



Universitat  
Oberta  
de Catalunya

# APROXIMACIONS TEÒRIQUES AL LIDERATGE I IMPLICACIONS EN LA GESTIÓ D'ENTORNS VUCA

**Treball Final de Grau**

**Psicologia del Treball i de les Organitzacions**

Alumne:

**Javier Góngora Marruedo**

Consultor:

**Jesús Rojas Arredondo**

Professora responsable:

**Anna Gálvez Mozo**

**Universitat Oberta de Catalunya**

**Presentació oral**

**13 de juny de 2017**

# 1. INTRODUCCIÓ

- Context actual:
  - Creixent globalització del mercats
  - Ràpid desenvolupament de les TIC
  - Digitalització dels processos organitzacionals i els models de negoci

# 1. INTRODUCCIÓ

- Conseqüències:
  - Entorns més volàtils, incerts, complexos i ambigus (entorns VUCA)
  - Dificultats per a mantenir l'avantatge competitiu de les organitzacions
  - Molts líders organitzacionals no saben com adaptar-se a aquest nou context

# 1. INTRODUCCIÓ

- Preguntes de recerca:
  - Com han evolucionat les diferents aproximacions teòriques al lideratge?
  - Com ha afectat la irrupció dels entorns VUCA en el desenvolupament del lideratge organitzacional?
  - Quins components del lideratge permetrien gestionar millor els entorns VUCA?

## 2. OBJECTIUS

- Revisar les principals aproximacions teòriques al lideratge (evolució, fortaleeses i debilitats dels seus components)
- Presentar les implicacions dels entorns VUCA en el desenvolupament del lideratge (noves formes de gestió)
- Analitzar els components del lideratge més adequats per a la gestió organitzacional dels entorns VUCA

### 3. METODOLOGIA

- Revisió bibliogràfica:
  - 31 articles (revistes científiques *peer review*)
  - 15 llibres
  - Paraules clau: Leadership Approaches, Leadership Development, VUCA Leadership, VUCA Environment, Strategic Foresight.

### 3. METODOLOGIA

- Revisió bibliogràfica:
  - Bases de dades utilitzades
    - Metacercador Summon de la Biblioteca de la UOC (ProQuest, Emerald Insight, EBSCOhost, ScienceDirect, Elsevier Scopus, Dialnet, etc. )
    - Google Scholar

## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Concepció de lideratge:
  - Múltiples definicions, evolucionen al llarg del temps (des de els inicis del s. XX fins a l'actualitat)
    - Anys 20: Control i imposició
    - Anys 60: Acció conjunta, influència en el grup
    - Anys 80: Diferenciació entre influència coercitiva (direcció) i no coercitiva (lideratge)
    - S. XXI: Concepte complex i en constant evolució (visió constructiva i ètica, noves aproximacions)



## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Definició de lideratge:

*“Procés que implica **influir** en els objectius de les tasques i les estratègies d’un **grup** o **organització**, influir en les persones de l’organització per a posar en pràctica estratègies i **assolir objectius**, influir en el manteniment i la **identificació de grup** i influir en la **cultura** de les organitzacions”*

*(Yukl i Van Fleet, 1992, p. 149, traduït)*

## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Aproximacions teòriques al lideratge:

### **Aproximacions Clàssiques**

*“Enfocament Transaccional”*

*“Entorns Estables”*

**Teoria dels Trets**

**Models Competencials**

**Aproximació Conductual**

**Aproximació Situacional**

**Teoria del Camí a la Meta**

**Teoria de l'Intercanvi Líder-Membre**

## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Aproximacions teòriques al lideratge:

**Noves Aproximacions al  
Lideratge**

*“Enfocament  
Transformacional”*

*“Entorns Dinàmics/VUCA”*

**Lideratge Transformacional**

**Lideratge Autèntic**

**Lideratge de Servei**

**Lideratge Adaptatiu**

**Lideratge d'Equip**

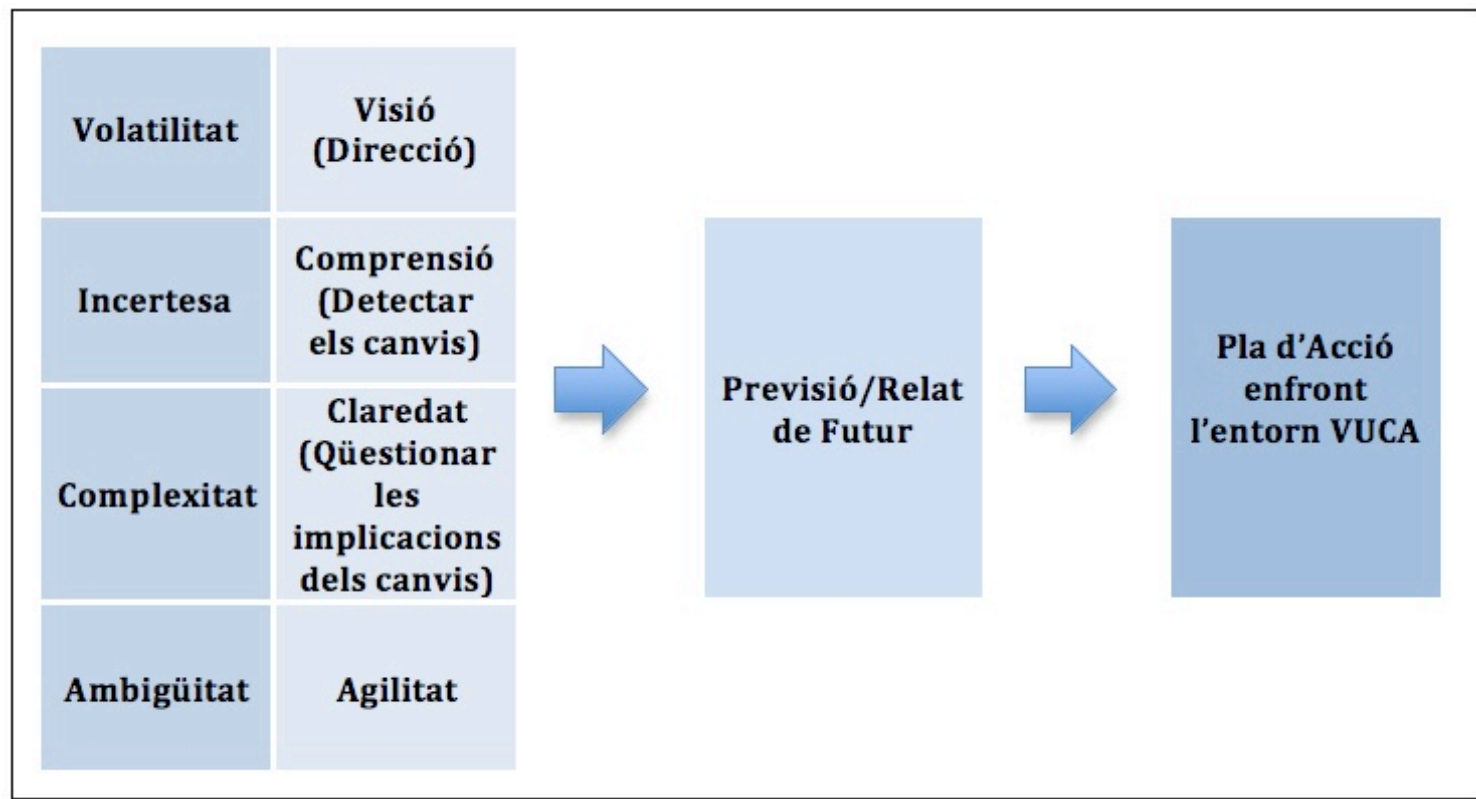
## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Impacte dels entorns VUCA en les organitzacions:

<b>Volatilitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dificultat per a entendre la dinàmica dels canvis</li><li>- L'experiència acumulada no és suficient per trobar solucions</li></ul>
<b>Incertesa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incapacitat per predir esdeveniments o problemes futurs</li></ul>
<b>Complexitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Societats interconnectades, fronteres difuses</li><li>- Nous tipus de client, noves necessitats i expectatives</li></ul>
<b>Ambigüitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Regles de joc poc clares, el mercat canvia i evoluciona constantment</li></ul>

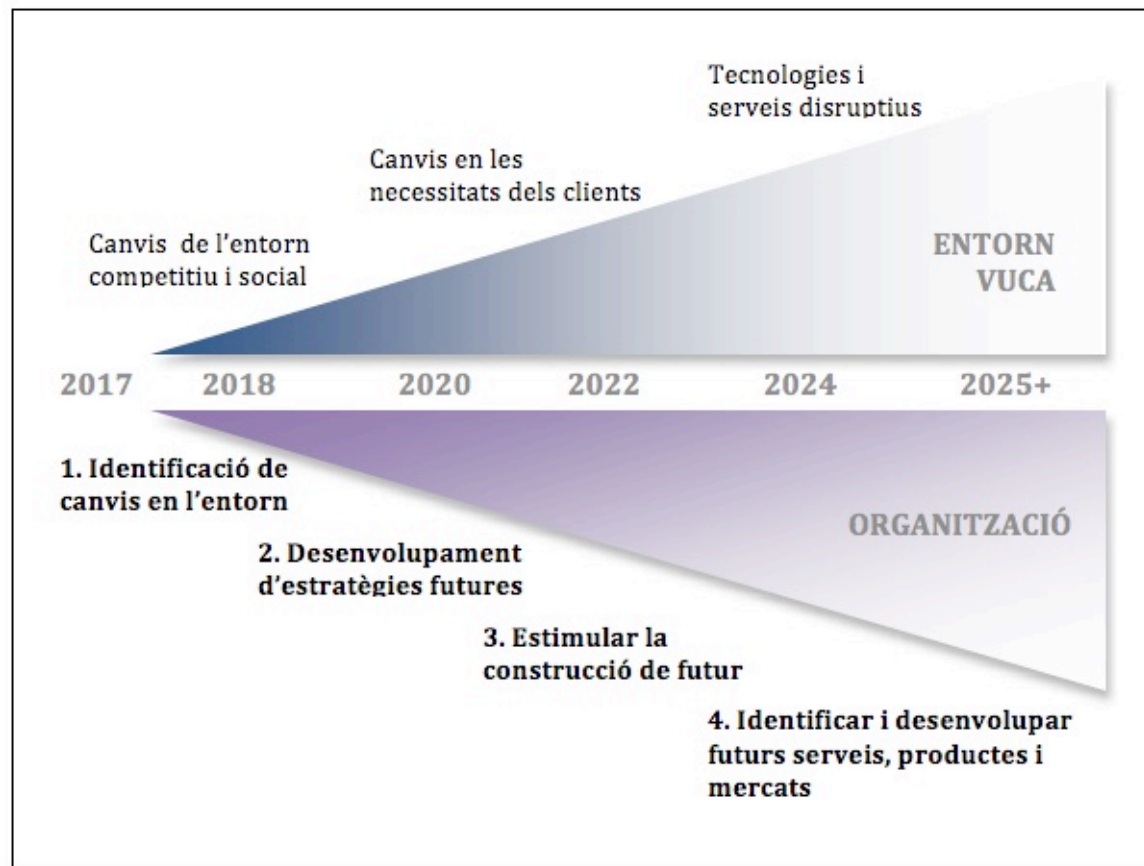
## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Model d'Acció en entorns VUCA (Johansen, 2012)



## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Incorporació de la Prospectiva Estratègica a les organitzacions



## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- La prospectiva estratègica aporta noves eines de planificació (Schoemaker, 1995):

### Planificació d'Escenaris (10 passos)

**1. Definir  
l'Abast de la  
Planificació**

**2. Identificar les  
Parts  
Involucrades**

**3. Identificar  
Tendències**

**4. Identificar  
Incerteses**

**5. Construcció  
Inicial  
d'Escenaris**

**6. Revisar  
Inconsistències**

**7. Desenvolupar  
Escenaris  
d'Aprenentatge**

**8. Identificar  
Necessitats de  
Recerca**

**9. Desenvolupar  
Models  
Quantitatius**

**10. Establir  
Escenaris de  
Decisió**

## 4. RESULTATS-PRODUCTES OBTINGUTS

- Aparició de nous rols de lideratge (Savage i Sales, 2008)

Rol Futurista	Rol Estratega	Rol Integrador
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comprendre les dinàmiques de l'entorn</li><li>- Analitzar els mercats globals, la tecnologia i la ciència</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar noves oportunitats</li><li>- Combinar informació dispar (Pensament Sistèmic)</li><li>- Adaptar l'estructura organitzacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diàleg i participació de tota l'organització</li><li>- Articular objectius comuns</li><li>- Crear una cultura organitzacional atractiva</li></ul>



## 5. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

- Evolució del lideratge:
  - La conceptualització del fenomen del lideratge obeeix a múltiples factors i evoluciona constantment, adaptant-se a la situació de cada època socioeconòmica, cultura, política o tecnològica.
  - Les TIC i els entorns VUCA han facilitat la irrupció de noves aproximacions al lideratge, que en major o menor mesura aporten diferents formules per fomentar la creativitat, la innovació, augmentar la producció i adaptar-se als canvis de l'entorn.

## 5. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

- Premisses per a identificar els components de lideratge més útils per a la gestió d'entorns VUCA:
  - Les noves aproximacions presenten certs components adaptats a les exigències de VUCA
  - Els components han de facilitar la implementació de la prospectiva estratègica en l'organització i han de poder classificar-se dins dels tres rols de lideratge de Savage i Sales (futurista, estratègia i integrador)

## 5. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

Noves Aproximacions al Lideratge	Components del Lideratge per a la Gestió de VUCA		
Nous Rols de Lideratge	Rol Futurista	Rol Estratega	Rol Integrador
Lideratge Transformacional	X	Gestió del Canvi	Nova Cultura Organitzacional
Lideratge Autèntic	X	Alineació d'Objectius	Transparència relacional
Lideratge de Servei	Previsió i anàlisi del futur	Visió clara d'objectius	Empatia, Bé Comú
Lideratge Adaptatiu	Anàlisi de la situació/ nous reptes	Aprofitar noves oportunitats	Obert a noves idees
Lideratge d'Equip	X	Priorització d'Objectius	Treball Col·laboratiu

## 5. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

- Cal una major integració del rol futurista en la recerca i el desenvolupament del lideratge:
  - El rol futurista és clau per a la comprensió de les dinàmiques dels entorns VUCA
  - A la literatura científica especialitzada no hi ha un nombre significatiu d'estudis relacionats
  - Cal aclarir el paper del líders en la gestió dels processos de prospectiva estratègica.

*Moltes gràcies*