

UNITAT 1	Direcció, motivació i desenvolupament de les persones
-----------------	---

CONTINGUTS	1.4. Lideratge
-------------------	----------------

1. EL LIDERATGE COM A MECANISME D'ACCIÓ

En el curs *Competències directives de nivell inicial* es van plantejar les diferents teories sobre el lideratge i sobre els estils que permeten orientar sobre una o una altra modalitat. En tots els casos es parla de les qualitats relacionals de l'individu i de com aquestes són capaces de moure un grup de persones cap a una mateixa finalitat.

Fins ara s'han revisat dos enfocaments:

1. L'individu. La tradició antropològica, social i psicològica parla d'individus que tenen uns trets personals innats que els fan sobresortir d'una forma natural entre els membres del seu mateix grup. D'alguna forma, es produeix una elecció espontània entre iguals perquè un d'ells assumeixi la responsabilitat d'establir un rumb i de prendre les decisions necessàries per no desviar-se d'aquest rumb. Són trets de personalitat no apresos que generen confiança, un element, com veurem més endavant, que és la base d'una relació productiva entre el líder i els col·laboradors. Aquest enfocament tradicional se centra únicament en les característiques de l'individu que ostenta el lideratge.
2. Les relacions que estableix. D'altra banda, les diferents teories apunten estils el focus dels quals està en la forma en què s'estableix la relació. Aquí s'introdueixen dos elements:
 1. La forma concreta que té el líder de relacionar-se amb els altres en funció de si predominen trets coercitius, orientatius, afiliatius, democràtics, exemplars o formatius (Goleman, 2005).¹
 2. Les característiques particulars i la maduresa professional del col·laborador. No tots els col·laboradors són iguals i, per tant, no és possible utilitzar el mateix estil amb tots ells. Tant en les etapes inicials de la relació professional com durant el seu desenvolupament el líder ha de realitzar un diagnòstic de cada col·laborador i adaptar l'estil a les necessitats particulars de cada un d'ells.

En qualsevol cas, és necessari fer un salt qualitatiu i obrir el focus per entendre l'impacte del lideratge d'una forma molt més àmplia en les organitzacions.

Ja no es tracta només d'analitzar quins són els trets particulars d'un directiu o responsable o de la manera en què és capaç de migrar d'un estil a un altre en funció de les necessitats. És necessari entendre dos aspectes fonamentals:

¹ Goleman descriu 6 trets de lideratge que constitueixen la base de les diferents teories. Són aquests:

LIDERATGE COERCITIU: exigeix una obediència immediata i exempta d'aportacions o reflexions. *LIDERATGE ORIENTATIU*: mobilitza les persones a través de la confiança. *LIDERATGE AFILIATIU*: es basa en la generació de llaços emocionals amb les persones amb les que treballa. *LIDERATGE DEMOCRÀTIC*: cerca el consens i l'aportació de tots. *LIDERATGE EXEMPLAR*: orienta l'acció a partir d'establir alts estàndards d'acompliment. *LIDERATGE FORMATIU*: pretén desenvolupar el potencial de les persones i mobilitzar el seu compromís de millora.

- El grup (equip o organització) és un element viu que ahora ostenta un poder que influeix sobre la relació. Un poder que pot fer triomfar o fracassar qualsevol projecte.
- L'estil de lideratge influeix d'una forma determinant sobre el clima organitzacional i aquest ahora sobre la capacitat de mantenir compromís i assumir objectius.

Podem parlar, per tant, d'un **lideratge compartit** en el qual el líder formal comparteix el poder amb els seus propis col·laboradors. La forma en què influeix sobre ells determinarà bona part de l'èxit del projecte, però ahora el capital social de l'organització ampliarà o reduirà aquestes possibilitats.

2. LIDERATGE, PODER I CAPITAL SOCIAL EN LES ORGANITZACIONS

Una organització és un sistema d'alta complexitat que es mou a partir de les diferents tensions que es generen en ell i, per tant, pot ser observat com un fenomen social. Aquestes tensions poden ser productives o bloquejants, però la converteixen en un entorn dinàmic a partir de les transaccions constants entre interessos i expectatives de tots els membres del grup (Mendieta i Núñez, 1976). Aquest procés de transacció juntament amb l'exercici d'influència de qui ostenta el poder per imposar-se als interessos particulars, són els elements que condicionen el lideratge.

Encara que actualment està clar que les organitzacions estan subjectes a entorns externs canvians i que és necessari un procés adaptatiu continu, no s'ha d'oblidar que el mateix sistema es troba immers en un procés intern de canvi constant. Les actituds clàssiques de plantejar que l'organització opera en un entorn estàtic són un error. Existeixen influències mútues, desplaçaments en els nuclis de poder, modificacions en les relacions dins del grup i amb l'exterior, evolució en les expectatives i les necessitats, etc. i per tant, observat des d'aquesta perspectiva, el factor humà cobra una rellevància especial.

En un sistema amb un punt d'equilibri inestable, el líder assumeix el paper de facilitador. Ha de permetre el moviment de l'organització, afavorint que es reorganitzi i potenciant l'emergència de noves formes més adaptatives (Contreras Torres i Castro Ríos, 2013). El líder deixa de ser l'únic subjecte d'influència ja que hi ha un lideratge complementari que sorgeix de les relacions i de les interaccions socials. Aquestes interaccions estableixen el lideratge dels col·laboradors com a nucli de poder a través de:

- la seva capacitat de potenciar o inhibir el moviment en l'organització.
- el seu potencial per restringir els líders.

Segons Contreras Torres i Castro Rius (2013) el **lideratge organitzacional** és un fenomen fruit de les relacions i de les interaccions entre les persones, que s'ha d'orientar cap als següents objectius:

- Facilitar la interpretació de les visions de tots els agents que intervenen en l'organització.

- Dinamitzar el moviment de poder entre els membres a fi de promoure l'adaptació del sistema.
- Potenciar la diversitat i reconèixer les habilitats particulars.
- Generar confiança a partir de la comunicació i de la generació de contextos propicis per a la creativitat i la innovació.

El líder ha de ser el promotor del canvi encara que ha d'assumir que aquest podrà produir-se fins i tot independentment de la seva participació (Bonney, 2003). És important observar que en els objectius esmentats apareix novament el concepte de confiança com un dels elements clau en el procés de lideratge tant individual com col·lectiu; i és que **la confiança és la xarxa que permet el desenvolupament del capital social**.

Entenem com a capital social aquells aspectes de les estructures socials que faciliten les interaccions dels actors i que, a diferència d'altres formes de capital, resideix en la naturalesa mateixa de les relacions entre els actors. És l'habilitat de les persones per treballar juntes en grups i en les organitzacions per aconseguir propòsits comuns (Coleman, 1988). Es tracta de la capacitat per realitzar un treball conjunt, col·laborar i dur a terme l'acció col·lectiva. És a dir, parlem del motor que permet a una organització dur a terme la seva capacitat productiva o la consecució d'objectius. Es tracta de l'essència mateixa de l'organització.

Per mobilitzar el capital social i dinamitzar-lo, hem de tenir en compte que aquest se sustenta sobre tres eixos que es retroalimenten entre si:

- *Confiança*, entesa com la disposició a acceptar un risc compartit a canvi de la seguretat de què la resta del grup o els líders respondran amb un quid pro quo.
- *Xarxes de coneixement i col·laboració*. Xarxes de relacions socials que permetin el flux dinàmic de coneixement, informació i cultura organitzacional.
- *Normes* que estableixen les pràctiques acceptables, el compliment de les obligacions i recolzen la presa de decisions.

El desenvolupament del capital social exigeix la mobilització del grup mitjançant la transformació del lideratge existent *en ell* a un lideratge *per a ell* (Atria, 2003), fonamentalment a través de dues estratègies:

- Apoderament dels individus que el componen mitjançant la canalització de la influència del grup dins de l'organització cap a fora de la mateixa.
- Potenciant l'associativitat, ampliant les xarxes de cooperació amb altres grups identificats com aliats.

El lideratge orientat a desenvolupar el capital social de l'organització no s'ha d'orientar tan sols a l'exercici de la influència sobre el grup, sinó a estimular i potenciar les relacions productives i cooperatives entre els seus membres.

3. EL LIDERATGE I LA SEVA INFLUÈNCIA EN EL CLIMA DE L'ORGANITZACIÓ

Encara que la percepció de clima laboral és subjectiva, també està relacionada amb el capital social, el capital humà i l'estil de lideratge. Un clima negatiu dificulta l'acompliment, ocasionant un baix rendiment i situacions de conflicte (Serrano Orellana i Alexandra Portalanza, 2014), i, per tant, influeix directament en el desenvolupament de les organitzacions.

Per a Stringer, el clima organitzacional pot mesurar-se a través de les següents dimensions:

Dimensions del clima organitzacional:

1. Estructura: Reflecteix el sentit dels empleats d'estar ben organitzat i tenir clara la definició dels seus rols i responsabilitats.
2. Estàndards: Sentiment de pressió per millorar l'acompliment i el grau d'orgull dels empleats per treballar bé.
3. Responsabilitat: Sentiment de poder prendre decisions de forma autònoma.
4. Reconeixement: Sentiment de ser recompensat pel treball ben fet.
5. Suport: Confiança i suport mutu que preval dins del grup de treball.
6. Compromís: Sentit de pertinença a l'organització i alineació amb les metes de l'organització.

Font: (Serrano Orellana i Alexandra Portalanza, 2014)

El comportament del líder influeix sobre el clima (Stringer, 2001) mitjançant la seva capacitat per treballar sobre la motivació, mobilitzant-los com a grup per a la consecució d'una meta comuna.

Existeixen diferents estudis que correlacionen l'estil de lideratge amb el benestar dels treballadors mitjançant ambients de treball motivadors que permetin a l'individu créixer i desenvolupar-se.

D'acord a les dades, el tret de lideratge orientatiu (aquí s'inclourien els estils transformacional, distributiu o situacional en professionals madurs), és el que sembla exercir un efecte més beneficiós sobre el clima (Goleman, 2005).

<i>Índex de correlació</i>	Coercitiu	Orientatiu	Afiliatiu	Democràtic	Exemplar	Formatiu
Flexibilitat	-28	32	27	28	-07	17
Responsabilitat	-37	21	16	23	04	08
Estàndards	02	38	31	22	-27	39
Recompenses	-18	54	48	42	-29	43
Claredat	-11	44	37	35	-28	38
Compromís	-13	35	34	26	-20	27
Impacte general en el clima	-26	54	46	43	-25	42

Encara que lideratges amb trets democràtics, afiliatius i formatius també demostren afavorir el clima i l'acompliment de l'organització.

Goleman apunta que el nivell d'intel·ligència emocional del líder determina el nombre d'estils que aquest és capaç de desenvolupar en un moment donat, en funció de la necessitat de cada situació concreta. Afirmar que aquells líders que són capaços de manejar un mínim de quatre trets dels apuntats, són molt més eficaços a l'hora de manejar el clima de l'organització.

Peiró (Peiró & Rodríguez, 2008) afirma que l'estil de lideratge transformacional té un enfocament capaç de generar recursos positius que contribueixin a controlar el distrés i a augmentar l'estrès positiu dels seguidors mitjançant:

- Influència idealitzada.
- Motivació inspiracional.
- Estimulació intel·lectual.
- Consideració individualitzada.

I que la capacitat d'establir metes congruents i claredat en el lloc de treball, influeix directament sobre la satisfacció laboral i el clima de l'equip.

BIBLIOGRAFIA

- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. In *Capital social y reducción de la pobreza: en busca de un nuevo paradigma* (p. 588). Santiago de Chile: CEPAL, Universidad del Estado de Michigan, Naciones Unidas.
- Bonney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa: Royal Roads University.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26–37.
- Mendieta y Núñez, L. (1976). *Sociología del poder* (2a ed.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles Del Psicologo*, 29(1), 68–82.
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.