
LA RECERCA DELS LÍDERS DEL FUTUR



Nom: Albert Lamas Llopis
Data d'entrega: 11.12.2014
Grup classe: 2ⁿ Bat B
Curs: 2014/15
Treball de recerca
Tutora: Pilar Gómez García

ÍNDEX

1. Introducció.....	2
1.1 Idea i objectius del treball.....	2
2. Part teòrica del líder.....	5
2.1 Competències del líder del futur.....	5
La figura del líder.....	5
Definició.....	5
Una mica d'història.....	6
Teories sobre lideratge.....	9
Great Man Theory (Teoria dels grans homes).....	9
Trait Theory (Teoria de les característiques).....	10
Behavioral Theories (Teories segons el comportament).....	12
Participative Leadership Theory (Teoria participativa de lideratge).....	16
Situational Leadership (Lideratge segons la situació).....	18
Contingency Theory (Teoria de la contingència).....	21
Functional Theory (Teoria funcional).....	23
Three levels of leadership model (Tres nivells de models de lideratge).....	24
Transactional Leadership (Lideratge transaccional).....	26
Transformational Leadership (Lideratge transformacional).....	27
Neo-Emergent Theory (Nova teoria emergent).....	27
Tipus de líders.....	27
Segons la manera en què s'escull.....	27
Segons la relació del líder i els membres del seu equip.....	27
Segons el tipus d'influència sobre els seus subordinats.....	28
Efectivitat.....	30
Característiques generacionals.....	35
Generació Y.....	35
Generació Z.....	37
Competències del líder.....	38
3. Aproximació pràctica a la detecció del líder.....	44
3.1 Hipòtesi.....	44
3.2 Marc d'actuació i metodologia.....	44
3.3 Entrevistes.....	44
Unilever.....	45
Banc Sabadell.....	49
Departament d'Ensenyament.....	51
3.4 Anàlisi de l'aproximació pràctica a la detecció del líder.....	56
3.5 Valoració de la hipòtesi.....	58
4. Conclusions.....	60
5. Font d'informació.....	64
5.1 Bibliografia.....	64
5.2 Webgrafia.....	64

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Idea i objectius del treball

En un principi, el meu treball de recerca anava enfocat cap a l'anàlisi de la conducta, ja que és un tema que genera interès en mi perquè permet veure les qualitats i característiques del comportament d'una persona i crec que podria haver-me sigut útil durant tota la meva vida en les relacions interpersonals. A més, he d'afegir que m'hauria aportat uns coneixements força diferents als que vull estudiar però, alhora, molt útils. No obstant, és un tema molt teòric amb una difícil aplicació pràctica. Havia pensat en estudiar-ho amb l'ajut del departament de recursos humans d'una empresa, però, en contactar-hi, vaig saber que s'utilitzaven altres mètodes de selecció de personal. Per aquest motiu vaig buscar un nou enfocament, és a dir, un nou punt de vista des del qual conèixer les qualitats i característiques d'una persona.

Al maig se'ns va demanar una primera idea del treball de recerca sobre el tema a tractar i vaig exposar-lo com a «Anàlisi de la conducta». Just una o dues setmanes després se'ns va oferir la possibilitat de la co-tutorització del treball de recerca gràcies a una iniciativa de l'Ajuntament, i va ser el moment en què vaig donar-li la volta al treball. Vaig sol·licitar participar en aquesta iniciativa per fer les pràctiques amb el departament de recursos humans d'una empresa i se'm va assignar *Unilever*, on el meu tutor de treball de recerca ha sigut en Carlos Sardá, gestor de talents de l'empresa. Gràcies a ell he tingut la possibilitat de veure la temàtica del meu treball des d'un nou punt de vista i la possibilitat de gaudir del seu guiatge durant la realització d'aquest. En un seguit de reunions, trucades telefòniques i correus electrònics m'ha ajudat a determinar la temàtica teòrica convenient a tractar, a escollir la lectura més adient per completar el treball, a definir una bona hipòtesi, a completar part de l'aproximació pràctica parlant-me d'Unilever, fet que em va servir per fer les altres entrevistes, i a preparar una bona exposició. És per això que agraeixo la seva feina, sobretot per haver-me donat l'oportunitat d'aprendre moltes coses i haver-me ajudat en tot allò que he necessitat.

A més, en base a la informació que en Carlos Sardá em va facilitar d'Unilever per tractar la hipòtesi, he realitzat dues entrevistes més: la primera a Eugeni Garcia Alegre, un expert en gestió educativa i gestió pública, que em va parlar de la figura del líder dins del Departament d'Ensenyament, i la segona a Salvador Farrès Magem, director del departament de gestió dels recursos humans i de la

formació del Banc Sabadell, que em va explicar la funció del líder i la seva detecció dins de la seva empresa.

Sens dubte, he comprovat de primera mà que el món laboral i, més concretament, l'empresarial són dos àmbits on es necessita conèixer les qualitats i característiques d'una persona per veure si és apta, en altres paraules, si és idònia, per un lloc de treball o per un càrrec determinat. D'aquí, i amb l'ajuda del meu tutor d'Unilever, va sorgir la idea base del tema en el qual he estat treballant prop de mig any: el líder i les estratègies per trobar-lo i fer-lo promocionar.

Les estratègies per cercar un líder són aplicades a la selecció de personal, que és una activitat realitzada per totes les empreses i tots aquells organismes que volen contractar a algú i que consisteix en buscar a la persona indicada, la persona més idònia, per a què ocupi un càrrec determinat en base a les capacitats que s'han de tenir per dur a terme el treball requerit en aquest. Un dels mètodes de selecció de personal més emprats actualment és el de les competències. Aquest mètode de selecció parteix de la frase següent: «si tenim productes que poden competir al mercat, tenim treballadors competents». Amb això es mostra que allò que es busca són treballadors que tinguin un comportament d'alt rendiment i que garanteixin l'èxit en la realització de les seves tasques. La forma de poder conèixer aquests comportaments en un candidat és detectant-ne les competències adients en ell, que les podríem definir com a una sèrie de qualitats detectables, en base a mètodes concrets, que caracteritzen a una persona i la predisposen a una realització determinada d'una feina qualsevol. És un procés trencador ja que s'apliquen nous mètodes als processos tradicionals de selecció de personal. Aquests mètodes són dos: l'entrevista de personal i els centres de valoració (*assessment centre*). El primer mètode, l'entrevista de personal, es caracteritza per voler trobar en el candidat comportaments en el seu passat que hagin tingut èxit i serveixin per assegurar el bon desenvolupament de la feina al càrrec al qual opta; i el segon, els centres de valoració (*assessment centre*), constitueixen una tècnica que utilitza proves o dinàmiques de grup en diferents situacions per avaluar les habilitats i les competències de cada candidat. És una mena de prova de la conducta de cada candidat vers certes situacions que puguin presentar-se en el seu futur lloc de treball, de manera que s'espera la resolució més eficient de cada un dels participants en les diferents situacions.

La promoció és un procés posterior a la selecció de personal i consisteix bàsicament en passar d'un

càrrec a un altre, de manera que s'augmenten les responsabilitats i les funcions en aquest canvi. Aquesta es dona a totes les empreses i es fa segons l'evolució dels treballadors, en base a avaluacions realitzades cada cert temps que els fa l'empresa o l'organització.

Aquesta és la part més teòrica de «com trobar en algú aquelles característiques que busco», però, per saber com trobar això, primer haurem de saber allò que busquem. Els he distingit com a líders. En una empresa es busca gent que pugui ocupar una posició dins d'un departament i que, si té les habilitats i capacitats suficients, tingui la possibilitat de promocionar dins de la mateixa. Per això, no es busquen únicament treballadors que facin la seva feina, sinó treballadors que tinguin la capacitat de lideratge per assolir el càrrec de líder quan sigui necessari. Amb això no vull dir que tots els treballadors hagin de ser reclutats per a ser líders, però sí que es tenen expectatives en molts, bàsicament en els joves, per arribar algun dia a liderar l'empresa o l'organització. De la mateixa manera que amb la selecció de personal per competències i altres variants, el concepte de líder és explicat i treballat al llarg del projecte, però per tenir una idea clara, defineixo al líder com a aquella persona que en 15 o 20 anys estarà liderant una organització.

La idea principal és buscar la figura i les característiques (competències) del líder i, després, veure si aquestes poden detectar-se en un candidat a un lloc de treball o en un propi treballador de l'empresa per a que aquest tingui la possibilitat de promocionar si el seu rendiment ho mereix.

D'altra banda, l'objectiu bàsic del treball és el fet de saber com conèixer a les persones, és a dir, saber com buscar unes qualitats, un seguit de característiques o un comportament, al que tot junt s'anomena perfil, en una persona. Per això és necessari primer conèixer el perfil que es busca per després saber com trobar-lo.

Per tant, la finalitat del treball és adquirir coneixements d'un àmbit o sobre un tema que no té gaire relació amb les meves expectatives de futur, però que em sembla molt interessant i m'ajudarà a valorar la feina de molta gent i a ser més crític. També m'ajudarà a tenir suficient coneixement i prou experiència en els mètodes per saber més sobre una persona i allò que puc esperar d'ella, a més de conèixer a nivell teòric com puc ser un bon líder i com puc ajudar als altres a donar el millor de si mateixos.

2. PART TEÒRICA DEL LÍDER

2.1 Competències del líder del futur

◦ LA FIGURA DEL LÍDER

El líder, segons l'Institut d'Estudis Catalans, és aquella persona que adopta la condició del lideratge. Aquest lideratge engloba un seguit d'habilitats, característiques o qualitats que una persona ha de tenir per esdevenir líder. L'objectiu d'aquest punt del projecte és confeccionar una llista de les competències que el líder o cap ha d'assolir per ser capaç de conduir al grup a la consecució del seu objectiu i en el desenvolupament de la seva tasca. Per això, cal explicar en profunditat què és el lideratge i com ha sigut comprès des del seu origen. No obstant, cada organització o empresa té un llistat de competències concretes en base a les seves polítiques de feina i als resultats que volen obtenir, per tant, el seguit de competències amb el qual es tancarà aquest punt és la conclusió de l'estudi del lideratge i aquest pot variar d'una empresa a una altra degut al fet que aquestes no valoren el general sinó ítems concrets que els interessin.

- Definició

El lideratge és el conjunt d'habilitats que un individu ha de tenir per influir en la manera de ser de les persones i en la manera de treballar d'aquestes com a conjunt, procurant que ho facin amb entusiasme en el compliment d'uns objectius determinats. Un líder, per tant, ha de tenir la capacitat de prendre la iniciativa, gestionar, convocar, promoure, incentivar, motivar i avaluar a un grup o equip.

També es pot definir com l'art d'influenciar, comandar i conduir a individus.

Etimològicament la paraula consta de dues partícules, líder- i -atge, de manera que la primera, el lexema, prové de la paraula anglesa leader (líder) i la segona, el morfema, un cop afegit, incorpora el significat d'estat o condició de. Llavors, el lideratge no és més que la condició d'una persona de líder.

És un concepte que no està únicament vinculat a l'empresa. De fet, s'exerceix en moltes altres àrees: des de la persona que dins d'un equip de futbol motiva i comprèn als altres fins a la persona que fa de guia espiritual, ja que la seva feina consisteix en conduir a les persones en un àmbit de la seva vida.

El líder, la persona que desenvolupa el lideratge, ha d'establir una relació amb cada una de les persones a les que guia, ja que la idoneïtat de la seva feina es basarà en gran part en això, i, com es veurà en les diferents teories, aquest líder pot ser anomenat i establert o pot actuar com a tal en moments puntuals de la feina.

En una frase, el líder és aquella persona que dóna a cada membre del grup allò que necessita per aconseguir el seu màxim rendiment.

No obstant, no s'ha de confondre líder i director. Director és aquell qui gestiona un equip amb una finalitat determinada, és la persona que busca els resultats i el seu interès resideix exclusivament en això. Per contra, el líder és aquella persona que condueix el grup en el camí per realitzar la feina, la persona que procura que el procés es faci adequadament i s'obtinguin els resultats esperats pel director. En conseqüència, ser director no implica deixar de ser líder, però no tots els líders són directors. De fet, es dóna que el líder d'un equip és alhora membre d'un equip liderat per un altre individu, o que dins d'un mateix equip una persona s'encarregui de liderar a un grup estant tots sota el lideratge d'un superior. Amb això es pretén que quedi clara la idea de què un líder és imprescindible per a la cooperació i la bona feina del grup i això no implica que sigui una figura autoritària que únicament mani feina. Contràriament, l'efectivitat del líder dependrà de si és capaç de fer que els membres del seu equip treballin correctament i posin tots els seus esforços i capacitats en la realització de la feina, sense veure's cohibits per una figura opressora d'aquest.

En conclusió, el líder és aquella persona que fa possible la realització de la feina com a conjunt. És el nexa necessari pel bon treball entre els membres de l'equip i per a que aquests actuïn com un bloc per la consecució de la tasca que els ha estat assignada, de manera que busquin una victòria pròpia per mitjà de la victòria comú. Per tant, es pot definir el líder com el guia i motivador d'un equip que busca el millor rendiment de cada membre d'aquest, aconseguint els majors beneficis del col·lectiu possibles.

-
- Una mica d'història
-

El líder no és una figura originada recentment, sinó que és un personatge que es va establir el primer dia que l'home va entrar en societat. No s'entrarà en el debat de si la societat millora o empitjora l'individu, però sí es destacarà que les persones dins d'un conjunt necessiten a una o

més que facin de guies en les seves vides o que, si més no, siguin capaces d'organitzar-les, que adoptin la figura de líder amb diferents graus d'importància, ja sigui com a cap del poblat o com a cap de caça, per exemple.

A la prehistòria el rol del líder l'assolia qui, per experiència, sabia més. Aquí es podria trobar el primer líder. Solia adoptar aquesta posició la persona més gran de la tribu ja que es considerava que era més sàvia per cada any viscut. La importància d'aquesta persona era buscar el bé del grup, i per buscar aquest bé havia de liderar-lo cap a la bona realització del seu objectiu: la supervivència. També les societats egípcies van tenir com a líder els faraons i es podria destacar així a un líder en cada civilització. Respecte als faraons, el concepte de líder patia certes alteracions o tenia certes diferències amb el dels poblats prehistòrics perquè canviava la finalitat que tenien com a grup i entrava en joc una part més espiritual, més religiosa, de la qual eren líder justament aquests, i es poden definir com a tals perquè eren els encarregats de conduir al grup, de governar-lo, i en el fet de governar s'implica lideratge.

Es pot dir que els grecs van ser els primers en dur a terme una mena de lideratge comunitari, depèn de com s'interpreti, ja que no es basaven en el govern d'una sola persona amb el seu lideratge corresponent, sinó en el govern de molts, que implicava la desaparició del lideratge individual. El que sí es pot dir del cert és que en aquella època es va plantejar el lideratge i la figura del líder com a tal des d'un punt de vista teòric per primer cop de la mà de Plató i Confuci. Aquest últim va desenvolupar un conjunt de pautes o de normes que havien de seguir els prínceps a l'hora de governar el seu poble, que com s'ha destacat abans no acaba de ser un lideratge pur però sí és una activitat estretament relacionada amb aquest. Després hi ha Plató, que va preguntar-se a la seva obra *La República* quines eren les qualitats que diferenciaven als líders de les altres persones. El filòsof grec va preguntar-se per primer cop sobre les qualitats del líder i va fer un viatge semblant al de Confuci que el va dur a Sicília, on va intentar convèncer al tirà que governava la ciutat del fet que havia de canviar els seus mètodes de govern, la manera en la qual liderava el grup, per establir les mesures que ell presentava i que aportarien una millor relació com a conjunt i com a poble. Ni el filòsof grec ni el xinès van tenir èxit en els seus intents per establir una forma de govern (de liderar a un poble) que fos més efectiva que l'existent, però si van ser dels primers en plantejar-se en cert grau el lideratge i la figura del líder des d'un àmbit teòric. Òbviament, els seus estudis i les seves teories en vers el lideratge no són aplicables a l'actualitat, però sí han servit pels

estudis posteriors.

A partir d'aquí s'ha de remuntar al segle XIX per trobar pensadors que estudiessin el lideratge. Això no va influir en què no existissin grans líders en aquest interval de temps i, de fet, no són pocs els que van dirigir pobles, organitzacions o moviments, i que encara ara es recorden per la seva capacitat de conduir a un grup a una finalitat de manera més o menys efectiva. D'aquests es pot destacar a Juli Cèsar, a George Washington, o a Abraham Lincoln.

Actualment també hi ha líders, ja sigui dins de les empreses o en la política, però les primeres teories sobre lideratge giren al voltant dels personatges que just s'han mencionat dues línies amunt. Al segle XIX es va arribar a la conclusió de que el lideratge, el fet de ser líder, era innat, és a dir, hi havia persones que neixen per ser líders. Van pensar erròniament això perquè percebien que ser un gran líder era un càrrec o un destí reservat per a poca gent que tenia les qualitats necessàries per complir aquesta funció. En això es basa, a grans trets, la primera teoria sobre lideratge. No obstant, es va comprovar que aquests grans líders havien assolit aquest càrrec o aquesta responsabilitat en unes circumstàncies determinades o per aconseguir uns objectius determinats i va ser llavors quan es va veure que una persona podia ser apta per ser líder en un context determinat i ser nefasta com a tal en un altre. Es va especular també amb el fet que l'efectivitat del lideratge no depenia del líder sinó del grup que aquest liderava. Anys després també es va estudiar la possibilitat de que el líder fos efectiu segons els seus comportaments. És un avanç important ja que refusa completament la teoria inicial que parla de líders innats, perquè si el lideratge és una qüestió de comportaments, per tant, de la conducta, pot ser educat pel simple fet que s'ha demostrat que la conducta és totalment educable. Amb aquestes teories va entrar l'efectivitat del líder en joc i els mecanismes pels quals aquesta es podia aconseguir. Van aparèixer més teories que refusaven un perfil establert de líder i optaven per determinar que les persones eren produïdes amb el temps i no pas amb allò que les envolta, i diferents situacions de lideratge requerien diferents característiques en el líder. Es pot determinar que cada teoria busca diferents tipus de lideratge segons els mecanismes amb els quals els líders compten per fer efectivament la seva feina. Una de les teories destacades va ser la funcional, que parla de la conducta del líder en vers la unitat del grup i l'ambient en què aquest treballa per tal d'aconseguir l'efectivitat, sense, com en l'anterior teoria, destacar el comportament del líder segons la situació. Aquesta evolució del lideratge ha sigut, si més no, notable, però ha arribat al seu màxim amb les

teories més recents. Aquestes inclouen la psicologia i destaquen que totes les anteriors tenen part de raó però per si soles no són eficients a l'hora d'aplicar-les. Les més innovadores busquen l'efectivitat de la feina i la troben per mitjà d'una barreja de les anterior teories i hi impliquen les emocions, perquè entenen que una persona que està conforme i alegre amb la seva feina la farà millor que algú que no es sent còmode, i també els hàbits que ha hagut d'interioritzar el líder per poder trobar la solució als problemes que apareguin i que el fan capaç de fer totes les tasques que calguin per aconseguir el seu objectiu.

- Teories sobre lideratge

Com s'ha introduït a l'apartat anterior, no són poques les teories establertes al voltant del lideratge, però cada una dóna una visió diferent d'aquest. No totes les que s'exposaran a continuació es centren en el mateix, és a dir, cada una afirma sobre conceptes diferents, partint de la base que la finalitat és sempre l'efectivitat del grup i de la feina del líder. El ventall d'opcions és força ampli i, sens dubte, una barreja de totes les teories seria el més vàlid. En altres paraules, una teoria que englobés totes les altres i tingués els mateixos objectius que cada una d'elles, esdevenint així un model del líder que frega la perfecció. Això es veurà més endavant, però per arribar a aquesta conclusió cal explicar cada una de les teories més importants a fons.

- *GREAT MAN THEORY* (TEORIA DELS GRANS HOMES)

La teoria del gran home va ser la teoria més acceptada durant el segle XIX sobre lideratge i es basava en la figura dels herois, dels grans personatges històrics que havien sigut caracteritzats pel seu carisma, la seva intel·ligència o pel seu poder polític i per haver entrat a la història gràcies a una d'aquestes habilitats.

Aquesta teoria està orientada cap als homes ja que eren els qui ocupaven càrrecs polítics o militars i sovint aquests passaven de pares a fills, motiu pel qual es va afirmar que el lideratge era una qüestió genètica i reservada als homes, perquè les dones no tenien cabuda en aquestes successions de càrrecs.

Thomas Carlyle, un escriptor escocès, va ser qui va popularitzar tal teoria el 1840 a partir de l'estudi de les biografies d'aquelles persones que ell considerava que havien tingut certa

importància històrica i va ser recolzat per diversos filòsofs com Hegel o Nietzsche, qui inclús afirmava que l'objectiu o el triomf de la humanitat es troba en aquests homes superiors.

Herbert Spencer, un prestigiós sociòleg, va contradir aquesta teoria estesa per Carlyle al concloure dient que aquests als qui anomenava «grans homes» no eren més que un producte de la societat en què vivien i de la seva influència, no pas un resultat de la genètica, i va atacar a l'escriptor escocès qualificant les seves afirmacions de primitives i immadures.

En definitiva, aquesta teoria no mostra més que una visió inicial i senzilla del lideratge basada en tots els successos anteriors on una persona destacava per sobre de les altres per tenir el poder i ser el líder d'un poble per aquest motiu. Actualment no és vàlida, però sí es pot afirmar que hi ha persones que tenen el lideratge als seus gens, és una activitat que ja tenen apresada, i no requereixen de la seva ensenyança, així que es poden trobar persones capacitades de forma innata per al lideratge. No obstant, aquesta teoria va servir per incentivar l'interès dels pensadors en el concepte de lideratge i van aparèixer un seguit de teories que contradeien els conceptes explicats en aquesta.

- TRAIT THEORY (TEORIA DE LES CARACTERÍSTIQUES)

Aquesta teoria dels trets no és més que una evolució de l'anterior. La paraula que dóna nom a la teoria és *trait*, que vol dir característica o tret, i que indica que a allò que se li dóna valor és al conjunt de característiques que ha de tenir un individu per poder ser un bon líder.

La majoria de pensadors que van treballar sobre la teoria de les característiques o les qualitats ho van fer sota la influència de Carlyle i Galton. Aquest últim va defensar la teoria del gran home i va afegir, a més, que el lideratge no es podia ensenyar, era innat. El pas que van donar respecte aquests dos personatges va ser la determinació d'un seguit de trets que requeria una persona per esdevenir líder.

L'objectiu era trobar les característiques del líder i centrar-se en elles. La manera de trobar-les era estudiant els perfils d'aquelles persones que havien sigut líders en algun àmbit històricament. Aquí es troba la diferència amb la teoria anterior: buscaven les característiques en els grans homes però no feien el lideratge exclusiu per aquests, sinó que deien que qualsevol persona amb tals qualitats

seria capaç d'esdevenir líder. Un dels més importants en defensar això va ser Cowley, qui va dir que l'estudi de la figura del líder sempre havia sigut i sempre seria segons les seves característiques.

Aquesta teoria treballada a partir de la del gran home establerta el 1840, va seguir sent la més acceptada fins cent anys després, fins el 1940. Va ser llavors quan va aparèixer la figura de Stogdill. Aquest defensava que una persona que adquiria un lloc en la societat podia ser un bon líder en una situació determinada però no havia ser-ho en una altra. Aquesta nova percepció va ser el punt i final de la teoria de les característiques però es pot incloure dins d'aquest conjunt perquè conté forts arguments que recolzen els trets individuals a l'hora de liderar. Stogdill va diferenciar entre trets (*traits*) i habilitats (*skills*) i va veure que del llistat que va fer tots eren necessaris per a que un líder podés adaptar-se a tot tipus de situacions i fos efectiu en totes elles.

Tornant al que és la teoria dels trets després d'haver explicat com va aparèixer i com va ser refusada, els estudis sobre aquesta no han desaparegut i hi ha hagut investigadors que han seguit estudiant-la fins al punt de classificar els trets del líder seguint un parell de criteris:

- Demografia, competència a la tasca i relació interpersonal: la primera es refereix a si el gènere (un tret de les persones) del líder influencia la seva efectivitat (s'ha demostrat que no té relació alguna), la segona als trets que porten al líder a fer la seva tasca de manera correcta, i la tercera als trets que ajuden al líder a establir bones relacions amb les persones a les quals lidera.
- *Distal (trait-like) vs. proximal (state-like)*: aquest criteri intenta determinar si els líders neixen o es desenvolupen i ho fa comparant les característiques innates d'una persona amb aquelles que pot aprendre per comprovar quines de les dues són més importants per l'efectivitat del lideratge, de manera que s'arriba a la conclusió que tots els trets que un líder necessita per ser efectiu poden ser apresos, és a dir, que un líder es pot educar.

Zaccaro va desenvolupar el 2001 un model de lideratge per trets que compta amb aquelles característiques que necessita un líder per ser efectiu, seguint dues premisses: la primera, que el lideratge neix a partir de la combinació de certs trets, i la segona, que els trets del líder poden

diferir segons el tracte amb les persones a les quals lidera.

Com el model anterior, n'han aparegut molts en aquests últims anys que relacionen els trets d'una persona amb la seva efectivitat per liderar i que inclouen, fins i tot, els trets que determinen el comportament genèticament i l'evolució de la psicologia sobre aquesta teoria per comprovar la relació entre l'efectivitat del líder i els seus trets mencionada en aquest apartat.

Abans s'ha comentat el moment en què aquesta teoria va deixar de ser la més estesa, però al llarg de la història ha sigut una de les més criticades d'entre les que parlen de lideratge ja que s'ha qualificat de simple pel fet que només es centra en com els seguidors del líder el perceben, és a dir, de si és efectiu pels seus seguidors, enlloc de fixar-se en la seva pròpia efectivitat. Aquesta és la primera via de debat, però hi ha una altra mencionada anteriorment que es basa en el fet que no és té en compte la situació en què una persona esdevé líder, tal i com va argumentar Stodgill. D'altra banda, com s'ha explicat a la introducció, cada teoria veu el lideratge des d'un punt de vista diferent i es centra en coses diferents, però aquesta teoria dels trets també ha servit com a trampolí per a la creació de les altres i ha permès que aquestes s'originin a partir dels errors o els punts fluixos d'aquesta.

- *BEHAVIORAL THEORIES (TEORIES SEGONS EL COMPORTAMENT)*

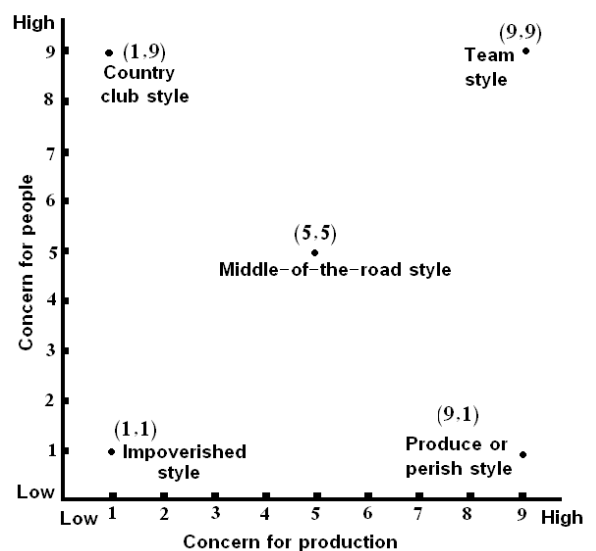
Aquest grup de teories tenen com a comú denominador el comportament que ha de tenir el líder per sobre de les característiques innates d'aquest i, com el comportament es basa en la conducta i la conducta és educable, s'arriba a la conclusió de que els líders no neixen sinó que es desenvolupen. A més, diuen que l'èxit es pot aconseguir per mitjà d'accions descriptibles. Els qui la van defensar es caracteritzaven per comprendre aquestes accions, degudes a un comportament determinat, com els fonament de l'èxit del líder en la seva influència sobre el seu grup.

Aquesta teoria de la conducta o el comportament apareix després del plantejament d'una teoria on es creia en persones que eren diferents a la resta i per això podien liderar i d'una altra que es basava en els trets que una persona havia de tenir per fer un lideratge efectiu. Són dues teories molt semblants les anteriors, però aquesta que es basa en la conducta és més profunda ja que dóna solucions al fet que una persona pugui ser líder en una situació i no en una altra (que és la gran crítica a la teoria dels trets de Stodgill).

Es diferencien dos grans grups de teories o de models de lideratge basats en la conducta i tot depèn de quina sigui la prioritat del líder. Hi ha el líder centrat en les persones (concern for people) i el líder centrat en la producció (concern for production). No implica centrar-se en una i oblidar de l'altre, però el que sí es sol donar és que un líder doni més valor a la producció que no pas a les persones, o a l'inrevés. No obstant, també hi ha la figura del líder que es preocupa pels dos aspectes i la del líder que no es preocupa per cap. El líder preocupat per la producció es centra en l'estructura de l'organització, els procediments i sovint necessita tenir el control. D'altra banda, el líder preocupat per les persones es centra en la satisfacció de les necessitats d'aquestes i motiva el personal per mitjà de l'empatia.

L'enfocament producció/persones és la base del model plantejat per Robert Blake i Jane Mouton el 1964, que s'anomena *Managerial Grid*. En aquest es va utilitzar una matriu numèrica per relacionar els diferents estils de lideratge, mitjançant l'ús de dues escales, una en què es mostra el grau d'interès per les persones i l'altra en què es mostra l'interès per la producció. Aquestes escales són totalment independents una de l'altre i relacionen els seus valors de manera que en resulten cinc tipus de lideratge:

- 9 (producció), 1 (persones) → *Task Management*: és un lideratge centrat en organitzar i dirigir la realització de la feina
- 1 (producció), 9 (persones) → *Country Club Management*: és un lideratge centrat en les necessitats de les persones amb poca consecució dels objectius.
- 5 (producció), 5 (persones) → *Middle-of-the-Road Style*: és un lideratge que mostra cert interès per la producció i cert interès per



upload.wikimedia.org/wikipedia/en/3/3a/Management_Grid

les persones, però cap dels dos és suficient per a l'efectivitat.

- 1 (producció), 1 (persones) → *Improveished Management*: és un lideratge en què el líder intenta mostrar estar ocupat per suplir el baix interès que té tant per les persones com per la producció.
- 9 (producció), 9 (persones) → *Team Management*: és un lideratge centrat en la consecució d'objectius i en atendre les necessitats de les persones.

Dins de les teories sobre lideratge segons el comportament també hi ha un model formulat per Douglas McGregor, que es basa en la motivació de les persones i que ha sigut aplicat a diferents àmbits com el lideratge o l'estudi de la conducta. Va descriure dos models, dues teories sobre la reacció o les motivacions que mouen els treballadors sota la supervisió del líder. Aquestes són:

- Teoria X → aquesta teoria assumeix que els treballadors són ganduls i evitaran la feina quan puguin perquè no els agrada treballar. En conseqüència, els líders pensen que aquests treballadors han d'estar sota supervisió constant per a evitar-ho. Veuen la necessitat d'una xarxa organitzada que asseguri la realització de la feina. El líder percep al seu treballador com una persona egoista que buscarà complir els objectius per deixar de tenir feina pendent i ho farà únicament per diners, per la compensació econòmica. Per aquest motiu no mostren ambició, només volen la seguretat de que cobraran.
- Teoria Y → aquesta teoria contradiu l'anterior ja que percep als treballadors com a persones ambiciosos i auto-motivades que tindran auto-control i determinació per la feina. Això es deu a que els treballadors gaudeixen de la seva feina mentalment i físicament. En conseqüència, un líder de la teoria Y creu que, donades unes condicions òptimes, la gran majoria de la gent té ganes de treballar. Per tant, aquesta teoria es pot interpretar com a una visió positiva

dels treballadors. A més, gràcies a treballadors i líders sota el pensament de la teoria el clima de treball que es pot aconseguir entre ells és el més adient per dur a terme una bona feina.

En definitiva, McGregor va desenvolupar un parell de teories que defineixen els dos tipus d'empleats segons la seva motivació cap a la feina. Una persona amb la filosofia de la teoria X pot treballar amb un líder de la Y i això es notarà en la feina, segons aquest, de manera que els possibles resultats són dos: que el líder Y motivi al treballador X o que aquest mantingui la seva postura de treballador X. No obstant, es va desenvolupar una nova teoria, LMX (*leader-member exchange theory*), que es distància de l'anterior a l'afirmar que cada líder desenvolupa una relació única amb cada un dels diferents treballadors al seu càrrec i que la qualitat de cada una d'aquestes relacions és determinant a l'hora del tracte amb el subordinat, és a dir, que els treballadors es trobaran conformes o disconformes amb la feina segons la qualitat de la relació que estableixin amb el seu líder. El que diferencia aquesta nova visió és que no depèn de cada treballador la seva motivació amb la feina, sinó que depèn del tipus de treballador que el líder cregui que és, en altres paraules, si el líder percep als treballadors com als que són definits a la teoria Y, la relació entre aquests serà d'una qualitat alta, però si els percep com a treballadors de la teoria X, és a dir, adversos a treballar de bon gust, la relació que s'establirà serà de baixa qualitat. Un líder de la teoria Y que veu als seus seguidors com a treballadors de la teoria Y establirà amb ells una relació recíproca que es traduirà en bon ambient de treball i compensacions de diferents tipus.

Dins encara de les teories basades en la conducta, hi ha la *Role Theory*, teoria del rol. Aquesta es basa en què cada individu del grup, inclòs el líder, adopti el rol que li toca i actuï com a tal, transformant-se cada persona en un actor que fa voluntàriament un paper amb la finalitat de poder fer-lo de manera real un cop s'hagi interioritzat.

Per acabar, el comportament del líder cap als treballadors és, òbviament, important i es pot donar gràcies al que B.F. Skinner, com a pare de la modificació de la conducta, va afirmar a la *reinforcement theory* (teoria del reforçament). Diu que un reforç positiu es dóna quan un estímul positiu és la resposta a un comportament, és a dir, que quan un comportament concret o una conducta determinada provoca els elogis per part d'una persona (estímul), l'individu que hagi fet tal acció tindrà un reforç positiu que desembocarà en la repetició d'aquesta conducta perquè sap

que n'obté beneficis. L'exemple més clar és el d'aquella persona a la qual se la felicita per ser puntual seguirà sent-ho i ho farà amb més motivació per rebre els elogis. Això, el procés pel qual el treballador rep un reforç positiu, farà que l'efectivitat d'aquest augmenti un 17%. En definitiva, la bona relació és una feina de les dues parts, ja que la primera, el treballador, ha de tenir una bona conducta per a que la segona part, el líder, pugui reconèixer tal actitud i recompensar-la com és degut.

Com s'ha dit en les dues teories anteriors, tenen part de certesa però tenen una gran part que es refutable, amb errades, que es veuran complementades per les anteriors i totes les teories que es treballaran a continuació, ja que cada una centra el lideratge en una activitat i una activitat per sí sola no és suficient per a l'efectivitat. Per tant, serà una barreja de totes les teories allò al que es pot anomenar el lideratge efectiu.

- *PARTICIPATIVE LEADERSHIP THEORY (TEORIA PARTICIPATIVA DE LIDERATGE)*

Aquesta teoria es basa en un model de lideratge que presenta, com diu el nom, un líder participatiu que involucra als treballadors en la presa de decisions. Aquest fet fa que els treballadors es vegin més involucrats a la tasca i que no es crei un clima competitiu ja que tots busquen el mateix: la realització dels objectius. El que tots aquests entenen és que un grup de persones pren millors decisions que una de sola i que el treball en equip de forma eficient els reportarà beneficis.



<http://eljefedeventas.com/wp-coent/uploads/2011/09/participativo.gif>

El que caracteritza aquest estil o model de lideratge és que el líder no es una persona que jugui a banda i que prengui les

decisiones segons el seu criteri, sinó que és una figura que sap que pot prendre per si sol la millor decisió però comprèn que si ho fa amb el recolzament del grup els resultats que obtindrà seran més beneficiosos.

Sens dubte, aquest model és molt vàlid en l'àmbit de la relació entre treballadors i entre aquests i

el líder i el clima de treball que es genera és beneficiós. No obstant, això no implica que la producció sigui efectiva. A més, pot haver-hi casos en què no sigui tan senzill el consens a l'hora de prendre decisions i es generin conflictes. Això comportarà l'aparició d'un mal ambient que augmentarà si el líder acaba prenent la decisió pel seu compte.

D'aquesta teoria deriven dos tipus de lideratge participatiu, el *representative leadership*, on els treballadors prenen decisions amb una certa figura de l'equip que dirigeix l'empresa, i el *participatory management*, on prenen decisions els treballadors amb els seus supervisors directes.

Segons el pensament d'aquesta teoria, Kurt Lewin i d'altres van fer experiments amb nens d'onze anys que estaven en grup i van identificar, segons les decisions que prenien i la manera en què les prenien, tres estils diferents de lideratge:

- Autocràtic: el líder pren les decisions segons el seu propi criteri i no consulta amb cap individu del grup. Segons els estudis de Lewin això comporta el major grau de disconformitat en el grup.

Aquest estil de lideratge és vàlid quan no es modificarien aquestes decisions si el líder les consultés sempre i quan la motivació dels treballadors no canviés respecte a la de la situació en què poguessin decidir.

- Democràtic: el líder pren les decisions segons els seu criteri però consulta amb el grup i s'interessa per la seva opinió per acabar decidint segons el seu propi criteri i els interessos del grup.

És un estil que sol agradar als individus del grup i que és molt apreciat per aquelles persones que en algun moment hagin sigut sotmeses a un lideratge autocràtic. No obstant, és un estil problemàtic si el ventall d'opinions és massa ampli i no es troba una manera d'arribar a un consens.

- *Laissez-Faire* o delegatiu: el líder deixa en mans dels components del grup la presa de decisions, és a dir, no s'involucra en cap procés en

què s'hagi de decidir.

És un estil que funciona si cada individu té motivació per prendre decisions i no és necessària una organització central.

Lewin va veure que l'estil de lideratge més efectiu era el democràtic, ja que l'autocràtic no agrada als qui estaven sotmesos a ell i el *laissez-faire* té mancances d'organització.

- SITUATIONAL LEADERSHIP (LIDERATGE SEGONS LA SITUACIÓ)

Anteriorment s'ha parlat de la teoria dels trets i s'ha destacat una visió que deia que un líder podia ser vàlid en una situació però no en una altra. Això és el que exposa aquesta teoria: l'efectivitat del líder depèn dels factors de la situació en què una persona hagi d'exercir com a tal. D'aquí s'extreu que no hi ha un estil o un model vàlid ja que cap serveix per totes les situacions i s'indica que el líder serà efectiu si és capaç de prendre les decisions adients havent tingut en compte la situació i després d'adaptar-se a aquesta.

Una de les crítiques fetes per Herbert Spencer va iniciar aquesta visió, però van ser Paul Hersey i Ken Blanchard qui van desenvolupar aquesta teoria que es basa en la situació el 1982.

També d'altres com Lewin, del qual s'ha parlat en la teoria anterior, van arribar a diferenciar quin tipus de lideratge seria útil en cada situació determinada fins a dir que un líder autocràtic és útil en temps de crisi però no a l'hora de guanyar-se a la gent, un democràtic és útil quan es vol un creixement de la població unida i un *laissez-faire* és útil si es vol atorgar llibertat, però és totalment insostenible a nivell organitzatiu.

Tornant a la teoria segons la situació des d'un punt de vista més teòric, el de Hersey i Blanchard, cal destacar que és una teoria que basa el lideratge efectiu en el fet de centrar-se en la producció i en què s'adapti al que s'anomena *maturity*, què és la capacitat de marcar-se objectius alts però reals, és a dir, que puguin aconseguir-se, l'habilitat de prendre responsabilitats per la tasca i la bona educació i experiència de cada individu del grup i d'aquest com a conjunt. Aquesta *maturity* ha de trobar-se tant en cada individu del grup com en el líder que vol influir en aquest. En conclusió, cada lideratge no només varia segons la tasca sinó també segons les persones amb les que es vol realitzar aquesta.

El model de lideratge segons la situació dependrà de dos factors: l'estil de lideratge i del grau de *maturity* (maduresa) del grup.

Van definir 4 estils de lideratge segons el comportament del líder:

- S1 (*Telling*) → el líder utilitza només una via de comunicació i estableix el rol de cada participant en la feina i el que, el com, el quan i el perquè s'ha de fer aquesta.
- S2 (*Selling*) → a més de dirigir com a l'estil anterior, el líder també aporta als seus treballadors la motivació necessària per la realització de la tasca.
- S3 (*Participating*) → el líder involucra els seus treballadors en la presa de decisions i manté la relació amb ells però no delega la feina.
- S4 (*Delegating*) → el líder segueix tenint l'última paraula en les decisions però delega la feina als treballadors.

Cap d'aquests estils és vàlid en totes les situacions i ha de ser el líder el qui sàpiga escollir quina part de cada estil ha d'exercir per fer una bona feina.

També van definir 4 tipus de situacions segons el nivell de *maturity* del grup:

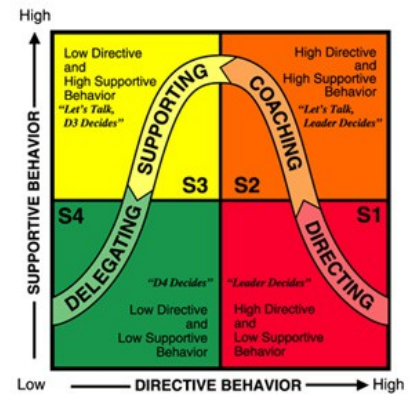
- M1 → els treballadors són incapaços de fer la feina ja que no posseeixen les habilitats requerides i per això mostren inseguretat.
- M2 → no suporten la responsabilitat de la feina però sí tenen ganes de fer-la, fan nosa però tenen entusiasme.
- M3 → tenen l'experiència i els coneixements per fer una bona tasca però no la seguretat ni la disponibilitat per acceptar la responsabilitat que aquesta comporta.
- M4 → tenen la capacitat de realitzar la tasca i poden fer-la de

manera efectiva a més de ser capaços de lidiar amb la responsabilitat que comporta.

A més a més, presenten una altra classificació de lideratge on és relaciona la competència i la implicació que el líder ha d'aconseguir dels seus treballadors i es donen 4 possibilitats:



- D1 → baixa competència però alt grau d'involucració.
- D2 → baixa competència i baix grau d'involucració.
- D3 → alta competència i baix o variable grau d'involucració
- D4 → alta competència i alt grau d'involucració.



unityasone.files.wordpress.com/2012/10/situational_leadershi p3.jpg

Hersey i Blanchard van desenvolupar, cada un per la seva banda, teories de lideratge sobre lideratge segons la situació que deien el mateix però ho anomenaven diferent. En conclusió, s'ha de mencionar que el líder ha d'adoptar un dels estils S, pot fer-ho ja que és la manera en què lidera, per fer efectiva la feina d'un grup amb una *maturity* M o un grau de desenvolupament i motivació D, que no pot fixar-la ell perquè depèn dels integrants del grup. Amb això es vol dir que si el líder es troba amb un grup que té ganes de fer la feina però no els medis per a realitzar-la és inútil aplicar un estil de lideratge on es delegi, ja que no podran fer la feina, i s'haurà d'optar per un S3, on el líder assigni els rols, motivi al grup i participi de la feina. En contra, l'estil S4, un estil on es delega, serà útil amb un grup M4 o D4, ja que estan motivats per fer la tasca i a més tenen les capacitats necessàries per dur-la a terme i suportar la responsabilitat que comporta.

El líder ha de ser prou hàbil per determinar quin estil de comportament tenir segons les ambicions i capacitats del grup i aplicar-lo de manera que sigui viable. A la imatge es veu clar: si és té una M o una D determinada, el líder ha d'escollir una S en concret.

Com a dada a tenir en compte, segons el model la terminologia canvia i el S1 es denomina *directing*, el S2 *coaching* i el S3 *supporting*.

- *CONTINGENCY THEORY* (TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA)

Aquesta teoria es pot definir com cosina-germana de l'anterior, ja que també parteix de la base de que un líder pot ser efectiu en una situació però no en una altra. La diferència es troba en què la teoria anterior es centra en el comportament que el líder ha d'adoptar segons la conducta dels treballadors i la teoria contingent es centra en els problemes que poden sorgir a les capacitats del líder o a la situació en què es duu a terme la tasca més enllà de només el comportament dels individus que formen el grup.

Segons aquesta teoria l'efectivitat del líder depèn de factors contingents, és a dir, d'elements que poden canviar amb el pas del temps, vinculats a la tasca, als treballadors o a les variables de grup. Aquest depèn de com el líder sigui capaç de superar o preveure els inconvenients que la situació pot provocar i que dificultin així la realització de la tasca. La base és la mateixa que la del *Situational Leadership* de Hersey i Blanchard, però va ser desenvolupada per Fred Fiedler, un científic que va estudiar les característiques i els comportaments dels líders. La seva teoria anomenada *Fiedler contingency model* (1960) determina que l'efectivitat del líder depèn de dos factors: l'estil de lideratge i la *situational favorableness*, anomenada després *situational control*, que es refereix al nivell en què la situació és favorable.

El primer pas per trobar l'efectivitat del líder es determinar el tipus de lideratge utilitzant el model. Fiedler diu que està fixat i que es mesura amb una taula que ell mateix va confeccionar en la qual es troba una característica de la persona i el seu contrari, de manera que si s'omple i surt un resultat alt l'individu és un líder orientat a les relacions amb els treballadors i si surt baix és un líder orientat cap a la realització de la tasca. Després es centra en buscar en grau en què la situació és favorable. Segons Fiedler aquest factor depèn de tres variables:

- La relació líder-membre de l'equip → nivell de confiança que l'equip té en la figura del líder. És més favorable per la situació que els membres de l'equip tinguin confiança i s'influencin per la persona que els guia.

- Estructura de la tasca → és refereix la tipologia de feina que l'equip realitza pel que fa a la manera en què s'estructura.
- Poder del líder → és la quantitat de poder que té el líder ja sigui per recompensar o per castigar. Segons Fiedler, com més poder, més favorable és la situació.

Un cop s'ha identificat això el que diu Fiedler és que el fet de que una persona valgui com a líder anirà en funció de si el tipus d'estil de lideratge que faci sigui vàlid o no per la situació que es doni condicionada pels tres factors anteriors. És la mateixa conclusió que al model anterior de Hersey i Blanchard, ja que detecten que l'estil del líder funcionarà segons, en el cas anterior, del comportament dels treballadors o, en l'actual, de la relació que estableixen aquests amb el líder, l'organització de la tasca i la quantitat de poder que el líder posseeix.

La *Decision-Making Theory* va ser creada per Victor Vroom i, com diu el nom, es basa en les decisions que el líder pren. La seva efectivitat dependrà de la qualitat d'aquestes, de com es preocupi pels treballadors i de com ho faci per la feina, però entra una nova variable en joc: el temps del que es disposa per realitzar la tasca. Llavors va identificar diferents estils de lideratge que anaven des d'un autocràtic fins a un molt participatiu per part dels membres de l'equip. També està inclòs dins d'aquesta teoria un model matemàtic a través del qual es pot saber l'efectivitat de les decisions preses pel líder. En conclusió, Vroom va percebre l'efectivitat del lideratge en les decisions que ha de prendre aquell qui l'exerceix i en les conseqüències que aquestes decisions tenen sobre el desenvolupament de la feina en la recerca dels resultats esperats.

Robert House, el 1971, va desenvolupar una altra teoria que s'anomena *Path-Goal Theory*. El model *Path-Goal*, una variant del que proposava Vroom, es presenta com un camí (*path*) que el líder ha d'identificar i saber creuar perquè al final es troba el seu objectiu (*goal*) i la forma que té d'arribar-hi és sobreposant-se als contratemps que hi apareguin i fer-ho acompanyat pel seu grup. El líder ha de guiar al grup i evitar els problemes o solucionar-los si apareixen escoltant les propostes dels membres del seu equip, però no és un model democràtic i és per això que el líder sempre té l'última paraula.

En aquest camí es trobaran imprevistos de molts tipus ja siguin vers l'objectiu, les capacitats dels treballadors o la relació entre aquests, però el líder ha de ser capaç de resoldre o evitar aquests problemes, complementant els errors dels treballadors i lluitant per un clima de treball òptim. Per afrontar el camí proposa els mateixos 4 estils de lideratge que Hersey i Blanchard, però es diferencien els dos models en què aquests van optar per 4 estils de lideratge per afrontar el tipus de conducta dels treballadors i House per afrontar la feina dels treballadors cap a la tasca, la relació entre ells, la relació amb el líder i els problemes vers l'objectiu, és a dir, per fer front a tot allò que podia ser negatiu per arribar a la meta de l'equip.

Per concloure el bloc de teories contingents, s'ha de remarcar que són unes teories que centren l'efectivitat del líder en la seva capacitat de resoldre els problemes que es presenten més enllà de les característiques que ha de tenir per ser líder. Amb això es presenta la idea de que un líder és una persona que ha de saber gestionar a altres per arribar a uns objectius, gestionant alhora els problemes que es trobin en aquest camí, ja siguin per la conducta dels treballadors, el temps o la dificultat de la tasca. Les teories contingents, en les quals s'inclou el *Situational Leadership*, busquen una figura d'un líder que sigui capaç d'adaptar-se a la situació en la qual es treballa i buscar solucions per tot allò que impedeixi la realització de la tasca.

- *FUNCTIONAL THEORY* (TEORIA FUNCIONAL)

Les teories funcionals exposen que les accions que realitza el líder han de ser en favor de l'organització i la unió grupal. Per tant, segons aquestes, l'efectivitat del líder recau en la seva capacitat de formar un grup que treballi correctament i satisfer les necessitats de cada un dels membres d'aquest. L'objectiu del líder ha de ser llavors influir en els comportaments de cada un dels components del seu equip.

Per aconseguir l'efectivitat segons la *Functional Theory* el líder ha de dur a terme el següent: *planning, communicating, initiating, controlling, supporting and evaluating*. A més, ha de fer-ho en aquest ordre. Si s'aconsegueix això, el líder haurà format un equip totalment capacitat per treballar des del punt de vista administratiu o organitzatiu.

És una teoria que dóna èmfasi al grup i entén que el que pot aconseguir aquest com a conjunt és millor i més beneficiós que el que pot aconseguir cada membre de manera individual. D'aquí

parteixen altres visions, com la de John Adair, qui presenta tres components, la tasca, el grup i l'individu, i veu que cada una és important, ja que el grup ha d'estar unit per mitjà d'individus motivats que percebin la tasca com un objectiu comú que només es pot realitzar si es treballa com a conjunt.

També hi ha la teoria de Kouzes i Posner, que determina l'efectivitat del líder en cinc activitats: controlar el clima de treball, organitzar les activitats dels membres del equip, ensenyar-los i assessorar-los, motivar-los i intervenir en les activitats que realitzi el grup.

Per últim, mencionar a Fleishman, qui va dir que els membres de l'equip jutgen al líder segons el suport que reben d'ell i com enfoca les seves accions cap a la consecució dels objectius.

Resumint, la teoria funcional del lideratge afirma que el líder ha de ser capaç de satisfer les necessitats de cada membre del grup per tal que aquests treballin com a un conjunt i puguin així realitzar la tasca que els ha estat encomanada.

- *THREE LEVELS OF LEADERSHIP MODEL (TRES NIVELLS DE MODELS DE LIDERATGE)*

Aquest model va ser desenvolupat per James Scouller al llibre que duu aquest nom i també ha estat designat com *Integrated Psychological Theory*. Aquesta teoria és força trencadora ja que explica les habilitats i els comportaments que ha de tenir un líder i tot allò que ha de fer, però no es resumeix únicament en buscar una bona dinàmica de grup i motivar-lo, sinó en desenvolupar-se ell mateix com un líder tècnicament i psicològicament.

En aquest llibre, en què s'explica la teoria que el nombra (*Three levels of leadership*), es valoren les altres teories sobre lideratge esmentades anteriorment:

- Sobre *Trait Theory* → diu que el model de lideratge segons els trets de la persona no és vàlid ja que es pot educar el líder perquè depèn de la conducta, però destaca que en el cas que es busqui un líder serà més fàcil seleccionar a la persona adequada si aquesta ja compta amb les capacitats i no fa falta educar-la.

- Sobre *Behavioral Theory* → diu que els models que proposa no són útils ja que la situació pot variar i poden sorgir contratemps. Per tant, un ideal de líder no casa amb totes les circumstàncies.
- Sobre *Situational/Contingency Theories* → diu que aquests dos models que veuen el lideratge efectiu segons com s'adapta a la situació a la pràctica són inviables ja que apareixen problemes amb els quals el líder no pot lidiar per les seves pors o les seves mancances.
- Sobre *Functional Theory* → diu que les persones que ja adquireixen els comportaments del líder que complementa les necessitats dels membres del seu equip sovint, com en el cas anterior, no poden portar-ho a la pràctica ja que tenen uns hàbits interioritzats que ho impedeixen.
- Per últim presenta un concepte que no apareix en cap de les teories anteriors, que és el *Leadership presence*, el qual ell percep com a base de l'efectivitat de tot lideratge.

Un cop vistes les crítiques que aquesta teoria fa a les altres, cal veure que diu la teoria per si mateixa. Es pot dir que és una mena de guia que el líder ha d'utilitzar per saber allò que ha de fer amb el grup per realitzar la tasca i que fer per acabar de desenvolupar-se com a tal.

El model que presenta té tres nivells. Els dos primers són el públic i el privat. Scouller els percep com a nivells de comportament i els diferencia perquè un es basa en influenciar a dues o més persones i l'altre en fer-ho únicament en una. El nivell públic és aquell en el qual el líder ha d'influir a dues o més persones a la vegada. Aquest ha de ser capaç de motivar al grup per realitzar els seus objectius com a conjunt, crear un bon clima de treball i buscar la unió del grup i, per últim, guiar a aquest grup en la consecució de les expectatives. El segon nivell, el privat, és aquell en què el líder estableix una relació determinada amb cada un dels membres del grup individualment. Ha de ser capaç d'ajudar a cada un dels membres de l'equip a superar els seus problemes envers la feina i

per fer-ho primer ha de detectar-los. Per últim, existeix el tercer nivell, el personal. Aquest està compost per les habilitats del líder, les seves maneres d'actuar, les seves pors, creences i mancances. Per millorar, el líder ha de desenvolupar-se tècnicament, psicològicament i aprendre l'actitud correcta cap al públic o cap al seu equip. La primera d'aquestes millores és cap a les capacitats i els coneixements, i diu que el líder ha de realitzar accions que demostrin la interiorització d'aquestes. Amb això i la segona part, l'aprenentatge de l'actitud correcta amb la que dirigir-se a les persones segons els objectius, el líder pot dur a terme els dos primers nivells, o almenys té les habilitats i capacitats per fer-ho. La tercera millora té un component més psicològic i es basa en el desenvolupament de la ment del líder i de les habilitats que poden ajudar-lo a resoldre situacions problemàtiques.

A tot això, se li ha d'afegir la *Leadership presence*, que l'autor la distancia del carisma en el fet que comporta poder pel líder i que la seva figura sigui més respectada i generi la confiança dels treballadors.

En conclusió, Scouller aporta un model trencador que extreu de les teories anteriors la part positiva que tenen, però que introdueix nous conceptes que havien passat per alt i que ell destaca d'importants per a l'efectivitat del líder.

- TRANSACTIONAL LEADERSHIP (LIDERATGE TRANSACCIONAL)

És un model de lideratge que es basa en el poder del líder per recompensar o castigar les accions dels seus treballadors, motivar-los i buscar la seva efectivitat gràcies a això. Es valora que socialment es treballa millor sota les ordres d'una persona. Tots els membres de l'equip tenen clara la seva feina i cedeixen tot el poder a la persona que els lidera. Per tant, els membres de l'equip fan totes aquelles feines que el líder els mana. Per fer tot això possible, el líder ha d'establir una organització molt estructurada. En resum, el líder té tot el poder i els seus treballadors el respecten i treballen segons el que ell diu perquè si ho fan bé obtindran recompenses i, sinó, es veuran castigats.

- TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP (LIDERATGE TRANSFORMACIONAL)

És un model no gaire diferent a l'anterior. El líder és una persona que inspira els seus treballadors,

amb visió i passió per aconseguir grans coses i ho fa contagiant els seus seguidors l'entusiasme i la força necessàries per realitzar la feina. No necessita tenir prou poder per fer que els membres del seu equip treballin buscant recompenses, sinó que els motiva i serveix com un exemple. Per aconseguir això, el primer pas és desenvolupar una visió de futur que permeti a la persona que aspiri a líder a voler fer coses grans. Aquesta visió s'ha de conservar sempre i després l'aspirant a líder ha de crear confiança i confiar en la integritat del seu equip.

- *NEO-EMERGENT THEORY (NOVA TEORIA EMERGENT)*

Per últim, aquesta teoria que diu que l'efectivitat del líder no depèn de com s'eduqui o de la situació, sinó de com vol l'accionista o el seu cap que lideri, és a dir, que el lideratge varia en funció dels mètodes que apliqui la persona que es troba a sobre del líder. A més, aquest també es crea per les circumstàncies socials i la informació que es troba a les xarxes sobre lideratge i es podria definir, per tant, com un lideratge d'Internet.

- Tipus de líders

Un cop vistes les teories més importants plantejades sobre el lideratge al llarg de la història, es classifiquen els tipus de lideratge que poden donar-se seguint diversos criteris:

- *SEGONS LA MANERA EN QUÈ S'ESCULL*

- Formal → la figura del líder l'escull el grup
- Informal → la figura del líder és emergent, és a dir, destaca entre el grup sense haver estat definida la persona com a tal.

- *SEGONS LA RELACIÓ DEL LÍDER I ELS MEMBRES DEL SEU EQUIP*

- Dictador → imposa les seves idees al grup en lloc de permetre als seus components prendre responsabilitats per ser independents, destruint així la seva creativitat. És inflexible i li agrada manar.
- Autocràtic → és l'única persona del grup que pren decisions

vers la feina i la organització del conjunt que dirigeix sense haver de donar explicacions d'aquestes. Tampoc ha de donar justificacions sobre els seus criteris d'avaluació.

- Democràtic → pren les decisions després de discutir amb el grup sobre el tema o aspecte a decidir i els agraeix tal implicació. Al contrari que en el tipus anterior, tot l'equip coneix els criteris d'avaluació i les normes perquè estan ben definits. En definitiva, és el grup qui escull, tot i estar el líder en un nivell superior, la millor opció.
 - Onomatopeic → mou el grup per mitjà d'onomatopeies de manera que afavoreix l'entusiasme grupal.
 - Paternalista → no confia en els seus seguidors i acostuma a prendre les seves decisions entregant recompenses i càstigs. S'ajuda d'aquests dos elements per incentivar i millorar la feina de cada membre del seu equip.
 - Liberal (*laissez-faire*) → adopta un paper passiu i deixa en mans del grup tot el poder, ja que no jutja ni avalua les aportacions dels components d'aquest, de manera que gaudeixen de total llibertat i compten amb el recolzament del líder si el sol·liciten.
- SEGONS EL TIPUS D'INFLUÈNCIA SOBRE ELS SEUS SUBORDINATS
 - Transaccional → els membres de l'equip reconeixen al líder com autoritat i com a líder ja que proporciona els recursos considerats vàlids pel treball en equip.
 - Transformacional → té la capacitat de modificar l'escala de valors, les actituds i les creences dels seus treballadors. És una persona que trenca els esquemes d'allò establert i busca

el canvi proposant coses noves que puguin il·lusionar i convèncer el seu equip.

- Proactiu → busca el desenvolupament del potencial dels seus treballadors.
- Autèntic → es concentra en liderar-se primer a si mateix ja que només fent això es pot arribar a liderar els altres.
- Lateral → és capaç d'influenciar a persones amb el seu mateix càrrec, és a dir, no influencia a un treballador que està en un rang inferior, sinó que ho fa sobre un càrrec igual al seu, per poder així aconseguir els objectius comuns de l'organització.
- Longitudinal → el líder es troba un graó per sobre dels seus seguidors i el seu poder prové d'aquest factor: els seguidors entenen que el líder està per sobre seu i s'han d'influenciar d'ell.

Aquests són els principals tipus, però sempre es poden trobar més amb especificacions lleugerament diferents. Cal destacar la figura de la dona dins del lideratge. És cert que no hauria d'haver-hi diferències, però n'existeixen i es mostren en el fet que les dones estaven excloses totalment del model del gran home ja que era un atribut que passava de pares a fills i en aquesta activitat no hi tenien cabuda. De fet, s'ha demostrat en estudis que una dona es tan vàlida com un home per efectuar un lideratge efectiu. No obstant, s'ha observat que un lideratge d'una dona es veu millor acollit en un grup de dones, de la mateixa manera que un grup d'homes acull millor un lideratge masculí. També s'ha vist que les dones tendeixen més a la democràcia i a incentivar la participació del grup. A més, solen ser líders transformacionals que destaquen per les seves qualitats, per trencar els esquemes i innovar.

- Efectivitat

Sens dubte, una de les paraules més repetides en les pàgines anteriors ha sigut efectivitat. Efectivitat és la qualitat de fer les coses tal i com s'espera, fer-les el màxim possible de bé dins les



<http://seuntriunfador.com/wp-content/uploads/sites/7/2013/02/efectividad.jpg>

expectatives de la persona que demana tals accions. Per tant, en totes aquestes apareix l'efectivitat i aquesta última resideix en les accions que compleixen les expectatives. Un líder ha de complir les expectatives del superior o del client i fer-ho es resumeix sovint en complir uns objectius. Això no és possible sense que les accions del líder siguin prou efectives per traduir-se en resultats efectius que compleixin els objectius. En altres paraules, un líder sense ser efectiu no és vàlid i per

ser efectiu com a líder ha de ser-ho com a persona.

És per aquesta relació efectivitat del líder-resultats òptims que es demostra que l'efectivitat és la base de l'èxit d'una persona per a ella mateixa i més encara per una persona que té al seu càrrec l'èxit d'altres com a conjunt. Aquí es veuen les dues parts de l'efectivitat: la personal i la pública. Una persona que busqui l'èxit com a líder ha de comprendre que primer ha de ser ella efectiva per després buscar l'efectivitat dels altres.

Stephen Covey, un famós escriptor i professor americà, va escriure un llibre, *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*, on explicava quins hàbits havia d'assolir una persona per ser efectiva i poder així aspirar a l'èxit. Aquests hàbits dels que parla podrien equiparar-se a competències que ha de tenir un líder per fer bé la seva feina, per ser bo com a tal.

El primer punt en una persona efectiva és la seva ètica i se'n troben dues: la del caràcter i la de la personalitat. Covey opta per atribuir a les persones efectives la del caràcter, que és aquella que diu que hi ha uns principis que governen l'efectivitat humana, unes lleis naturals, mentre que desestima la de la personalitat, que basa l'efectivitat en la imatge pública, les actituds, les conductes i tot el que intervingui en les relacions interpersonals d'una persona. L'elecció de la primera es deu a que mitjançant l'ètica de la personalitat no es poden resoldre els problemes, ja

que no es té consciència d'un mateix sinó que se'n té de la persona que es mostra cap als altres i sempre es busca agradar fent el que sigui per ser acceptat, de manera que es volen aconseguir resultats com abans millor. Això comporta que sovint es saltin parts del procés per aconseguir-los i que es faci, per tant, sense una base sòlida. Es podria definir a aquestes persones com a impacients, que volen resultats ràpids, volen passar del nivell 2 al 5 sense passar pel 3 i el 4, un gran error. A més, les persones que es guien per l'ètica de la personalitat no basen les seves accions en una cosa que mai canvia sinó que la basen en els altres, en la percepció que tenen, que canvia constantment. El contrari els succeïx a les persones que es guien per l'ètica del caràcter. Basen les seves accions, segons la situació en què es troben, en uns principis que fan que el seu paradigma sempre sigui el mateix, com la integritat, la dignitat humana, l'honestedat, el potencial, el servei i l'excel·lència. Es podria dir que la base que fa que totes les seves accions siguin efectives són aquests principis. Aquesta explicació no queda clara fins que no es comparen les ètiques en una problemàtica. Un problema l'afrontaran diferent dues persones que tinguin ètiques diferents. La persona de l'ètica de la personalitat que vol agradar als altres buscarà que el problema quedi arreglat als seus ulls i no es preocuparà de que no torni a succeir, és a dir, d'un problema profund buscarà una solució superficial per conservar la seva imatge. Per contra, una persona de l'ètica del caràcter buscarà la solució d'aquest problema des dels fonaments i s'adonarà que és un problema profund perquè l'observarà des dels principis que l'ajudaran a solucionar-lo. Intentar resoldre un problema de la mateixa manera en què es pensava quan es va crear, com diu Albert Einstein, és un gran error que no porta a cap solució. També diferencia les dues postures el fet que una persona de l'ètica de la personalitat busca fingir per agradar o per convèncer i això crea relacions que no són veritables i no són estables, ja que la percepció que rep la persona amb la que s'estableix relació és falsa. Això duu a la desconfiança i sense confiança no és possible fer-se càrrec de ningú.

Deixant de banda ja l'ètica, Covey proposa el «de dins a fora», que diu que primer s'ha de canviar la base d'un mateix per obtenir resultats, com a conseqüència, en els altres. Aquest «un mateix» el basa en el caràcter, que està compost per hàbits, que són interseccions de coneixement, capacitat i desig. El coneixement es resumeix a les coses que es fan i el perquè de fer-les, la capacitat a com fer-les i el desig a la motivació cap a les coses a fer, formant així les tres dimensions que cal treballar d'un hàbit. Aquests han de portar a la persona a grans coses que produeixin en ella felicitat, que és l'objecte i el designador de l'existència humana.

Per ser efectiu s'ha de ser independent i, després, interdependent. Això vol dir que una persona dependent mai podrà ser efectiva ja que no podrà fer les coses per ella mateixa i una persona independent podrà ser efectiva per a ella mateixa però mai amb els altres. Per ser efectiu amb aquests cal haver desenvolupat aquesta independència i fer-la interdependència, que no és més que entendre que es poden fer coses individualment, però si es fan sumant esforços amb altres s'obtindran abans i millor els resultats esperats.

Tornant al debat anterior, una persona que segueix l'ètica de la personalitat no serà efectiva ja que no podrà equilibrar la producció i la capacitat de producció. Aquesta persona buscarà la P (producció), sense preocupar-se per la CP (capacitat de producció). Aquí resideix l'error: és tant important el que es produeix, com el procés necessari per fer-ho. Per entendre això explica una història: un granger que tenia gallines es va trobar un dia un ou d'or i es va sorprendre molt gratament. Va agafar-lo i va pensar que era un fet excepcional. Al dia següent va tornar per recollir els ous de les seves gallines i se'n va trobar un altre. Va pensar de nou que era un fet que no es repetiria més, però, per sorpresa del granger, cada un dels dies posteriors va trobar un ou d'or de la mateixa gallina. Amb cada nou ou creixia la seva cobdícia fins al punt que va decidir matar a la gallina per a que li donés tots els ous de cop. Llavors va quedar-se sense gallina i sense ous d'or. La gallina és el CP i els ous d'or el P. Una persona que vol resultats només s'interessa per la P, els ous d'or, i no dóna importància al CP, la gallina. Covey presenta el fet que l'efectivitat es troba en l'equilibri entre P i CP. Si es trasllada això a l'empresa, P són els objectius i CP el personal que treballa per aconseguir-los. Segons la història dels ous d'or és necessari conservar en bon estat als treballadors, CP, per obtenir els productes, P, desitjats.

Parla de 7 hàbits que una persona efectiva ha de tenir. Els primers els engloba en allò que anomena «Victòria privada». Exposa que el primer pas és ser efectiu amb un mateix per ser-ho després amb els altres.

El primer hàbit parla de la proactivitat. Aquest concepte vol dir tenir iniciativa per fer les coses i la responsabilitat moral d'acabar-les. Les persones que compten amb tal característica duen amb si mateixes un bon clima, es mouen per valors ben meditats i responen als estímuls de l'exterior seguint aquests valors sempre.

El segon hàbit es titula: Comença amb un objectiu en ment. Diu que es necessari una imatge, un

quadre o un paradigma de vida que utilitzar com a marc de referència o criteri per l'examen de totes les coses que es fan, per veure si aquestes condueixen al lloc on es vol arribar. Si es té present la finalitat, sempre s'actuarà de manera que no es violi el criteri considerat de confiança suprema. Sense aquesta visió es pot ser eficient, però mai efectiu. Es pot estar fent l'esforç correcte i ser, per tant, eficient, però si no es fa en el camí correcte mai es serà efectiu. És aquí on recau la importància d'aquest hàbit. En aquesta imatge s'inclouen els principis que ajudaran a mantenir el marc de referència i a donar constantment el perquè de tal confiança en aquest. Això assegura que es facin en la bona direcció les accions gràcies a la proactivitat que resulta de l'aplicació del primer hàbit.

El tercer exposa el fet que primer s'ha d'establir el primer. És la materialització física dels dos primers hàbits. Un cop es té intenció i responsabilitat de dur a terme allò pel que es té iniciativa i s'ha trobat el camí correcte, s'ha d'anar pas a pas, és a dir, passar d'un nivell al següent sense saltar-se cap per avançar més ràpid. Primer s'ha de ser proactiu, després trobar el marc de referència, a continuació equilibrar P i CP... I així amb els hàbits següents, no es pot posar per davant d'una acció una altra que requeria de la primera per ser vàlida.

Aquests tres els fica dins del sac de la «Victòria privada» i els tres següent en el de la «Victòria pública». Presenta el fet que diu que és necessari esdevenir en l'àmbit privat abans de fer-ho en el públic i defineix aquesta victòria com a l'èxit en la interacció efectiva que genera resultats beneficiosos per a tots els implicats, és a dir, que per generar resultats beneficiosos d'una relació de lideratge primer el líder ha d'haver sigut capaç d'esdevenir efectiu ell mateix, d'haver-se aplicat uns hàbit que permetin que realitzi això.

El primer hàbit vers el públic i el quart del global diu que s'ha de pensar en allò que anomena guanyar/guanyar. Això és una estructura de la ment i el cor que constantment procura el benefici mutu en totes les interaccions humanes. Vol dir que els acords o solucions són beneficiosos per les dues parts implicades, que es senten bé per la decisió presa i es comprometen a un pla d'acció. El guanyar/guanyar és el pensament idíl·lic quan es dóna amb persones del propi equip o persones que reporten qualsevol cosa positiva. També es troba el guanyo/perds, que es basa en el guany propi i la pèrdua de l'altre. Aquest només s'aplica quan es dóna en una competició amb algú i la seva derrota suposa la pròpia victòria. El problema de molts líder és pretendre el treball en equip

plantejant un guanyo/perds. Motiven els treballadors oferint recompenses al que millor treballi i fan que entrin en una competició, de manera que busquen guanyar i que els altres perdin tot i fer-ho amb la intenció de que col·laborin entre ells. Si es vol generar interaccions amb èxit entre els membres d'un equip per acabar arribant a la consecució d'uns objectius, s'ha d'aplicar el guanyo/guanyo, de manera que la victòria d'un suposi la victòria de la persona que treballa amb ell. L'alternativa al guanyar/guanyar és el no hi ha tracte. Amb aquest les dues parts es beneficien i cap de les dues perd. De fet, aplicar un no hi ha tracte pot ser beneficiós ja que, com exemplifica, una empresa que fa tractes amb una altra i no arriben a un acord per qualsevol circumstància, comptarà de nou amb aquesta si les negociacions no han suposat la derrota de l'empresa compradora i podran arribar llavors a un guanyar/guanyar en un futur.

El cinquè hàbit es titula: procura primer comprendre i després ser comprès. Veu aquesta acció com a clau en la comunicació interpersonal efectiva. Si es vol influir en algú, primer s'ha d'escoltar i mitjançant això es podrà arribar a comprendre. Un cop s'ha escoltat, es pot diagnosticar el problema de la persona i ajudar-la. Sembla senzill, però el que es sol fer quan s'escolta és donar consells en base a la pròpia experiència i fer que l'altra persona cregui que està essent ajudada. S'ha de procurar el benestar de l'individu mitjançant una escolta amb empatia, que es basa en permetre a la persona arribar al fons del problema per a que es pugui trobar una solució que sigui convenient. Si ja es sent que es comprèn a les persones, es podrà ser comprès, afirma Covey. Comprendre i ser comprès és molt important per poder materialitzar l'hàbit anterior, el guanyar/guanyar, per arribar a un acord de mutu benefici per mitjà del diàleg.

El sisè i últim hàbit de la «Victòria pública» parla de la sinergia. L'autor la defineix com l'activitat superior de la vida, la veritable prova i manifestació de tots els altres hàbits units. És l'essència del lideratge transformador: catalitza, unifica i allibera les més grans energies de l'interior de la persona. Aquest hàbit es basa en comprendre que el tot és més que la suma de les parts. Podria dir-se que la sinergia permet veure que les diferències són les que donen valor a cada opinió i a cada acció i que amb aquestes el treball serà millor.

L'últim hàbit el classifica en un altre bloc ja que és el que servirà per fer que els altres funcionin. S'anomena «afila la serra» i diu que és el CP personal, és a dir, preservar o realçar el major bé que es posseïx: un mateix. S'ha d'estar en constant renovació per fer efectius aquests hàbits, alimentar

les 4 motivacions que tenen les persones: la motivació física, la motivació espiritual, la motivació mental i la motivació social o emocional.

Aquesta és la reflexió de Stephen Covey sobre l'efectivitat, que s'aconsegueix per mitjà de 7 hàbits que permeten a les persones ser efectives en les seves relacions més enllà de les seves capacitats i coneixements. Que el líder sigui efectiu, partint de la base que té interioritzats els hàbits, dependrà de la seva intel·ligència, de la mateixa manera que un líder intel·ligent no esdevindrà tal si no sap tractar amb efectivitat a les persones. Com a síntesi, l'efectivitat és la base del líder com a persona perquè permet la relació amb altres persones, ocupin el càrrec o la posició que sigui, de manera beneficiosa.

- **Característiques generacionals**

Tant en la recerca del líder del futur com en la seva definició s'ha de tenir en compte les característiques de les persones que opten a esdevenir-ne i que es poden saber per mitjà de l'anàlisi de l'educació i l'entorn amb què s'han vist influenciades. Cada generació ha viscut uns moments del temps i uns fets que han marcat el món, a més d'haver disposat d'uns recursos diferents.

La definició donada de líder és: persona que en 15 o 20 anys dirigirà l'empresa i és per això que interessen dues generacions, la Y i la Z, que corresponen a les persones amb l'edat per fer-se càrrec de la direcció d'una empresa en aquest període de temps.

- **GENERACIÓ Y**

Aquesta generació comprèn a totes les persones nascudes del 1982 al 2000. S'anomena generació Y perquè la generació anterior es deia generació Z. Actualment, les persones que integren la generació de la que es parla tenen entre 20 i 30 anys i estan entrant a formar part de les empreses que en un futur lideraran. S'anomenen també *Millennials*, ja que són la generació que acaba el 2000.

Aquesta generació ha crescut envoltada de nous descobriments en el camp de les tecnologies i es pot dir que han presenciat l'evolució dels aparells electrònics fins als que es troben actualment.

També han vist com la societat s'escandalitzava pels atacs terroristes de l'11 de setembre a les Torres Bessones i per la invasió d'Iraq.

Characteristics	Generation Y (1981-1995)
Formative experiences	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Clashroyalty
Percentage in U.K. workforce*	29%
Aspiration	Freedom and flexibility
Attitude toward technology	Digital Natives
Attitude toward career	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"
Signature product	 Tablet/Smart Phone
Communication media	 Text or social media
Communication preference	 Online and mobile (text messaging)
Preference when making financial decisions	 Face-to-face

Com cada generació compta amb uns trets determinats. Aquesta està definida com una generació narcisista que va d'un lloc de feina cap a un altre. Són incívics, estan més centrats en els béns materials i menys conscienciats en ajudar a la comunitat que les generacions anteriors a la seva, a més d'interessar-se pels diners, la fama, la imatge i deixar de banda altres coses com la pròpia acceptació o el benestar del grup. Aquesta és la part més negativa, però també en tenen de bones. Es suposen com a gent més oberta de pensament que accepten els homosexuals i volen els mateixos drets per a les minories perquè han viscut sempre amb aquestes. Com s'ha dit abans, a l'haver crescut envoltats de tecnologies creuen en aquestes i les empren a l'hora de treballar, ja sigui amb els telèfons mòbils o els ordinadors portàtils per utilitzar eines com el correu electrònic o els

missatges de text. Això té certs inconvenients que són, bàsicament, que aquesta generació prefereix comunicar-se per aquestes vies enlloc de fer-ho cara a cara. En quant a la família, li donen més importància que les anteriors generacions pel fet que van viure en una casa on els pares sempre estaven ocupats per la feina. Laboralment, busquen un sou alt per menys hores de feina de les estipulades, un horari flexible i millor equilibri entre la feina i la vida privada i ho veuen normal, mentre que des del punt de vista d'altres generacions és considerat una conducta narcisista. D'altra banda, han sigut educats per uns pares que no volien cometre els errors comesos en les anteriors generacions i per això són segurs de sí mateixos, ambiciosos i orientats a l'èxit. Tenen altes expectatives de feina, busquen nous límits i no dubten en qüestionar a l'autoritat. Tenen força interioritzat el fet de treballar en equip ja que durant la seva infantesa van participar en esports per equips, van jugar en grups o van realitzar altres activitats dins d'un conjunt. Per això, valoren el treball en equip i esperen sempre l'acceptació dels altres. Són lleials, compromesos i volen sentir-se inclosos i integrats. Cal dir també que aprecien el guiatge de les persones que poden ajudar-los en uns aspecte determinat i el necessiten per poder desenvolupar les seves vides, tant en l'àmbit laboral com en el personal.

En conclusió, és una generació del jo, degut al fet que busquen el seu propi benestar, tenen altes expectatives i objectius i es veuen capaços de realitzar-los, a més d'haver estat educats per poder fer-ho.

• GENERACIÓ Z

Aquesta generació és la següent de l'anterior, la Y, i inclou a totes aquelles persones nascudes des del 2000 fins a l'actualitat. El seu inici es troba entre el 1995 i el 2000, ja que la generació Y acaba entre el 1995 i el 2000. El components d'aquesta generació tenen com a molt 20 anys i no podran esdevenir líder de les grans empreses fins d'aquí a uns altres 20 anys. També s'anomenen *Post-Millennials*, *Gen Wii* i *iGeneration*.

Els components d'aquesta generació han crescut en una situació política i financera difícil i per això són més propensos a cuidar els diners i intentar fer del món un lloc millor. A més, no han crescut amb les noves tecnologies, sinó que han nascut amb elles. També són més madurs, més intel·ligents i més segurs que les persones de la generació Y i volen fer millor el món, els preocupa el benestar comunitari. Un estudi de *Sparks & Honey* diu que el 60% d'aquests volen tenir un

impacte al món, per contra del 39% dels *Millennials*.

Characteristics	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce*	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Security and stability
Attitude toward technology	"Technoholics" – entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Solutions will be digitally crowd-sourced

En les característiques dels components d'aquesta generació cal destacar que dominen de manera innata totes les noves tecnologies ja que han nascut amb elles. No obstant, això implica preferència per l'ús d'aquestes i l'exemple més clar és que un nen Z optarà per utilitzar-les a casa seva i no anar pas a jugar a un parc. Això fa que tinguin gran part del contacte entre ells per mitjà d'aquestes i sovint sentin la necessitat de compartir la seva vida privada a les xarxes socials. Això comporta que no valorin la privacitat pel fet que no tenen problema en compartir qualsevol mena d'informació íntima. Pel que fa al món laboral, quan puguin entrar-hi, el revolucionaran en quant a l'estil i a les expectatives. Seran més col·laboradors i creatius gràcies a les xarxes socials que les generacions precedents. Un altre

avantatge d'haver nascut envoltats de tecnologies és el fet de poder fer moltes coses a la vegada, com llegir, enviar missatges, parlar i menjar simultàniament. Això és impossible pels adults i podrà

ajudar a treballar més als membres d'aquesta generació, però comporta, segons els experts, un desordre del dèficit d'atenció. Fan més d'una tasca a la vegada però la concentració que fiquen en cada una és una part de la total i estan menys atents que si es centressin només en una. Aquesta capacitat també va acompanyada de la rapidesa que ha atorgat el fet de fer classes de l'escola més curtes per poder així disposar de descansos més llargs.

En definitiva, la generació Z és la millor preparada de la història i la que està més predisposada a canviar el món de forma radical degut a que han nascut envoltats dels recursos necessaris i han sigut educats per aconseguir tal finalitat.

- **Competències del líder**

Un cop exposada tota la teoria del lideratge i les característiques generals de les persones que aspiren a ser els líder en uns 15 o 20 anys, es pot crear el perfil d'aquesta figura amb la determinació de 10 competències que ha de tenir aquest per ser efectiu en unes situacions concretes que se li presentaran contínuament. Per tant, s'explicarà la competència que ha de tenir o desenvolupar i després la situació en què caldrà que demostrï que compta amb ella.

Les tres primeres s'orienten cap a la manera en què el líder ha d'establir la relació amb el seu equip i quines habilitats necessita per ser efectiu a l'hora de comunicar-se amb ells. Només es centren en la relació més humana i no tant laboral.

- Domini de la retòrica → el líder ha de dominar bé la manera en la qual parla als seus seguidors ja que podrà fer-los entendre el seu punt de vista i els podrà convèncer de fer la seva feina sense haver de donar-los explicacions, és a dir, que podrà manipular per mitjà de paraules als seus treballadors.

Sens dubte ser capaç de convèncer és un dels pilars del líder, ja que si vol aplicar nous mètodes de treball haurà de fer que els treballadors els acceptin de bon grat i no a desgana, perquè sinó el seu rendiment es veurà afectat negativament. També és important que sigui convincent amb les seves paraules per aplicar el mètode guanyar/guanyar als seus treballadors o a un comprador i fer que vegin així que no només

beneficia al líder el tracte sinó que a la persona també. Amb això pot aconseguir tot el que vulgui fent veure a la gent les coses que vol que vegin utilitzant les paraules i sense haver de fer ús de la mentida.

En altres paraules, un líder ha de ser capaç de manipular a qualsevol persona mitjançant les paraules sense sobrepassar els límits de la seva ètica i no mentir.

- Imatge → el líder ha de tenir una imatge tant física com psicològica. Físicament ha d'anar ben vestit de manera que es pugui identificar pel seu aspecte el càrrec que ocupa. Psicològicament ha de demostrar perquè és el líder. Ha de deixar veure quin és el seu paper i quins són els valors o els motius que incentiven el seu lideratge per fer la seva figura més accessible pels seus seguidors.

Ha de mantenir sempre les formes i mai perdre els papers i actuar de manera que destaquï entre els membres del seu equip i que sempre el vegin una figura superior, un exemple a seguir i aquella persona que els agradaria arribar a ser en un futur, és a dir, ha de ser un referent.

És important això a la pràctica per fer el líder diferent, en certa manera, superior, però que sigui alhora proper als seus treballadors, aconseguint-se això per mitjà d'idees clares que es puguin interioritzar i aplicar pel bon funcionament general.

- Carisma → el líder l'obté de la suma de les dues competències anteriors: domini de la retòrica més imatge és igual a carisma. Gràcies al carisma serà capaç de motivar als seus treballadors i il·lusionar-los per fer la feina i ho aconseguirà quan, des de la base de que és una figura superior, el vegin proper (imatge) i sigui capaç de fer canviar la seva opinió per mitjà de la manera en què exposa els fets (retòrica). Tenint les dues anteriors s'aconsegueix aquesta tercera, que és imprescindible perquè fa que l'essència del líder pugui ser transmesa als seus treballadors i la feina es

faci menys pesada i fins i tot agradable.

Un exemple molt clar seria el moment en el qual un treballador ha de fer una tasca que li és pesada pel motiu que sigui i per això el seu rendiment és baix i pot influenciar negativament en el grup. El líder té la responsabilitat d'assegurar-se que la feina és correcta i que això es deu a l'excel·lent rendiment de cada un dels seus treballadors i, per tant, és deure seu fer que aquest component del seu equip faci el treball amb ànims. Per aconseguir-ho ha de ser carismàtic, ha de semblar una figura propera sense deixar de ser el seu superior i ha de fer-ho veure que la tasca que ha de fer és important o que ell té les capacitats o un do especial per fer feines d'aquest tipus, és a dir, convèncer-lo de que és una feina important i ell la persona més preparada per fer-la, o qualsevol cosa que el motivi i el faci sentir-se especial, amb il·lusió per realitzar la tasca.

Les següents competències són importants de cara a la relació del líder amb els seus treballadors cap a la feina i de cara a la pròpia feina, és a dir, com és capaç de gestionar opinions, decidir, conduir els altres...

- Cooperació → el líder, per fer el seu treball de forma més eficient i ser més efectiu, ha de demanar l'opinió dels membres del seu equip si la requereix ja que ha d'entendre que els nous punts de vista poden aportar-li una visió que sigui més vàlida que la seva inicial sobre qualsevol cosa. Com a líder ha de saber involucrar en el grup en certes decisions perquè, a més de noves idees, farà que cada component d'aquest es senti més valorat pel fet que veurà que la seva opinió, tot i no ser la que té més pes, és escoltada i valorada. També afavoreix a la feina ja que cada component de l'equip podrà mostrar el seu potencial i fer que el líder l'aprofiti millor.

En conclusió, el líder ha de saber comptar amb els components del seu grup per trobar noves percepcions i per fer que aquests es sentin més

valorats i utilitzats.

- Humilitat → el líder ha de ser humil per poder cooperar. El fet de rebre opinions dels altres implica sovint les crítiques i per acceptar-les s'ha de ser humil, ja que una persona creguda o prepotent només s'alimenta de les seves pròpies opinions perquè les veu millors o més vàlides que les dels altres. Per això, per poder rebre crítiques, el líder ha de ser humil i són necessàries aquestes perquè li permetran adonar-se dels errors i veure allò que està malament. En el fet d'adonar-se dels errors entra de nou la humilitat, perquè si no compta amb aquesta, no acceptarà els errors i ell com a líder i el grup com a grup acabaran fallant en la realització de la tasca.

Cal destacar que una crítica no li treu autoritat al líder i si ho fa és perquè el líder està realitzant un lideratge de la por on els seus seguidors no opinen per temor als possibles càstigs.

És, per tant, la humilitat una de les bases de la cooperació i aquesta una de les bases del bon treball en equip.

- Criteri de decisió → seguint amb les crítiques i les opinions dels treballadors, el líder ha de ser capaç de corregir mitjançant arguments aquelles aportacions que siguin errònies i no podrà fer-ho manipulant les paraules com s'ha vist a la primera competència, sinó trobant un argument que convenci a la persona amb la qual ha establert la discussió. Aquí és on es genera el debat entre cada un dels components del grup que dona la seva opinió i el líder és l'encarregat d'arribar a la conclusió de la discussió quan finalitzi aquesta. És a dir, ha de veure quina és la opinió o el punt de vista més vàlid sobre el tema tractat i fer el que correspongui al respecte.

En aquesta competència també s'inclou la capacitat de prendre decisions sobre el rendiment dels treballadors, l'evolució de la tasca i sobre la seva

pròpia gestió i fer-ho sempre en base al bé comú de totes les persones del grup, que és el mitjà que produeix, i allò al que es vol arribar, que és la producció, buscant un equilibri en les decisions sobre els dos àmbits que comporti l'efectivitat del treball i fer-ho sempre objectivament.

- Responsabilitat → per ser responsable és necessària certa disciplina i per fer aquelles coses que toquen fins al final compromís.

El líder ha de ser una persona amb molta disciplina cap a la feina que comporti un sentiment de responsabilitat de complir els seus objectius, sent així proactiu i transmetent als seus treballadors determinació. Torna a ser una competència doble, que afecta a com el líder acabarà fent les coses i a com serà vist pels treballadors i com s'influenciaran aquests.

- Intel·ligència → el líder ha de tenir tal competència per poder trobar solucions als problemes que vagin presentant-se tant vers la feina com vers els treballadors.

No fa falta tenir coneixements sobre com solucionar tots els problemes, sinó simplement ser capaç de veure les errades, reconduir la situació i procurar que no torni a succeir.

- Anàlisi → el líder ha de ser analític vers tot el que succeïx al seu equip per veure els possibles problemes de futur o els problemes que els treballadors callen per por a ser acomiadats. Ha de ser capaç d'anticipar-se a tot allò negatiu que pugui entorpir la feina.

Si en l'anterior es feia referència a la solució, aquí es fa referència a la prevenció i a l'anticipació dels problemes o directament a la seva determinació. Una persona pot fer veure que no existeix cap problema, però no enfrontant-s'hi només aconseguirà fer-lo més gran, mentre que un líder amb capacitat d'analitzar, no només el detectarà, sinó que veurà que la millor opció és sempre afrontar-lo i solucionar-lo com abans millor.

L'última competència és la que fa al líder fort i capaç de realitzar les anteriors, de manera que de no comptar amb aquesta el seu rendiment serà molt inferior.

- Auto-confiança → el líder ha de tenir les anteriors competències per poder ser un líder teòric, però ha de confiar en ell mateix per poder-les aplicar i ser un líder pràctic.

El seu poder no dependrà dels càstigs que imposi, perquè llavors generarà por, sinó de quanta confiança mostri en l'aplicació de cada una de les competències anteriors, de com de segur es mostri. Per ser capaç de dominar la retòrica ha d'estar segur de les seves capacitats vers aquesta, i per tenir uns valors marcats ha de confiar en perquè els va escollir en algun moment i, si no ho fa, no serà un bon líder.

3. APROXIMACIÓ PRÀCTICA A LA DETECCIÓ DEL LÍDER

3.1 Hipòtesi

L'afirmació o hipòtesi de la que es parteix i que es confirmarà o es rebutjarà relaciona la figura del líder, les seves competències, i la possibilitat de trobar-lo, estudiant-ne els mètodes. En definitiva la hipòtesi de l'aproximació pràctica és la següent:

És possible detectar el perfil del líder (en base a les competències que el caracteritzen) en un candidat a una posició determinada perquè esdevingui aquest rol de lideratge, en un futur, dins de l'organització contractant.

3.2 Marc d'actuació i metodologia

La metodologia emprada ha estat l'aproximació a la realitat a través de 3 entrevistes a empreses de diferents sectors: després de formular la hipòtesi calia treballar-la, així que la millor manera de fer-ho era preguntant en empreses o organitzacions. El primer pas va ser comentar amb en Carlos Sardá el lideratge a Unilever. Va exposar el programa amb què compta la seva a l'empresa. A partir d'això es va buscar, amb l'ajuda de la tutora del treball de recerca, la Pilar Gómez, altres empreses o institucions a les que entrevistar per complementar i comparar el procés i la figura del líder amb el d'Unilever i extreure'n conclusions. Per a completar-ho millor es va decidir que, tenint ja informació d'una multinacional privada, s'havia de buscar una institució pública i una privada però d'un altre sector. Es van acordar reunions amb Eugeni Garcia Alegre, el dia 13 d'octubre a la UPF, per parlar de la institució pública, i amb Salvador Farrès Magem, el dia 3 de novembre, per parlar d'una empresa privada d'un altre sector, el bancari. Abans de fer les entrevistes es va confeccionar un seguit de preguntes que han permès l'estudi i comparació de les tres organitzacions des dels mateixos ítems.

3.3 Entrevistes

A continuació es transcriuen les entrevistes realitzades a Unilever, al Banc Sabadell i al Departament d'Ensenyament. En cada una s'explica tot el funcionament intern respecte el lideratge.

- UNILEVER

L'empresa Unilever té un programa destinat a la recerca de joves talents, que hagin finalitzat els seus estudis universitaris el mateix any o l'anterior, per a que s'incorporin dins l'empresa en un programa de 3 anys anomenat *Future Leaders*, gràcies a la demostració de certes competències, amb la finalitat de formar-los per a que aspirin en un futur a liderar la pròpia Unilever.

Incorporen de 5 a 10 joves en el programa de futurs líders cada any. Aquests ho fan pels departaments de màrqueting, vendes, finances i *supply chain*, i el número de noves incorporacions a cada un d'aquests depèn de la quantitat de gent que es retira o que se'n va, ja sigui voluntària o involuntàriament. També es fa un estudi de la facturació i de les categories estratègiques i els mercats en què l'empresa vol treballar per veure quines són les seves necessitats en quant a personal a cada departament.

Aquestes vacants, que suposen noves places per la consecució dels nous objectius, les ocupa gent del departament que promociona, de manera que deixen lliure aquelles posicions base que seran cobertes pels futurs líders, aquells joves recent sortits de la universitat que aspiren a promocionar fins ocupar una posició de pes on sigui necessari el lideratge dins de l'empresa.

La primera part del programa és la fase d'atracció. En aquesta es publicita la feina a fires de treball o es fan presentacions de l'empresa a les universitats, i també es realitzen en aquestes diversos *business case*, traduït literalment, cas empresarial, que consisteix en la presentació d'un cas de negoci als alumnes per a que exposin les seves propostes cap a la iniciativa, i es fan fins i tot concursos internacionals on equips de tres persones aspiren a guanyar un viatge a Singapur si resulten guanyadors del que anomenen *Future Leaders League* del seu país. A més, també fan sessions a Internet on expliquen el concepte d'Unilever com a empresa i es fan també promocions per xarxes socials com Facebook, Twitter o Linkendin.

Aquest programa de futurs líders s'inicia d'uns 9 a 12 mesos abans que acabi el curs universitari.

Sobre el febrer o el març s'obre el procés de selecció. El primer que es fa és l'obertura de la posició que l'empresa oferta, s'anuncia, i tots els interessats envien els seus currículums si creuen que el seu perfil coincideix amb el de la persona que l'empresa busca, per poder així obtenir la plaça oferida.

Després de rebre tots els currículums dels interessats, l'empresa envia unes preguntes a la web a tota aquesta gent qüestionant-los sobre la seva persona i els seus coneixements (universitat, nivell d'estudis, nota, idiomes, experiència professional, experiència internacional, activitats extracurriculars...), sobre la seva motivació per treballar a Unilever i sobre la part competencial, la que més informació dóna de la validesa de la persona, i que està especificada pels SoLs, *Standards of Leadership*. Les respostes rebudes són revisades pels reclutadors i s'escullen unes 2 500 persones mitjançant una tria qualitativa.

Unilever busca en aquests candidats al programa de *Future Leaders* persones que tinguin unes competències determinades, els SoLs. Són 6 competències que determinen si aquella persona podrà assolir bé el lideratge i si té prou nocions sobre aquest per liderar a un equip. En altres paraules, són un seguit de competències que assegurin que la persona que les tingui serà un bon líder. La primera competència és la *Business Motivation*. Aquesta permet veure als reclutadors l'interès i el coneixement del candidat en relació amb l'empresa. Es busca gent que conegui la labor i els valors de l'organització i que vulgui de veritat participar d'ells, de manera que s'assegura així que serà un treballador que comparteixi els principis d'Unilever. S'obté la informació sobre aquesta competència preguntant si el candidat coneix certs àmbits de l'empresa o aquelles coses que el fan l'indicat per treballar-hi, entre d'altres qüestions possibles. Aquesta primera competència, la motivació, no està íntegrament relacionada amb el lideratge de la persona, però sí amb el rendiment que tindrà aquesta. D'altra banda, les 5 competències restant sí que són directament concloents per saber si el candidat serà un bon líder i es troben preguntant per situacions en què els entrevistats hagin viscut, ja sigui en un treball anterior, a la universitat o en qualsevol activitat realitzada, on es demostrin que compten amb aquestes competències. Per exemple, una iniciativa quan una feina no anava bé o les solucions donades. En definitiva, un seguit de preguntes que permeten veure al reclutador si el candidat té aquestes competències. La primera de les cinc és la *Growth Mindset*, un esperit treballador, en què es busca que el candidat sigui capaç de desenvolupar les seves capacitats i les de l'equip que lideri per mitjà de la dedicació i el treball constant amb la finalitat d'assolir els objectius en un futur i treballar-hi a consciència. Carol Dweck és una professora que ha treballat sobre aquest àmbit i ha determinat que en una ment en creixement, *growth mindset*, la gent pensa que les seves habilitats més bàsiques poden ser millorades amb dedicació i treballar dur, de forma que es crea un amor per l'aprenentatge i una

resiliència, la capacitat per sobreposar-se a les complicacions en vers els objectius, essencials per assolir-los. La segona és la *Consumer and Customer Focus*, que consisteix bàsicament en fer la feina pensant en realitzar-la de la millor manera possible tenint sempre present el client que se'n beneficiarà i creure de veritat que es pot fer la seva vida millor. La tercera és la *Bias for Action*. És la velocitat i la certesa amb què es prenen decisions, la capacitat de prendre una acció amb rapidesa vers un fet i fer-ho amb la major intel·ligència possible per no fer perdre temps a cap component de l'equip. La quarta és la *Building Talent and Teams*, en altres paraules, la competència que permet veure la capacitat de la persona per ajudar els altres a millorar, donant-los l'espai necessari per fer la seva tasca, i tenint-los al lloc més adient, és a dir, la capacitat de fer un equip coherent i cohesionat format per persones a les quals, dia a dia i amb constància, se les ha d'anar ajudant a explotar el seu potencial ja que aquest beneficiarà el conjunt. Per últim, hi ha la *Accountability & Responsibility*, una de les més importants, que suposa la capacitat d'una persona d'actuar al màxim dels SoLs, fer als altres responsables, per mitjà de l'assignació d'unes expectatives clares i d'una valoració posterior objectiva utilitzant números, responsabilitzar-se del rendiment global d'Unilever i ser disciplinat i fer disciplinades a les persones que l'envolten. La conclusió de les 6 competències és que, de tenir-les, asseguruen una bona realització de la tasca de lideratge.

D'aquests seleccionats únicament passen 100 en funció dels resultats que hagin obtingut en un parell de tests *online*, un numèric i un lògic. Accedeixen les persones amb els millors resultats a les dues proves i la nota de tall varia segons la quantitat de gent i les notes que treguin, de manera que pot ser un any molt baixa i al següent més alta, tot segons el que interessi al procés de selecció.

Aquests candidats restants passen per unes entrevistes telefòniques, realitzades per una empresa externa, en què se'ls pregunta per la seva trajectòria, els SoLs, i, en general, de totes les respostes que van donar a l'entrevista a la web, demanant això sí, una explicació més extensa, i, sobretot, evidències de les respostes donades.

Després de les entrevistes telefòniques hi ha únicament 6 persones per cada posició ofertada. Aquestes hauran d'anar a passar un dia sencer a Unilever a realitzar el que que s'anomena *Assesment Centre*, una part del procés de selecció de personal per competències en la que els candidats han de demostrar, en un escenari semblant al qual viuran dia a dia al lloc de treball al

que aspiren, quines són les seves actituds i reaccions en situacions diverses, és a dir, com apliquen les competències SoLs. Durant aquest dia de prova seran avaluats per gent de recursos humans i gent de negocis que conformen una comissió.

Aquesta comissió duu a terme entrevistes cara a cara en les quals es torna a preguntar als candidats pels mateixos temes que per telèfon i que pel lloc web. A continuació se'ls dona informació sobre un cas determinat per a que el treballin, mostrant així la seva capacitat d'anàlisi, intel·ligència i adaptabilitat a la feina, i exposin, mostrant així la seva capacitat de síntesi i d'expressió. Un cop acabat aquest cas se'ls demana que realitzin una altra activitat sobre la mateixa informació inicial. Deixen ja aparcat el cas i se'ls proposa una discussió en grup per poder observar la manera en què cada persona defensa la seva posició a partir d'una informació donada que és diferent a la dels altres. Deixen que la discussió avanci i veuen qui es desenvolupa millor fins que, quan van cap a la meitat del debat, s'aporta nova informació que canvia radicalment el plantejament que cada un dels candidats havia realitzat. Això ho fan per determinar la capacitat d'adaptar-se a noves situacions i resoldre-les de la manera més eficient possible.

Al finalitzar l'*Assesment Centre* els avaluadors es reuneixen i valoren numèricament el dia de cada un dels candidats en els diferents ítems, de manera que, puntuant cada requisit sobre 5, quedarà expulsat del procés aquella persona que en qualsevol dels ítems obtingui una nota mitjana inferior a tres, i guanyarà aquella persona que obtingui la millor valoració global.

A aquest programa de *Future Leaders* només hi accedeixen els millors, i se'ls anomena *trainee*. No obstant, l'empresa té altres vies per incorporar gent a treballar. També es contracten becaris, que no tenen un contracte a llarg plaç, però requereixen de certes competències per poder accedir a la posició. Aquests becaris, si fan bé la seva feina i el seu rendiment és bo se'ls proposa que realitzin el procés de selecció per al programa de *Future Leaders*, de forma que per a l'empresa suposa un alt grau de satisfacció que el 50% dels *trainee* vinguin del programa de becaris, ja que és gent que coneix l'empresa i ha demostrat que funciona bé en aquesta. A més dels becaris, també hi ha els *assistants*, persones que ocupen una posició base a l'empresa i que, com els becaris, es seleccionen per mitjà d'entrevistes telefòniques i presencials però aquests tenen un contracte laboral.

Per tant, a l'empresa hi ha les posicions inicials de *trainee*, *assitant* i becari. Els dos darrers es

troben a la part més baixa de la piràmide en què s'estructura Unilever, i són els *trainee* els que, un cop ha acabat el seu programa de tres anys poden haver promocionat a la posició de mànager. El 80% ho fa, i tota promoció dins d'Unilever es deu a un altre tipus de competències afegides als Sols, les anomenades competències de potencial JDI: *Judgement, Drive i Influence*. Si el *trainee* compta amb aquestes competències podrà promocionar a mànager, després a director i, per últim, a vicepresident, de manera que cada posició demana un nivell més elevat de totes les competències. Per tant, allò que permetrà a una persona promocionar seran, a més d'aquestes competències, el seu rendiment. Aquest s'avalua a tota l'empresa a meitat i a final d'any en base als objectius que a cada treballador se li assignen, que en són 4, i es dóna un valor numèric de l'1 al 5, suposant un 3 la consecució de tots els objectius. L'1 representa un rendiment nefast i el 2 un bon resultat ja que no s'ha complert un objectiu únicament. D'altra banda, el 4 representa un rendiment molt bo ja que s'han millorat les expectatives, s'ha complert un objectiu més dels estipulats, i el 5 la perfecció, però no acostuma a donar-se. La persona que dóna aquestes valoracions és el superior i ho fa en base a les opinions que ha anat recopilant d'altres treballadors. Amb això Unilever presenta un programa molt objectiu per avaluar als seus treballadors i la feina que aquests realitzen.

- **BANC SABADELL**

El Banc Sabadell és una entitat bancària privada en què hi treballa un gran número de gent i que, per tant, necessita del lideratge per funcionar correctament.

L'entitat compta amb un pla estructurat a 3 anys, anomenat Pla Triple (transformació, rendibilitat i internacionalització), que té tres objectius bàsics: gestionar el talent, tant d'aquelles persones que ocupen un càrrec de líder com de les que el poden ocupar en un futur; augmentar el rendiment dels treballadors, involucrar-los i comprometre'ls al projecte, aconseguint així empleats que treballin d'acord els valors del banc. En altres paraules, allò que pretenen és conèixer millor als seus treballadors per detectar aquells que tenen projecció de futur i ajudar-los a explotar el seu potencial.

En tots els àmbits de l'empresa dins d'aquest Pla Triple es busquen líders amb un seguit de competències: compromís en primera persona, involucració, comunicació amb els subordinats referida al fet d'exposar la feina i els motius de la seva realització, transparència en relació amb la

honestat, rigor, gestió de conseqüències, és a dir, capacitat per assumir responsabilitats, i generositat cap a l'equip. Aquestes són les característiques necessàries en un empleat per poder promocionar a una posició de líder dins del Sabadell.

El procés de detecció del líder no és previ a la contractació de la persona, sinó que es realitza després d'un període més o menys extens de compromís amb l'entitat. Per treballar-hi cal passar un procés de selecció en què es valoren les capacitats cap a la feina, és a dir, el rendiment que aquesta persona tindrà. Un cop incorporat, al candidat a líder se li assignen una sèrie d'objectius i cada trimestre s'avaluen els resultats que ha obtingut (el què) amb una puntuació de l'1 al 5. A més, anualment es valora la seva manera de treballar (el com), que també es puntua de la mateixa manera que l'anterior. A partir d'aquí s'obté l'IGR (índex global de rendiment). Aquests resultats amb què s'extreu aquest índex provenen de la mitjana entre la puntuació que el propi treballador s'atorga i la que dóna el seu superior del què i del com. El resultat és un número de l'1 al 10. Per tant, després d'aquesta avaluació anual cada empleat té una puntuació, i les millors són seleccionades per un *Assesment Centre* que determinarà si aquests treballadors tenen les competències que busca el banc per a esdevenir líders o no. En definitiva, el que es fa es buscar els líders dins dels millors, dins del grup en el qual es troben els treballadors més rendibles més enllà de les seves habilitats vers el lideratge. L'*Assesment* el duu a terme una empresa externa i, per mitjà d'entrevistes, jocs de rol o activitats en grup, entre d'altres, determina quines són les competències del líder de cada candidat. Es detectarà la projecció de cada participant i se l'inclourà en un programa de potencial si es veu que té les qualitats necessàries, de manera que es reforçaran les competències més febles i es donarà direcció a la seva carrera. A partir d'aquí es veu com evolucionen aquests candidats dins del programa, de forma que aquells que donen millors resultats passen al programa de predirectius, on se'ls donarà una gestió especialitzada per directius. Per arribar-hi cal tornar a dur a terme satisfactòriament un altre *Assesment* i entrevistes, i se'ls exigeix l'excel·lència de les competències del líder. Tots aquests processos de decisió de qui entra dins dels programes corren a càrrec d'un comitè de persones.

En resum, els treballadors més rendibles són aquells que opten a entrar als programes de lideratge, i ho fan si tenen les competències necessàries. En aquest cas, poden accedir primer al programa de potencial, de manera que comptaran amb ajuda per desenvolupar les seves competències, o bé, si es tenen aquestes competències a nivells excel·lents, al programa de

predirectius, en què formaran als participants per acabar sent directius de l'empresa perquè saben que tenen el potencial necessari. Hi ha sobre un 70% d'èxit, i consideren als integrants del programa de potencial la cantera, perquè són aquells qui van treballant i millorant amb el temps, i als del de predirectius la banqueta, perquè són aquells als quals se'ls prepara per ocupar un càrrec important. El banc compta amb 400 persones que ocupen càrrecs importants, i que, seguint amb el símil futbolístic, són els titulars, és a dir, aquells que en un futur seran substituïts pels integrants del programa de predirectius. Un cop un treballador es troba dins dels 400 directius, pot promocionar si un comitè de persones d'alt nivell (composat pel president, el conseller delegat, un parell de directors generals i el director de recursos humans) així ho requereix per formar part d'un conjunt integrat per 100 directors corporatius, essent els més alts graons els de sotsdirector i director general, ja que només hi ha 18.

Tanmateix, un empleat tant pot patir un procés de promoció com un de democió si el rendiment és baix i així ho determina l'encarregat d'avaluar-lo. Es dóna un període d'un any per millorar el rendiment i, de no augmentar el rendiment, se'l destitueix ja que ha tingut prou temps d'assimilar tots els coneixements donats i d'aplicar-los.

El sistema emprat per avaluar els líders és la valoració 360º, que consisteix en què l'avaluïn tant els superiors com gent dels laterals, és a dir, tant els que ocupen la seva mateixa posició com els subordinats d'aquest, de manera totalment anònima, tocant així tots els àmbits als quals el líder ha de satisfer amb la seva feina i gestió.

En conclusió, el Banc Sabadell és una entitat bancària privada que opina que els líders són figures importants ja que d'ells depèn el bon funcionament general i, actualment, els troba dins dels seus propis treballadors, és a dir, detecta el perfil de líder en els seus treballadors, però treballa en el fet de fer aquest procés de detecció de les competències del líder simultani al de contractació, i és partidari, per tant, que els líders sí poden ser detectats, dins d'un marge d'error, per les seves competències.

◦ DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT

El Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya és un dels més importants perquè treballa amb nens, nenes i joves i de la seva tasca sortiran els líders del futur. Per tant, és un bon punt d'estudi investigar sobre el lideratge intern en una organització encarregada de preparar als

futurs ciutadans i treballadors, i, per tant, els líders corresponents.

Els estudiants del sistema educatiu espanyol o català no entren dins de la definició de futurs líders ja que en 15 o 20 anys aspiraran a entrar a una empresa o organització per promocionar, de manera que en 15 o 20 anys més esdevinguin líders. Per tant, no entren dins del grup en estudi.

D'altra banda hi ha la gent que fa possible això, és a dir, els treballadors del departament. Com en totes les organitzacions, hi ha una part en contacte amb el consumidor i una altra que no. La part visible o pública serien els professors pel fet que estan en contacte continu amb els estudiants i les seves famílies, que són, en definitiva, el client, i després hi ha una part no visible, que seria aquella gent que està per sobre de directors i que no treballen en una escola en contacte amb el públic.

El departament d'ensenyament és un organisme governamental, i com tots aquests, està organitzat piramidalment amb una jerarquia ben definida. A la part de dalt de la piràmide hi ha el conseller, actualment consellera, Irene Rigau, que és el màxima responsable d'ensenyament i que es troba en una posició que canvia cada 4 o 8 anys en funció del partit polític que assumeixi el poder. Un graó per sota estan el secretaris de polítiques educatives i el general. La funció del primer és determinar els mètodes que s'utilitzaran per a l'ensenyament, és a dir, ocupar-se de tots els aspectes referits a la forma d'actuar i ensenyar, i el segon s'encarrega del tema més administratiu i logístic. Hi ha just sota aquests secretaris els directors generals. Aquests tres graons formen els anomenats Serveis Centrals (SSCC) i són, per tant, els que han de fer possible que tot el sistema educatiu funcioni, determinant així unes bases que puguin seguir aquella gent que treballa a la part visible, és a dir, a les escoles. No obstant, aquests Serveis Centrals no són estables. Gran part de la plantilla que els forma varia cada 4 anys, i aquest fet és un avantatge si la gestió és dolenta però un inconvenient si la gestió és bona. El resultat és la inestabilitat. Aquest no és l'únic problema. La gent que ocupa els càrrecs mencionats unes línies amunt és més valorada per la seva fidelitat al partit polític al qual pertany que no pas per la seva competència. Cal destacar que sí hi ha gent competent, però hauria d'existir un perfil de líder per aquestes posicions establert i no escollir pas segons qualitats secundàries com seria l'afinitat a la ideologia governant. Una persona encarregada de sustentar un sistema educatiu, amb molts empleats implicats i un gran número d'estudiants que es juguen el seu futur en això, no pot ser triada per conveniència, sinó que hauria de ser en base a un perfil molt acotat. En aquest perfil entra molt de ple el lideratge, ja que

aquestes persones són les encarregades de guiar als professors que faran de líders davant els estudiants. A més, un líder és aquella persona que sap el que demana cadascú i li ho dóna, de manera que si els alts càrrecs d'ensenyament fossin veritables líders el sistema educatiu seria molt millor i donaria la talla per complet.

Després hi ha la part visible, que és aquella formada per la resta, pels qui no són de Serveis Centrals. Hi ha una part administrativa, en què hi ha serveis locals i territorials i els caps de cada servei, i una part pràctica amb més contacte amb els estudiants on destaquen professors, directors, i, amb un paper més secundari, els inspectors. El camí per arribar a qualsevol càrrec administratiu dels mencionats passa per ser professor i promocionar. El procés de selecció del professorat consisteix en la realització d'unes oposicions que compten amb un examen teòric i una part pràctica. Com els alts càrrecs, no hi ha un perfil de líder establert que condicioni la nota a la part pràctica, i és per això que hi ha professors que tenen molts coneixements però no compten amb les qualitats necessàries ni les capacitats per transmetre i fer entendre allò que expliquen. No obstant, poca gent, per no dir ningú, suspèn aquesta part pràctica. En aquest moment en què el professor ha aprovat les oposicions pot escollir a quin lloc anar a treballar en funció de la seva nota i sense tenir en compte els interessos del lloc al que va, fet pel qual molts professors busquen una escola propera al seu domicili. Aquí apareix un problema tractat en unes línies posteriors: el pla o projecte de les escoles i els instituts. Un professor també pot entrar al sistema educatiu com a interí. Aquest procés consisteix en registrar-se en una llista d'interins a una web, esperar a que aparegui alguna vacant i, segons les necessitats generals, rebre una trucada per passar a formar part de la plantilla d'un institut o d'una escola. Amb la legislació vigent, les escoles només poden escollir el 50% dels interins, un fet positiu ja que es pot escollir personal en base a les necessitats per a la realització del projecte. Les vacants apareixen per la jubilació d'un professor o per la marxa d'un altre, i en cap cas per un acomiadament, ja que és una acció que comporta inestabilitat i només es recorre a ella en casos molt sonats.

Per sobre dels professors hi ha els directors, que són el major graó dins d'una escola o institut, i poden arribar a tal promocionant. En el moment en què el lloc del director queda vacant s'inicia la cerca d'un successor. Pot presentar-se un professor del propi centre o d'un altre, però ha de comptar amb un equip que el recolzi i amb un pla estratègic a 4 anys que contingui objectius i que presentarà davant d'una comissió (formada per personal docent, part de la directiva, pares,

inspectors, directors d'altres centres, un cap de servei i un sots director general) que valorarà cada pla i escollirà el millor.

Un cop es sap com s'escull el director es pot valorar la seva figura. Sens dubte el director és un dels pilars més importants d'un centre perquè serà aquella persona encarregada del bon funcionament d'aquest. Teòricament, ha de ser una persona que tingui certa visió del servei que està prestant, que sàpiga valorar el treball dels altres, que no lideri des d'un principi d'autoritat i de por sinó que ho faci pel seu carisma i la seva capacitat de transmetre, que sigui capaç de distribuir feines i confiar en el seu equip, que conegui els mecanismes per explotar el potencial de cada treballador del centre i que, directament, inverteixi el seu temps en conèixer a cada integrant d'aquest. Per a fer tot això, un director ha de tenir les coses clares, saber allò que vol fer, i és aquí on juga un paper molt important el concepte de projecte avançat anteriorment.

Un projecte, en l'àmbit escolar, és una llista d'objectius que es volen complir en un període de temps determinat. En altres paraules, unes metes en les quals treballar diàriament. Si una escola té un nivell baix de comprensió lectora i un nivell molt alt d'ortografia, com a centre, un objectiu podria ser lluitar per mantenir el nivell ortogràfic i millorar el nivell a la comprensió lectora. És a dir, que els objectius que formen el projecte són els que serviran de guia per a treballar i faran que, al concloure el curs, es pugui fer una valoració dels progressos fets. El problema neix arrel d'aquest projecte per la seva inexistència. Una reforma educativa del govern fa ja uns anys va posar en marxa una iniciativa per implantar aquests projectes a les escoles, i algunes ho van fer, com l'Institut de Sales, però van haver-hi d'altres que no. A més, al poc temps va canviar el govern i, en conseqüència, els Serveis Centrals, quedant aquesta iniciativa suprimida. En això hi ha dos problemes: el primer, i ja mencionat anteriorment, el fet que el canvi de govern perjudica positivament o negativament a tot el departament, i el segon, relacionat amb el projecte, el fet que no hi ha una sèrie d'objectius concrets. La gran errada dels alts càrrecs es voler implantar un sistema igual per a tots els centres quan cada centre és diferent i no pas establir una sèrie de premisses o objectius base per a que cada escola o institut els agafi com a referència i pugui adaptar-los a la seva situació. Si no hi ha objectius, no hi ha lideratge. Sense la determinació de la tasca a realitzar el lideratge no serveix, i és per això que al departament d'ensenyament el lideratge no és un concepte gaire important. És una piràmide, i si els que estan a dalt, que són aquells que ho controlen tot, no fan prou bé la seva feina, tota la base de la piràmide es veu

ressentida. És per aquest motiu que hi ha escoles que funcionen molt bé i d'altres que no, unes que busquen el creixement personal dels alumnes i les altres únicament el compliment de la norma. Això no implica que sigui gent poc vàlida aquella que compleix la norma, sinó que reflexa el fet que una persona sense objectius no ha d'esdevenir líder perquè no hi ha cap camí pel qual guiar a un equip degut a que no hi ha una destinació clara.

Per sobre de professors i directors hi ha els inspectors, els caps de servei, i els sots-directors generals. Per arribar a cada una d'aquesta places, ja de caire més administratiu, s'ha de superar unes oposicions, formades per una part pràctica i una teòrica. Per ser inspector s'ha de passar un any fent pràctiques com a tal i per a les altres dues competències cal tenir certa confiança política, és a dir, que la comissió que investiga i valora confiï en el candidat. El problema és el mateix que amb els càrrecs de la punta de la piràmide, que està la política involucrada. És un fet demostrat els últims anys: qualsevol amb prou poder i confiança pot entrar en política. Si tot estigués millor estipulat de manera objectiva i existís un perfil per cada posició, gran part de polítics serien competents, perquè sinó no estarien en un càrrec determinat perquè no compleixen el perfil. És molt més senzill del que sembla: objectivar la selecció de personal a la política faria que gent competent competís amb altre gent competent, augmentant, en conseqüència, la qualitat del servei sobre el que treballen.

De nou, neix un altre problema de l'absència d'un perfil de líder: no hi ha una avaluació per part de Serveis Centrals de la feina de directors, inspectors o caps de serveis per la inexistència d'uns objectius. No tenen sobre què valorar el treballar. Això suposa també que no hi hagi competència i que l'efectivitat dels directors com a líders dels professors i la dels propis professors sobre els alumnes depengui de la integritat de cada persona i no pas de la pressió que haurien d'exercir els superiors per buscar un sistema educatiu de qualitat. Tampoc es coneix el resultat d'aquest sistema ja que no s'han fet estudis perquè no interessa a les persones que haurien de fer-los.

Per últim, sense avaluació no es pot saber quan destituir a un líder, i aquesta acció només es dona quan apareixen indicadors forts, és a dir, quan es fa soroll perquè els pares es queixen a la pròpia escola o a l'ajuntament. Per tant, la manera dels dirigents de comprovar que tot està bé és l'absència d'aquests indicadors forts, sense tenir en compte que no tot va bé si no n'hi ha.

3.4 Anàlisi de l'aproximació pràctica a la detecció del líder

Un cop exposada cada una de les entrevistes realitzades cal analitzar-les. Per a això s'han definit uns ítems a valorar que permetran comparar la informació recopilada en aquestes. A grans trets, es pot dir que Unilever i el Banc Sabadell tenen un tracte del líder més o menys semblant i que el Departament d'Ensenyament no dóna valor en absolut al lideratge.

El primer ítem estudiat són les competències del líder. Aquestes, en termes generals, es podrien definir com aquelles habilitats amb què una persona ha de comptar per poder esdevenir líder en una empresa o organització determinada. A Unilever són els SoLs, *Standards of learning*, una sèrie de competències molt ben definides que permeten veure en un candidat la seva predisposició al client, la seva habilitat en conduir i formar equips o la motivació que té vers la feina, entre d'altres. Al Banc Sabadell es valoren competències com el compromís de la persona, la involucració, la transparència o la gestió de conseqüències. Així doncs, tant una empresa com l'altra tenen un seguit d'habilitats a detectar en una persona per comprovar la seva vàlua com a líder i aquestes giren al voltant d'aspectes força similars. Per contra, la visió del líder a Ensenyament és molt diferent pel simple fet que no hi ha un perfil determinat, tot i que hauria de ser una persona amb visió del servei que dóna, que valori el treball dels altres i sàpiga què donar-los per a que explotin al màxim el seu potencial. Si existís aquest perfil de líder es veuria que les competències que necessita algú per liderar una empresa són diferents a les que necessitaria la mateixa persona per liderar un servei públic dirigit a formar a la gent, sobretot per aquest fet: es dóna el lideratge sobre persones que guiaran a d'altres durant la seva educació i, en conseqüència, el tracte i les habilitats no han de ser iguals que per gestionar a un equip de ventes, per exemple.

El segon punt d'estudi és la detecció del líder. Al Departament d'Ensenyament, al no existir un perfil de líder, no es detecta, i no pot comparar-se. A Unilever i al Banc Sabadell succeïx el contrari, si hi ha una detecció del líder. A la primera empresa aquesta detecció és prèvia a la contractació i a la segona es duu a terme després d'haver estat el candidat vinculat laboralment durant un cert temps. No obstant, l'entitat bancària és planteja el fet de fer la detecció conjuntament amb la contractació, tal com fa Unilever. Això es deu a que és més productiu el fet de localitzar aquells que tenen les competències del líder des del primer moment que no pas haver d'anar-les detectant en aquests després, fet que no implica que no es detectin posteriorment a la contractació en alguns casos.

El tercer àmbit d'estudi són els programes de lideratge. Un altre cop, no es pot valorar a Ensenyament per la seva inexistència, però sí a les altres dues empreses. Unilever té un programa molt exclusiu en el qual únicament ingressen unes 10 persones de mitja cada any que són preparades per al futur com a líder que podran tenir a l'empresa. La selecció dels candidats a aquest programa es fa abans de contractar-los i sol realitzar-se al setembre, quan ja ha acabat el curs universitari. El Banc Sabadell, al seleccionar als líders després de contractar-los, inclou els treballadors als programes de líder en base als seus resultats i aquests són dos, un de potencial, en el qual ingressen els que mostren les competències del líder per ajudar-los a explotar el seu potencial, i un de predirectius, on ingressa aquella gent que té un nivell excel·lent de les competències per a preparar-la per agafar un lloc de directiu. Per tant, es podria determinar que el Banc Sabadell té un programa més ampli i amb diferents graus dirigit a més treballadors i Unilever té un programa més concret i més especialitzat pel fet d'anar dirigit a un grup molt menor de treballadors.

El quart punt estudiat és l'avaluació del líder. De nou el Departament d'Ensenyament no entra en la comparació perquè no hi ha una avaluació. Això es deu a que no hi ha que valorar per la falta d'objectius i de perfils de líder. Només avaluen si hi ha soroll, és a dir, si les coses no funcionen bé i la gent es queixa. A Unilever es realitza dos cops a l'any en base a quatre objectius que cada treballador té assignat, i segons la realització d'aquests i el grau s'atorga una puntuació de l'1 al 5 o una altra. Al Banc Sabadell hi ha avaluacions trimestrals dels resultats i anuals de la manera en què es treballa. El resultat d'aquestes és una puntuació de l'1 al 10 coneguda com a IGR, l'índex global de rendiment. També fan una avaluació 360º, consistent en què al líder l'avaluï el seu superior, algun subordinat i algú del seu mateix càrrec. En resum, totes dues empreses fan valoracions del líder que corren a càrrec del superior d'aquest i que permeten veure si la seva labor com a tal és bona o no i actuar-ne en conseqüència.

L'última comparació a realitzar és la promoció del propi líder. A Unilever és deguda a una avaluació positiva, una demostració dels SoLs excel·lent i a més una de les competències de potencial JDI. Al Banc Sabadell es dona si un comitè de persones d'alt nivell veuen aquesta promoció convenient en base a les competències que presenta un candidat. I, per últim, a Ensenyament també succeïx si el candidat agrada al superior, confecciona i defensa bé un projecte propi i compta amb el suport d'un grup de professors del centre. En conclusió, a les dues primeres empreses depèn de les

competències que el candidat presenti i en la darrera institució de la manera en què la persona presenti allò que farà i el suport que rebí.

3.5 Valoració de la hipòtesi

Després d'haver-se exposat l'anàlisi de l'aproximació pràctica, s'ha de concloure dient que la hipòtesi plantejada és certa. Sí es pot detectar en un candidat un seguit de competències que el caracteritzen com a líder i que li permetran esdevenir-ho dins d'una empresa o organització. Això es pot afirmar en base a la informació donada en aquestes darreres pàgines. Tant el Banc Sabadell com Unilever són dos exemples del sí a la detecció d'un líder i, és més, en tenen programes dirigits única i exclusivament.

Primer recordar la hipòtesi:

És possible detectar el perfil del líder (en base a les competències que el caracteritzen) en un candidat a una posició determinada perquè esdevingui aquest rol de lideratge, en un futur, dins de l'organització contractant.

La hipòtesi és certa, per tant, es dirà que s'accepta.

A Unilever tenen determinades les competències i les estratègies per detectar un líder entre els candidats gràcies a un programa específic. Per tant, candidat s'entén aquí com a persona que aspira a entrar al programa de *Future Leaders*. A més, esperen que aquestes persones que seleccionin arribin, en un període de tres anys, a ocupar una posició de mànager, és a dir, de líder dins de la seva empresa. Amb aquests fets, Unilever dona arguments clars a favor de la veracitat de la hipòtesi.

El Banc Sabadell també té determinades un seguit de competències que sap com trobar, però les busca en els seus propis treballadors un cop aquests ja han estat contractats per incloure'ls en un programa de lideratge. Per tant, aquí el concepte de candidat s'entén com a treballador de la pròpia empresa, amb bons resultats, que aspira a ingressar en un programa especial de líders. D'aquests seleccionats esperen que una gran majoria arribi a ocupar càrrecs de pes dins de l'organització. En conclusió, el Banc Sabadell sí creu en la detecció i el treball amb líders del futur, i verifica, per tant, la hipòtesi.

El Departament d'Ensenyament no acaba de ser un bon exemple per a la resolució del problema ja

que no creu en la detecció del líder perquè, bàsicament, no és una figura que tingui cabuda en el seu sistema. No mostra la impossibilitat de la detecció del líder, sinó que simplement no és un element necessari, tot i que hauria de ser-ho, tal com ja s'ha explicat anteriorment.

En resum, de les tres empreses estudiades dues verifiquen la hipòtesi. L'altra podríem dir que és un resultat nul ja que no la tracta directament, malgrat que és una figura totalment necessària.

4. CONCLUSIONS

Un cop presentat tant el contingut teòric com l'aproximació pràctica és hora d'establir unes conclusions com a resum del projecte.

El lideratge és una activitat intrínseca a l'evolució de les societats, és a dir, que és un fet on són les pròpies relacions humanes les que marquen i diferencien el paper de cada un dels seus membres dins del grup. Això implica que parlar de lideratge no sigui exposar un concepte nou i trencador. No obstant, no hi ha punt de comparació entre el lideratge al seu inici i el que existeix a l'actualitat. La causa és la mateixa que afecta a altres activitats naturals humanes, l'evolució de l'espècie humana. Aquesta evolució fa que el lideratge de la prehistòria no es correspongui en absolut amb el lideratge d'avui. De la mateixa manera que els humans actualment no cacen per menjar sinó que han creat infraestructures per aconseguir l'aliment i no es comuniquen per mitjà de sons i gestos sinó que han establert unes normes que han format les diverses llengües, el lideratge ha deixat de ser una activitat orientada exclusivament a ser el cap de la tribu per passar-ne a ser una de les més complexes en qualsevol àmbit de la vida de les persones.

El lideratge és molt important i això és fàcilment comprovable en el fet que una persona al llarg de la seva vida està influenciada pel lideratge de tots aquells amb qui conviu un cert temps. Un nen rep el primer lideratge dels seus pares perquè són aquests els qui li ensenyen els valors més bàsics. Després a l'escola es veu influenciat pels professors, que actuen com a líders perquè li aporten coneixement i van guiant-lo en la seva vida fins al punt que, algun mestre, pot arribar a condicionar el plantejament de vida del nen. També els propis companys d'aquest alumne poden arribar a ser líders si a l'hora de fer un projecte vetllen pel compliment dels objectius, distribueixen la feina i motiven els components del grup amb el qual treballen. Així es podria seguir enumerant persones que exerceixen el lideratge sobre la vida de qualsevol, però ja ha quedat la idea principal clara: la figura del líder és totalment imprescindible. Si es segueix amb l'exemple de pare o mare, professor i company, un líder guia el nen quan va creixent, un altre orienta el seu saber i un últim afavoreix el tracte amb un conjunt. Per tant, la importància del líder recau en aquest fet, que la seva absència suposa la manca de guiatge i de cohesió en un grup, que té com a conseqüència la impossibilitat d'assolir uns objectius. Tant és així que les grans victòries o les grans derrotes de la humanitat es recorden al llarg dels anys per un personatge que va moure les masses i les va fer

possibles.

Si ara l'observació no es centra en la humanitat sinó en casos més concrets, com una empresa o una institució, la conclusió és la mateixa: el líder és totalment imprescindible. Una organització qualsevol té com a principal objectiu obtenir els majors beneficis possibles d'allò que produeix. Per aconseguir uns beneficis s'ha de produir una quantitat determinada i això s'ha de fer amb la millor qualitat possible. Per tant, si hi ha una quantitat com a meta i una qualitat a assolir existeixen uns objectius. Aquests objectius de quantitat i qualitat seran el motiu de la feina dels treballadors, de manera que la seva consecució suposarà una victòria. A aquests objectius hi han d'arribar els membres del grup realitzant la feina de manera conjunta i per això cal un equip cohesionat. Llavors, els treballadors han de formar un conjunt que dugui la feina a terme en base a uns objectius. Aquí apareixen els dos factors principals que el líder ha de controlar: la formació d'un grup unit i la consecució dels objectius. Els treballadors per si sols amb moltes dificultats podran treballar junts si no està la posició de cada un determinada, motiu pel qual ha d'existir un líder, i tampoc aconseguiran els objectius si no hi ha una figura que assigni feines i comprovi la seva realització, segon motiu pel qual ha d'existir un líder. Aquests dos motius són la base de la necessitat del lideratge en una empresa, però en els darrers anys la figura del líder s'ha transformat completament perquè s'ha comprovat que la majoria de les institucions cauen per una mala gestió de la persona que les lidera. És per això que, com s'ha vist a l'aproximació pràctica, cada cop és té més cura i es destinen més programes al lideratge, perquè de la seva actuació depèn directament el resultat final.

D'altra banda, hi ha molt pensadors que han desenvolupat al llarg de la història teories sobre lideratge basades en la cerca de l'efectivitat d'una persona com a líder segons certes competències. El punt comú de totes les teories es que es centren en la recerca d'un líder efectiu, però difereixen unes de les altres en el motiu que atorguen a aquesta efectivitat. Això ho atribueixen a les habilitats innates d'una persona, a les qualitats que pot tenir, a l'estil que adopta segons la motivació dels membres del grup, a la seva actitud a l'hora de recompensar-los o castigar-los... Hi ha una teoria per cada aspecte que es pot estudiar d'un líder. Això demostra que és un camp d'interès que ha estat molt treballat al llarg de la història, va ser tractat per primer cop al segle s. V aC per Plató i Confuci.

Aquesta importància del líder queda molt ben representada en l'aproximació pràctica degut a que el Departament d'Ensenyament, de les tres empreses estudiades, és la que té un funcionament intern que, en la seva organització, no dóna importància a la figura del líder malgrat que després intenta informar i formar mínimament als seus treballadors sobre aquesta figura. En altres paraules, una institució com Ensenyament sense una figura de líder ben acotada és una institució que no pot funcionar correctament. Sense un líder ben definit no hi ha qui organitzi i vetlli per l'ordre del grup i la consecució dels objectius. Sense ordre al grup i sense complir els objectius no s'obtenen resultats, i sense resultats el servei que s'està donant és ineficaç. Per contra, tant Unilever com el Banc Sabadell són dues empreses que tenen un perfil de líder molt ben acotat i unes estratègies determinades per poder trobar-lo. Això permet que siguin líders en els seus respectius sectors i gran part de l'èxit i d'aquest fet és que valoren els líders i els veuen com un vehicle per incrementar el rendiment dels treballadors tant en l'aspecte dels resultats com en l'aspecte més personal i de motivació. En definitiva, una organització liderada, a diferents graus, per individus que compten amb les qualitats necessàries per assolir tal rol és una organització que podrà obtenir els resultats esperats (si no es tenen amb compte altres factors aliens al lideratge com per exemple el mercat en què comercia o la matèria amb què treballa).

A nivell personal, el treball ha sigut més satisfactori del que m'esperava. Suposava un gran repte el fet de tractar un tema que en aquell moment era força desconegut per a mi i em va arribar a fer dubtar de la meua elecció, però finalment vaig veure que era un bon mètode per demostrar-me el que era capaç de fer. Òbviament, he enriquit el meu coneixement amb conceptes totalment nous per a mi però alhora molt interessants ja que em podran arribar a ser útils en moments concrets de la meua vida. Tractar amb temes nous i l'escassetat d'informació sobre lideratge en espanyol m'han fet aprendre un seguit de lèxic en anglès que no em pensava que podien arribar a existir, i tot i no ser l'anglès una dificultat gaire gran per mi em va costar força acostumar-me a treballar amb un seguit de paraules que s'anaven repetint en totes les pàgines web que cercava.

De la mateixa manera que les noves paraules en anglès que he après, he trobat molt interessant la lectura del llibre de Stephen Covey *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*. Totes les teories que treballava contenien la paraula efectivitat i va ser un encert llegir un llibre que parla del que era aquesta efectivitat i de com es podia aconseguir. No va ser una lectura gaire pesada pel fet que era un llibre on s'explicava com arribar a ser una persona efectiva i també s'exposaven els motius que

duen a certes persones a no ser efectives. El millor aspecte del llibre és que tot el que deia es pot aplicar a la meua pròpia vida per arribar a ser una persona efectiva, tot i que exposava que això era una activitat força difícil.

Pel que fa a la part teòrica destacaria la teoria segons la situació i la teoria del reforçament positiu. Aquesta *Situational Theory* exposa el fet que el líder ha de liderar d'una manera o d'una altra segons la resposta o les capacitats dels membres del seu equip. En la meua opinió, és molt vàlida aquesta teoria perquè presenta el líder com a una persona analítica que sap fer una valoració de la situació en què es troba i adoptar una posició determinada per obtenir els objectius esperats. En un principi el meu treball de recerca anava a girar al voltant de l'anàlisi de la conducta, i això és el que fa aquesta teoria, presentar un lideratge basat en l'anàlisi de la conducta dels treballadors i de la situació per poder escollir el millor estil de lideratge. Respecte a la teoria del reforçament positiu de B. F. Skinner, mencionar que la trobo molt interessant perquè parla de com condicionar la conducta d'algú per mitjà d'estímuls positius. Exposa que la millor manera de recompensar a una persona per una bona acció i procurar que la segueixi fent és enviar-li un estímul positiu, ja que en rebre'l es sentirà millor i veurà que allò que fa està bé i ho seguirà fent gràcies a aquest estímul.

L'aproximació pràctica a la hipòtesi ha suposat una feina més analítica on he hagut de comparar informació per extreure'n conclusions. Amb això he tingut la possibilitat de complir parcialment un dels objectius del treball de recerca inicial, que era aconseguir una visió més crítica d'allò en què treballa. Possiblement, si ara tornés enrere sis mesos però amb els coneixements actuals realitzaria el treball molt diferent. No em centraria en la recerca del líder sinó en les seves característiques i els mètodes d'actuació, és a dir, en les habilitats i les aplicacions d'aquestes que el fan ser vàlid i efectiu en el seu rol.

Valoro molt haver pogut conèixer grans professionals com l'Eugeni Garcia o el Salvador Farrès i haver treballat i après al llarg d'aquest mig any amb en Carlos Sardá, a qui li agraeixo i alhora li dec gran part del treball perquè m'ha assessorat en tot allò que he necessitat i sense la seva ajuda totes aquestes pàgines no haurien assolit el resultat actual. Per últim però no menys important, agrair a la Pilar Gómez haver-me guiat i recolzat al llarg de tot el treball durant aquest sis últims mesos i haver-me aportat humanitat amb la visió de les coses que m'ha mostrat.

5. FONT D'INFORMACIÓ

5.1 Bibliografia

Covey, Stephen. *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*. Paidós Ibérica, 1989

5.2 Webgrafia

SIGNIFICADOS: Liderazgo. <<http://www.significados.info/liderazgo>> (consulta: 14.8.2014)

SLIDESHARE: Liderazgo empresarial. <http://es.slideshare.net/alexmetaloia/1-liderazgo-empresarial-1859079?next_slideshow=1> (consulta: 14.8.2014)

AECOP: Breve historia del liderazgo. <<http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>> (consulta: 16.8.2014)

LEADERSHIP-CENTRAL: Great man theory. <<http://www.leadership-central.com/great-man-theory.html#axzz3BbtE0Orh>> (consulta: 28.8.214)

WIKIPEDIA: Great man theory. <http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Man_theory> (consulta: 28.8.214)

WIKIPEDIA: Trait leadership. <http://en.wikipedia.org/wiki/Trait_leadership> (consulta: 29.8.2014)

WIKIPEDIA: Theory X and theory Y. <en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y> (consulta: 29.8.2014)

LEADERSHIP-CENTRAL: Role theory. <www.leadership-central.com/role-theory.html#axzz3BbtE0Orh> (consulta: 29.8.2014)

CHANGINGMINDS: Participative leadership. <changingminds.org/disciplines/leadership/styles/participative_leadership.htm> (consulta: 30.8.2014)

CHANGINGMINDS: Lewin style. <changingminds.org/disciplines/leadership/styles/lewin_style.htm> (consulta: 30.8.2014)

WIKIPEDIA: Situational leadership. <en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory> (consulta: 30.8.2014)

GREEKS COFC: Situational leadership. <greeks.cofc.edu/documents/The%20Situational%20Leadership%20Model.pdf> (consulta: 30.8.2014)

UTWENTE: Contingency theories. <www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Organizational%20Communication/Contingency_Theories/> (consulta: 31.8.2014)

MINDTOOLS: Fiedler. <www.mindtools.com/pages/article/fiedler.htm> (consulta: 31.8.2014)

WIKIPEDIA: Contingency theory. <en.wikipedia.org/wiki/Contingency_theory> (consulta: 31.8.2014)

LEADERSHIP-CENTRAL: Decision making model of leadership. <www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html#axzz3BykMAIw0> (consulta: 31.8.2014)

LEADERSHIP-CENTRAL: Path-goal theory. <www.leadership-central.com/path-goal-theory.html#axzz3BykMAIw0> (consulta: 31.8.2014)

WIKIPEDIA: Functional leadership model. <en.wikipedia.org/wiki/Functional_leadership_model> (consulta: 1.9.2014)

AIR TRAINING CORPS: Functional leadership. <www.airtrainingcorps.org/cadets_area/functional_leadership.htm> (consulta: 1.9.2014)

WIKIPEDIA: Three levels of leadership. <en.wikipedia.org/wiki/Three_levels_of_leadership_model> (consulta: 1.9.2014)

MATTLUSBADER BLOGSPOT: Neo emergent theory. <mattlustbader.blogspot.com.es/2013/02/neo-emergent-theory.html> (consulta: 1.9.2014)

WIKIPEDIA: Liderazgo. <es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#Tipolog.C3.Ada_de_liderazgo_y_caracter.C3.Adsticas> (consulta: 2.9.2014)

LIVE SCIENCE: Millennials generation Y. <www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html> (consulta: 8.9.2014)

GENERATION Y: Characteristics. <www.generationy.com/characteristics/> (consulta: 8.9.2014)

LEGAL CARRERS: Generation Y. <legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm> (consulta: 8.9.2014)

TELEGRAPH: A guide to the generations. <www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-the-generations.html> (consulta: 8.9.2014)

WIKIPEDIA: Carol Dweck. <http://en.wikipedia.org/wiki/Carol_Dweck> (consulta: 2.11.2014)