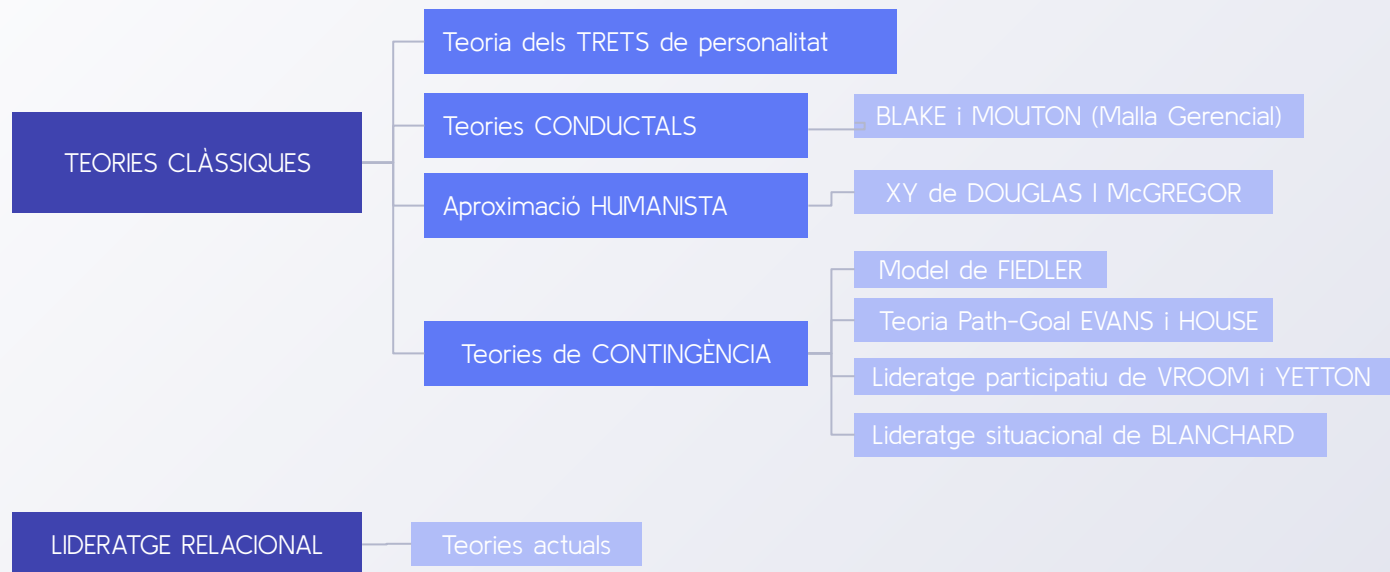




# Teories de lideratge i estils directius

# Principals teories del lideratge



# 1. Teoria dels TRETES (Carlyle)

- ▶ Identificació d'una sèrie de trets de personalitat i característiques físiques i intel·lectuals que caracteritzen els líders dels no-líders
- ▶ 1900-1950 “El lideratge és quelcom innat: **es NEIX líder**”
- ▶ Alguns trets produeixen patrons de comportament
- ▶ Teoria rebutjada perquè...
  - No tots els líders tenien tots els trets
  - No considera factors contextuais



## 2. Teories CONDUCTUALS

- ▶ Estudien el comportament real dels líders en el lloc de treball
- ▶ En funció del seu acompliment, detecten 2 dimensions de comportament (lideratge eficaç):
  - **Orientació cap a les persones:** satisfer necessitats, afavorir la comunicació, la responsabilitat...
  - **Orientació a la producció:** bon acompliment amb les tasques centrant-se en els aspectes tècnics. Treballadors/es = mitjà

# La Malla Gerencial de

# BLAKE i MOUTON

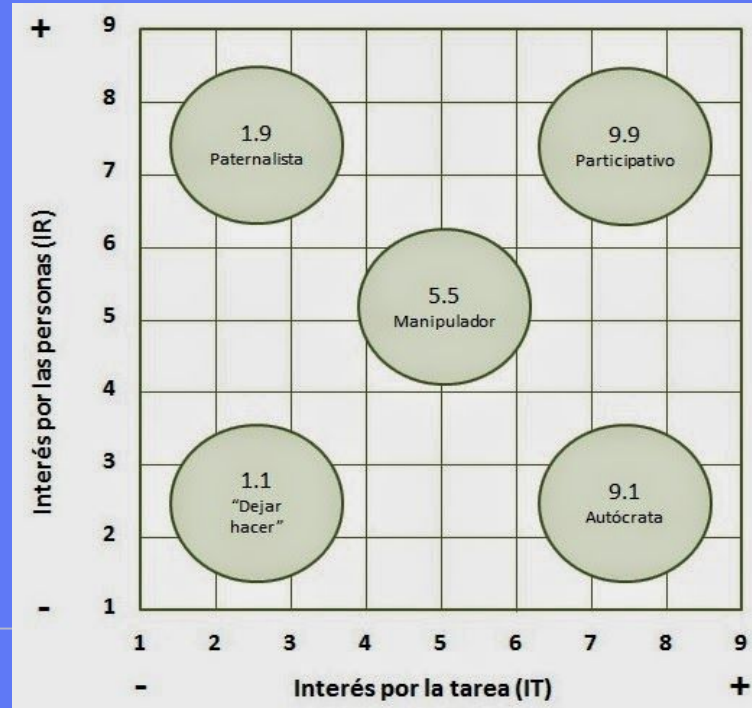
**1.1** Estil Laissez-Faire

**1.9** Estil “Club Social”

**5.5** Estil de la mediocritat

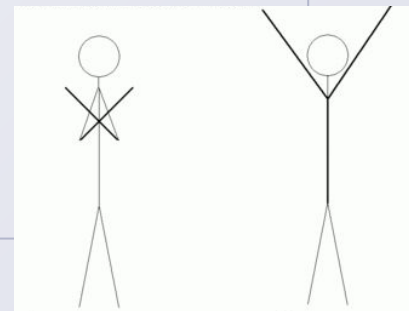
**9.1** Estil de tasca

**9.9** Estil de Compromís



### 3. Teories HUMANISTES (McGregor)

- ▶ **Estil de direcció X “Teoria X”** (autoritari)
  - Els líders indiquen als subordinats què han de fer, els instrueixen i els controlen. Es pensa que el principal factor de motivació són els diners, que els treballadors no tenen hàbits de treball, no volen cooperar ni són creatius..
- ▶ **Estil de direcció Y “Teoria Y”** (igualitari)
  - Els líders adopten un estil de lideratge participatiu consultant i demanant opinions perquè pensen que els treballadors tenen interès pel treball, iniciativa, són autònoms, estan disposats a cooperar, es cansen de les rutines i són creatius.



# Model de McGREGOR



## Teoría X e Y

...o cómo tu visión de la gente define tu estilo en gestión de equipos.

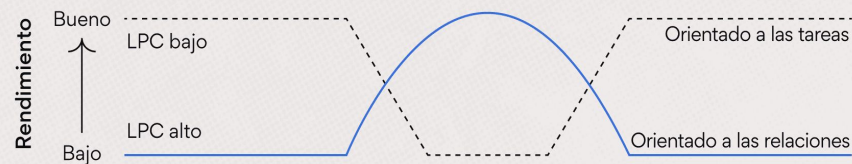
## 4. Teories de CONTINGÈNCIA (o situacionals)

- ▶ Sorgeixen per la incapacitat de les teories conductuals d'identificar estils de lideratge adequats a totes les situacions.
- ▶ No hi ha una única manera de liderar. Hi ha factors que determinen quina és la més adequada.
- ▶ Identifiquen **factors contextuals**, diferents estils i cerquen les relacions entre factors i estils.

# El model de FIEDLER

El desenvolupament del grup en funció de la motivació i la conducta del líder (indica QUÈ cal fer i COM) i del control que tingui de cada situació.

- Relació líder-membres
- Estructura de la tasca
- Poder del lloc de treball



| Situación                           | Favorable |       |        | Moderada |        |       | Desfavorable |       |
|-------------------------------------|-----------|-------|--------|----------|--------|-------|--------------|-------|
| Categoría                           | 1         | 2     | 3      | 4        | 5      | 6     | 7            | 8     |
| Relaciones entre líderes y miembros | Buena     | Buena | Buena  | Buena    | Mala   | Mala  | Mala         | Mala  |
| Estructura de la tarea              | Alta      | Alta  | Baja   | Baja     | Alta   | Alta  | Baja         | Baja  |
| Posición de liderazgo               | Fuerte    | Débil | Fuerte | Débil    | Fuerte | Débil | Fuerte       | Débil |

# El model Ruta-meta d' EVANS i HOUSE

Ens ajuda a entendre i pronosticar l'eficàcia del lideratge en diferents situacions. Basat en:

- Model de les expectatives de la motivació (què esperem rebre)
- Facilitar la consecució de les metes



# Lideratge participatiu de VROOM-YETTON

Model de presa de decisions.

- Autocràtic (A1, AII)
- Consultiu (C1, CII)
- Grup (GII)



1. Is the quality of the decision important?

2. Is team commitment to the decision important?

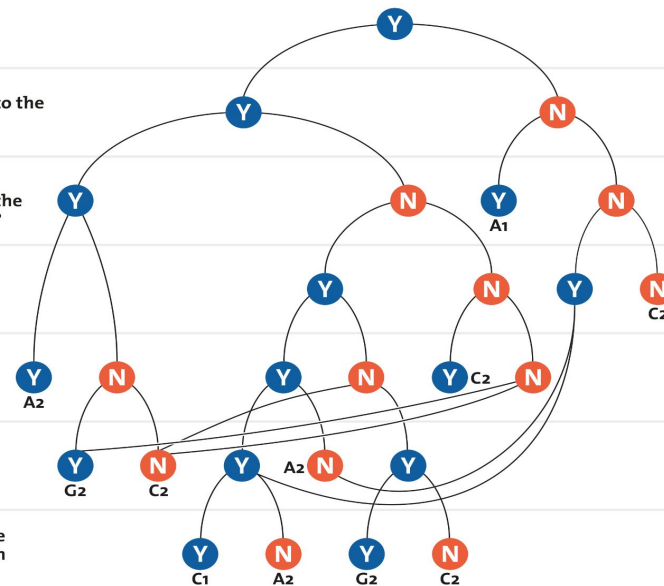
3. Do you have enough information to make the decision on your own?

4. Is the problem well structured?

5. If you made the decision yourself, would the team support it?

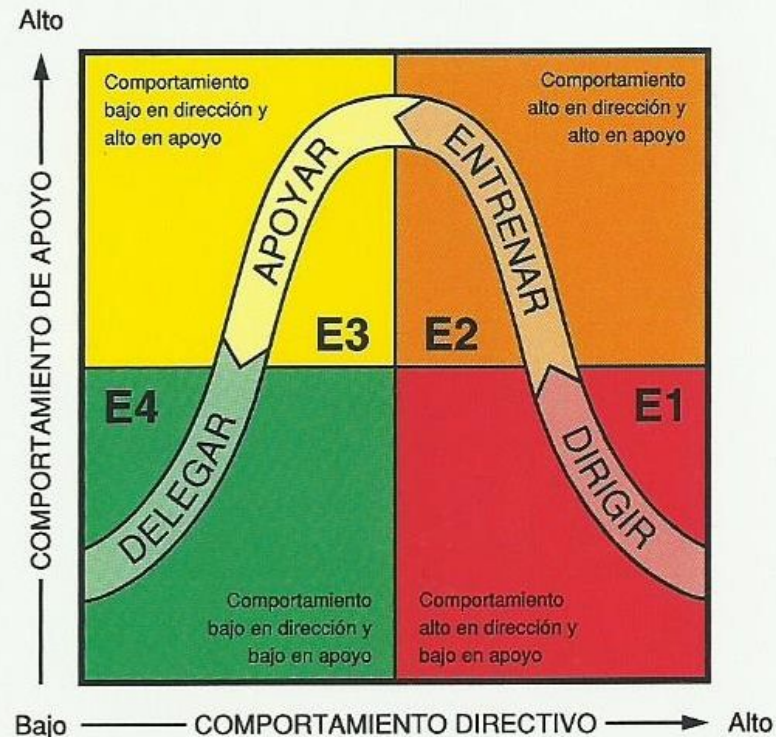
6. Does the team share organizational goals?

7. Is conflict amongst the team over the decision likely?



## Model de BLANCHARD

- ▶ Els/les líders modifiquen el seu estil segons la maduresa del treballador
- ▶ La maduresa es mesura per la **competència** (habilitats, coneixements i experiència) i pel **compromís** (motivació i confiança)



# Estils de direcció

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Autocràtic</b>, limita l'aportació dels col·laboradors, el líder pren les decisions per a tots (BASS i STODGILL, 1990)</p>  | <p><b>Democràtic</b>, centrat en la deliberació, participació i inclusió dels col·laboradors. El líder distribueix les responsabilitats i atén les idees dels col·laboradors (GASTIL, 1994)</p>                     |
| <p><b>Transaccional</b>, basat en la transacció entre líder-seguidor en funció d'incentius segons resultats obtinguts (BASS, 1990)</p>  | <p><b>Democràtic-transaccional</b>, estil híbrid on el líder consulta els col·laboradors durant el procés de presa de decisions i defineix clarament els incentius per les tasques i projectes assignats (VANN)</p> |
| <p><b>Transformacional</b>, el líder actua en base al seu carisma personal, la inspiració, l'estimulació intel·lectual i consideració individualitzada dels seguidors (BASS, 1990)</p>  | <p><b>Democràtic-transformacional</b>, on el líder involucra els col·laboradors en la presa de decisions i actua com a mentor en temps de canvi (VANN, 2014)</p>  |
| <p><b>Autocràtic-transaccional</b>, estil híbrid on el líder és el responsable de les decisions clau i proporciona incentius als seguidors en funció dels projectes assignats (VANN, 2014)</p>  | <p><b>Laissez-Faire</b> (o liberal), amb un enfocament passiu del lideratge. Lideratge reacciona a influir en els col·laboradors o en donar pautes i direccions (DELUGA, 1990)</p>                                  |
| <p><b>Autocràtic-transformacional</b>, estil híbrid on el líder assumeix el control i la direcció de la presa de decisions però al mateix temps promou la iniciativa i els objectius de canvi entre els col·laboradors (VANN, 2014)</p> | <p><b>Situacional</b>, on el líder adopta estils amb diferents conductes directives en funció de la situació i del grup (PARISI-CAREW i BLANCHARD, 1986)</p>  |

## 5. Lideratge relacional

- ▶ Model dinàmic (les teories clàssiques partien d'un model estàtic)
- ▶ CAMPS RELACIONALS
- ▶ RELACIONS GENERATIVES (Rapport, PNL)

# Gestionar persones

- ▶ Combinar les competències de la **direcció executiva** (dirigir/*management*) i les de la **direcció motivacional** (líder/*leadership*)
- ▶ El concepte de *DirEx* va lligat a **autoritat i poder** i el de *DirMot* va lligat a **Influència** (poder personal, no formal)



# Dirigir vs liderar

## ABRAHAN ZALENICK

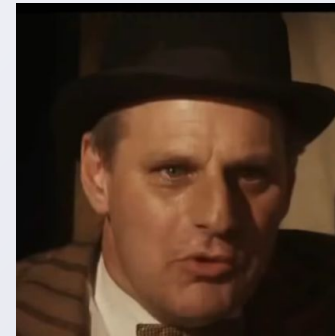
- **Personalitat** (ordre, perseverança vs desordre relatiu)
- **Actitud davant les metes** (reactius vs actius)
- **Concepcions del treball** (treball rutinari vs risc)
- **Relació amb els altres**
- **Sentits el jo** (“Nascuts una vegada” vs “nascuts dues vegades”)

## WARREN BENNIS

| Dirigir   | Liderar  |
|---|--|
| Administra<br>És una còpia<br>Conserva<br>Es concentra en les estructures<br>Fa valer el control<br>Visió a curt termini<br>Pregunta COM i QUAN<br>Mirada en els beneficis<br>Imita<br>Accepta l'estatus quo<br>Fa les coses “bé” | Innova<br>És un original<br>Desenvolupa<br>Es concentra en les persones<br>Inspira confiança<br>Perspectiva a llarg termini<br>Pregunta QUÈ i PER QUÈ<br>Mirada a l'horitzó<br>Origina<br>Desafia l'estatus quo<br>Fa les coses “que s'han de fer” |

| Dirigir   | Liderar   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Està legitimat per l'organització i les seves estructures</li> <li>● <b>“Know-how”</b> (tecnologia)</li> <li>● Organitza i gestiona els recursos disponibles</li> <li>● S'encarrega</li> <li>● Gestiona, planifica, organitza, controla, delega i realitza ajustaments</li> <br/> <li>● Manté i accepta l'<i>status quo</i> i les normes establertes</li> <li>● <b>“Problem-solvers”</b></li> <li>● Sap usar la tecnologia</li> <li>● Èmfasi en els recursos físics i materials</li> <li>● Exigeix capacitats tècniques</li> <li>● Controla i supervisa els resultats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Legitimats per l'impacte i influència que té sobre els altres</li> <li>● <b>“Know-why”</b> (filosofia)</li> <li>● Motiva i genera compromís emocional</li> <li>● Forma opinió</li> <li>● Crea (noves idees, noves estratègies, noves polítiques, noves metodologies...)</li> <br/> <li>● Canvia l'<i>status quo</i></li> <li>● <b>“Problem-finders”</b></li> <li>● Coneixedor de les persones i potencia els seus valors</li> <li>● Èmfasi en els recursos personals i emocionals</li> <li>● Exigeix integritat, coherència i fidelitat a principis i valors compartits</li> <li>● Forma i assessora els col·laboradors (coach)</li> </ul> |

# Cas pràctic: el circo de las mariposas



[El circo de las mariposas](#) - (Joshua Weigel)