentar les possibilitats d'èxit en el lideratge, Kotter proposa un procés en vuit passes seqüenciades, dirigit a enfrontar-se als reptes d'un entorn en procés continu de canvi, que, segons recomana, s'han de seguir acuradament ja que qualsevol error en alguna de les fases pot tenir un efecte devastador:

1	Establir un sentit d'urgència.	Examinar el mercat i les realitats de la competència. Identificar i discutir les crisis actuals i potencials o les oportunitats importants.
2	Formar una coalició de guia poderosa.	Acoblar un grup amb prou poder per liderar l'esforç del canvi. Motivar el grup per treballar com a equip. Obrir la comunicació. Facultar els col·laboradors.
3	Crear una visió.	Crear una visió per ajudar a dirigir l'esforç del canvi. Desenvolupar estratègies orientades a aconseguir la visió. Crear una cultura de seguiment. Donar exemple.
4	Comunicar la visió.	Utilitzar qualsevol vehicle possible per comunicar la nova visió i les noves estratègies. Ensenyar nous comportaments a partir de l'exemple de la coalició de guia. Crear confiança.



5	Facultar els altres per actuar sobre la visió.	Desfer-se dels obstacles al canvi, incloent-nos a nosaltres mateixos. Canviar els sistemes o les estructures que dificulten seriosament la visió. Estimular les idees i l'assumpció de riscos i d'activitats o accions no tradicionals. Revisar els nostres mapes mentals.
6	Planificar per aconseguir èxits a curt termini.	Planificar millores visibles d'acompliment. Establir mecanismes per aconseguir aquestes millores. Reconèixer i premiar els treballadors implicats en la millora. No confiar-se per l'èxit ni considerar guanyada la batalla.
7	Consolidar les millores i produir encara més canvis.	Utilitzar l'augment de la credibilitat per modificar els sistemes, les estructures i les polítiques que no encaixen amb la visió. Eliminar la por. Revisar els nostres paradigmes gerencials més profunds i adequar-los a la nova estructura creada. Fer servir treballadors que puguin implantar la visió, promoure'ls i desenvolupar-los. Revigoritzar el procés amb nous projectes, temes i canvis en els agents.
8	Institucionalitzar nous mètodes.	Articular les relacions entre els nous comportaments i els èxits corporatius. Desenvolupar els mitjans per assegurar el desenvolupament del lideratge i la successió dels líders. Continuar aprenent. Enfortir el lideratge genuí. Llevar-nos del mig si és el necessari.

Vuit passes per transformar l'organització i assolir l'èxit, John P. Kotter (Kotter, 1995)

BIBLIOGRAFIA

- Arredondo, F. G. (2010). «La integridad en el Liderazgo Transaccional y Transformacional, una aproximación ética al tema». Dins *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pàg. 1–19).
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). «Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership». *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pàg. 315–338.
- Barker, R. A. (1997). «How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?» *Human Relations*, 50 (4), pàg. 343–362. doi: 10.1177/001872679705000402
- Bass, B. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. Bass,. Ca: Thousand Oaks.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto* Norma SA Editorial.
- Blanchard, K., Oncken, W., & Burrows, H. (1990). *El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo*. (S. Ediciones Guijalbo, Ed.) (Primera ed.). Barcelona. Retrieved from <http://www.coopmariopacheco.bligoo.com/media/users/4/200105/files/14869/El_Ejecutivo_al_Minuto.pdf>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). *Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. doi:10.1016/j.leaqua.2012.11.006
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Carlyle, T. (1902). *On Heroes. Hero Worship and the Heroic in History*. New York: Ginn & Co.
- Davis, J. (n. d.). Seven leadership actions that accelerate execution. Retrieved November 10, 2013, from <http://0-www.emeraldinsight.com.catalog.uoc.edu/learning/management_thinking/articles/davis_actions.htm?view=print>
- Day, D. V, Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Drucker, P. (2004). *Qué hace eficaz a un ejecutivo*. Harvard Business Review, Junio. Retrieved from <http://www.didaskein.com/images/Ejecutivo_Eficaz.pdf>
- Harris, M. (2002). *Introducción a la Antropología General*. Alianza Editorial.
- Hartman, L. (1999). *A Psychological Analysis of Leadership Effectiveness*. *Strategy & Leadership*, 0–2.

- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D. (2011). *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1165–1185. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.009
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail the promise of the governed corporation. Harvard Business Review*, (March-April).
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (p. 194). Harvard Business Review Press.
- Longo Martínez, F. (2008). *Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano*, (226), 84–91.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Psicothema*, 22(1990), 495–501. Retrieved from <<http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/view/8883>>
- Pastor, J. C., Olmos, R., & de la Villa, E. (2004). *La concepción española del liderazgo. Deloitte e Instituto de Empresa*.
- Ramis, C., Manassero, M. A., Ferrer, V., & García-Buades, E. (2007). *¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161–181.
- Stodgill, R. (1994). *Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. Journal of Psychology*, 35–71.
- Stone, a. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. doi:10.1108/01437730410538671
- The 10 Leaders CEOs Admire More Than Anybody Else. (n.d.). Retrieved from <<http://www.businessinsider.com/ceos-most-admired-leaders-2013-1>>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *What is Leadership? In Advances in Global Leadership* (Vol. 7, pp. 9–36). Emerald Group Publishing Ltd.

BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- Blanchard, K., Oncken, W., & Burrows, H. (1990). *El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo. (S. Ediciones Guijalbo, Ed.) (Primera ed.)*. Barcelona. Retrieved from <http://www.coopmariopacheco.bligoo.com/media/users/4/200105/files/14869/El_Ejecutivo_al_Minuto.pdf>
- Bornay-barrachina, M. (2014). *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2013), 41–53.
- Carmen, M., Palmer, R., Antonia, M., Mas, M., Pérez, V. A. F., & García-buades, E. (2007). Redalyc. *¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades*

- comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(2), 161–181.
- Gil, F., Alcover, C. M., Y, R. R., & Sánchez-manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo.* Papeles del Psicólogo, 32(1), 38–47.
- Heredia, E. B., Ramos, A., & Candela, C. (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres.* Psicothema, 23(2), 173–179.
- Kotter International - Principles. (n.d.). Retrieved February 20, 2014, from <<http://www.kotterinternational.com/our-principles>>
- Pedraja-rejas, L., Rodríguez-ponce, E., Rodríguez-ponce, J., Ciencias, R. De, Ve, S., & Zulia, U. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIV(1), 20–29.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.* Revista de Psic, 28(2), 81–98.
- Torres, G. P. (2012). *El Triunvirato del Liderazgo Directivo. Sociedad y Utopía.* Revista de Ciencias Sociales, (39), 47–69.
- Longo Martínez, F. (2008). *Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación.* Capital Humano, (226), 84–91.