

# L'efecte de les dimensions del lideratge transformacional en el compromís afectiu dels empleats.

Sònia Benito Tintoré

soniabt@uoc.edu

28/01/2020

Director/a: Andrés Salas Vallina

**Treball final de màster**

---

**Curs 2019-2019, 1r. semestre**



## Índex

<b>RESUM</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	6
Justificació .....	6
Objectiu i abast.....	8
<b>1. EL COMPROMÍS ORGANITZACIONAL</b> .....	8
1.1. El model tridimensional de Meyer i Allen .....	9
1.1.1. El compromís afectiu.....	11
<b>2. EL LIDERATGE</b> .....	13
2.1. El model de rang complet de Bass i Avolio.....	14
2.1.1. El lideratge transformacional.....	15
<b>3. EL LIDERATGE TRANSFORMACIONAL I EL COMPROMÍS AFECTIU</b> .....	16
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	19
4.1. Instruments.....	19
4.2. Mostra.....	21
<b>5. RESULTATS</b> .....	22
5.1. Descripció de la mostra.....	22
5.2. Anàlisi dels resultats.....	24
<b>6. DISCUSSIÓ</b> .....	36
6.1. Conclusions .....	38
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES</b> .....	41
<b>ANNEXOS</b> .....	45

## RESUM

En l'entorn actual, caracteritzat per la globalització, la incertesa i els canvis constants, el factor humà és un element clau per a donar resposta a les seves demandes de forma efectiva, així com la retenció del talent i la seva implicació esdevenen un actiu imprescindible per a la competitivitat de les organitzacions. En aquest context, el compromís afectiu dels empleats s'ha associat amb la disminució de la rotació de personal i la intenció d'abandonament, així com amb l'increment de l'acompliment, el benestar laboral i la productivitat. La rellevància d'aquests resultats positius fan que els motius pels quals es desenvolupa el compromís hagin suscitat l'interès en les últimes dècades. Entre ells, el lideratge transformacional s'ha destacat pel seu efecte positiu en aquest tipus de compromís, i el present treball ha pretès aprofundir en la influència que cada una de les seves dimensions hi exerceix.

Així, s'ha seleccionat una mostra de 54 empleats en actiu per compte d'altri a la província de Barcelona provinents de diferents sectors i organitzacions. S'ha avaluat l'efecte que la influència idealitzada atribuïda i com a conducta, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual tenen en el compromís afectiu dels empleats. Els resultats mostren com totes les dimensions del lideratge transformacional tenen una influència positiva en aquesta dimensió del compromís, tot i que la força de la relació és diferent en cada cas. Les limitacions del present estudi fan referència principalment a la dificultat de generalitzar els resultats donat el tipus de mostreig no probabilístic per conveniència que s'ha realitzat. Per aquesta raó, es considera necessari aprofundir en aquestes relacions en futures investigacions. D'aquesta manera, s'espera poder implementar un estil de lideratge que fomenti de manera eficaç el compromís afectiu dels empleats tot beneficiant el seu benestar i la competitivitat de les organitzacions on treballen.

### Paraules clau:

Compromís afectiu, influència idealitzada, motivació i inspiració, estimulació intel·lectual, consideració individual.

## ABSTRACT

In the current environment, characterized by globalization, uncertainty and constant changes, the human factor is a key element to satisfy its demands effectively, and retaining talent and their involvement become an essential asset for organizations competitiveness. In this context, organizational affective commitment has been associated with decreased employee turnover and intention to leave, as well as increased performance, work well-being and productivity. Given that the relevance of these positive results, the reasons behind the commitment have aroused interest in recent decades. Among them, transformational leadership has been emphasize for its positive effect on this type of commitment, and the present study has tried to delve into the influence of each of its dimensions has on it.

Thus, a sample of 54 active employees working for somebody else in the province of Barcelona is selected from different sectors and organizations. We evaluated the effect that the idealized influence attributed and as behavior, motivation and inspiration, intellectual stimulation and individual consideration have on the affective commitment. The results show how all dimensions of transformational leadership have a positive influence on this commitment dimension, although the strength of the relationship is different in each case. The limitations of the present study principally makes reference to the difficulty of generalizing the results given the non probabilistic type of sampling for convenience. For this reason, it's considered necessary to delve into these relationships in future research. In this way, it's expected to be able to implement a leadership style that effectively encourages affective employee commitment while benefiting their well-being and the competitiveness of the organizations where they work.

### Key words:

Affective commitment, idealized influence, motivation and inspiration, intellectual stimulation, individual consideration.

## INTRODUCCIÓ

El present treball pretén investigar la relació entre les quatre dimensions del lideratge transformacional i el compromís afectiu dels empleats. Aquest últim ha suscitat l'interès en el context de les organitzacions donats els resultats positius per a aquestes i per als empleats mateixos amb què s'associa. El constructe és conceptualitzat des de la teoria tridimensional de Meyer i Allen (1991), una de les més acceptades actualment, des de la qual s'entén que aquesta és una de les dimensions que, juntament amb el compromís normatiu i de continuïtat, constitueixen el compromís organitzacional. Aquest últim, que ha estat definit des de diferents enfocaments i a través de diferents paràmetres, suposa un vincle que condicionarà l'actuació i implicació dels empleats en les organitzacions amb què se senten vinculats amb més o menys força (Allen i Meyer, 1990). El present treball pretén aprofundir en la teoria tridimensional que emmarcarà el posterior estudi empíric, així com oferir una revisió teòrica pel que fa als diferents enfocaments i teories que l'han precedit. A banda de recollir informació pel que fa a les conseqüències positives amb què s'associa aquesta dimensió del compromís, es pretén igualment aprofundir en els seus antecedents, entre els quals s'ha destacat el lideratge.

Tot i les diverses teories desenvolupades envers aquest fenomen i els diferents estils de lideratge que a partir d'aquestes s'han proposat i seran revisades en el present treball, aquest se centrarà en el lideratge transformacional conceptualitzat des del model de lideratge de Rang Complet de Bass i Avolio (1990). El model defineix igualment l'estil de lideratge transaccional i el laissez-faire, assenyalant com el transformacional sembla ser el més efectiu en un ampli ventall de contextos i cultures. Aquest estil de lideratge, constituït per quatre dimensions que són la influència idealitzada, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual, s'ha considerat un dels més adients en l'entorn actual en què cal impulsar el canvi i la innovació, donats els seus efectes positius en el rendiment, la satisfacció, la implicació i el desig d'assoliment i autodesenvolupament dels empleats. Donada la importància d'implementar aquest estil de lideratge i la seva possible relació amb el compromís afectiu, doncs, en el present treball es revisaran aquells estudis que l'han investigat en diferents sectors, contextos, països i cultures per tal de conèixer quin és l'estat actual de la qüestió.

Cal dir, però, que la multidimensionalitat del constructe ha estat sovint qüestionada, avaluant-se el lideratge transformacional com un constructe general. Tot i que la literatura sobre l'objecte d'estudi és extensa, doncs, la majoria d'investigacions han estudiat el lideratge transformacional entenent-lo i mesurant-lo com un constructe unidimensional, trobant com el seu efecte en el compromís afectiu és significativament positiu però impedit conèixer l'impacte que hi té cada una de les seves dimensions. Els estudis, a més a més, s'han realitzat a partir de diferents enfocaments i teories, utilitzant diferents instruments de mesura i seleccionant mostres provinents de diferents sectors, països i cultures. El mateix succeeix amb els estudis que han investigat l'impacte que tenen les quatre dimensions del lideratge transformacional per separat en el compromís afectiu dels empleats, els quals representen una minoria. Els seus resultats, tal i com es veurà a través de la revisió teòrica, són divergents, assenyalant com les diferents dimensions d'aquest estil de lideratge tenen efectes igualment diferents en el compromís afectiu. La seva escassetat i les limitacions pel que fa a la impossibilitat de generalitzar els resultats dibuixen l'estat de la qüestió en què s'aprofundirà en el present treball. Aquest emmarcarà, al seu torn, l'estudi empíric que es realitzarà posteriorment en una mostra d'empleats seleccionada a la província de Barcelona. Així, es procurarà aprofundir en la relació objecte d'estudi i aportar evidència a l'estat de la qüestió per a futures investigacions i per a la pràctica en la gestió dels recursos humans, la qual cosa es considera necessària pels motius que s'exposen a continuació.

## Justificació

L'estudi del compromís organitzacional pren rellevància en un entorn complex, incert, dinàmic i globalitzat que obliga les organitzacions a ser flexibles i innovadores per tal d'adaptar-s'hi ràpidament. Davant d'aquest context sumament competitiu i de canvis constants als quals cal donar resposta, el capital humà representa un recurs estratègic determinant per a la competitivitat empresarial. El seu talent, coneixement i competències, així com el seu esforç i implicació, esdevenen actius imprescindibles per tal d'assolir la missió organitzacional i els objectius estratègics amb èxit (Zimmerman i Frank, 2006). Així, els recursos humans prenen rellevància

en les últimes dècades, essent les persones les que poden marcar la diferència aportant un valor difícilment imitable i transferible. Per tal que això sigui possible, però, cal que les organitzacions siguin capaces d'aprofitar les habilitats i coneixements dels que esdevenen els seus col·laboradors, que cal que estiguin disposats a compartir-los i desenvolupar-los en benefici de les empreses on treballen (De la Rosa i Carmona, 2010). És prioritària, doncs, una adequada gestió dels recursos humans, necessària no només per al desenvolupament d'habilitats i coneixements entre els empleats, sinó també per a fomentar la seva retenció i assegurar la seva proactivitat, iniciativa, implicació i alineació amb els valors i objectius de l'organització.

L'interès pel compromís organitzacional no és estrany si tenim en compte que, precisament, l'escassetat de professionals, la retenció del talent i la rotació de personal, que presenta una tendència creixent (FFWI i iOpener Institute, 2017), constitueixen algunes de les principals dificultats a les quals les organitzacions han de fer front en l'entorn actual segons la XXII Edició de l'Informe Infoempleo Adecco (2019). Els costos en termes econòmics i de productivitat que suposa deixar de cobrir vacants per la manca del talent necessari o la pèrdua d'empleats valuosos, així com la dificultat de desenvolupar avantatges competitius sense empleats disposats a implicar-se i a compartir i desenvolupar les seves habilitats i coneixements, fan que la investigació dels motius subjacents a aquests fenòmens sigui del tot prioritària per a les organitzacions actuals. És al llarg d'aquesta que creix el consens pel que fa a la consideració del compromís organitzacional, i especialment el compromís afectiu conceptualitzat en la teoria tridimensional de Meyer i Allen (1991), com un dels antecedents de resultats positius en les organitzacions. Parlem de beneficis no només a nivell organitzacional, com l'acompliment i el rendiment dels empleats, sinó també per a aquests últims, com la salut i el benestar laboral. La manca d'aquest compromís, al seu torn, es considera un dels principals antecedents de l'absentisme, la intenció d'abandonar l'organització i la rotació (Meyer et al., 2002).

Les importants conseqüències que es poden desprendre del compromís afectiu, les quals poden beneficiar o bé perjudicar greument el desenvolupament d'avantatges competitius i la consecució dels objectius empresarials, fan que aquest sigui un fenomen que és crucial investigar per tal de saber com fomentar-lo. L'escassetat d'aquest, la qual he pogut experimentar en primera persona i percebre en companys i companyes i persones del meu entorn que presten els seus serveis en diferents organitzacions, així com detectar com esdevé una de les principals queixes dels líders i directius amb qui he pogut tenir contacte, esdevé una problemàtica que és eix central del meu treball. Al seu torn, i en la reflexió sobre els motius pels quals els empleats desenvolupem el compromís, creix la pròpia convicció pel que fa a la consideració del lideratge, i en concret el lideratge transformacional, com un dels seus principals antecedents.

La investigació en aquest sentit ha estat àmplia i ha coincidit en acceptar aquesta consideració, tot i que la diversitat d'enfocaments, teories i instruments de mesura utilitzats, així com els diferents resultats obtinguts, fa que sigui difícil concloure què és exactament allò que fa que el lideratge transformacional sigui eficaç. Aquest fet fa que per motius obvis sigui difícil implementarlo, raó per la qual probablement segueixo observant, tant en primera persona com a través de les experiències dels altres, estils de lideratge que en cap cas semblen afavorir el compromís dels empleats. Lluny d'aquests, el lideratge transformacional ofereix una via per a motivar els empleats i guiar-los en la persecució d'un objectiu comú i atractiu, per a fomentar la seva creativitat i innovació desafiant-los i beneficiant tant l'organització com la seva pròpia satisfacció i per a potenciar el seu desenvolupament i empoderament tot atenent les seves necessitats individuals. En un context laboral en què un dels principals motius pels quals els empleats abandonen les organitzacions rau en la insatisfacció amb el lideratge, ja sigui per la manca de valoració, respecte, autonomia o confiança en la visió dels líders (FFWI i iOpener Institute, 2017), i tenint en compte que aquest abandonament està relacionat directament amb la manca de compromís afectiu, es fa evident la necessitat d'investigar de quina manera el lideratge pot fomentar aquest tipus de compromís. Així, i donat el potencial del lideratge transformacional, es considera rellevant aprofundir i aportar evidència empírica pel que fa a les seves dimensions i el seu possible efecte en el compromís afectiu. D'aquesta manera, serà possible incrementar els nivells d'aquest tipus de compromís en els empleats de les organitzacions per les quals, en l'entorn actual, representa un actiu imprescindible en la mesura que condicionarà, entre altres, la implicació i retenció d'aquells empleats valuosos talent dels quals és determinant en la competitivitat empresarial.

## Objectius i abast

En base al problema detectat, referent a l'estat de la qüestió pel que fa a la relació existent entre les quatre dimensions del lideratge transformacional i el compromís afectiu dels empleats, l'objectiu de la present investigació és aportar evidència empírica envers aquest tema. Així, es pretén demostrar com la influència idealitzada, l'estimulació intel·lectual, la motivació i inspiració i la consideració individual, les quals constitueixen les quatre dimensions del lideratge transformacional, presenten una relació positiva significativa amb el compromís afectiu dels empleats. Aportar evidència en aquest sentit pot ser útil per a investigacions futures que, al seu torn, permetran construir una base sòlida sobre la qual implementar l'estil de lideratge transformacional.

Tenint en compte que aquest estil de lideratge sovint s'ha estudiat en relació al compromís afectiu com un tot, doncs, es considera útil estudiar-ne les quatre dimensions de forma separada per a apropar-nos a la comprensió del seu impacte en aquest tipus de compromís. A més a més i considerant que en algunes investigacions s'ha demostrat que no totes les dimensions tenen el mateix efecte en el compromís dels empleats, es pretén aportar evidència empírica que permeti aclarir la qüestió.

Per tal d'assolir l'objectiu del present treball, es dura a terme un estudi quantitatiu i transversal a través del qual s'avaluaran les dues variables mitjançant la tècnica del qüestionari i la relació existent entre elles a través de l'anàlisi de regressió lineal. Anteriorment, es realitzarà la revisió de la literatura existent a partir de la qual s'elaborarà el marc teòric. Es delimitaran, així, els constructes a investigar, que són el compromís afectiu conceptualitzat i mesurat a través de la teoria de Meyer i Allen (1991) i les dimensions del lideratge transformacional descrites i mesurades mitjançant el model de Bass i Avolio (1990).

D'aquesta manera, es pretén realitzar una aproximació pel que fa a la relació existent entre les quatre dimensions del lideratge transformacional i el compromís afectiu en una mostra heterogènia i composta per empleats provinents de diferents organitzacions, sectors i nivells directius de la província de Barcelona que ens permetran obtenir una visió general de la qüestió. Així, en definitiva, s'espera obtenir resultats que confirmin aquesta relació independentment de les característiques de la mostra que s'estudiï en cada cas.

## 1 EL COMPROMÍS ORGANITZACIONAL

Una de les primeres teories en l'estudi del compromís organitzatiu és desenvolupada per Becker (1960), que defineix el compromís com una disposició per a mantenir una línia consistent d'actuació donada l'acumulació d'inversions que d'una altra manera es perdrien. Enfront d'aquesta perspectiva conductual, Porter et al. (1974) adopten un enfocament actitudinal, definint el compromís com la força amb què els individus s'identifiquen i s'impliquen en una organització determinada, la qual es basa en la creença i acceptació dels valors i objectius d'aquesta, la voluntat d'esforçar-se considerablement en el seu favor i el desig de romandre-hi. Els autors, que desenvolupen l'instrument de mesura OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), destaquen la dimensió afectiva del compromís pel que fa a la relació amb l'organització, la qual és activa i implica, al seu torn, la disposició a actuar en el seu benefici (Mowday et al., 1979).

Posteriorment, la concepció del compromís com un constructe multidimensional pren rellevància, la qual cosa suposa un avenç conceptual per a la comprensió del constructe (Mowday, 1998). Lluny de considerar-se les dues perspectives tradicionals com a oposades, s'integren com a dimensions d'un mateix constructe. Així, autors com Angle i Perry (1981) diferencien entre el compromís de valors i el de permanència, anomenat de continuïtat per Mayer i Shoorman (1992). De manera similar, Mathieu i Zajac (1990) distingeixen entre el compromís actitudinal, referent a la seva dimensió afectiva, i el calculatiu, basat en els costos d'abandonar l'organització.

Un dels enfocaments més rellevants en aquest sentit és el de O'Reilly i Chatman (1986), que conceben el compromís com el vincle psicològic d'un individu cap a la seva organització i proposen tres formes que aquest pot adoptar. Parlen del compromís de conformitat quan s'adopten actituds i conductes per a aconseguir recompenses específiques, d'identificació quan els valors i objectius de l'organització es respecten per a mantenir una bona relació amb aquesta,



i d'interiorització quan aquests valors i objectius coincideixen amb els propis. L'impacte d'aquest model ha estat escàs, entre altres coses donada la dificultat de distingir entre la forma d'identificació i interiorització.

D'altra banda, Penley i Gould (1988) distingeixen entre el compromís moral, referent a la interiorització dels objectius de l'organització, el compromís calculat, que respòn als incentius i recompenses que se'n reben, i el compromís alineador, referent als costos d'abandonar l'organització i la manca d'alternatives fora d'aquesta. Jaros et al. (1993), d'altra banda, diferencien entre el compromís de continuïtat, que respòn als costos d'abandonar l'organització, el compromís afectiu, que fa referència al lligam emocional amb aquesta, i el moral, que respòn al sentit del deure i fa referència a la internalització de normes i la identificació amb l'autoritat organitzativa i valors de l'organització.

La revisió teòrica posa de manifest com el constructe objecte d'estudi del present treball ha guanyat interès en les últimes dècades, així com mostra com inicialment ha estat definit com un constructe unidimensional per a finalment considerar-ne la multidimensionalitat (Taula 1). El model més àmpliament acceptat per la comunitat científica, així com el que ha generat més investigacions que segueixen actualment, és el de Meyer i Allen (1991), model tridimensional del qual emmarcarà el present estudi i a continuació serà descrit en profunditat.

**Taula 1.** Evolució del constructe del compromís organitzacional

Naturalesa compromís	Autor/s	Dimensions compromís
<b>Unidimensional</b>	Becker (1960)	- Compromís conductual
	Porter et al. (1974)	- Compromís actitudinal
<b>Bidimensional</b>	Angle i Perry (1981)	- Compromís de valors - Compromís de permanència
	Mayer i Shoorman (1992)	- Compromís de valors - Compromís de continuïtat
	Mathieu i Zajac (1990)	- Compromís actitudinal - Compromís calculatiu
<b>Tridimensional</b>	O'Reilly i Chatman (1986)	- Compromís de conformitat - Compromís d'identificació - Compromís d'interiorització
	Penley i Gould (1988)	- Compromís moral - Compromís calculat - Compromís alineador
	Jaros et al. (1993)	- Compromís de continuïtat - Compromís moral - Compromís afectiu
	Meyer i Allen (1991)	- Compromís de continuïtat - Compromís normatiu - Compromís afectiu

Font: Elaboració pròpia

## 1.1 El model tridimensional de Meyer i Allen

Essent el model més acceptat actualment, ha estat examinat àmpliament desde la seva formulació i ha experimentat millores teòriques i metodològiques des de llavors. Inicialment és formulat amb l'objectiu d'integrar diverses perspectives predominants que en el seu moment

semblaven discrepar. Algunes d'aquestes conceben el compromís en termes de llaços emocionals, lleialtat i obligació o de reconeixement psicològic dels costos que derivarien d'abandonar l'organització. Primerament, Meyer i Allen (1984) distingeixen entre el compromís afectiu i el de continuïtat, els quals es basarien en les perspectives tradicionals i, concretament, la perspectiva conductual de Becker (1960) en què es basaria el compromís de continuïtat, i la perspectiva actitudinal de Porter et al. (1974) en què es basaria el compromís afectiu.

Posteriorment, els mateixos autors evolucionen cap a la concepció d'un únic compromís organitzatiu integrat per diverses dimensions entre les quals afegeixen el compromís normatiu i desenvolupen una mesura fiable dels tres components del compromís (Allen i Meyer, 1990). Aquesta última dimensió ha estat especialment desenvolupada per Wiener (1982), que defineix el compromís organitzacional en base a la internalització de pressions normatives per a actuar d'acord amb els interessos de l'organització. No obstant, més endavant s'entén el compromís normatiu en base al sentiment d'obligació de romandre a l'organització, sense fer referència a les pressions normatives (Meyer et al., 1993; Allen i Meyer, 1996).

En el seu model tridimensional, Meyer i Allen (1991), defineixen el compromís organitzacional com "un estat psicològic que caracteritza la relació de l'empleat amb la organització, el qual té implicacions per a la decisió de continuar essent part de la mateixa". Partint d'aquesta precisió conceptual, els autors plantegen que el compromís amb l'organització consta de les tres dimensions ja esmentades i recalquen la necessitat de considerar-les com a tal, més que no pas com a tipus independents de compromís. Això és així perquè totes tres poden ser experimentades en diferents graus, interactuant i generant diferents perfils de compromís que afecten el comportament dels empleats (Allen, 2016).

Els autors assenyalen, d'altra banda, com les tres dimensions del compromís es desenvolupen sobre la base d'experiències i percepcions laborals diferents i com a cada una d'aquestes li subjau un estat psicològic clarament diferenciat i caracteritzat pel desig en el cas del compromís afectiu, la necessitat en el cas del de continuïtat i la obligació en el cas del normatiu:

- El compromís de continuïtat es refereix a la mesura en què l'empleat percep que abandonar l'organització seria costós. Els empleats amb un fort compromís de continuïtat romanen a l'organització perquè senten que necessiten fer-ho. Aquesta dimensió ha estat qüestionada per la seva ambigüetat conceptual, proposant-se el seu desdoblament en els costos d'abandonar l'organització, d'una banda, i les escasses alternatives fora d'aquesta, d'una altra (Frutos et al., 1998). Així, s'entendria que aquesta dimensió es desenvolupa quan una persona realitza inversions que perdria si abandona l'organització i quan pren consciència de les escasses alternatives acceptables en cas de fer-ho. L'empleat, doncs, no voldria perdre o deixar de guanyar alguna cosa que l'organització li garanteix i, per tant, sent la necessitat de romandre-hi sense que necessàriament existeixin vincles emocionals amb aquesta.
- El compromís normatiu es refereix als sentiments d'obligació de l'empleat cap a l'organització i la creença que quedar-s'hi és allò correcte. Els empleats amb un fort compromís normatiu romanen a l'organització perquè senten que han de fer-ho. Respondria, doncs, al sentit de la responsabilitat que, segons els autors, pot ser producte dels processos de socialització, internalització de normes, el contracte psicològic establert amb l'organització i la percepció que aquesta ha realitzat grans inversions en ell. Aquesta dimensió del compromís també ha estat objecte de crítiques en referència al possible solapament amb el compromís afectiu. Així, l'elevada correlació entre les dues dimensions (Meyer et al., 2002) va conduir a la revisió i modificació de la seva escala de mesura, tot i que sense aconseguir una major diferenciació conceptual (Allen i Meyer, 1996).
- El compromís afectiu, per últim, es refereix al lligam emocional de l'empleat amb l'organització a través de la identificació i implicació amb els seus objectius i valors. És caracteritzat pel desig de quedar-s'hi, de manera que els empleats amb un fort compromís afectiu romanen a l'organització perquè volen fer-ho. El compromís afectiu, pròxim a altres caracteritzacions del compromís com l'actitudinal, doncs, consistiria en l'existència d'un vincle de caràcter afectiu cap a una organització. Essent aquesta dimensió del compromís la que presenta correlacions més fortes i favorables amb els resultats rellevants per a l'organització i per als empleats (Meyer et al., 2002), serà

aquesta la dimensió la que s'estudiarà en el present treball i en la qual s'aprofundirà a continuació.

### 1.1.1 *El compromís afectiu*

La majoria de models teòrics descrits fins ara han investigat i considerat la dimensió afectiva del compromís, i la majoria d'ells l'han descrit en termes d'acceptació, interiorització i identificació amb els valors i objectius de l'organització (Angle i Perry, 1981; Mayer i Shoorman, 1992; Mathieu i Zajac, 1990; O'Reilly i Chatman, 1986; Penley i Gould, 1988). Jaros et al. (1993) assenyalen com aquesta conceptualització sembla més lligada a creences i cognicions morals que no pas a sentiments, deixant-se de centrar en el contingut afectiu d'aquesta dimensió. La majoria dels autors descriuen el compromís afectiu com el lligam emocional amb aquesta i, concretament, el grau en què un individu està psicològicament unit a una organització a través de sentiments com la lleialtat, l'afecte, la pertinença, la felicitat o el plaer.

Meyer i Allen (1991) conceben el compromís afectiu des d'una visió global i tenint en compte els diferents factors comentats anteriorment. Així, el descriuen com el lligam emocional amb l'organització a través de la identificació amb els seus valors i objectius que condicionarà el seu desig de quedar-s'hi. Tot i ser emocional la naturalesa del constructe, doncs, s'assenyala el seu component cognitiu, que respòn al procés d'interiorització, i conductual, que condicionarà les accions i permanència dels empleats a les organitzacions. Aquesta dimensió del compromís s'ha demostrat fortament relacionada amb alguns resultats rellevants per a les organitzacions, així com s'han investigat els seus antecedents per tal que sigui possible fomentar-lo.

#### *Conseqüències del compromís afectiu*

En primer lloc analitzarem les conseqüències que es deriven del compromís afectiu (Taula 2), donat que justificaran la rellevància de focalitzar-hi l'atenció en el present treball. Les investigacions realitzades en aquesta direcció posen de manifest com aquesta dimensió té una forta relació amb resultats per a les organitzacions i els empleats. Pel que fa als últims, Meyer et al. (2002) mostren com el compromís afectiu presenta una relació negativa amb l'estrès i el conflicte treball-família, la qual cosa suposa un benefici per a la salut laboral i el benestar dels empleats.

Quant als resultats rellevants per a les organitzacions, els autors assenyalen com el compromís afectiu presenta una relació positiva amb l'acompliment laboral dels empleats, així com amb el seu comportament de ciutadania organitzacional. Aquest últim implica la disposició a involucrar-se més enllà de les tasques esperades del propi rol, la qual cosa suposarà un benefici per a l'organització i els seus membres. D'altra banda, s'assenyala una relació negativa en el cas de l'absentisme que, a més a més, només s'observa en el cas del compromís afectiu, mentre el normatiu i el de continuïtat semblen relacionar-s'hi de forma positiva.

D'altra banda, es destaca una forta relació negativa amb la intenció d'abandonament i la rotació, antecedents dels quals han estat àmpliament investigats. Zimmerman i Hank (2006) mostren com efectivament el millor predictor de la rotació voluntària és la intenció de permanència a l'organització, influïda per un baix compromís afectiu que condueix a la recerca d'altres alternatives de feina que, al seu torn, és condicionada per la manca de suport organitzacional. La preocupació per aquests fenòmens neix del perjudici que pot suposar per a les organitzacions, i és que tot i que no sempre la rotació és indesitjable, pot arribar a nivells disfuncionals i especialment quan l'organització perd empleats valuosos. En aquests casos, tal i com apunten els autors, la rotació incòrre en costos d'oportunitat, de reclutament, selecció i capacitat, així com en una baixa moral dels empleats que romanen a l'organització. A causa del considerable impacte de la rotació en l'eficiència organitzacional, tradicionalment s'ha inclòs la disminució de la mateixa com un dels principals objectius estratègics a assolir per la direcció de recursos humans, havent-se de centrar necessàriament en el compromís organitzacional com a primera fase del procés d'abandonament (Velando, 2004).

*Antecedents del compromís afectiu.*

Un cop analitzades les conseqüències del compromís afectiu i posat de manifest el seu paper clau en els resultats de les organitzacions, cal analitzar els seus antecedents precisament per a poder-lo fomentar en benefici de la competitivitat empresarial (Taula 2). Han estat nombroses les investigacions que s'han realitzat i se segueixen realitzant al respecte, partint de diferents enfocaments i utilitzant diferents instruments de mesura. Podem destacar el metanàlisi de Mathieu i Zajac (1990), que divideix els antecedents en variables personals com l'edat, el gènere, el nivell educatiu o l'antiguitat a l'organització i en el lloc de treball; variables relacionades amb la feina desenvolupada com la varietat de tasques, l'autonomia o el desafiament; les relacionades amb l'organització com la seva mida i centralització; i les referents a les relacions amb el grup i el líder, com la cohesió de l'equip, la interdependència i el lideratge. No obstant, analitzen les relacions entre aquestes variables i el compromís organitzatiu com un constructe únic donat que, tot i reconèixer la diferència entre el compromís actitudinal i el calculatiu, aquestes dimensions no són suficientment categoritzades ni disposen d'instruments de mesura degudament validats en el moment de realitzar-se les investigacions.

En aquest sentit destaquem el metaanàlisi de Meyer et al. (2002), donat que recull i integra els principals estudis que, basant-se en el model de tres components del compromís organitzatiu, han avaluat les variables que influeixen en cada una de les seves dimensions amb l'instrument de mesura proposat i validat pel model. A partir de l'ampli ventall d'informes identificats i analitzats, els autors divideixen els antecedents del compromís en quatre grups referents a les variables demogràfiques, les diferències individuals, les experiències en el treball i les alternatives i inversions. A més a més, en el seu model consideren variables causalitat de les quals encara no és clara pel que fa al compromís. Es demostra, així, una forta correlació entre el compromís afectiu i la satisfacció general amb el treball, així com també són notables les correlacions amb la implicació en el treball i el compromís ocupacional. No obstant, tal i com s'ha dit no existeix un consens pel que fa a l'ordre causal d'aquestes correlacions, motiu pel qual ens centrarem en aquelles que sí poden considerar-se antecedents del compromís afectiu.

En aquest sentit, en el cas del compromís afectiu generalment els resultats mostren una correlació positiva, tot i que molt dèbil, amb les variables demogràfiques. De la mateixa manera, és baixa la correlació amb les variables relacionades amb les diferències individuals, negativa en el cas del locus de control i positiva pel que fa a l'autoeficàcia. En el cas de les alternatives i inversions, s'observen igualment correlacions baixes, essent lleugerament més elevada en el cas de les inversions que els empleats realitzen en les seves organitzacions, amb una correlació positiva amb el compromís afectiu. No obstant, es pot concloure que no es detecten relacions significatives entre aquests grups de variables i el compromís afectiu dels empleats, la qual cosa canvia si s'analitza la variable referent a les experiències del treball.

**Taula 2.** Conseqüències, antecedents i correlacions del compromís afectiu

Conseqüències	Antecedents	Correlacions
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salut i benestar laboral               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrés</li> <li>▪ Conflicte treball-família</li> </ul> </li> <li>- Acompliment laboral</li> <li>- Comportament de ciutadania organitzacional</li> <li>- Absentisme</li> <li>- Intenció de permanència</li> <li>- Rotació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables demogràfiques</li> <li>- Diferències individuals               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Locus de control</li> <li>▪ Autoeficàcia</li> </ul> </li> <li>- Alternatives i inversions</li> <li>- Experiències en el treball</li> <li>- Suport organitzacional</li> <li>- Justícia organitzacional (distributiva, processal, interaccional)</li> <li>- Lideratge               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge transformacional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció laboral</li> <li>- Implicació en el treball</li> <li>- Compromís ocupacional</li> </ul>

Font: Meyer et al. (2002)

En aquest cas, destaca la forta correlació entre el compromís afectiu dels empleats i el suport organitzacional percebut per aquests, així com la confiança que senten cap als seus líders en funció de característiques com la integritat, la responsabilitat, la transparència o la coherència (Xiong et al., 2016). Meyer et al. (2002) assenyalen com el suport organitzacional pot assolir-se tractant els empleats de manera justa i proporcionant-los un lideratge fort, per la qual cosa conclouen que no és d'estranyar que, de la mateixa manera, les diverses formes de justícia organitzacional (distributiva, processal i interaccional) siguin variables amb fortes correlacions amb el compromís afectiu. Entenent la importància del lideratge en general com a antecedent del compromís afectiu, els diferents estils pel que fa a aquest s'han investigat trobant que el lideratge transformacional, en concret, exerceix una forta influència en aquest tipus de compromís (Meyer et al., 2002) en no només guiar i donar suport personalitzat als empleats, sinó també transmetre'ls confiança i desafiar-los i empoderar-los en benefici al seu desenvolupament en les organitzacions on treballen. Per aquest motiu, és en l'estil de lideratge transformacional en què s'aprofundirà en el present treball en relació al compromís afectiu, tot i anteriorment revisar altres teories i els estils que des d'aquestes s'han conceptualitzat.

## 2 EL LIDERATGE

La investigació científica sobre el lideratge s'inicia en els anys 30, desenvolupant-se diferents teories que parteixen d'enfocaments diferenciats (Taula 3). Inicialment predomina l'enfocament basat en la personalitat dels líders, a partir del qual es desenvolupen teories com la del Gran Home (Galton, 1969) o la dels trets, que tenen per objectiu detectar les qualitats innates que caracteritzen els grans líders (Kirkpatrick i Locke, 1991). La manca de conclusions significatives dona peu a un enfocament basat en la conducta dels líders, a partir del qual tenen lloc els estudis de la Universitat d'Ohio i la Universitat de Michigan, a més a més de destacar el model de la reixeta gerencial de Blake i Mouton (1967), que distingeixen diferents estils de líder en funció de la seva orientació per les persones o per la producció. Les limitacions d'aquestes teories, poc concloents, condueixen a la consideració de factors situacionals a través d'un enfocament contingent. Des de la teoria situacional de Hersey i Blanchard (1974), per exemple, es considera que l'adequació de l'estil de lideratge dependrà del grau de maduresa dels seus seguidors.

Gil et al. (2011) assenyalen com aquests models tradicionals pretenen enumerar, sense èxit, el conjunt de característiques que, ja siguin de personalitat, conductuals o situacionals, determinen el lideratge, entenent que aquest es basa en l'intercanvi de costos i beneficis amb els seus seguidors. A la dècada dels 80, però, s'inicia una fase en què es desenvolupen els anomenats "nous models de lideratge", els quals apunten el seu caràcter relacional i la complexitat d'un fenomen dinàmic i social. Aquests nous models posen l'accent en els valors ideològics i morals, els continguts simbòlics, els missatges visionaris i inspiradors, l'autoconsciència i els sentiments i emocions.

Sense voluntat d'enumerar-los tots, podem destacar-ne alguns com el del lideratge autèntic (Avolio i Gardner, 2005). Sense determinar conductes concretes, aquest model centra l'atenció en l'autoconsciència dels líders pel que fa a valors i creences, la seva conducta exemplar d'acord amb aquests i la seva transparència, percebuda pels seguidors com a inspiradora. El model del lideratge ètic, d'altra banda, fa referència a la demostració de conductes normativament apropiades i la seva promoció a través de la comunicació bilateral, el reforç, la presa de decisions, la preocupació pels altres i el fet de tenir-los en compte (Brown et al., 2005). La teoria del lideratge carismàtic, d'altra banda, fa referència a la capacitat dels líders de formular i articular una visió inspiradora i de fomentar la impressió que tant aquesta com ells mateixos són extraordinaris (Conger, Kanungo i Menon, 2000). Podem destacar, per últim, la teoria del lideratge de servei, la qual té per antecedent les idees de Robert Greenleaf (1977) i defineix el líder com un servidor que es mostra humà i procura ajudar els seguidors a desenvolupar-se com a persones.

L'estil de lideratge en què aquest estudi se centrarà, però, és el transformacional, un dels més complets en integrar diverses perspectives fins ara comentades i un dels més acceptats per la comunitat científica fins el moment. Aquest estil de lideratge és contemplat i conceptualitzat en el model de lideratge de rang complet de Bass i Avolio. Aquest estil de lideratge, com tot seguit es posarà de manifest, es relaciona amb resultats positius a nivell organitzacional i en diferents tipus d'organitzacions, situacions i cultures (Gil et al., 2011).



**Taula 3.** Enfocaments principals del constructe de lideratge

Enfocament	Teoria	Autors
<b>Personalitat</b>	Teoria del Gran Home	Galton (1969)
	Teoria dels trets	Kirkpatrick i Locke (1991)
<b>Conducta</b>	Teoria de la Reixeta Gerencial	Blake i Mouton (1967)
<b>Contingència</b>	Teoria situacional	Hersey i Blanchard (1974)
<b>Relacional</b>	Lideratge de servei	Greenleaf (1977)
	Lideratge carismàtic	Konger et al. (2000)
	Lideratge transformacional	Bass i Avolio (1990)
	Lideratge ètic	Brown et al. (2005)
	Lideratge autèntic	Avolio i Gardner (2005)

Font: Elaboració pròpia

## 2.1 El model de rang complet de Bass i Avolio

El present model s'origina amb els plantejaments de Bass (1985) que diferencia el lideratge transformacional del transaccional i argumenta com el primer és més efectiu pel que fa a l'assoliment de majors nivells d'implicació, lleialtat, compromís i acompliment dels empleats. L'autor assenyala com el primer en contrastar els dos estils va ser Burns el 1978, i desriu el líder transformacional com aquell que motiva a fer més del que originalment esperavem fer augmentant la consciència sobre la importància i valor dels resultats a assolir, aconseguint que transcendim dels propis interessos personals i pel bé de l'equip o organització, i elevant els propis objectius i confiança en la capacitat de superar les expectatives. Aquest tipus de líder promou el desenvolupament dels seus seguidors i desperta en ells el desig d'assoliment i autodesenvolupament, la qual cosa el diferenciaria de l'estil transaccional (Bass i Avolio, 1990).

Aquest últim, relacionat amb les teories tradicionals, fa referència a la relació d'intercanvi entre el líder i el seguidor per a satisfer els propis interessos. D'aquesta manera, les necessitats i desitjos dels seguidors són satisfets en funció del seu acompliment i amb forma de recompenses per part del líder. Per tal que aquest procés sigui possible, el líder transaccional reconeix quines són les accions que cal que els subordinats emprenguin per a assolir els resultats esperats, aclarint els rols i tasques per tal de generar la confiança suficient per a que realitzin els esforços necessaris. Igualment, reconeixen els desitjos i necessitats dels seguidors i aclareixen com se satisfaran com a conseqüència dels esforços realitzats. Es reconeixen tres factors pel que fa a aquest estil de lideratge (Taula 4), referents a la recompensa contingent acabada de comentar i a la gestió per excepció (Bass, 1999). Aquesta pot ser activa, la qual implica que el líder monitora i supervisa les desviacions respecte els estàndards i els errors en les tasques dels seguidors emprenent accions correctives quan és necessari, o passiva, per la qual el líder espera passivament l'aparició d'errors i desviacions i només intervé quan és necessari.

**Taula 4.** Model de lideratge de Rang Complet

Estil de lideratge	Dimensions
<b>Transformacional</b>	Influència idealitzada
	Estimulació intel·lectual
	Motivació i inspiració
	Consideració individual
<b>Transaccional</b>	Recompensa contingent

	Gestió per excepció activa
	Gestió per excepció passiva
<b>Laissez-faire</b>	

Font: Bass i Avolio, 1990

Tot i la distinció entre ambdós estils de lideratge, cal que es considerin com a dimensions d'un continu (Bass, 1999) en què cada líder se situarà presentant un perfil diferent. Així, cada líder mostrarà una freqüència determinada de cada un dels factors que defineixen els dos estils, essent el seu perfil més proper a un o l'altre. Cal considerar, però, que els millors líders són tant transformacionals com transaccionals, entenent que el primer seria una expansió del segon que l'eleva a un nivell superior. Al seu model afegeixen, a més a més, el lideratge laissez-faire que, entès com l'absència de lideratge, inclou aquells líders absents quan se'ls necessita i que no prenen mesures ni quan els problemes es tornen crònics. Tal i com assenyalen Bass i Riggio (2006), aquest estil està fortament relacionat amb la insatisfacció, el conflicte i la ineficàcia, mentre el que amb més freqüència mostra el perfil òptim de lideratge és el transformacional, en el qual s'aprofundeix a continuació en constituir el focus d'estudi del present treball.

### 2.1.1 El lideratge transformacional

Segons Bass i Riggio (2006), el lideratge transformacional s'ha considerat com un dels tipus de lideratge més adients per a impulsar els processos de canvi i innovació en les organitzacions, proporcionant un major ajust per a liderar els equips de treball i organitzacions de l'actualitat, en què els seguidors no només busquen un líder inspirador per a ajudar-los i guiar-los a través d'un entorn incert, sinó que també volen ser desafiats i sentir-se empoderats per a ser empleats lleials i d'alt rendiment. Aquest estil de lideratge ha mostrat ser efectiu en una gran varietat d'entorns i en molts països, tenint efectes positius en el rendiment tant a nivell individual, grupal i organitzacional. A més a més, existeix gran evidència acumulada sobre la influència positiva del lideratge transformacional en la lleialtat, la satisfacció, la implicació i el compromís dels seguidors cap al grup i cap a l'organització.

El lideratge transformacional és descrit a través de quatre dimensions conceptualitzades en el model de Bass i Avolio (1990) i que poden ser mesurades a través del Multifactorial Leadership Questionnaire proposat pels mateixos autors. Les dimensions del lideratge transformacional són la influència idealitzada, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual, i són descrites en profunditat a continuació:

- Influència idealitzada. Aquest component fa referència, en primer lloc, a un aspecte conductual pel qual els líders transformacionals actuen d'acord amb estàndards ètics i morals, de forma consistent i assumint riscos quan cal. D'aquesta manera, serveixen de model per als seus seguidors, donant lloc a un segon aspecte referent a les atribucions que aquests fan sobre les seves característiques personals. Així, perceben els seus líders com a posseïdors de grans capacitats, així com d'una determinació, integritat i moralitat extraordinàries que fan que siguin admirats i respectats.
- Motivació i inspiració. Les actuacions dels líders transformacionals motiven i inspiren els seus seguidors donant sentit i desafiament al seu treball i despertant entre ells l'esperit d'equip. Aquest component fa referència a l'entusiasme i optimisme amb què involucren els seus seguidors en el visionament d'estats futurs atractius, creant objectius compartits i comunicant-los de forma clara i compromesa. El factor carismàtic-inspirador que aquest component i l'anterior conformen presenta similituds amb els comportaments descrits en la teoria del lideratge carismàtic, els quals despertarien l'atribució de capacitats extraordinàries als líders per part dels seguidors.
- Estimulació intel·lectual. Aquest component fa referència a la innovació i creativitat que els líders transformacionals estimulen entre els seus seguidors. Així, qüestionen assumpcions, replantegen problemes i s'apropen de noves maneres a antigues situacions demanant noves idees i solucions als seus seguidors. Lluny de criticar els

errors individuals d'aquests, són inclosos en els processos d'abordament dels problemes i de cerca de solucions. S'encoratgen, així, a proposar i provar nous enfocaments sense ser criticats quan les seves idees difereixen de les dels seus líders.

- Consideració individual. Aquesta fa referència a com són ateses les necessitats i desitjos individuals d'assoliment i creixement dels seguidors, actuant com un coach o mentor. Els líders transformacionals reconeixen i accepten les diferències individuals, escolten de manera eficaç i es comuniquen de forma bidireccional i personalitzada per a fomentar el desenvolupament del potencial dels seus seguidors tot creant oportunitats d'aprenentatge en un clima de suport. Així, el líder delega tasques per tal de fomentar el desenvolupament dels seus seguidors i les supervisa per tal d'oferir suport quan és necessari i avaluar-ne el progrés.

Les quatre dimensions del lideratge transformacional s'associen amb resultats positius, trobant-se sovint altament correlacionades. Per aquest motiu, els investigadors freqüentment les mesuren a través d'un constructe únic de lideratge transformacional, trobant que qualsevol dimensió del lideratge transformacional és més efectiva quan es combina amb la resta en una construcció general. No obstant, alguns acadèmics proposen que les quatre dimensions tenen influència en diferents resultats a través de diferents vies i mediadors, emfatitzant la naturalesa multidimensional del constructe. En aquesta línia, algunes investigacions s'han proposat determinar els diferents antecedents i conseqüents de les quatre dimensions del lideratge transformacional de forma separada, tot i que no existeixen de moment conclusions unívokes.

Autors com Deinert et al. (2015), per exemple, han trobat com els trets de la personalitat es relacionen de forma diferent amb les quatre dimensions proposades. Així, mentre l'extraversió es relaciona positivament amb la influència idealitzada, la inspiració i motivació i l'estimulació intel·lectual, no existeix una relació significativa amb la consideració individual. L'obertura a l'experiència, d'altra banda, es relaciona positivament amb les quatre dimensions, mentre la simpatia només presenta relació amb la influència idealitzada, la motivació i inspiració i la consideració individual. La meticulositat únicament presenta una dèbil relació amb la inspiració i motivació i l'estimulació intel·lectual, tot i que aquest cop de caràcter negatiu i, per últim, el neuroticisme únicament es relaciona positivament amb la inspiració i motivació i l'estimulació intel·lectual. A banda dels trets de personalitat considerats com a antecedents, els mateixos autors investiguen la relació de les quatre dimensions amb el rendiment com a conseqüència, trobant que és diferent en cada cas. Aquesta relació únicament és significativa en el cas de l'estimulació intel·lectual, la influència idealitzada i la inspiració, essent aquesta última dimensió la que presenta un vincle més fort amb el rendiment.

Els resultats de la investigació suggereixen investigar els antecedents i conseqüents del lideratge transformacional d'acord amb la seva naturalesa multidimensional, tot i que com a constructe general s'hagin trobat relacions positives amb resultats com el rendiment. No obstant, en la major part d'investigacions s'ha utilitzat una mesura general del lideratge, essent difícil concloure quins són els antecedents i conseqüents concrets de cada una de les seves dimensions. És el cas del compromís afectiu que ens ocupa, el qual s'ha investigat en relació al lideratge transformacional majoritàriament concebut aquest últim des d'una visió unidimensional. A continuació es presenta la revisió teòrica envers els estudis realitzats fins el moment, evidenciant la plorífica investigació existent al respecte i la diversitat d'enfocaments i mesures amb què s'han realitzat les investigacions i que dificulta l'assoliment de conclusions unívokes sobre l'efecte de les dimensions del lideratge transformacional en el compromís afectiu dels empleats.

### 3 EL LIDERATGE TRANSFORMACIONAL I EL COMPROMÍS AFECTIU

Els teòrics que han estudiat el lideratge transformacional han inclòs el compromís com un dels seus principals resultats (Bass i Riggio, 2006) i aquells que han estudiat el compromís han identificat el lideratge com un factor clau en el seu desenvolupament (Meyer i Allen, 1997). Actualment, però, segueix existint un intent sistemàtic d'integrar les troballes sobre els vincles entre el lideratge i el compromís provinents de les dues literatures (Jackson et al, 2013). Entre els estudis que han investigat la influència del lideratge transformacional en el compromís organitzacional, alguns s'han centrat en la relació directe entre ambdues variables mentre d'altres ho han fet a través de diferents variables mediadores o moderadores com ara les característiques



de la feina (Gillet i Vandenberghe, 2014). Tot i el volum d'estudis realitzats són diferents els enfocaments i mesures utilitzades per a avaluar cada una de les variables, així com són diversos i concrets els sectors, països i cultures en què aquests han tingut lloc.

Alguns autors han investigat l'impacte de les quatre dimensions del lideratge transformacional (influència idealitzada, estimulació intel·lectual, consideració individual i motivació i inspiració) en el compromís afectiu dels empleats utilitzant el Multifactorial Leadership Questionnaire proposat per Bass i Avolio. Mostrant els diferents efectes que cada una de les dimensions tenen en el compromís afectiu mesurat amb l'escala de Meyer i Allen (1991), en la majoria d'investigacions que estudien les dimensions del lideratge transformacional separatament s'ha trobat que aquests són significativament positius en diferents sectors i països com el de les tecnologies de la informació a l'Índia (Naveen i Haranath, 2015), el sector bancari de Turquia (Ölcer, 2015) o el sector sanitari (Bycio et al., 1995).

No obstant, en altres estudis realitzats en sectors i països determinats, s'ha trobat com només alguna/es d'aquestes dimensions tenen un impacte significatiu en el compromís afectiu dels empleats. Hassi (2018) mostra com ni l'estimulació intel·lectual ni el carisma influeixen en el compromís afectiu dels empleats de diverses indústries i sectors al Marroc; Jamaludin et al. (2012) mostren com només el carisma i la consideració individual influeixen en el compromís afectiu en treballadors polítics de Malàsia; i Yunis i Ibrahim (2015) com només la consideració individual té una relació significativa amb el compromís afectiu en administratius de Shah Alam.

Els diferents efectes que semblen tenir les quatre dimensions del lideratge transformacional en el compromís afectiu reforcen la idea que es tracta de dimensions independents i clarament diferenciades, tenint uns antecedents i conseqüències diferenciades (Deinert et al., 2015). No obstant, altres estudis han demostrat la correlació existent entre les quatre dimensions, evidenciant la dificultat de diferenciar-les i entenent el lideratge transformacional com un tot. Per aquest motiu, la gran majoria d'investigacions recents han mesurat el lideratge transformacional a través d'escala unidimensionals a partir de les quals s'ha demostrat la seva influència positiva en el compromís afectiu dels empleats (Bono i Judge, 2004). Alguns d'aquests estudis han utilitzat l'escala del lideratge transformacional de Bass i Avolio tot fent un promig dels 20 ítems proposats i trobant una relació positiva tant a Kenya com als Estats Units (Walumbwa et al., 2005), en institucions educatives a Iran (Ghalandari, 2013), en institucions financeres de Ghana (Gyensare et al., 2016), en el sector de les tecnologies de la informació a Índia (Pradhan i Pradhan, 2015) o en el sector bancari d'Islamabad (Riaz et al., 2011), mentre altres han combinat els seus ítems creant una escala de cinc ítems i mostrant la seva relació positiva amb el compromís afectiu, per exemple, en el sector públic de Corea del Sud (Kim, 2012).

A banda del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), existeix un conjunt d'investigacions que han mostrat la relació positiva entre ambdues variables mesurant el lideratge transformacional a través d'altres escales. Entre elles, destaca el Global Transformational Leadership (GTL) de Carless, Wearing i Mann a partir del qual s'ha demostrat la relació positiva entre ambdós constructes per exemple a França (Gillet i Vandenberghe, 2014) o a Portugal (Paulocci et al., 2018). D'altra banda, alguns estudis han utilitzat el Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes i Posner demostrant l'efecte positiu del lideratge transformacional en el compromís afectiu d'empleats públics de la regió est de l'estat Atlàntic Mitjà dels Estats Units (Ennis et al., 2016). I per últim, trobem estudis que han usat l'escala unidimensional de Rafferty i Griffin (2004) mostrant la força de la relació objecte d'estudi en professionals de la salut a Turquia (Ribeiro et al., 2018), entre altres.

Per últim, trobem divergències pel que fa a la mesura del compromís afectiu, utilitzant-se altres escales a banda de les diferents versions proposades per Meyer i Allen. Alguns estudis, doncs, han mostrat la relació positiva entre ambdues variables mesurant el compromís afectiu a través de l'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Bagrami, per exemple, en institucions financeres de Sudàfrica (Chipunza et al., 2011). Altres han emprat l'escala proposada per Becker, per exemple, en el sector públic de Taiwan (Yang et al., 2011), o l'escala de Cook i Wall, per exemple, en el sector de la sanitat pública de Singapur (Avolio et al., 2004).

**Taula 5.** Estudis sobre l'efecte del lideratge transformacional en el compromís afectiu

Concepció del lideratge	Instruments		Autors
	Lideratge	Compromís	
<b>Unidimensional</b>	Multifactorial Leadership Questionnaire	Escala de Meyer i Allen	Bono i Judge, 2004; Walumbwa et al., 2005; Ghalandari, 2013; Jackson et al., 2013; Pradhan i Pradhan, 2015; Gyensare et al., 2016; Riaz et al., 2011; Kim, 2012.
	Global Transformational Leadership	Escala de Meyer i Allen	Gillet i Vandenberhe, 2014; Paulocci et al., 2018.
	Leadership Practices Inventory	Escala de Meyer i Allen	Ennis et al., 2016
	Escala de Rafferty i Griffin	Escala de Meyer i Allen	Ribeiro et al., 2018
	Multifactorial Leadership Questionnaire	Organizational Commitment Questionnaire	Chipunza et al., 2011
	Multifactorial Leadership Questionnaire	Escala de Becker	Yang et al., 2011
	Multifactorial Leadership Questionnaire	Escala de Cook i Wall	Avolio et al., 2004
<b>Multidimensional</b>	Multifactorial Leadership Questionnaire	Escala de Meyer i Allen	Naveen i Haranath, 2015; Ölcer, 2015; Bycio et al., 1995; Hassi, 2018; Jamaludin et al. (2012); Yunis i Ibrahim (2015).

Font: Elaboració pròpia

En conclusió, s'observa com la major part de les investigacions que han estudiat la relació entre el compromís afectiu i el lideratge transformacional ho han fet entenent aquest últim com un constructe únic i unidimensional (Taula 5), demostrant com aquesta relació és significativament positiva. Aquest fet impedeix conèixer l'efecte que cada una de les dimensions d'aquest estil de lideratge té en la variable objecte d'estudi, representant una minoria les investigacions que han estudiat aquesta relació entenent i mesurant el lideratge transformacional segons la seva naturalesa multidimensional. Entre aquests estudis s'observa certa divergència en els resultats, mostrant el diferent impacte que cada una de les dimensions té en el compromís afectiu dels empleats, la qual cosa no permet arribar a una conclusió unívoca. A més a més, aquests estudis

han estat realitzats en sectors, cultures i països determinats i majoritàriament orientals, la qual cosa impedeix generalitzar-ne els resultats. Les limitacions dels estudis citats i l'escassetat dels mateixos, doncs, evidencia la necessitat d'investigar en profunditat la relació entre les dues variables objecte d'estudi i, en definitiva, demostrar l'impacte positiu que s'espera trobar en el compromís afectiu per part de les diferents dimensions del lideratge transformacional.

A partir de l'objectiu del present treball i d'acord amb les teories analitzades i la revisió teòrica realitzada sobre a les investigacions que fins ara s'han dut a terme pel que fa a la relació entre les dues variables objecte d'estudi, es delimita el problema a tractar a partir de la següent hipòtesi, la qual guiarà en tot moment el desenvolupament de la investigació:

*H1: Les quatre dimensions del lideratge transformacional (influència idealitzada, estimulació intel·lectual, motivació i inspiració i consideració individual) tenen un impacte positiu significatiu en el compromís afectiu dels empleats.*

## 4 METODOLOGIA

A partir de la hipòtesi plantejada, s'ha dut a terme un estudi quantitatiu i transversal per tal de demostrar-la. Amb tal finalitat, amb anterioritat s'han descrit les variables a investigar, que són les dimensions del lideratge transformacional (influència idealitzada atribuïda, influència idealitzada com a conducta, motivació i inspiració, estimulació intel·lectual i consideració individual) com a variables independents i el compromís afectiu com a variable dependent. Així, mitjançant l'anàlisi estadístic es pretén demostrar la influència que exerceixen les variables independents esmentades en la variable dependent.

### 4.1 Instruments

En el present treball s'ha utilitzat la tècnica del qüestionari, emprant-se dos instruments ja validats per tal d'avaluar el compromís afectiu, d'una banda, i les dimensions del lideratge transformacional, de l'altra:

- Instrument per a avaluar les dimensions del lideratge transformacional. Per tal d'avaluar la influència idealitzada atribuïda i com a conducta, l'estimulació intel·lectual, la motivació i inspiració i la consideració individual, en el qüestionari final s'utilitzaran els ítems del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) forma 5X proposats per Bass i Avolio (Taula 6). Es tracta d'un total de 20 ítems a través dels quals cada una de les dimensions és avaluada per 5 ítems de forma separada. Aquests presenten diferents situacions, actituds i comportaments freqüència dels quals els enquestats hauran d'avaluar pel que fa al seu superior immediat.

**Taula 6.** Ítems per a mesurar les dimensions del lideratge transformacional

<b>Influència idealitzada atribuïda</b>	
<b>IA1</b>	Infon orgull en els altres per relacionar-se amb ell/a
<b>IA2</b>	Pel bé del grup sobrepasa l'interès propi.
<b>IA3</b>	La seva manera d'actuar fa que els altres sentin respecte cap a ell/a.
<b>IA4</b>	Fa ostentació d'un sentit de poder i confiança.
<b>Influència idealitzada com a conducta</b>	
<b>IC1</b>	Parla de les seves creences i els seus valors més importants.
<b>IC2</b>	Emfatitza la importància de tenir una sòlida visió de propòsit.
<b>IC3</b>	Considera les conseqüències morals i ètiques de les decisions.
<b>IC4</b>	Recalca la importància de tenir un sentit col·lectiu de missió.

<b>Motivació i inspiració</b>	
<b>M1</b>	És optimista quan parla del futur.
<b>M2</b>	Parla d'entusiasme de les coses que han de dur-se a terme.
<b>M3</b>	Transmet una visió convincent del futur.
<b>M4</b>	Manifesta la seva confiança en l'assoliment dels objectius.
<b>Estimulació intel·lectual</b>	
<b>E1</b>	Reexamina assumpcions crítiques per a plantejar-se si són adequades.
<b>E2</b>	Al resoldre problemes busca perspectives contraposades.
<b>E3</b>	Fa que els altres enfoquin els problemes des de molts angles diferents.
<b>E4</b>	Suggereix noves formes de considerar la realització de les tasques.
<b>Consideració individual</b>	
<b>C1</b>	Dedica temps a ensenyar i instruir.
<b>C2</b>	Tracta els altres com a individus més que com a membres del grup.
<b>C3</b>	Considera que cada individu té necessitats, aptituds i aspiracions diferents als altres.
<b>C4</b>	Ajuda els altres a desenvolupar els seus punts forts.

Font: Bass i Avolio (1995)

Per a fer-ho, els subjectes respondran a partir d'una escala Likert amb 5 nivells de resposta en què 1 significa "mai" i 5 "freqüentment o gairebé sempre" (Taula 7).

**Taula 7.** Nivells de resposta Lideratge transformacional

1	2	3	4	5
Mai	Gairebé mai	A vegades	Sovint	Freqüentment o gairebé sempre

Font: Elaboració pròpia

- Instrument per a avaluar el compromís afectiu. Per a avaluar el compromís afectiu dels enquestats s'utilitzaran els ítems de l'escala original de Meyer i Allen (Taula 8) pel que fa a aquesta dimensió del compromís, composta per un total de 8 ítems a partir dels quals els subjectes avaluaran el propi compromís.

**Taula 8.** Ítems per a mesurar el compromís afectiu

<b>Compromís afectiu</b>	
<b>CA1</b>	Estaré molt content/a de romandre la resta de la meva carrera professional en aquesta organització.
<b>CA2</b>	Gaudeixo parlant de la meva organització amb gent fora d'aquesta.
<b>CA3</b>	Realment, sento els problemes de la meva organització com a propis.
<b>CA4</b>	Penso que podria vincular-me fàcilment a una altra organització com ho faig amb aquesta.
<b>CA5</b>	No em sento com "part de la família" en la meva organització.
<b>CA6</b>	No em sento vinculat emocionalment amb la meva organització.

<b>CA7</b>	Aquesta organització té un gran significat personal per mi.
<b>CA8</b>	No sento un forta sensació de pertanyença cap a la meva organització.

Font: Allen i Meyer (1990)

Els subjectes hauran de respondre a partir d'una escala Likert amb 7 nivells de resposta, essent la puntuació mínima "Totalment en desacord" i la màxima "Totalment d'acord" (Taula 9).

**Taula 9.** Nivells de resposta Compromís afectiu

1	2	3	4	5	6	7
Totalment en desacord	Bastant en desacord	En desacord	Indiferent	D'acord	Bastant d'acord	Totalment d'acord

Font: Elaboració pròpia

Els diferents ítems provinents de les dues escales de mesura comentades conformen el qüestionari final (Annex) juntament amb un conjunt d'ítems que, tal i com es comentarà a continuació, avaluen variables sociodemogràfiques. El qüestionari final ha estat administrat utilitzant l'eina de Formularis de Google Docs i principalment el correu electrònic i l'aplicació Whatsapp a través de la qual s'ha enviat als contactes propis durant el mes de novembre de 2019. A més a més, s'ha assegurat l'anonimat i la confidencialitat pel que fa al tractament de les dades dels subjectes enquestats.

## 4.2 Mostra

La població objecte d'estudi és constituïda pels treballadors en actiu per compte d'altri de la província de Barcelona. La mostra sobre la qual s'ha desenvolupat l'estudi està formada per 54 persones, les quals han estat seleccionades a través d'un mostreig no probabilístic per conveniència d'acord amb la facilitat d'accés. Els subjectes enquestats, tots ells treballadors en actiu per compte d'altri a la província de Barcelona, provenen de diferents organitzacions i sectors d'activitat, així com presenten diferents anys d'antiguitat a les organitzacions on treballen i els seus respectius sectors.

El tipus de mostreig fa que finalment es compti amb una mostra heterogènia pel que fa a les característiques sociodemogràfiques anteriorment esmentades, i al seu torn dificulta l'establiment de criteris estadístics. Aquest fet impossibilita que la mostra seleccionada sigui representativa de la població objecte d'estudi i, per tant, una de les principals limitacions del present treball és la dificultat que els seus resultats siguin generalitzables.

Donada aquesta limitació i amb l'objectiu de tenir-ne major coneixement, en el qüestionari final s'han inclòs un conjunt d'ítems amb els quals s'han mesurat diferents característiques sociodemogràfiques que s'han considerat d'interès per al present estudi. En concret, parlem del gènere, l'edat, el sector d'activitat de l'organització on es treballa, els anys d'antiguitat en el mateix i els anys d'antiguitat en l'organització. Mitjançant l'avaluació d'aquestes variables, es podrà descriure la mostra, com ja s'ha dit composta per un total de 54 persones.

## 5 RESULTATS

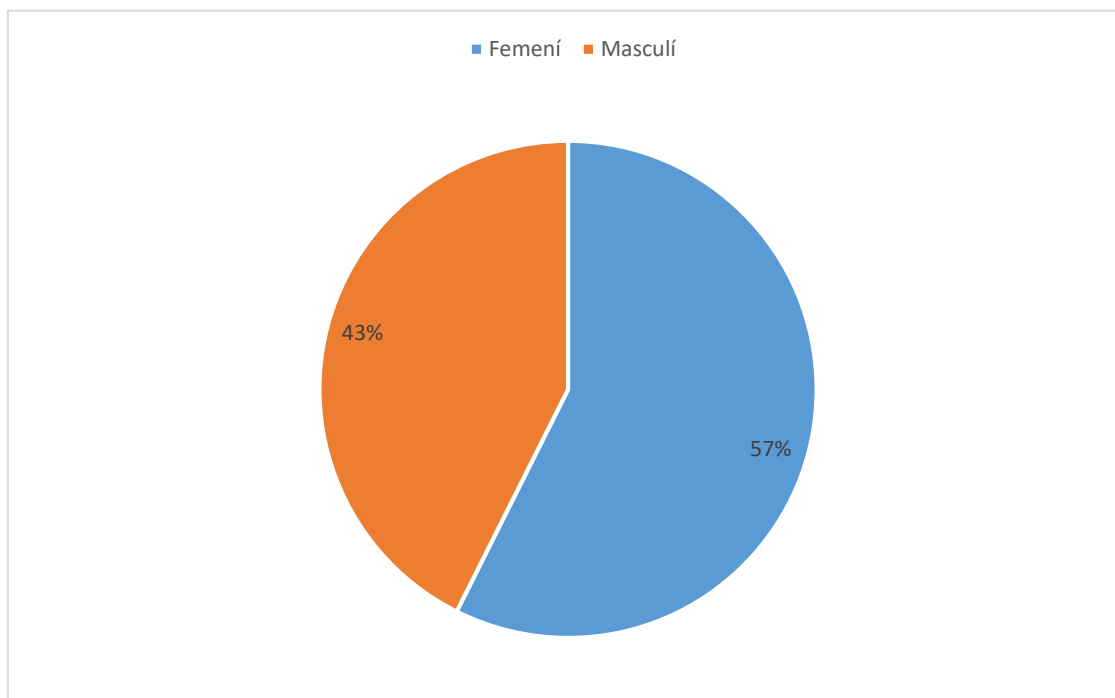
Un cop administrat el qüestionari, s'ha procedit inicialment a descriure el total de la mostra a partir de les respostes dels participants en els cinc ítems que avaluaven les seves característiques sociodemogràfiques. A partir d'un conjunt de gràfics que s'analitzaran a continuació, doncs, es procedeix a descriure la mostra per tal de conèixer fins quin punt és representativa de la població objecte d'estudi total. Posteriorment, les respostes dels participants han estat analitzades a partir del càlcul de correlacions, mitjanes, desviacions típiques i regressió lineal simple. Aquests càlculs han permès conèixer de quina manera es relacionen les variables de l'estudi i fins quin punt, doncs, les dimensions del lideratge transformacional tenen una influència significativa en el compromís afectiu dels empleats.

### 5.1 Descripció de la mostra

Per començar, observem com tot i que la mostra està composta de forma similar per homes i dones, són més les dones que han participat en l'estudi. Així, aquestes representen el 57% de la mostra total, mentre els homes de l'estudi representen el 43% (Gràf. 1).

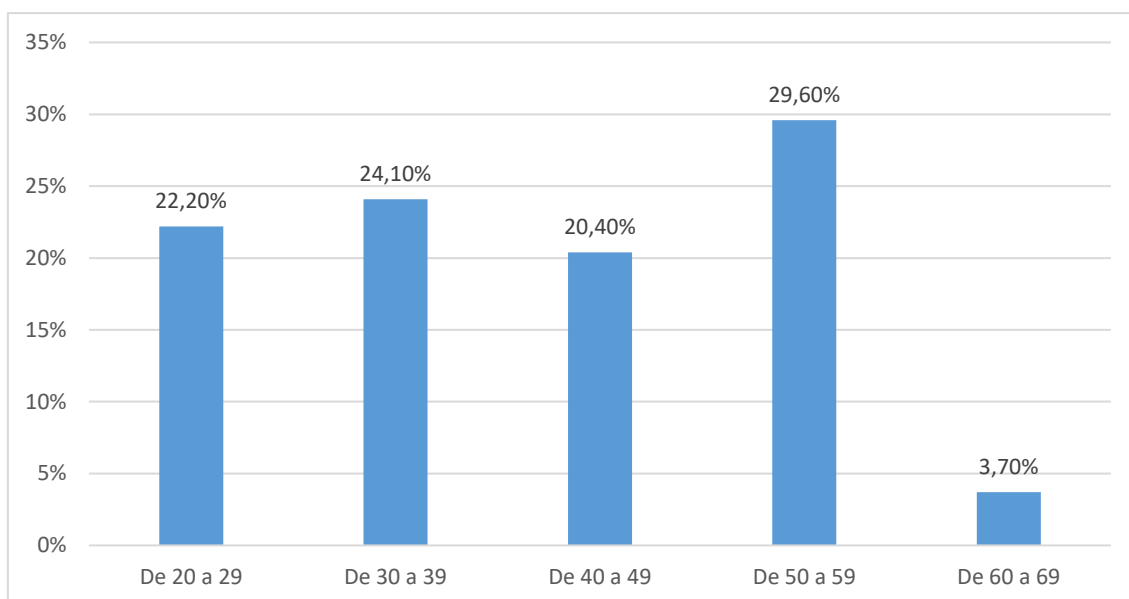
D'altra banda, s'observa com existeix força heterogeneïtat pel que fa a l'edat dels enquestats, tenint el de menor edat 25 anys i el de major edat 62 anys i essent el promig entre tots els subjectes de 42 anys. No obstant i analitzant els diferents rangs d'edat dels subjectes, veiem com només el 3,7% d'aquests tenen entre 60 i 69 anys. La resta de rangs d'edat presenten percentatges similars (Gràf. 2), essent el de 50 a 59 anys el que obté un percentatge superior (29,6%) i el de 40 a 49 el percentatge inferior (20,4%).

Gràfic 1. Gènere



Font: Elaboració pròpia

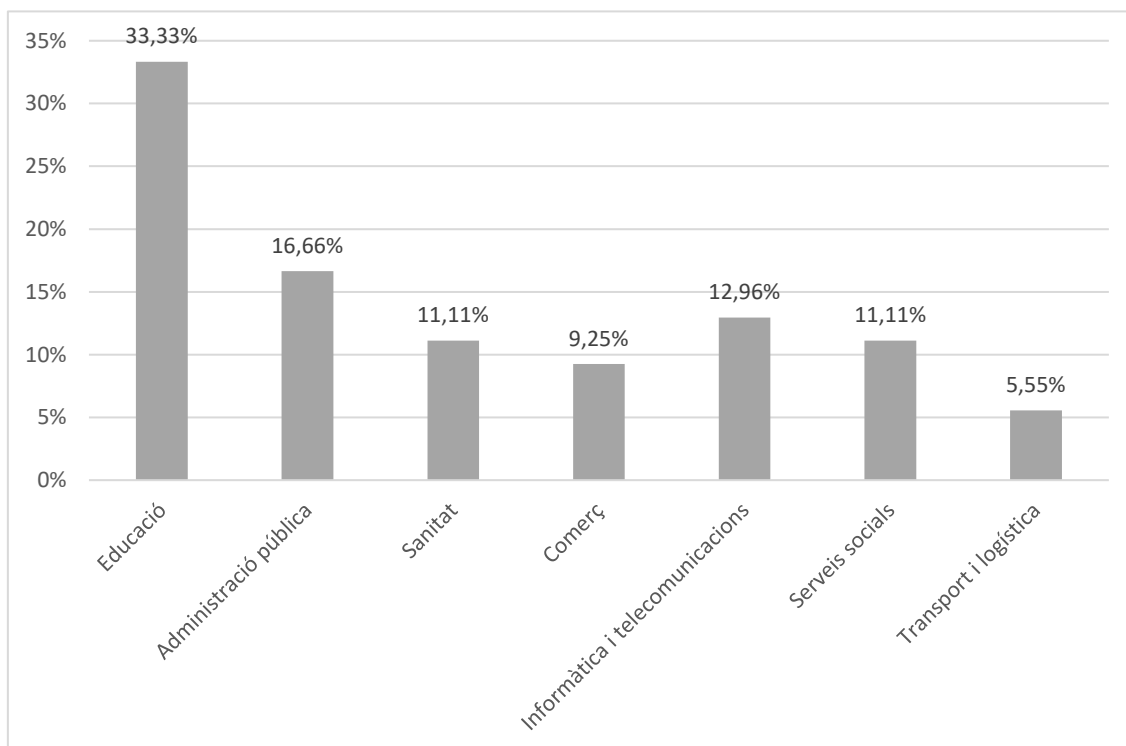
**Gràfic 2. Rangs d'edat**



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa als sectors d'activitat, s'observa igualment l'heterogeneïtat en ser força diversos (Gràf. 3). La major part de la mostra és constituïda per treballadors provinents del sector de l'educació (33,33%). Seguidament, observem com part de la mostra prové del sector de l'administració pública (16,66%), la sanitat (11,11%), el comerç (9,25%), la informàtica i les telecomunicacions (12,96%), els serveis socials (11,11%), i una minoria del sector del transport i la logística (5,55%).

**Gràfic 3. Sectors d'activitat**

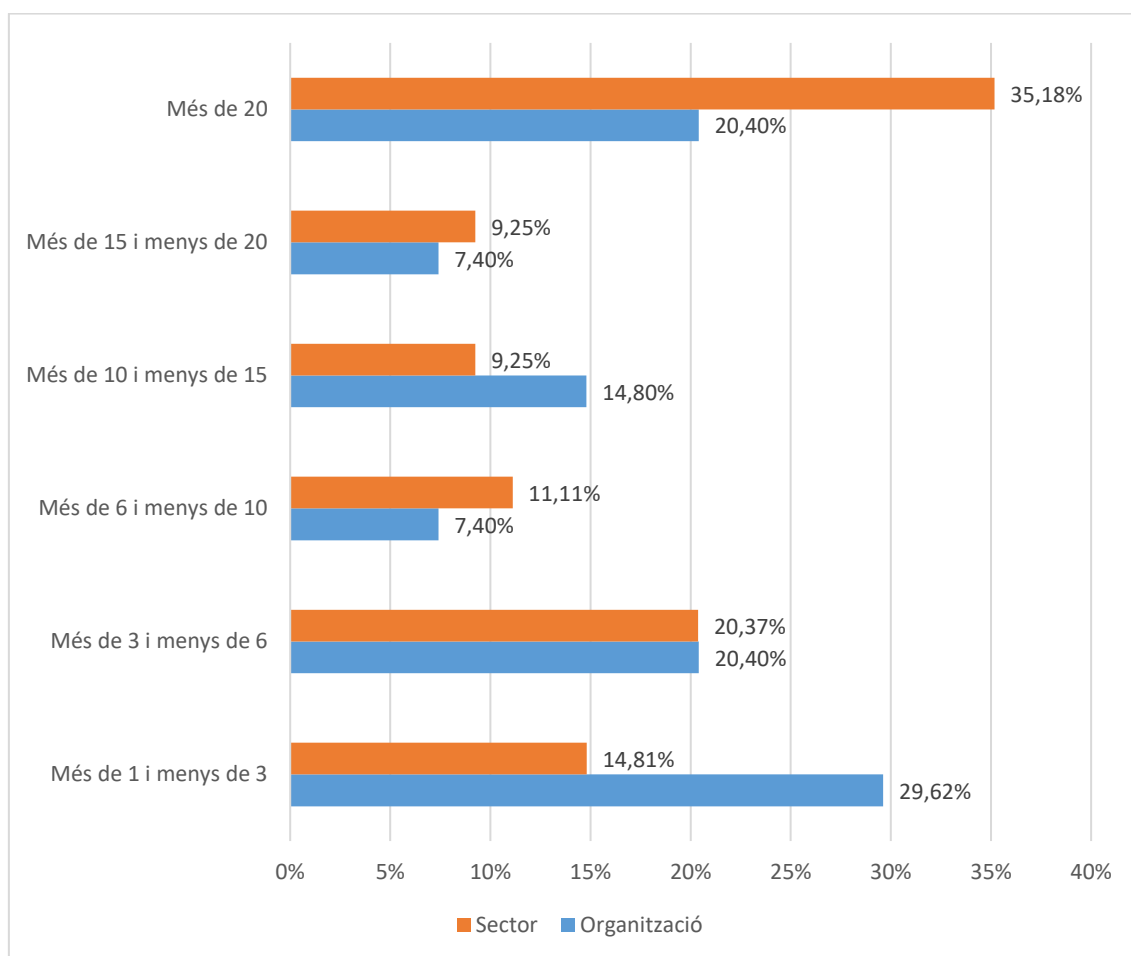


Font: Elaboració pròpia



Per últim, veiem com també són diversos els rangs d'antiguitat dels enquestats tant pel que fa a l'organització on treballen com pel que fa al seu sector d'activitat (Gràf. 4). El promig de tots els enquestats és de 10 anys d'antiguitat en l'organització actual i de 13 en el sector d'activitat de la mateixa. Destaquen, entre les dades, els percentatges pel que fa als subjectes amb una antiguitat de més de 20 anys al sector d'activitat (35,18%) i a la mateixa organització (20,40%). D'altra banda, destaquen el 29,62% amb una antiguitat inferior a 3 anys en l'organització actual, així com el 20,37% amb una antiguitat d'entre 3 i 6 anys al mateix sector i el 20,40% pel que fa a l'organització. Veiem com, d'altra banda, presenten percentatges inferiors els treballadors amb una antiguitat d'entre 6 i 10 anys a la mateixa organització (7,40%) i sector (11,11%), entre 10 i 15 anys a l'organització (14,80%) i sector (9,25%) i entre 15 i 20 anys a l'organització (7,40%) i sector (9,25%). Observem, ja per acabar, que no existeix representació de treballadors amb una antiguitat inferior a 1 any.

**Gràfic 4.** Anys d'antiguitat a l'organització i al sector



Font: Elaboració pròpia.

## 5.2 Anàlisi dels resultats

Les dades del qüestionari administrat han estat exportades automàticament des de l'aplicació de Formularis de Google Docs al programa de Microsoft Excel. S'ha creat una taula (Taula 13) on poden observar-se de forma clara els resultats pel que fa a totes les variables de l'estudi, incloent les característiques sociodemogràfiques dels enquestats. Per a fer-ho, inicialment s'han invertit necessàriament les puntuacions dels ítems CA4, CA5, CA6 i CA8 (Taula 10) que avaluen el compromís afectiu, donat el caràcter negatiu de la seva formulació.



**Taula 10.** Ítems CA4, CA5, CA6 i CA8

<b>CA4</b>	Penso que podria vincular-me fàcilment a una altra organització com ho faig amb aquesta.
<b>CA5</b>	No em sento com “part de la família” en la meva organització.
<b>CA6</b>	No em sento vinculat emocionalment amb la meva organització.
<b>CA8</b>	No sento un forta sensació de pertinença cap a la meva organització

Font: Elaboració pròpia

La conversió dels resultats s'ha realitzat d'acord amb la Taula 11, a partir de la qual una puntuació de 1, per exemple, es converteix en una puntuació de 7.

**Taula 11.** Conversió resultats ítems CA4, CA5, CA6 i CA8

<b>1</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>2</b>
<b>7</b>	<b>1</b>

Font: Elaboració pròpia

Posteriorment, s'ha calculat el promig de les puntuacions obtingudes de cada un dels subjectes enquestats pel que fa, en primer lloc, als vuit ítems del compromís afectiu. S'ha procedit de la mateixa manera en relació als quatre ítems que avaluen cada una de les dimensions del lideratge transformacional, representades en la taula segons les seves inicials (Taula 12).

**Taula 12.** Abreviacions dimensions del lideratge transformacional

<b>IA</b>	Influència idealitzada atribuïda
<b>IC</b>	Influència idealitzada conducta
<b>M</b>	Motivació i inspiració
<b>E</b>	Estimulació intel·lectual
<b>C</b>	Consideració individual

Font: Elaboració pròpia

Finalment i en la mateixa taula, s'ha calculat el promig de cada una de les variables numèriques de l'anàlisi, començant per les variables sociodemogràfiques que són l'edat i els anys d'antiguitat tant a la mateixa organització com en el sector d'activitat. S'ha procedit de la mateixa manera en relació a la variable dependent de l'estudi (compromís afectiu) i les variables independents (influència idealitzada atribuïda, influència idealitzada com a conducta, motivació i inspiració, estimulació intel·lectual i consideració individual).

Taula 13. Anàlisi resultats

	Dades sociodemogràfiques					Compromís i lideratge					
	Gènere	Edat	Sector	Antiguitat	Antiguitat	Lideratge transformacional					Compromís afectiu
				Organització	Sector	IA	IC	M	E	C	
Subjecte 1	Masculí	36	Transport i logística	11	11	1,25	1,5	1,75	2,5	2,5	4,25
Subjecte 2	Femení	28	Sanitat	4	8	4,25	3	4,5	3,25	3,25	4,25
Subjecte 3	Femení	35	Sanitat	3	6	3	3	3	3	3	5
Subjecte 4	Masculí	29	Informàtica i telecomunicacions	2	3	3	3	2,25	3,5	3,5	4,75
Subjecte 5	Masculí	30	Administració pública	5	5	3,75	4,25	4	4,25	4,25	3,875
Subjecte 6	Masculí	47	Administració pública	17	17	2,5	2,75	2,75	2,5	2,25	2,25
Subjecte 7	Femení	56	Administració pública	25	25	2,5	2,75	2,5	2,75	2,5	3,375
Subjecte 8	Masculí	29	Sanitat	8	8	2,25	3,5	4,25	3,5	3,75	5,375
Subjecte 9	Femení	56	Educació	22	25	2,25	2	2,25	2	2,5	3,875
Subjecte 10	Masculí	45	Comerç	1	12	2,75	4,25	4	4,25	4,25	5,375
Subjecte 11	Femení	62	Informàtica i telecomunicacions	2	2	3	3,5	2,5	3	4,25	1,75
Subjecte 12	Masculí	28	Sanitat	4	4	2,75	4	2,75	2,75	2	4,875
Subjecte 13	Masculí	32	Sanitat	7	8	3	3	3,5	3,25	2,75	6,5
Subjecte 14	Femení	27	Serveis socials	2	3	1,75	5	4,5	4,75	4,75	4,125
Subjecte 15	Femení	24	Serveis Socials	1	2	4	3,25	2	3,25	2,5	2,75
Subjecte 16	Femení	38	Educació	17	17	1,75	3,25	4	3,75	3,5	5,125
Subjecte 17	Femení	30	Serveis Socials	5	5	3,5	4,25	4,75	3,5	4,5	5,125
Subjecte 18	Femení	36	Informàtica i telecomunicacions	4	20	3	2,75	4,25	2,5	2,5	5,5
Subjecte 19	Femení	54	Educació	9	9	1,75	3,25	4	3,25	3,5	3,875
Subjecte 20	Femení	29	Serveis Socials	2	2	2,75	3,75	3,5	3,5	3,25	4,875
Subjecte 21	Femení	29	Comerç	4	13	2,5	2,25	1,75	2,25	3	2
Subjecte 22	Femení	27	Serveis Socials	1	2	3,75	1,75	2,75	1,25	2,75	3,75
Subjecte 23	Masculí	33	Serveis Socials	1	1	3	4,5	4	2	4	3,75
Subjecte 24	Femení	38	Educació	12	12	2,75	4,5	5	5	3,5	5,5
Subjecte 25	Femení	35	Educació	5	8	2	5	4,75	4,75	3,25	5,75
Subjecte 26	Femení	34	Administració pública	2	5	3,75	4,25	4	5	4	4,5
Subjecte 27	Masculí	61	Informàtica i telecomunicacions	30	30	4	4	4,5	2,25	1,75	5,25

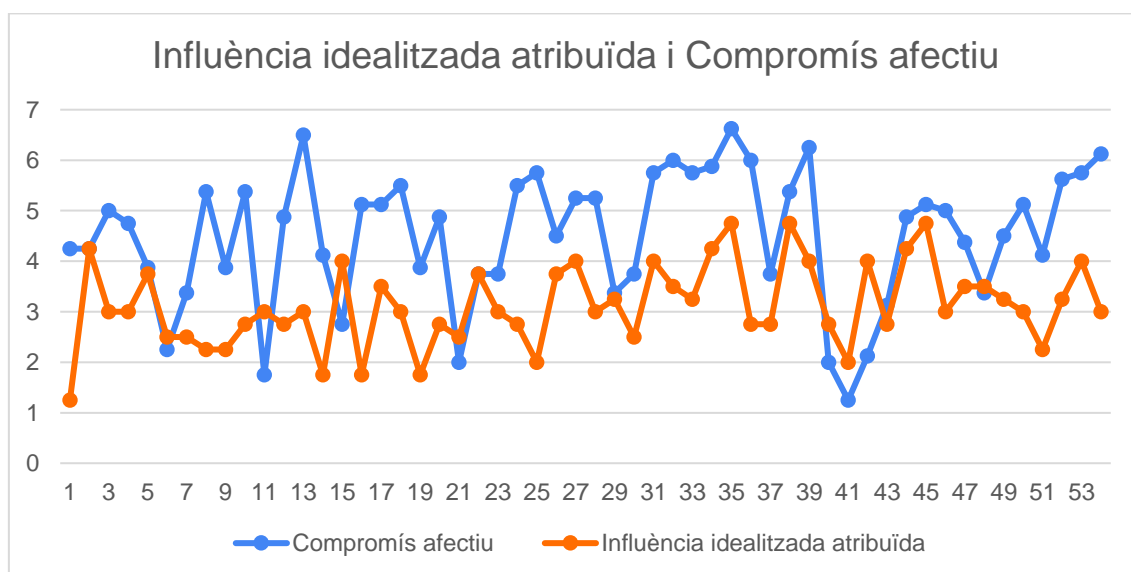
<b>Subjecte 28</b>	Femení	29	Administració Pública	1	5	3	5	5	4,5	3,5	5,25
<b>Subjecte 29</b>	Masculí	51	Informàtica i telecomunicacions	23	25	3,25	3,5	3,75	3,75	3,25	3,375
<b>Subjecte 30</b>	Femení	56	Educació	21	22	2,5	3	2,75	2,5	2,75	3,75
<b>Subjecte 31</b>	Masculí	58	Educació	4	5	4	4	3,75	3	3,25	5,75
<b>Subjecte 32</b>	Femení	55	Educació	27	28	3,5	3,25	4,5	4	3,5	6
<b>Subjecte 33</b>	Femení	48	Administració pública	13	14	3,25	4	4,5	3	2,5	5,75
<b>Subjecte 34</b>	Femení	59	Educació	29	31	4,25	4	5	4,75	4,25	5,875
<b>Subjecte 35</b>	Femení	37	Educació	17	17	4,75	5	4,75	3,75	4,5	6,625
<b>Subjecte 36</b>	Femení	29	Educació	1	1	2,75	3,5	4	3,25	2,75	6
<b>Subjecte 37</b>	Masculí	34	Sanitat	5	5	2,75	3,5	4,5	3,25	3,75	3,75
<b>Subjecte 38</b>	Femení	51	Educació	14	25	4,75	4,75	5	5	5	5,375
<b>Subjecte 39</b>	Femení	56	Educació	25	27	4	5	5	4	4	6,25
<b>Subjecte 40</b>	Femení	29	Comerç	2	5	2,75	3	3,5	2,25	3,25	2
<b>Subjecte 41</b>	Femení	44	Administració pública	18	18	2	1,5	1,75	1,25	1,25	1,25
<b>Subjecte 42</b>	Femení	54	Comerç	4	5	4	3	2,75	3,25	4,5	2,125
<b>Subjecte 43</b>	Femení	52	Comerç	12	26	2,75	2,5	3,25	2,5	2,75	3,125
<b>Subjecte 44</b>	Masculí	41	Transport i logística	1	2	4,25	3,25	3,5	2,75	3,25	4,875
<b>Subjecte 45</b>	Masculí	42	Transport i logística	10	22	4,75	5	3,25	4	3,25	5,125
<b>Subjecte 46</b>	Masculí	57	Administració pública	2	2	3	2,5	3,25	1,5	2,25	5
<b>Subjecte 47</b>	Masculí	42	Educació	21	21	3,5	4	4	4	4,25	4,375
<b>Subjecte 48</b>	Masculí	56	Administració pública	26	27	3,5	3,75	4	3,5	3,5	3,375
<b>Subjecte 49</b>	Masculí	44	Informàtica i telecomunicacions	23	23	3,25	2,75	3	3,5	4,25	4,5
<b>Subjecte 50</b>	Masculí	42	Informàtica i telecomunicacions	2	20	3	3,25	3,75	3,25	4	5,125
<b>Subjecte 51</b>	Masculí	55	Educació	14	14	2,25	3	2,5	1,75	2,75	4,125
<b>Subjecte 52</b>	Masculí	43	Educació	6	21	3,25	3,25	4	4	4	5,625
<b>Subjecte 53</b>	Masculí	51	Educació	23	26	4	5	5	5	4,5	5,75
<b>Subjecte 54</b>	Femení	48	Educació	1	20	3	3,5	2,75	2,75	2,25	6,125
		<b>42</b>		<b>10,20</b>	<b>13,33</b>	<b>3,12</b>	<b>3,52</b>	<b>3,64</b>	<b>3,29</b>	<b>3,34</b>	<b>4,51</b>

Font: Elaboració pròpia

En primer lloc i tenint en compte que el compromís afectiu ha estat avaluat amb una escala Likert del 1 al 7, veiem com el promig entre els 54 enquestats presenta un nivell mig-alt, essent la puntuació de 4,51. De la mateixa manera succeeix amb les diferents dimensions del lideratge transformacional, avaluades pels enquestats sobre els seus superiors immediats a través d'una escala Likert del 1 al 5. La dimensió més freqüentment percebuda pels treballadors, pel que fa al promig de les puntuacions, és la motivació i inspiració (3,64), seguida de la influència idealitzada com a conducta (3,64). D'altra banda, la dimensió menys freqüentment percebuda és la influència idealitzada atribuïda (3,12), seguida de l'estimulació intel·lectual (3,29) i, per últim, la consideració individual (3,34).

Analitzant separatament les puntuacions obtingudes pels 54 enquestats en cada una de les dimensions del lideratge transformacional i el compromís afectiu, podem assenyalar algunes consideracions. Primerament, a través de la taula 13 i els gràfics 5, 6, 7, 8 i 9 veiem com, tot i que en molts casos les diferents dimensions del lideratge són valorades de forma similar, en molts altres existeixen diferències, puntuant de forma elevada només algunes dimensions. Podem posar com a clar exemple el subjecte 14, puntuació del qual és molt elevada en la majoria de dimensions del lideratge transformacional i, en canvi, molt baixa en el cas de la influència idealitzada atribuïda (Gràf. 5). Així, entndríem que, segons la percepció de l'enquestat, el seu superior immediat mostra freqüentment comportaments i actituds relacionats amb la influència idealitzada com a conducta, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual, però rarament pel que fa a la influència idealitzada atribuïda. Veiem com, de forma semblant, són diferents les puntuacions otorgades a cada una de les dimensions del lideratge segons l'enquestat, la qual cosa ens condueix a la consideració que cada líder presenta en diferent grau cada una d'aquestes dimensions construint diferents perfils pel que fa al lideratge transformacional.

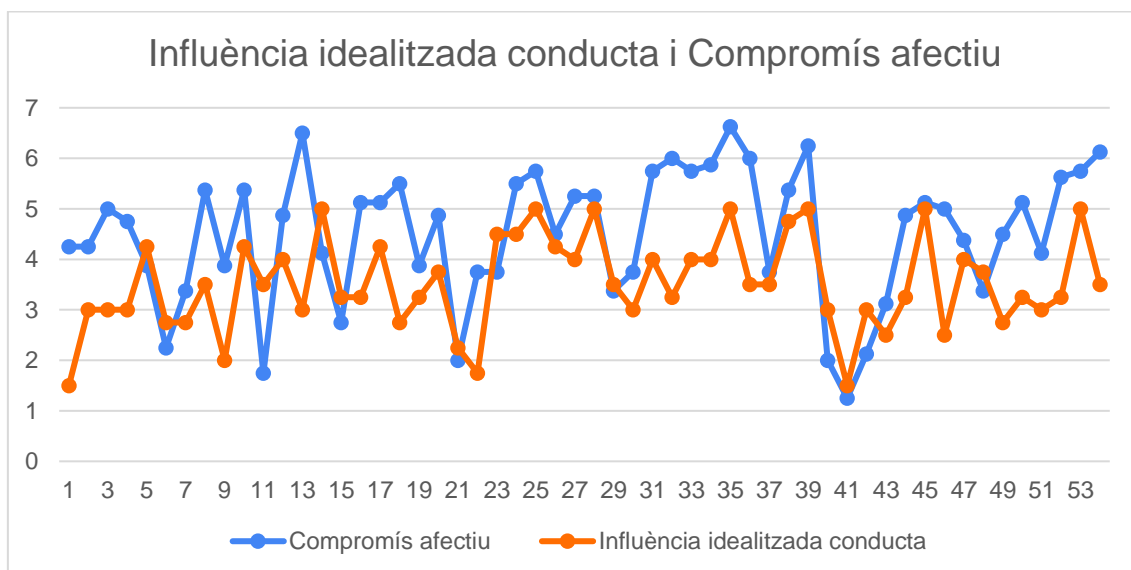
**Gràfic 5.** Influència idealitzada i compromís afectiu



Font: Elaboració pròpia

D'altra banda i en relació al compromís afectiu, observem com en molts casos una puntuació elevada en les dimensions del lideratge transformacional es correspon amb una puntuació igualment elevada pel que fa al compromís afectiu, succeint el mateix a la inversa quan es tracta d'una puntuació baixa. Per exemple, en el cas de la influència idealitzada com a conducta (Gràf. 6) ho podem observar clarament en la línia de tendència entre els subjectes 37 i 42. D'aquesta manera, s'observa que existeix una relació entre l'augment i disminució de la influència idealitzada com a conducta percebuda pels subjectes enquestats i el grau amb què presenten el compromís afectiu.

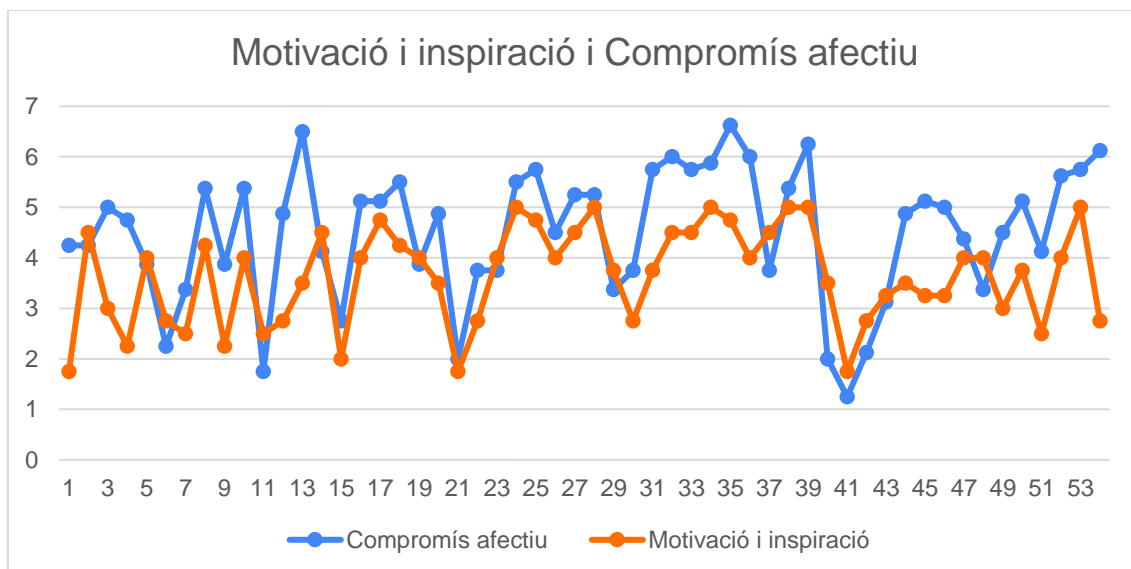
**Gràfic 6.** Influència idealitzada com a conducta i compromís afectiu



Font: Elaboració pròpia.

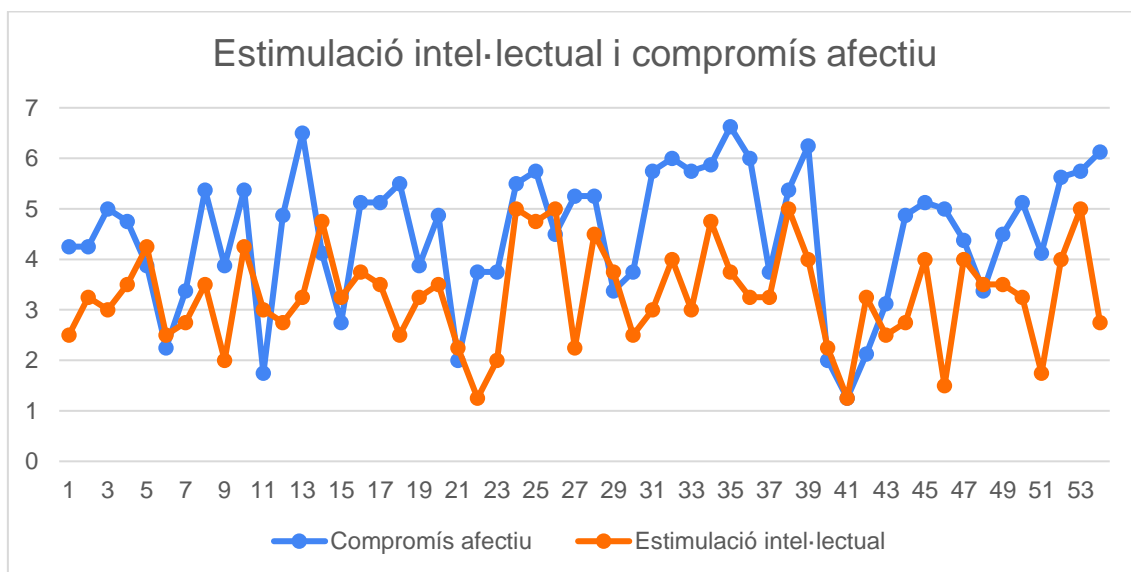
El mateix s'observa en relació a altres dimensions com seria la motivació i inspiració (Gràf. 7). La línia de tendència existent entre el subjecte 7 i 11, per exemple, mostra com el compromís afectiu dels enquestats és menor o major en funció de la freqüència percebuda amb què els superiors manifesten actituds i comportaments relacionats amb aquesta dimensió. Veiem, a més a més, com aquesta tendència observada és molt similar en la resta de dimensions del lideratge transformacional, dibuixant entre els subjectes 7 i 11 una línia de tendència semblant també en el cas de l'estimulació intel·lectual (Gràf.8) i la consideració individual (Gràf. 9).

**Gràfic 7.** Motivació i inspiració i compromís afectiu



Font: Elaboració pròpia

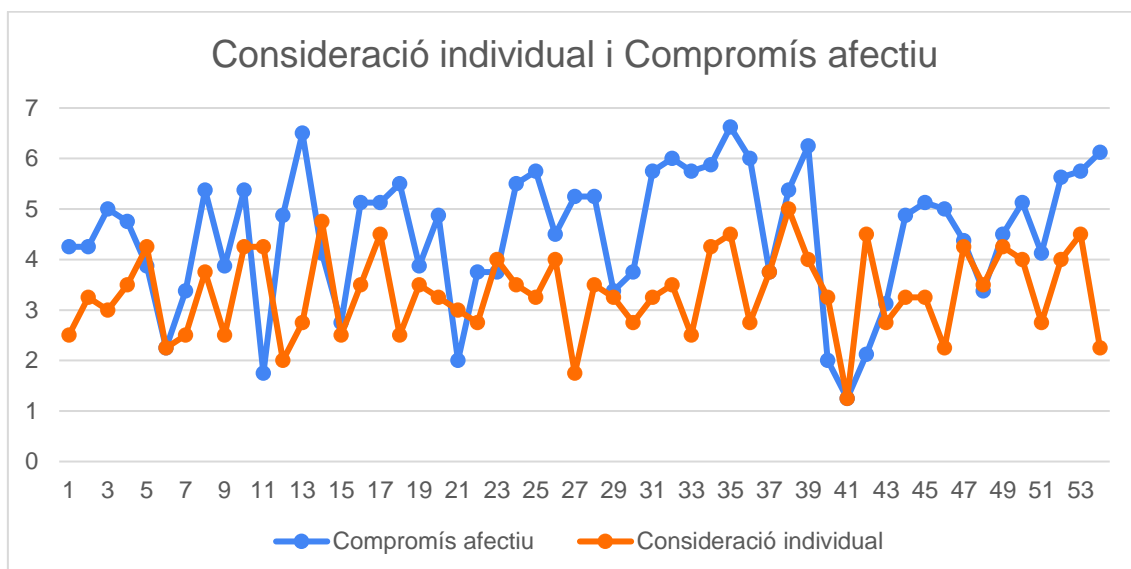
**Gràfic 8.** Estimulació intel·lectual i compromís afectiu.



Font: Elaboració pròpia.

No obstant, no succeeix el mateix pel que fa altres subjectes enquestats. Per exemple, i en el cas de la consideració individual (Gràf. 9), observem com en alguns casos i en contra d'allò esperat, quan el grau amb què es presenta aquesta dimensió augmenta, disminueix el compromís afectiu i a la inversa. Ho podem constatar en la línia de tendència dibuixada entre el subjecte 23 i 27 i de forma molt clara en el subjecte 12. Mentre aquest presenta un compromís afectiu força elevat amb una puntuació de 4,875, considera que la freqüència amb què el seu superior immediat presenta comportaments i actituds associats a la consideració individual és més aviat baixa amb una puntuació de 2.

**Gràfic 9.** Consideració individual i compromís afectiu



Font: Elaboració pròpia.

Analitzant amb més detall els gràfics anteriors, podem constatar algunes puntuacions especialment baixes o elevades pel que fa al compromís afectiu que destaquen i que analitzarem a continuació. Es tracta dels subjectes 6, 11, 15, 21, 40, 41 i 42, amb les puntuacions obtingudes més baixes, i els subjectes 13, 32, 34, 35, 36, 39 i 54, amb les puntuacions més elevades (Taula 14). Pel que fa a aquests, observem com en la majoria de casos una baixa puntuació quant al compromís afectiu s'associa amb baixes puntuacions pel que fa a les diferents dimensions del lideratge transformacional, i a la inversa quan les puntuacions són elevades. Se segueix constatant, tot i això, com en alguns casos existeixen diferències significatives. Així, en el cas del subjecte 15, per exemple, les puntuacions pel que fa al compromís afectiu i les dimensions del lideratge transformacional són generalment força baixes, però en canvi és elevada la puntuació pel que fa a la influència idealitzada atribuïda. Aquesta diferència condueix a la consideració, un cop més, que es tracta de dimensions independents que interactuen tot conformant diferents perfils de lideratge.

A més a més, podem observar com un elevat compromís afectiu no sempre es relaciona amb una alta freqüència de comportaments i actituds en relació a les dimensions del lideratge transformacional. Seria el cas del subjecte 54 que, tot i obtenir una elevada puntuació pel que fa al propi compromís afectiu, mostra puntuacions baixes en la majoria de dimensions del lideratge transformacional. No obstant, si parem atenció a la puntuació més elevada, obtinguda pel subjecte 37 (6,62), veiem com són elevades igualment les puntuacions obtingudes pel que fa a totes les dimensions del lideratge transformacional. Pel que fa a la puntuació més baixa, obtinguda pel subjecte 44 (1,25), observem una tendència similar en ser baixes igualment totes les puntuacions obtingues quant a les cinc dimensions del lideratge transformacional.

**Taula 14.** Puntuacions destacades

Dades sociodemogràfiques						Compromís i lideratge					
	Gènere	Edat	Sector	Antiguitat		Lideratge transformacional					CA
				Org	Sec	IA	IC	M	E	C	
6	Masculí	47	Administració pública	17	17	2,5	2,75	2,75	2,5	2,25	2,25
11	Femení	62	Informàtica i telecomunicacions	2	2	3	3,5	2,5	3	4,25	1,75
13	Masculí	32	Sanitat	7	8	3	3	3,5	3,25	2,75	6,5
15	Femení	24	Serveis Socials	1	2	4	3,25	2	3,25	2,5	2,75
21	Femení	29	Comerç	4	13	2,5	2,25	1,75	2,25	3	2
32	Femení	55	Educació	27	28	3,5	3,25	4,5	4	3,5	6
34	Femení	59	Educació	29	31	4,25	4	5	4,75	4,25	5,87
35	Femení	37	Educació	17	17	4,75	5	4,75	3,75	4,5	6,62
36	Femení	29	Educació	1	1	2,75	3,5	4	3,25	2,75	6
39	Femení	56	Educació	25	27	4	5	5	4	4	6,25
40	Femení	29	Comerç	2	5	2,75	3	3,5	2,25	3,25	2
41	Femení	44	Administració pública	18	18	2	1,5	1,75	1,25	1,25	1,25
42	Femení	54	Comerç	4	5	4	3	2,75	3,25	4,5	2,12
54	Femení	48	Educació	1	20	3	3,5	2,75	2,75	2,25	6,12

Font: Elaboració pròpia

Per últim i pel que fa a la descripció dels subjectes, veiem com existeix força diversitat pel que fa a les seves característiques, la qual cosa podria fer pensar que les seves dades sociodemogràfiques no tenen una influència significativa en el seu compromís afectiu. Així, en la mostra seleccionada hi ha presència de gairebé tots els rangs d'edat exceptuant els menors de 25 anys, la qual cosa succeeix igualment quan analitzem la seva antiguitat, representada en els seus diferents rangs a excepció dels de menys d'un any. Sí és cert, però, que la majoria dels subjectes amb un elevat compromís afectiu tenen una antiguitat superior a 17 anys a la mateixa organització (57,14%) i al mateix sector (71,42%), i que la majoria dels subjectes amb un baix compromís afectiu tenen una antiguitat inferior a 5 anys a la mateixa organització (71,42%) i al mateix sector (57,14%). Pel que fa al sector d'activitat, destaca el fet que el 85,71% d'enquestats amb un elevat compromís afectiu es dedica al sector educatiu, la qual cosa podria deure's al seu caràcter especialment vocacional. D'altra banda, s'observa força diversitat pel que fa als subjectes amb un baix compromís afectiu, destacant entre ells els que es dediquen al comerç (42,85%) o els que treballen per l'administració pública (28,57%).

Per començar amb l'anàlisi estadístic dels resultats, s'ha calculat el valor de la mitjana aritmètica i la desviació típica de cada una de les variables (Taula 15). Tal i com pot observar-se, la mitjana pel que fa a totes les dimensions del lideratge transformacional presenta valors mitjos-alts, tenint en compte que la puntuació més baixa possible era 1 i la més elevada 5. La dimensió que presenta la mitjana més elevada és la motivació i inspiració (3,64), així com la que presenta la puntuació més baixa és la influència idealitzada atribuïda (3,12).

Pel que fa a la desviació típica, pot constatar-se com totes les dimensions del lideratge transformacional presenten valors d'entre 0,81 i 0,97, de manera que totes són inferiors a 1. Així, totes les puntuacions de la mostra total estarien força concentrades al voltant de la mitjana aritmètica, presentant valors que, lluny de ser extrems, mostren la freqüència intermèdia ("a vegades") amb que els superiors immediats mostren comportaments i actituds relacionats amb el lideratge transformacional.

En el cas del compromís afectiu, s'observa com la mitjana aritmètica presenta un valor, com en els casos anteriors, mig-alt (4,51), tenint en compte que la puntuació més baixa possible era 1 i la més alta 7. En aquest cas, però, la desviació típica presenta un valor més alt (1,30), mostrant com les puntuacions són més disperses pel que fa a la mitjana. Aquest fet podria deure's, d'altra banda, al major nombre d'opcions de resposta en contraposició als 5 nivells de resposta possibles pel que fa a les dimensions del lideratge transformacional.

**Taula 15.** Mitjana i desviació típica de les variables

	Mitjana aritmètica	Desviació típica
Influència idealitzada atribuïda	3,12	0,81
Influència idealitzada conducta	3,52	0,92
Motivació i inspiració	3,64	0,96
Estimulació intel·lectual	3,29	0,97
Consideració individual	3,34	0,83
Compromís afectiu	4,51	1,30

Font: Elaboració pròpia

Per tal de conèixer fins quin punt es relacionen les variables del present estudi, posteriorment s'ha realitzat un anàlisi de correlació (Taula 15) a partir del qual s'evidencia com el compromís afectiu es relaciona efectivament amb les dimensions del lideratge transformacional. No obstant, la força d'aquesta correlació és diferent en cada cas, presentant el valor més elevat la dimensió de la motivació i inspiració. Destaquen igualment les correlacions entre el compromís afectiu i la influència idealitzada com a conducta i l'estimulació intel·lectual, mentre la influència idealitzada atribuïda i la consideració individual presenten correlacions més dèbils. D'altra banda, s'observa com les diferents dimensions del lideratge transformacional es correlacionen entre elles, d'acord amb allò constatat per alguns estudis revisats en el marc teòric.



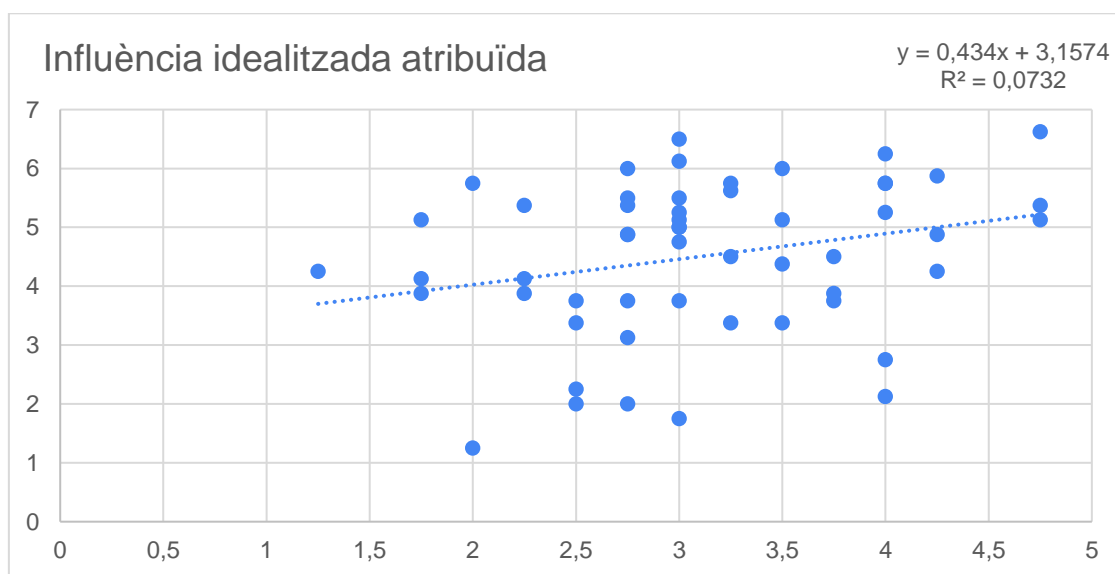
**Taula 15.** Anàlisi correlacions

	Influència idealitzada atribuïda	Influència idealitzada conducta	Motivació i inspiració	Estimulació intel·lectual	Consideració individual	Compromís afectiu
Influència idealitzada atribuïda	1					
Influència idealitzada conducta	0,40941567	1				
Motivació i inspiració	0,34960617	0,74244664	1			
Estimulació intel·lectual	0,28443051	0,74248631	0,6618718	1		
Consideració individual	0,3410339	0,57029726	0,53444323	0,69834528	1	
Compromís afectiu	<b>0,27048782</b>	<b>0,4982226</b>	<b>0,60971852</b>	<b>0,45370546</b>	<b>0,19048117</b>	1

Font: Elaboració pròpia.

Per tal d'aprofundir i determinar la relació de causalitat entre la variable dependent de l'estudi (el compromís afectiu) i les variables independents (influència idealitzada atribuïda, influència idealitzada com a conducta, motivació i inspiració, estimulació intel·lectual i consideració individual) s'ha realitzat un anàlisi de regressió lineal simple a partir d'un gràfic de dispersió per a cada una de les variables independents. Tal i com s'observa a continuació, la línia de tendència presenta una inclinació diferent en cada cas, així com és diferent el coeficient de determinació. En el cas de la influència idealitzada atribuïda (Gràf. 10), veiem com aquest valor és força baix tot i que superior a 0 (0,0732), de manera que es constata que, tot i que existeix una relació de causalitat, aquesta és molt dèbil.

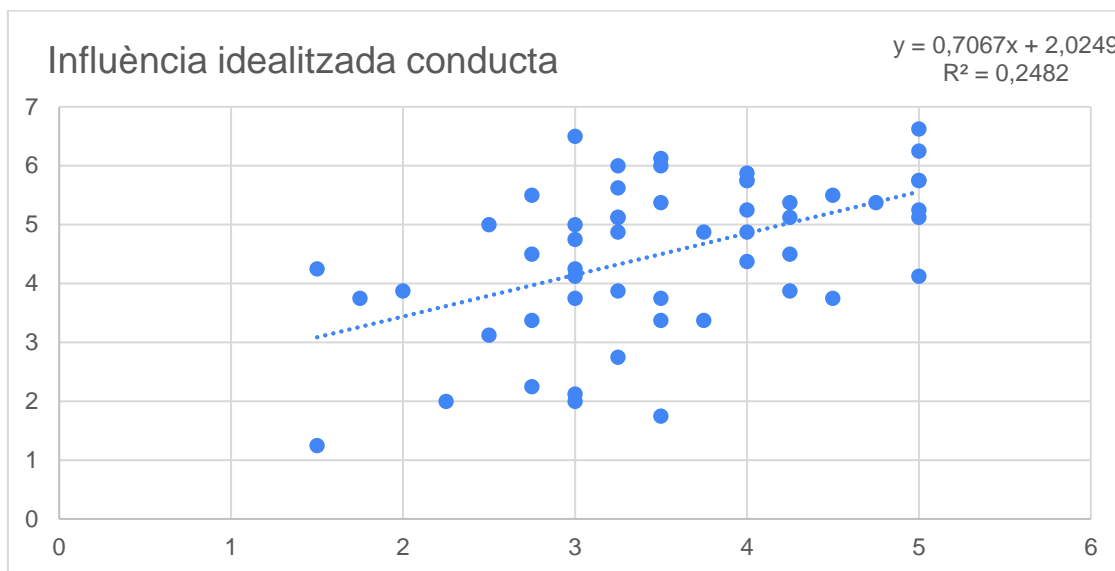
**Gràfic 10.** Regressió lineal simple Influència idealitzada atribuïda



Font: Elaboració pròpia.

En el cas de la influència idealitzada com a conducta (Gràf. 11), s'observa com el valor R quadrat és també superior a 0 i, en aquest cas, més elevat. Amb un valor de 0,2482, doncs, es constata com existeix una relació de causalitat moderada entre aquesta variable independent i el compromís afectiu dels empleats,

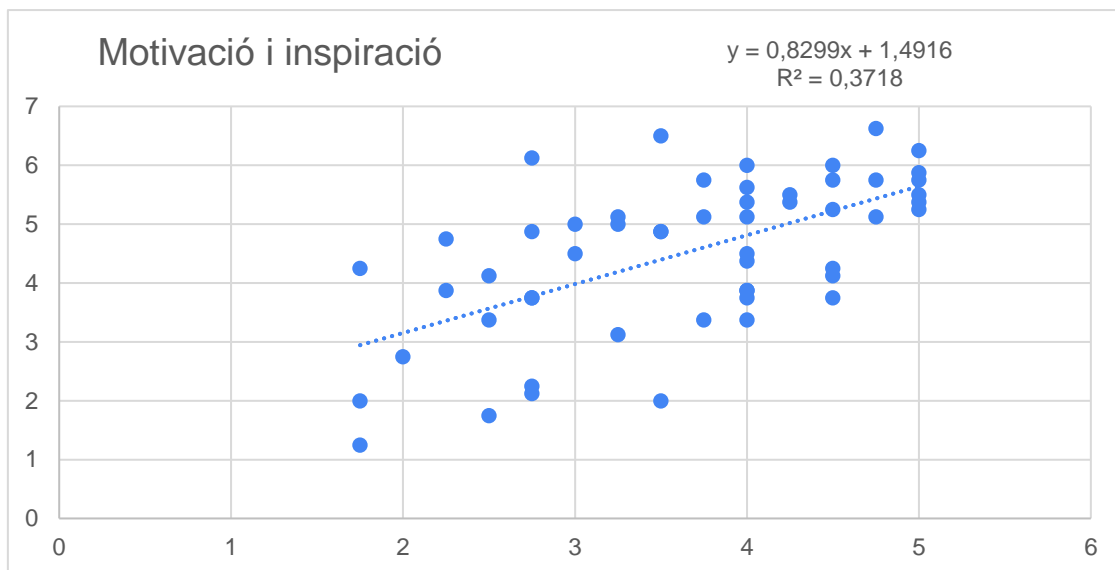
**Gràfic 11.** Regressió lineal simple Influència idealitzada com a conducta



Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda i pel que fa a la motivació i inspiració (Gràf. 12), veiem com el valor R quadrat és superior a 0 i encara més elevat que en el cas anterior. Presentant un valor de 0,3718, doncs, observem com existeix una relació de causalitat moderada entre aquesta dimensió del lideratge transformacional com a variable independent i el compromís afectiu com a variable dependent.

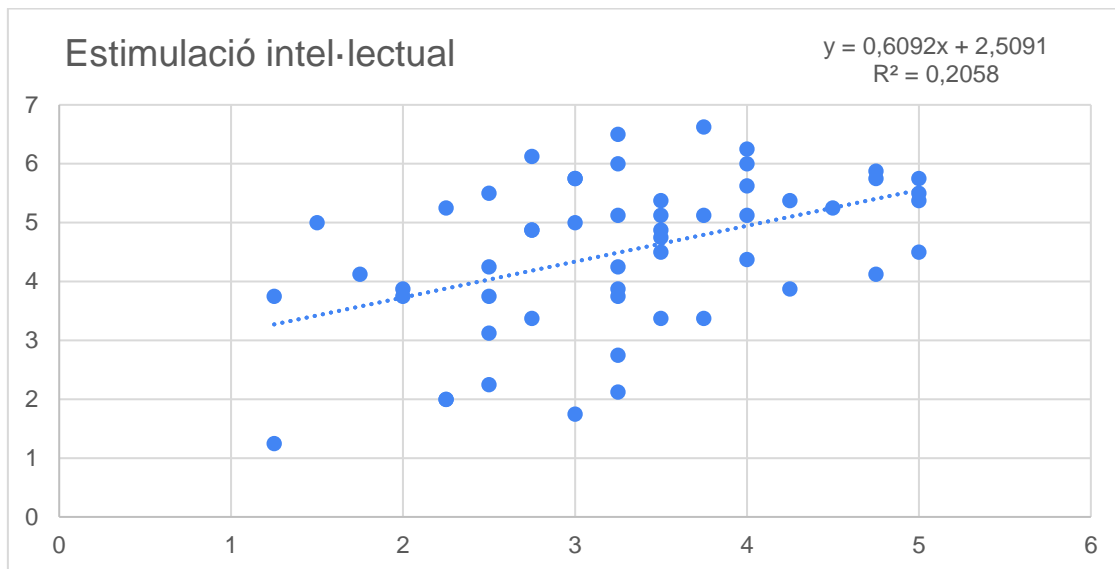
**Gràfic 13.** Regressió lineal simple Motivació i inspiració



Font: Elaboració pròpia.

En el cas de l'estimulació intel·lectual, s'observa com, en relació al compromís afectiu, el valor R quadrat és superior a 0 i per tant, constatem igualment que existeix una relació de causalitat entre ambdues variables. Amb un valor de 0,2058, doncs, s'observa una relació moderada entre l'estimulació intel·lectual com a variable independent i el compromís afectiu dels empleats.

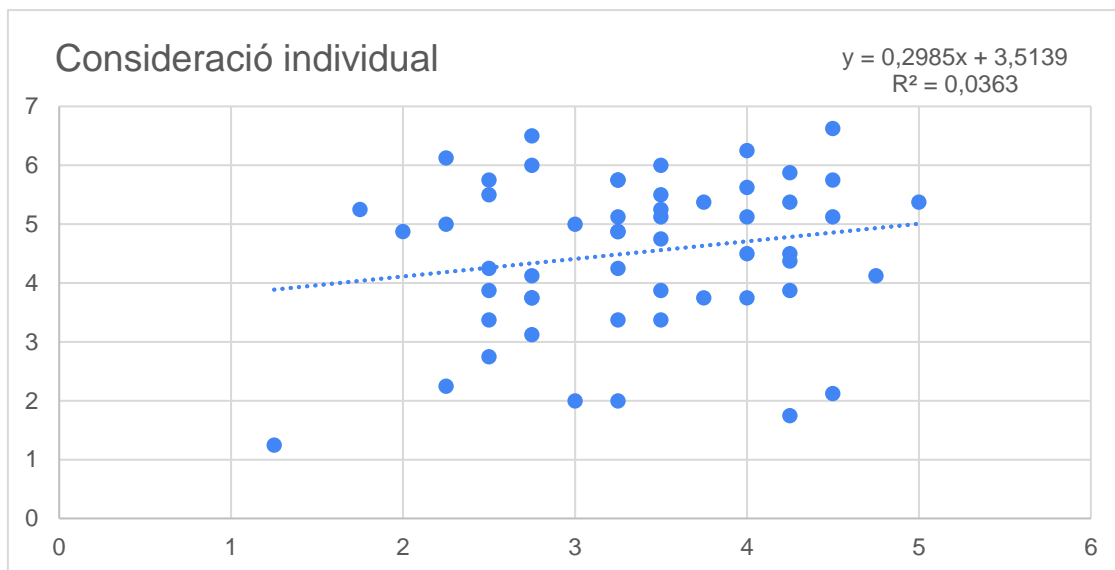
**Gràfic 14.** Regressió lineal simple Estimulació intel·lectual.



Font: Elaboració pròpia.

Ja per acabar i quant a la consideració individual (Gràf. 15), veiem com el valor R quadrat en relació al compromís afectiu és també superior a 0 tot i que força baix. Amb un valor de 0,0363, doncs, es constata que existeix una relació de causalitat entre la variable independent (consideració individual) i la variable dependent (compromís afectiu), tot i que aquesta relació és molt dèbil.

**Gràfic 15.** Regressió lineal simple Consideració individual



Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta manera, observem com el valor R quadrat és superior a 0 pel que fa a totes les dimensions del lideratge transformacional percebudes pels enquestats i el seu compromís afectiu (Taula 16). No obstant, la força de la relació existent és diferent en cada cas, essent la més elevada la que s'observa en el cas de la motivació i inspiració. Seguidament, destaquen la influència idealitzada com a conducta, en segon lloc, i l'estimulació intel·lectual, presentant totes dues una relació de causalitat moderada en referència al compromís afectiu dels empleats. Són més dèbils, d'altra banda, les relacions constatades entre la influència idealitzada atribuïda i la consideració individual amb el compromís afectiu, amb valors R quadrat inferiors al 0,1. No obstant, tots els valors de l'anàlisi són superiors a 0 i, per tant, es confirma la hipòtesi segons la qual totes les dimensions del lideratge transformacional tenen una influència positiva en el compromís afectiu dels empleats.

**Taula 16.** Regressió lineal simple Dimensions del lideratge transformacional

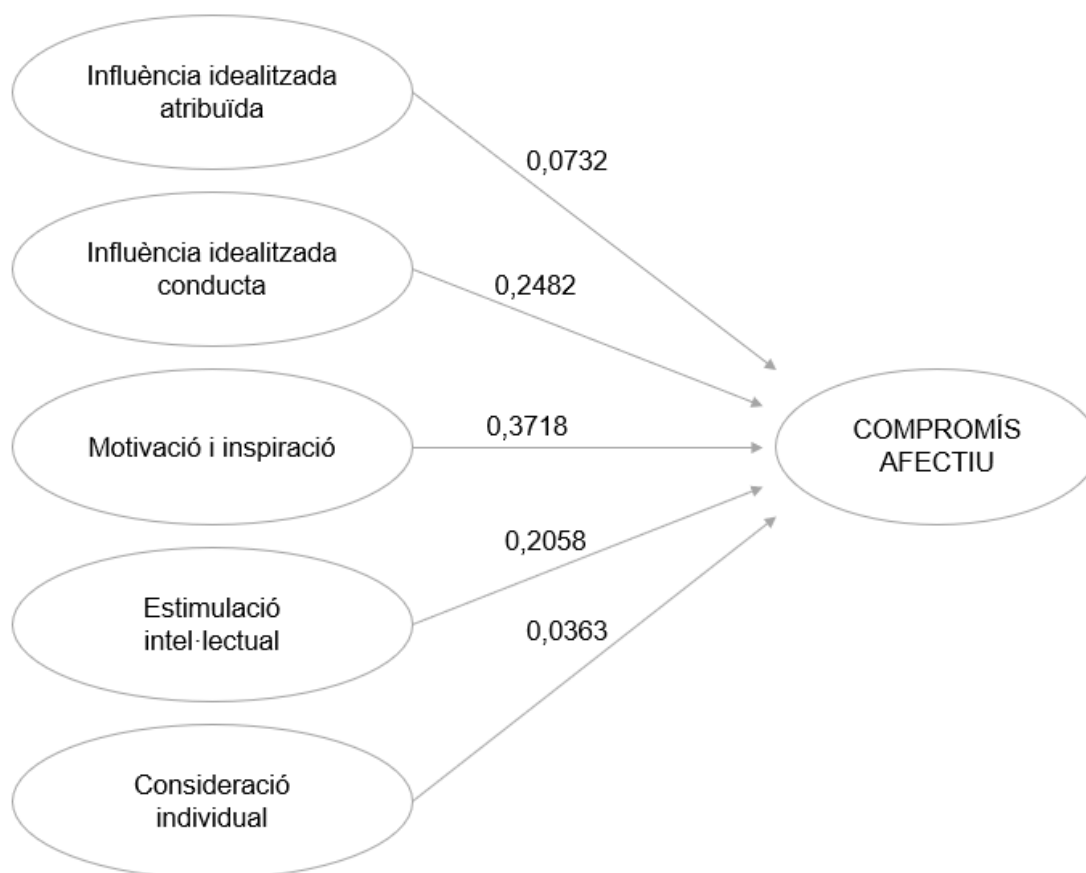
	Compromís afectiu
	R quadrat
<b>Influència idealitzada atribuïda</b>	0,0732
<b>Influència idealitzada conducta</b>	0,2482
<b>Motivació i inspiració</b>	0,3718
<b>Estimulació intel·lectual</b>	0,2058
<b>Consideració individual</b>	0,0363

Font: Elaboració pròpia.

## 6 DISCUSSIÓ

Els resultats anteriorment analitzats confirmen la hipòtesi segons la qual les dimensions del lideratge transformacional (influència idealitzada atribuïda, la influència idealitzada com a conducta, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual) tenen una influència positiva en el compromís afectiu dels empleats. En un primer moment i a través de l'anàlisi de correlació, s'observa com tots els valors obtinguts són superiors a 0 i, per tant, s'entén que totes les dimensions es relacionen positivament amb el compromís afectiu. S'observa igualment que les diferents dimensions es correlacionen entre elles, la qual cosa ha estat constatada en estudis anteriors i ha justificat la mesura del lideratge transformacional com un constructe unidimensional (Bono i Judge, 2004; Walumbwa et al., 2005; Riaz et al., 2011; Kim, 2012; Ghalandari, 2013; Gillet i Vandenberhe, 2014; Pradhan i Pradhan, 2015; Gyensare et al., 2016; Ennis et al., 2016; Paulocci et al., 2018; Ribeiro et al., 2018).

No obstant, el mateix anàlisi permet observar com la força de la relació entre les diferents dimensions del lideratge transformacional i el compromís afectiu és diferent en cada cas. Així, s'observa com la relació és significativa en el cas de la influència idealitzada com a conducta, la motivació i inspiració i l'estimulació intel·lectual, amb els valors de 0,50, 0,61 i 0,45, respectivament. En canvi, aquesta relació és molt més dèbil en el cas de la influència idealitzada atribuïda i la consideració individual, amb els valors de 0,27 i 0,19, respectivament. Aquesta divergència podria relacionar-se amb la idea que es tracta de dimensions independents i clarament diferenciades i que, tal i com assenyalen Deinert et al. (2015) tinguin uns antecedents i unes conseqüències igualment diferenciats. Així, entre aquestes últimes el compromís afectiu seria influenciat de diferent manera per cada una de les dimensions del lideratge transformacional.

**Figura 1.** Valors R quadrat Dimensions lideratge transformacional

Font: Elaboració pròpia

En l'anàlisi de regressió lineal simple posterior, es constata igualment aquesta diferència, obtenint cada una de les dimensions un valor R quadrat diferent en relació al compromís afectiu (Fig.1). En tots els casos, aquest valor és superior a 0, per la qual cosa s'evidencia la influència positiva de les variables independents (dimensions del lideratge transformacional) en la variable dependent (compromís afectiu), d'acord amb els resultats d'investigacions anteriors que han avaluat les dimensions del lideratge transformacional separatament en diferents països i sectors (Bycio et al., 1995; Naveen i Haranath, 2015; Ölcer, 2015). Tot i això, com ja s'ha dit la relació de dependència és diferent en cada cas. Així, la influència idealitzada atribuïda i la consideració individual semblen tenir una influència molt dèbil en el compromís afectiu dels empleats, presentant valors R quadrat inferiors a 0,1. Amb un valor R quadrat de 0,0732, doncs, semblaria que la influència idealitzada atribuïda, és a dir, la percepció que els líders tenen grans capacitats i característiques personals admirables com una determinació, integritat i moralitat extraordinàries, té un paper menys rellevant en el compromís afectiu dels treballadors. Seria encara menor la influència de la consideració individual, amb un valor R quadrat de 0,0363, mostrant com l'atenció de les necessitats i desitjos individuals dels seguidors, així com el tipus de comunicació personalitzada amb què els líders s'hi relacionen per tal de fomentar-ne el desenvolupament i aprenentatge, semblen tenir un efecte poc rellevant en el lligam emocional amb què els empleats es vinculen a l'organització i s'hi impliquen i identifiquen.

La relació és més forta en el cas de la influència idealitzada com a conducta, la motivació i inspiració i l'estimulació intel·lectual, amb valors R quadrat en relació al compromís de 0,2482, 0,3718 i 0,2058, respectivament. Així, i en relació a la mostra del cas, sembla que el compromís afectiu es veu incrementat quan els líders actuen d'acord amb estàndards ètics i morals, de forma consistent i assumint riscos quan cal i servint de model als seus seguidors, la qual cosa faria referència a la influència idealitzada com a conducta. D'altra banda, sembla ser que quan els

líders motiven i inspiren els seus seguidors amb optimisme i entusiasme, donant sentit i desafiament al seu treball, despertant el seu esperit d'equip i creant la visió d'objectius futurs comuns, augmenta el compromís afectiu dels empleats. És significativa, per últim i de manera similar, la influència que té l'estimulació de la innovació i creativitat per part dels líders i el replantejament de problemes, el qüestionament d'assumpcions i l'encoratjament de noves propostes i solucions.

Aquests resultats, però, divergeixen amb alguns dels estudis revisats al llarg del marc teòric. Així, Hassi (2018) mostra com l'estimulació intel·lectual no té un impacte significatiu en el compromís afectiu, mentre en el present estudi es constata allò contrari. Succeeix el mateix amb el carisma, dimensió actualment subdividida en la influència idealitzada atribuïda i com a conducta. Segons l'autor, aquesta dimensió tampoc presenta una influència significativa en el compromís afectiu, mentre en el present estudi la subdimensió referent a la conducta sí sembla tenir-hi una influència significativa. Altres autors, com Jamaludin et al. (2012) sí constaten una relació significativa pel que fa a aquesta dimensió, la qual cosa podria fer pensar que les diferències trobades responen a altres variables com podria ser el sector d'activitat de l'organització. La investigació de Jamaludin et al. (2012), al seu torn, contradiu allò trobat en el present treball de la mateixa manera que ho fan Yunis i Ibrahim (2015) en constatar la significativa influència que té la consideració individual en el compromís afectiu dels empleats. Un cop més, les diferències pel que fa a la mostra podrien explicar la diferent influència que té cada una de les dimensions.

En el nostre cas, però, s'ha volgut seleccionar una mostra heterogènia per tal d'evidenciar l'efecte de les cinc dimensions del lideratge en el compromís afectiu dels empleats independentment de l'edat, el sector d'activitat, el gènere i els anys d'antiguitat. Així, mentre en majoria d'investigacions revisades al llarg del marc teòric s'han seleccionat mostres provinents d'un mateix sector, en el present treball la mostra ha estat composta per treballadors de diferents sectors d'activitat. No obstant, i com s'ha pogut constatar en descriure aquesta mostra, no existeix representació de tots els sectors d'activitat, així com alguns d'ells presenten major proporció pel que fa a la mostra total. És el cas del sector de l'educació que, amb una representació del 33,33%, és el que presenta un major percentatge en contraposició a sectors com el transport i la logística, únicament amb un 5,55% dels enquestats.

De la mateixa manera, s'ha pogut observar com formen part de la mostra més dones (57%) que homes (43%) d'edats que van des dels 25 fins els 62 anys. A banda de no existir la mateixa proporció pel que fa a tots els rangs d'edat, veiem com no participen en l'estudi subjectes de menys de 25 anys ni majors de 62, la qual cosa fa que la mostra no sigui representativa de la població activa total. De forma similar succeeix pel que fa a l'antiguitat, tant pel que fa a la mateixa organització com al sector d'activitat. Essent diferents els percentatges pel que fa a cada un dels rangs d'antiguitat, veiem com no participen en l'estudi treballadors amb menys d'un any d'antiguitat. Tot i la impossibilitat de comptar amb una mostra representativa de la població total donat el tipus de mostreig implementat, no probabilístic i per conveniència, els resultats obtinguts amb la mostra seleccionada confirmen la hipòtesi planejada a l'inici del treball. Així, s'ha pogut mostrar l'existència de la relació entre les variables estudiades i, en concret, l'efecte positiu que les diferents dimensions del lideratge transformacional tenen en el compromís afectiu dels empleats. Tot i ser diferent la força de la relació en cada cas, es considera assolit l'objectiu del present treball en poder confirmar, com s'ha dit, la hipòtesi plantejada.

## 6.1 Conclusions

La revisió teòrica del present treball ha permès constatar la relació del compromís organitzacional dels empleats i especialment la seva dimensió afectiva (Meyer i Allen, 1991) amb importants i positius resultats per a les organitzacions. En un entorn competitiu i de canvis constants com l'actual en què el talent, les competències, l'esforç i implicació dels empleats és crucial per a les organitzacions (Zimmerman i Frank, 2006), investigar els antecedents del compromís afectiu s'ha considerat imprescindible i ha motivat el present estudi. Entre aquests s'ha destacat el lideratge transformacional (Bass i Avolio, 1990), un constructe conceptualitzat segons cinc dimensions que són la influència idealitzada atribuïda i com a conducta, la motivació i inspiració, l'estimulació intel·lectual i la consideració individual. En revisar-se els estudis que han investigat la relació d'aquest estil de lideratge amb el compromís afectiu, s'ha trobat que sovint s'ha avaluat com un

constructe unidimensional en detectar la correlació existent entre les seves dimensions. Donada l'escassetat d'investigacions que han avaluat les dimensions del lideratge transformacional com a constructes independents, la divergència pel que fa als resultats i el fet que han estat obtinguts en països i sectors determinats, el present estudi ha pretès demostrar la influència positiva que cada una d'aquestes té, de forma independent, en el compromís afectiu dels empleats.

Basant-nos en la influència positiva demostrada del lideratge transformacional com un tot en el compromís afectiu dels empleats, s'ha plantejat la hipòtesi de l'estudi esperant trobar la mateixa relació positiva en referència a les cinc dimensions d'aquest estil de lideratge. Amb l'objectiu de demostrar-la, s'ha realitzat un estudi quantitatiu a partir del qual s'ha construït un instrument mitjançant dos qüestionaris ja validats. D'una banda, s'ha utilitzat l'escala de Meyer i Allen (1991) que, constituïda per 8 ítems, avalua el compromís afectiu dels empleats a través de les seves pròpies respostes. D'altra banda, s'ha utilitzat l'escala de lideratge transformacional del Multifactorial Leadership Questionnaire de Bass i Avolio (1990). Amb un total de 20 ítems, 4 per a cada una de les dimensions, aquestes són avaluades a través de les respostes dels mateixos empleats, que valoren els seus superiors immediats.

S'ha seleccionat una mostra de 54 treballadors en actiu per compte d'altri a la província de Barcelona provinents de diferents sectors a través d'un mostreig no probabilístic per conveniència, la qual cosa impossibilita l'establiment de criteris estadístics i, per tant, la possibilitat de generalitzar els resultats. Essent aquesta una de les principals limitacions del present estudi, s'ha afegit al qüestionari final un conjunt d'ítems que pretenen avaluar variables sociodemogràfiques com el gènere, l'edat, el sector d'activitat i els anys d'antiguitat en aquest i en l'organització on actualment es treballa. D'aquesta manera, s'ha pogut descriure la mostra i constatar que els diferents rangs d'edat i d'antiguitat, així com els sectors d'activitat, no són representats de la mateixa manera en la mostra final. Com s'ha dit, aquest fet impossibilita que la mostra sigui representativa de la població objecte d'estudi total i, per tant, que els resultats siguin generalitzables. Al seu torn, però, l'heterogeneïtat de la mostra analitzada representa una de les principals aportacions del present treball, donat que fins ara majoritàriament s'havia estudiat la relació entre el lideratge transformacional i el compromís afectiu en mostres provinents d'un mateix sector d'activitat.

Mitjançant l'administració del qüestionari final a la mostra seleccionada a contactes propis i principalment a través del correu electrònic i de l'aplicació de Whatsapp, s'han analitzat els resultats a partir del programa Microsoft Excel. A través d'un anàlisi de regressió lineal simple, s'ha pogut corroborar l'efecte positiu que les dimensions del lideratge transformacional tenen en el compromís afectiu, destacant entre elles la influència idealitzada com a conducta, la motivació i inspiració i l'estimulació intel·lectual. Concretament, i segons els resultats, la dimensió amb una major influència seria la motivació i inspiració. En canvi, s'ha pogut constatar una relació més dèbil pel que fa a la dimensió atribucional de la influència idealitzada i a la consideració individual. Aquests resultats, però, contradiuen allò trobat en algunes investigacions anteriors, on sovint s'ha destacat precisament l'efecte positiu d'aquesta dimensió.

En conclusió, es pot afirmar que una de les principals aportacions del present estudi ha estat l'evidència empírica, actualment encara insuficient, pel que fa a la influència positiva que cada una de les dimensions del lideratge transformacional té en el compromís afectiu dels empleats. Aquesta evidència presenta algunes implicacions pràctiques que caldrà tenir en compte en la gestió dels recursos humans de les organitzacions. Com s'ha vist, per a aquestes el compromís afectiu és un actiu intangible que pot marcar la diferència pel que fa a la competitivitat de l'organització. Tenint en compte l'efecte positiu que hi poden tenir les dimensions del lideratge transformacional, s'evidencia la utilitat de fomentar-les introduint la seva avaluació en els processos de selecció, desenvolupant programes de formació al respecte i dissenyant mètodes d'avaluació per tal de fer-ne seguiment. Potenciant el lideratge transformacional a través de les seves dimensions, doncs, probablement les organitzacions veuran incrementat el compromís afectiu dels seus empleats i, conseqüentment, la seva intenció de permanença, el seu benestar i el seu rendiment en benefici de la productivitat i competitivitat de l'organització.

Tal i com s'ha comentat anteriorment, però, el tipus de mostreig utilitzat en el present treball fa que aquest presenti algunes limitacions importants. Així, el no poder comptar amb una mostra representativa de la població objecte d'estudi total, fa que no sigui possible generalitzar els resultats. És per aquest motiu que es recomana, en futures investigacions, aprofundir en la



relació que tenen les dimensions del lideratge transformacional en el compromís afectiu dels empleats pel que fa als diferents rangs d'edat, sectors d'activitat, gèneres i rangs d'antiguitat. Utilitzant mostrejos probabilístics a partir dels quals puguin establir-se criteris estadístics, doncs, es recomana aprofundir en la relació objecte d'estudi i determinar així si existeixen diferències en funció de les característiques sociodemogràfiques dels subjectes. D'aquesta manera, finalment serà possible conèixer l'efecte que tenen les diferents dimensions del lideratge transformacional en el compromís afectiu i, així, implementar efectivament un estil de lideratge que pugui fomentar-lo.



## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Angle, H.L. y Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 1-14.
- Allen, N.J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. En J.P.Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, 28-43. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J. i Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. i Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(8), 9-32.
- Bass, B. M. i Avolio, B.J. (1990): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B.M. i Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. i Gilbert, N.L. (1996). Foci and Bases of Employee commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1967). The Managerial Grid in Three Dimensions. *Training & Development Journal*, 21(1), 2-4.
- Bono, J. y Judge, T. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. i Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bycio, P., Hackett, R. y Allen, J. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. i Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.

- Chipunza, C., Samuel, M. O., i Mariri, T. (2011). Leadership Style, Employee Motivation and Commitment: Empirical Evidence from a Consolidated Retail Bank Operating in a Depressed Economy. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8337-8346.
- De la Rosa, M.D. i Carmona, A. Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-133.
- Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.C., i Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 1095-1120.
- Ennis, M.C., Gong, T., i Okpozo, A.Z. (2016). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203-215.
- Frutos, B., Ruiz, M.A. i San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Future for Work Institute i IOpenner Institute for People and Performance. (2017). ¿Por qué se van? Estudio sobre las causas de rotación voluntaria en las organizaciones españolas. Recuperat de: <http://www.futureforwork.com/rotation-voluntaria-espana/>
- Ghalandari, K. (2013). Investigation the Relationship between New Leadership Style (Transformational and Transactional) with Organizational Commitment Dimensions (Affective, Continuous and Normative) in Iranian Higher Education Institutions. *Life Science Journal*, 10(4), 17-25.
- Galton, F. (1869). Hereditary Genius. Appleton, Nova York.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, C.M., Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gillet, N., i Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Greenleaf, R.K. (1977): Servant Leadership, Paulist Press, Nova York.
- Gyensare, M.A., Anku-Tsede, O., Samda, M.A., i Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266.
- Hassi, A. (2018). You get what you appreciate. Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 786-811.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1974). So you Want to Know your Leadership Style?. *Training and Development Journal*, 28(2), 1-15.
- Infoempleo i The Adecco Group (2019). Informe Infoempleo Adecco. Oferta y demanda de empleo en España. XXII Edición. Recuperat de: <https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/>
- Jackson, T.A., Meyer, J.P., i Wang, X. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Jamaludin, Z., Rahman, N., Makhbul, Z. i Idris, F. (2012). Transformational leadership dimensions and affective commitment: A study on political workers. *2nd International conference on management ICM*. Congrés dut a terme a Langkawi, Malaysia.

- Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, J.W. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.
- Kirkpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Malik, W.U., Javed, M., i Hassan, S.T. (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 146-165.
- Mathieu, J.E. i Zajac, D.M. (1990). A review and meta analysis of antecedents, correlates and consequents of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., i Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Naveen, M., i Haranath, G. (2015). The effects of transformational leadership on organizational commitment in India's information technology industry. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(10), 70-74.
- Ölcer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31-39.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Paulocci, N., Dimas, I.D., Zappalà, S., Lourenço, P.R., i Rebelo, T. (2018). Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, (3), 135-144.
- Penley, L.E. y Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pradhan, S. i Pradhan, R.K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Riaz, T., Umair, M., i Ijaz, H. (2009). Impact of transformational Leadership style on affective employees commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
- Ribeiro, N., Yücel, I. i Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917.
- Srtihongrung, A. (2011). The Causal Relationships among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34, 376-388.
- Vargas, M., Máynez, A.I., Gómez, K.G., i Alonso, J.D. (2018). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización?. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(3), 17-28.
- Velando, M.E. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in the Organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yang, F., Wu, M., Chang, C., i Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265-278.
- Yunis, N. i Ibrahim, W. (2015). Employees' Organizational Commitment: The Effect of Leaders' Transformational Leadership and Leader-Member Exchange As Moderator. *International Journal of Arts and Commerce*, 4(2), 123-135.
- Zimmerman, L., Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. i Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. i Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.
- Yunis, N., i Ibrahim, W. (2015). Employees' Organizational Commitment: The Effect of Leaders' Transformational Leadership and Leader-Member Exchange As Moderator. *International Journal of Arts and Commerce*, 4(2), 123-135.

## ANNEXOS

### QÜESTIONARI FINAL

En el marc de l'estudi de com influeix l'estil de lideratge en el compromís organitzacional dels empleats, agraïrem la seva col·laboració completant i responent els següents qüestionaris. Li garantitzem que es respectarà el seu total anonimat i que les dades obtingudes seran tractades de forma confidencial.

#### ▪ Característiques sociodemogràfiques

A continuació, empleni les següents caselles amb les seves dades personals:

Gènere (M/F)	<input type="text"/>	Antiguitat a l'organització (anys)	<input type="text"/>
Edat (anys)	<input type="text"/>	Antiguitat al sector (anys)	<input type="text"/>
Sector d'activitat de l'organització	<input type="text"/>		

#### ▪ Compromís organitzacional afectiu

A continuació, seleccioni la resposta apropiada en funció del seu grau d'acord amb les afirmacions següents:

	Totalment en desacord	Bastant en desacord	En desacord	Indiferent	D' acord	Bastant d' acord	Totalment d' acord
Estaré molt content/a de romandre la resta de la meva carrera professional en aquesta organització.							
Gaudeixo parlant de la meva organització amb gent fora d'aquesta.							
Realment, sento els problemes de la meva organització com a propis.							
Penso que podria vincular-me fàcilment a una altra organització com ho faig amb aquesta.							
No em sento com "part de la família" en la meva organització.							
No em sento vinculat emocionalment amb la meva organització.							
Aquesta organització té un gran significat personal per mi.							
No sento un forta sensació de pertanyença cap a la meva organització.							

▪ **Lideratge**

A continuació, li mostrem un conjunt de situacions referides al seu superior immediat. Seleccioni la resposta en funció de la freqüència amb que aquest desenvolupa el comportament descrit.

	Maí	Gairebé mai	A vegades	Sovint	Freqüentment o gairebé sempre
Infon orgull en els altres per relacionar-se amb ell/a					
Pel bé del grup sobrepassa l'interès propi.					
La seva manera d'actuar fa que els altres sentin respecte cap a ell/a.					
Fa ostentació d'un sentit de poder i confiança.					
Parla de les seves creences i els seus valors més importants.					
Emfatitza la importància de tenir una sòlida visió de propòsit.					
Considera les conseqüències morals i ètiques de les decisions.					
Recalca la importància de tenir un sentit col·lectiu de missió.					
És optimista quan parla del futur.					
Parla d'entusiasme de les coses que han de dur-se a terme.					
Transmet una visió convincent del futur.					
Manifesta la seva confiança en l'assoliment dels objectius.					
Reexamina assumpcions crítiques per a plantejar-se si són adequades.					
Al resoldre problemes busca perspectives contraposades.					
Fa que els altres enfoquin els problemes des de molts angles diferents.					
Suggereix noves formes de considerar la realització de les tasques.					
Dedica temps a ensenyar i instruir.					
Tracta els altres com a individus més que com a membres del grup.					
Considera que cada individu té necessitats, aptituds i aspiracions diferents als altres.					
Ajuda els altres a desenvolupar els seus punts forts.					