
Repte 2. Guia d'aprenentatge

PID_00258076

Edgar Bresó Esteve

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Edgar Breso Esteve

Índex

| | |
|--|----|
| Introducció | 5 |
| 1. Liderar i créixer amb l'equip | 7 |
| 1.1. Què significa ser líder? | 7 |
| 1.2. Quin és l'origen de l'autoritat? Per què atorguem autoritat a una persona per tal que ens dirigeixi i a una altra la hi neguem? | 8 |
| 1.3. Diferències entre la direcció per objectius i la direcció per valors | 9 |
| 1.3.1. La direcció per objectius | 9 |
| 1.3.2. La direcció per valors | 9 |
| 1.4. La inversió de la piràmide. Visió de les teories actuals sobre el lideratge | 10 |
| 1.5. Quins són els objectius del líder modern a l'empresa? | 10 |
| 1.6. Recomanacions per a dirigir un equip | 11 |
| 2. Lideratge i delegació | 14 |
| 2.1. Què destaca en un líder? | 14 |
| 2.2. Quins estils de direcció es poden donar en funció de les necessitats de l'empresa? | 15 |
| 2.3. Quins estils de direcció es poden donar en funció de les diferències en el tracte als col·laboradors? | 15 |
| 2.4. Quins estils de direcció es poden donar en funció de la manera d'afrontar el futur? | 18 |
| 2.5. Quins són els nous perfils de lideratge? | 19 |
| 2.6. Recomanacions per a aconseguir un lideratge eficaç | 20 |
| 2.7. Conclusions | 20 |
| 3. Motivar els altres | 23 |
| 3.1. Què és la motivació? | 23 |
| 3.2. Quin és el valor estratègic de la motivació? | 23 |
| 3.3. El procés de la motivació | 23 |
| 3.4. La motivació és individual | 24 |
| 3.5. Motivar amb recompenses | 24 |
| 3.6. La motivació per pertinença a la marca | 25 |
| 3.7. El cicle bàsic de la motivació | 26 |
| 3.8. Quines són les teories més importants quant a la motivació? | 26 |
| 3.8.1. La jerarquia de necessitats de Maslow | 27 |
| 3.8.2. La jerarquia de necessitats segons Clayton Alderfer | 28 |
| 3.8.3. Teoria de les necessitats de David McClelland | 29 |
| 3.8.4. La teoria dels dos tipus de factors de Herzberg | 31 |

| | |
|--|----|
| 3.9. Recomanacions per a motivar el personal | 32 |
| 3.10. En resum... .. | 33 |
| Bibliografia | 37 |

Introducció

Habitualment associem la paraula «líder» amb la funció de dirigir, manar o conduir un grup de gent; hi ha vegades en què l'associem al fet de ser el primer a escometre una acció. Malgrat que és un concepte molt utilitzat, cada persona l'interpreta d'una forma, per això és important tenir en compte una definició que ens posi a tots sota el mateix paraigua. Per a això, considerem adequada la descripció de Peter Northouse:

«El lideratge és un procés pel qual una persona o un grup de persones influeixen en una sèrie d'individus per a aconseguir un objectiu comú».

A l'entorn laboral és de vital importància la presència de la figura del líder, ja que es creu que aquesta persona pot guiar un determinat grup de persones a la consecució dels objectius de manera més ràpida i efectiva que si cadascuna d'aquestes obrés per si sola. El bon líder actua com un guia. És algú que vol que creixis i et superis professionalment, i que en aquest camí aportis millores per a l'organització que integres. Un bon líder t'ajudarà a donar el cent per cent del teu potencial.

La finalitat del segon repte és analitzar de manera crítica la importància del lideratge a l'hora d'apoderar i exercir influència sobre l'equip de treball a què es dirigeix. De manera que us oferim material teòric i un conjunt de recursos de diferent naturalesa, amb la finalitat de mostrar la importància del lideratge i la seva influència sobre el factor humà en el funcionament i, per tant, els resultats de qualsevol organització.

1. Liderar i créixer amb l'equip

Un dels objectius del repte és mostrar la importància del lideratge i la seva influència sobre el factor humà en el funcionament i, per tant, en els resultats de qualsevol organització. L'equip constitueix l'eina bàsica sobre la qual giren tots els processos, comercials i tècnics; comptar amb una bona direcció determina, en gran manera, el seu rendiment. A continuació, abordarem el model de direcció d'empresa més tradicional i vertical, i el compararem amb el model de direcció més modern. També farem una reflexió sobre quins són els objectius i les responsabilitats de qualsevol director d'equip i sobre les funcions que ha de desenvolupar.

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «Liderar i créixer amb l'equip».

Ser líder

Podem visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció: http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00258078/

1.1. Què significa ser líder?

El lideratge és entès com el conjunt d'habilitats directives amb què compta una persona per a influir en un grup de persones. Un bon líder està capacitada per a exercir control i motivar el seu grup per a promoure conductes per a aconseguir els objectius marcats per la seva organització (Erkutlu, 2008). D'altra banda, Drucker (2007) defineix el líder com un comunicador, motivador i facilitador del desenvolupament dels membres del seu grup; a més, diu que el líder ha de tenir la funció d'integrar la informació que emet i rep per part dels subordinats, superiors i col·legues.

Els col·lectius humans demostren contínuament la necessitat de ser liderats. Per autosuficients que ens considerem, la gran majoria de grups socials estan dirigits per un o diversos líders. Fins i tot en grups de reduïdes dimensions, és freqüent que es produeixin discrepàncies sobre els objectius a aconseguir i, ja no diguem, sobre la manera d'abordar-los. No sempre aconseguen posar-se d'acord aplicant solament les regles de convivència social. En aquests casos, assumir que un membre particular del grup té l'autoritat per a prendre l'última decisió i acabar amb els debats i els dubtes és, gairebé sempre, una necessitat acceptada pel col·lectiu. L'única dificultat pot ser superar les diferències d'opinions a l'hora d'acordar a quina persona concreta se li reconeixen les competències necessàries i imprescindibles per a exercir de líder.

És important puntualitzar que no és el mateix ser cap que ser líder. Als directius centrats a exercir la seva autoritat sense aprofundir a adquirir competències directives els anomenarem «caps». Per la seva banda, el lideratge és vist com una dimensió que propicia el treball en equip i té com a eix fonamental exercir activitats dins d'una organització que facin créixer l'equip que la compon.

És força habitual que un «cap» busqui el benefici propi darrere d'aconseguir els objectius de l'empresa. A ningú no li agrada treballar per a aquesta classe de líders. Pot ser que aconseguixin enganyar el seu equip durant un temps, però

en situacions crítiques es posaran en evidència i deixaran de ser respectats pels seus «subordinats». També hi ha caps que busquen guanyar sols les batalles, sense comptar amb els seus col·laboradors. Perquè no confien en aquests o no saben com motivar-los. Aquests tipus de caps creen frustració i descontentament, i desmotiven el personal.

1.2. Quin és l'origen de l'autoritat? Per què atorguem autoritat a una persona per tal que ens dirigeixi i a una altra la hi neguem?

L'autoritat d'un líder o un cap pot tenir orígens molt diversos:

- **Autoritat per jerarquia:** es basa en la potestat nominal, en la creença que cada nivell de l'organització treballa per als interessos del nivell superior; té una posició jeràrquica superior i no se'l pot contradir. Una variant és l'autoritat atorgada pel fet d'ocupar un càrrec de responsabilitat en l'organigrama de l'empresa.
- **Autoritat per propietat dels recursos:** l'autoritat s'exerceix pel dret que atorga haver proporcionat els recursos de producció, amb independència de posseir o no capacitats directives.
- **Autoritat coercitiva:** l'autoritat prové de les amenaces d'aplicar una força superior sobre els que no obeeixin.
- **Autoritat per capacitat:** prové del coneixement. Se li atorga l'autoritat perquè posseeix el coneixement més idoni per a dirigir la unitat de treball o l'empresa al complet. Els directius de l'empresa són els que se suposa que tenen uns majors coneixements estratègics i, per això, tenen l'última paraula en els temes d'aquest tipus.
- **Autoritat per informació privilegiada:** l'autoritat prové de tenir accés privilegiat a informació estratègica que gairebé ningú més no coneix.
- **Autoritat per capacitat contrastada:** tenir reconeixement del grup per experiències reeixides anteriors.
- **Autoritat per carisma personal:** l'autoritat se li atorga pel seu carisma personal i la seva capacitat de persuasió sobre el grup. Per guanyar-se la confiança del grup i saber-lo convèncer que les metes proposades són les millors i que ell és la persona ideal per a guiar-lo fins a aconseguir-les.

1.3. Diferències entre la direcció per objectius i la direcció per valors

1.3.1. La direcció per objectius

La direcció per objectius (DPO), també coneguda com a direcció centrada en els resultats, és una tècnica de direcció que se centra en els resultats, deixant els plans concrets d'actuació a iniciativa del personal implicat. S'associa amb una planificació a curt termini que es concreta en els objectius i accions de cada departament primer, de cada equip després i de cada persona finalment.

La direcció per objectius es fonamenta en l'existència de persones de tipus «Y», definides per McGregor com a persones que estan a gust amb el seu treball, no defugen la responsabilitat, busquen la creativitat i valoren positivament el control intern.

Els inconvenients principals de la DPO són:

- 1) És difícil que la majoria de la plantilla correspongui a persones del tipus Y.
- 2) La DPO té massa inèrcia enfront dels canvis ràpids i continus del mercat altament competitiu i global de la societat actual.

1.3.2. La direcció per valors

La direcció per valors (DPV), de forma oposada a la DPO, se centra a obtenir la màxima eficiència i eficàcia dels recursos humans de l'organització. Requereix una alta involucració directa dels líders amb les persones i aconsegueix, a canvi d'això, que els empleats assumeixin un alt nivell de compromís amb la visió i la missió de l'empresa.

Els valors a compartir, entre d'altres, són:

- Motivació amb la missió de l'empresa
- Qualitat del producte/servei i satisfacció del client.
- Sentit de la justícia, l'honestedat, la responsabilitat i l'ètica professional.
- Respecte als valors i a totes les persones (empleats, clients i proveïdors).
- Aprenentatge permanent i creixement personal.
- Confiança mútua i participació de tots en la tasca col·lectiva.
- Creativitat i capacitat d'innovació.

Per a poder aplicar la DPV és imprescindible que sigui una empresa amb un nivell cultural alt, per sobre de la mitjana. La cultura de valors de l'empresa és la seva força integradora principal.

1.4. La inversió de la piràmide. Visió de les teories actuals sobre el lideratge

Les teories actuals del lideratge han invertit la visió de la piràmide tradicional. Segons la visió tradicional, els empleats són contractats per a satisfer el que se'ls mana i els directius estan totalment capacitats per a saber sempre què és el que cal manar per a aconseguir els objectius de l'empresa.

En la visió actual, els directius estan per a potenciar els equips de treball; són un recurs especialitzat al servei dels equips de treball. Els equips de treball usen la seva autonomia i determinen quan és convenient la intervenció del líder per a tancar un procés amb la seva intervenció de més alta responsabilitat i superior coneixement dels plans estratègics de l'empresa. És un canvi del plantejament clàssic *top-down*, emmarcat en la DPO, pel *bottom-up*, emmarcat en la DPV.

El concepte de lideratge ha anat mutant amb el pas dels anys; actualment se centra a potenciar l'equip de treball, el qual és valorat com el veritable generador de valor de l'organització. El «cap» ha de treballar per a l'equip, aportant lideratge, motivació, formació i tot allò que pugui facilitar l'acompliment de l'equip. L'estil de direcció és una peça clau en el bon o mal funcionament de qualsevol empresa. No solament parlem de la direcció executiva d'una empresa, sinó també de la direcció que s'ha de situar al capdavant de cadascun dels establiments, seus o equips de treball. El director és, per tant, una peça fonamental, ja que ha d'exercir la seva influència cap a «a baix», és a dir, cap al seu equip, però també cap a «a dalt», cap a la direcció de l'empresa.

Un bon líder servirà a l'empresa perquè aconseguixi els seus objectius. Servirà als clients perquè obtinguin la qualitat que requereixen. Estarà a la disposició del seu equip per a proporcionar-los els recursos i els contactes necessaris per tal que aconseguixin complir amb les seves tasques, tenint *in ment* que un líder sense equip no pot aconseguir grans èxits.

1.5. Quins són els objectius del líder modern a l'empresa?

El líder modern ha de ser capaç de treballar en equip; és fonamental complir, entre d'altres, les accions següents:

- Distingir, capacitar i enfortir els integrants de la seva unitat de treball com a peces fonamentals de l'organització.
- Fusionar els aspectes positius de l'individualisme amb els avantatges del treball en equip.
- Anteposar la seva responsabilitat personal als problemes que afectin la seva unitat.

- Generar i mantenir relacions interpersonals estables entre els membres del seu equip.
- Liderar l'impuls per a créixer, millorar i superar-se constantment.
- Estar sempre disposat a acceptar crítiques constructives, suggeriments i consells.
- Mantenir una actitud positiva, optimista i projectada cap al futur.
- Estar sempre en constant formació per a assumir noves i majors responsabilitats.
- Recolzar constantment la innovació i la creativitat.

1.6. Recomanacions per a dirigir un equip

Com qualsevol altra habilitat humana, per a ser un bon líder cal reunir un conjunt de competències que es poden tenir de manera innata o que es poden aprendre. A més d'això, per a tenir la capacitat de conduir un equip cap a la consecució de les metes proposades, s'han de seguir una sèrie de regles bàsiques:

- 1) **Establir autoritat.** Com hem vist anteriorment, l'ideal és que aquesta autoritat provingui del coneixement i del carisma. El poder és una condició necessària, però no suficient. Sense el bon tracte a l'equip, sense guanyar-se la lleialtat per mitjà del bon lideratge, no hi haurà autoritat que funcioni.
- 2) **Fixar la meta comuna.** La meta comuna ben definida és la brúixola que en tot moment ens indica la direcció que convé prendre i ens fa mantenir el rumb, fins i tot en les pitjors condicions. Si no existeix o s'elimina, l'equip fracassarà perquè cada persona es dedicarà a les seves pròpies metes. La meta de qualsevol líder és comuna; és més important que els càrrecs o llocs de treball individuals de cada persona; és el que li dona sentit i capacitat de promoció futura.
- 3) **Donar a cada col·laborador el seu millor valor.** Atenent les seves capacitats reals i amb independència del lloc de treball que ocupa en l'organigrama, el líder ha de conèixer cada membre de l'equip perquè desplegui el seu potencial.
- 4) **Atendre les necessitats del grup.** Les cadenes, quan són sotmeses a tensió, es trenquen sempre per la baula més feble. El líder ha de detectar quina és aquesta peça i atendre les seves necessitats per a intentar evitar l'aparició de problemes.
- 5) **Potenciar la motivació.** Sempre hi ha persones en un equip que són autèntics catalitzadors de la motivació col·lectiva. Per la seva dedicació, la seva integritat i la seva confiabilitat, cal que el líder els doni suport en tot moment i els utilitzi per a augmentar la motivació de l'equip.
- 6) **Establir una coordinació interna.** És important que tots els components de l'equip puguin aportar les seves pròpies idees per a complementar les del líder. Les millors idees poden provenir d'aquests perquè estan més prop dels problemes quotidians; tenir-les en compte incrementa enormement la seva involucració.

- 7) **Conrear les relacions personals.** Totes les persones necessitem sentir-nos especials, que ens tractin com a individus, que escoltin les nostres opinions i els nostres suggeriments, que ens respectin i ens recolzin quan cometem un error, que valorin els nostres esforços i els nostres assoliments, que ens ajudin a millorar i a créixer, etc. Si una persona té una conducta errònia, el líder li indicarà clarament els termes del seu error o la seva conducta equivocada focalitzant-se en el problema i no en la persona. Un bon líder esbrinarà si és un error circumstancial o un error estructural que correspon a la personalitat de l'empleat. En el primer cas, n'hi haurà prou amb donar la informació o la formació que necessiti. En el segon cas, haurà de prendre decisions més dràstiques perquè es produeixi el canvi de conducta.
- 8) **Atendre les necessitats individuals.** Cadascun dels integrants de l'equip ha de sentir que el líder s'ocupa de les seves necessitats i preocupacions. Si no se senten acollits, els individus no contribuiran a l'equip i acabaran desmotivats i amb un baix rendiment.
- 9) **Controlar els egocentrismes i superar els conflictes de les relacions interpersonals.** Qualsevol rivalitat interna perjudica el joc de l'equip. Ningú no s'ha de voler lluir per sobre dels altres, sinó juntament amb els altres. Cada membre de l'equip ha de poder confiar en el suport oportú dels altres amb independència de les simpaties o antipaties personals.
- 10) **Sinceritat.** En un equip empresarial és fonamental que la informació flueixi, és important que els membres estiguin informats de manera contínua sobre la situació del seu acompliment, la seva situació contractual o altres temàtiques d'interès.

Preguntes per a la reflexió

Després d'haver realitzat una revisió global sobre el paper del líder en el creixement de l'equip de treball, és recomanable abordar les qüestions següents:

T'has parat a calcular el cost en recursos, formació, temps i vendes que suposa aconseguir un equip amb un rendiment òptim?

Quant temps triga un empleat novell a adquirir l'experiència i les habilitats tècniques i socials necessàries per a aconseguir un bon rendiment en una empresa?

Com afecta a les vendes comptar amb equips desmotivats i sense una direcció clara?

Com afecta al servei al client i, per tant, als resultats, tenir una rotació alta de personal?

Val la pena realitzar inversions per a incentivar, formar i motivar els nostres equips?

Bibliografia complementària

Barnes, T. (1999). *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.

Bennis, W. (1989) *On becoming leader*. Adisson-Wessley Publishing.

Blanchard, K; Zigarmi P.; Zigarmi, D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo.

Carmeli, A., Meitar, R.; Weisberg, J. (2006). «Self-leadership skills and innovative behavior at work». *International Journal of Manpower*, núm. 27, vol. 1, pàg. 75-90.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial MCGraw Hill Hall.

Cuadra, A.; Veloso, C. (2007). «Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones». *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, núm. 22, pàg. 40-56.

DuBrin, A. J. (2007). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Pearson.

Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. i altres (2011). «Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, núm. 32, pàg. 38-47.

Gómez Ortiz, R. A. (2008). «El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas». *Pensamiento & Gestión*, núm. 24, pàg. 157-194.

Gómez-Rada, C. (2002). «Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes». *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, núm. 2, pàg. 61-77.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Western Michigan University.

O'Donnell, K. (2007). *Valores humanos en la empresa*. LID Editorial Empresarial.

Reyes-Jácome, L.; Lara, G. (2011). «Liderazgo integral en las organizaciones». *Avances en Psicología Latinoamericana*, núm. 29, pàg. 148-160.

Vídeos

«Great leadership starts with self-leadership»:

<https://www.youtube.com/watch?v=vlpKyLklDDY>

Simon Sinek: «Por qué los buenos líderes dan seguridad»:

<https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>

Simon Sinek: «Cómo los grandes líderes inspiran la acción»:

<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

Prensa

«10 cosas que debes saber acerca de dirigir equipos»:

<https://www.cesarpiqueras.com/las-10-cosas-que-debes-saber-para-dirigir-equipos/>

«Liderazgo 360º»:

<https://www.cesarpiqueras.com/liderazgo-360/>

«¿Cómo debe ser el líder perfecto?»:

<http://www.eleconomista.com.ar/2017-09-como-debe-ser-el-lider-perfecto/>

2. Lideratge i delegació

Mostrarem els diferents tipus de lideratge que la recerca ha posat de manifest i la seva influència sobre els resultats de qualsevol organització. Entorn dels diferents estils de lideratge giren tots els processos que es produeixen en una organització, per la qual cosa resulta fonamental conèixer-los i tenir clares les diferències entre aquests.

Quan finalitzem, reflexionarem sobre quins són els objectius i les responsabilitats de qualsevol director d'equip i quin tipus de lideratge pot funcionar millor en cada cas.

2.1. Què destaca en un líder?

L'objectiu de qualsevol director és portar el seu equip, de forma coordinada, a la consecució dels objectius comercials, utilitzant la política i valors de la seva empresa. La seva responsabilitat també serà fer créixer professionalment el seu equip, mitjançant l'exemple, la formació, el lideratge i la motivació. Per a algú que hagi dirigit persones, no hi ha res que resulti més gratificant que veure com van evolucionant i convertint-se en grans professionals.

El que destaca en un líder, en tota la seva dimensió, és que sigui una persona que solucioni i brindi resultats eficients per a millorar la qualitat de vida d'un grup o organització. Algunes característiques ineludibles per a un líder són: cerca permanent de l'excel·lència personal, principis i valors inalterables, afany d'emprendre, aprenentatge constant, etc. Un líder té desitjos de planejar, innovar, créixer, motivar, influir, guiar, recolzar, escoltar, intervenir, mostrar resultats, i creu en les capacitats del seu equip, entre d'altres coses. Igualment, ha de comptar amb les habilitats de treball en equip, maneig del conflicte, comunicació assertiva, gerència del servei, gerència de l'apoderament, gerència de la qualitat, coneixements informàtics, maneig del temps, maneig de l'estrès, maneig dels processos de negociació, intel·ligència emocional, presa de decisions i maneig de l'autoritat.

Els líders amb un enfocament clar inspiren els seus seguidors amb valors, motivació i reconeixement. Són assertius en la seva comunicació, guarden coherència entre el que diuen i el seu comportament. El que s'espera és que l'acompliment d'un líder en l'equip de treball sigui eficaç, que aconseguixi els objectius aprofitant íntegrament els recursos de la companyia, és a dir, les eines, el temps, els recursos humans i optimitzant els costos.

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «Lideratge i delegació. Estils de direcció».

2.2. Quins estils de direcció es poden donar en funció de les necessitats de l'empresa?

No hi ha dubte que qualsevol líder intenta aconseguir els objectius actuant de la millor manera possible; no obstant això, cada líder particular persegueix l'èxit seguint uns patrons de conducta amb marcades diferències, habitualment influïdes per les condicions concretes de cada situació i de la seva pròpia personalitat.

Estils de direcció

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció: http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00258080/

- Fins avui, l'enfocament més habitual ha estat el d'aquells líders orientats principalment cap als **resultats**. En aquests casos, l'objectiu fonamental és anteposar la màxima productivitat a la resta de consideracions (clima laboral, rotació de personal, seguretat en el treball, etc.).
- Altres líders concedeixen la màxima prioritat a la satisfacció dels clients perquè tenen clar que una empresa amb clients insatisfets té els dies comptats. També hi ha líders que centren els seus esforços prioritaris a **adaptar-se al mercat** amb la màxima flexibilitat i agilitat, i tenir a cada moment l'estratègia **comercial** que aporti la màxima facturació en vendes.
- Per a les empreses amb creixements zero o negatiu, és freqüent que la preocupació principal del líder se centri en l'**adaptació als recursos** disponibles per a la consecució dels resultats desitjats. Per a això, el líder haurà de conrear en extrem la motivació de tot el personal i fomentar per tots els mitjans la **confiança interna**.
- Per a mercats amb un nivell alt de saturació, és imprescindible buscar innovació en el **model de negoci**. Les noves tecnologies emergents i el talent dels empleats creatius solen ser la font d'inspiració més efectiva per a aconseguir-ho. Aquesta orientació solament funcionarà si la gestió dels recursos humans està basada en la **cultura i els valors**.
- Hi ha líders que busquen irrompre al mercat amb productes i serveis destrossadors que marquin una època en el seu sector; per a això necessiten donar la màxima prioritat a la gestió del talent i a la potenciació del **capital humà** de què disposen. Per a aquests líders, el **creixement de les persones** és fonamental.

Totes aquestes possibles orientacions estan interrelacionades entre si, i el líder ideal seria el que les sabés mantenir totes al màxim nivell. No obstant això, això resulta utòpic.

Els líders reals se solen espavilar alternant dues orientacions de les que acabem de detallar (o unes quantes més).

2.3. Quins estils de direcció es poden donar en funció de les diferències en el tracte als col·laboradors?

Si ens fixem en com el líder tracta els membres del seu equip, tindrem una altra classificació dels estils de lideratge:

- **Passiu (*laissez faire*).** Practica una direcció molt laxa que no arribem a considerar lideratge. Es basa a deixar que cada empleat actuï lliurement. Hi ha una marcada incapacitat per a enfrontar-se a les males conductes o errors per por de provocar problemes de relació entre el grup. Pot ser a causa d'una negligència o una simple incompetència.
- **Paternalista.** Practica una direcció basada en el bon ambient. Anteposa a tota la resta l'objectiu que els treballadors estiguin contents i hi hagi harmonia entre ells. Aquest líder corregeix amb benevolència els errors i les negligències i, per contra, fa afalacs i comentaris positius quan correspon; reconeix sempre el bon treball, aplaudint en públic els assoliments i les bones conductes. És un estil que genera un efecte molt positiu en la comunicació, ja que s'intercanvien les idees i les intuïcions, i es fomenta la confiança entre les persones. Té l'inconvenient que pot implicar una manca de respecte i pèrdua d'autoritat.
- **Coercitiu o autoritari.** Practica la direcció amb amenaces. Aquest líder dona ordres i amenaça amb càstigs. Marca un camí a seguir i obliga el seu seguiment. Està convençut que un empleat rendeix més quan se'l pressiona a fons. No dialoga ni suporta que li portin la contrària. Recorre a les lleis, reglaments, manuals i per estar sempre en la posició de poder. És un sistema que permet augments ràpids de productivitat amb molt pocs dies, però que té l'inconvenient de desmotivar profundament l'equip i acaba creant climes laborals perjudicials a mitjà i llarg termini. A aquest tipus de directiu se'l pot anomenar «cap», però no mereix el nom de «líder».
- **Orientatiu.** Practica la direcció per objectius. Marca els objectius que ha d'aconseguir per cada departament, unitat operativa i persona concreta. Dona indicacions de com considera que es podrien aconseguir. Fa el seguiment en els temps establerts. Assenyala les desviacions en els resultats obtinguts i suggereix maneres de superar-les. Quan les circumstàncies tenen canvis dràstics, es veu obligat a redefinir tots els nivells d'objectius amb la màxima agilitat possible. Sol buscar la motivació de l'equip amb incentius econòmics i procura evitar les implicacions emocionals, especialment si considera que poden alterar la consecució dels objectius marcats.
- **Afirmatiu.** Practica la direcció basada en la capacitació, orientada a incrementar la qualitat professional dels col·laboradors. Parteix de la base que les persones rendeixen més quan estan perfectament formades en les tasques que se'ls assigna. Es preocupa que tots els membres de l'equip tinguin la formació que necessiten per al seu lloc de treball i que estiguin ben informats dels recursos que disposaran i de l'entorn en què s'hauran de desenvolupar.
- **Democràtic.** Practica la direcció per delegació. Propicia la participació i fomenta el compromís. Delega la responsabilitat i l'autoritat associada als col·laboradors directes, i els confereix autonomia perquè confia plenament en les seves capacitats. És un sistema de direcció que obliga a alts nivells de comunicació interna i a mecanismes àgils i eficaços de coordinació per a fer front als canvis urgents obligats pel dia a dia.
- **Afiliatiu.** Practica la direcció basada en valors. Estableix un clima de relació positiu i cohesionat de pertinença al grup. El líder és el model. Aquest

marca la missió, el comportament que s'ha d'imitar i els valors a respectar en tot moment. Té el reconeixement dels seus col·laboradors que ell fa les coses més ràpidament i millor que ningú. Té dos riscos importants: el primer, crear fanatismes i pèrdua d'objectivitat; el segon, crear frustració i una baixada d'autoestima entre els col·laboradors per no aconseguir estar a l'altura del líder.

- **Capacitador.** Practica la direcció basada en el creixement personal. Persegueix l'èxit de l'empresa mitjançant la realització professional dels seus col·laboradors. El líder ajuda els seus col·laboradors a identificar els seus punts forts i febles, i els vincula a les seves aspiracions personals i professionals. Parteix de la base que totes les persones poden donar el millor de si mateixes quan es fomenten els seus talents i habilitats naturals. Estableix una estructura directiva força plana (de pocs nivells) i procura que la comunicació entre les persones sigui en xarxa i no passada per protocols jerarquitats.

Alguns autors simplifiquen aquesta classificació i la redueixen a solament dos estils, extrems oposats del tracte als empleats:

- **Restador.** Practica una direcció basada en la desconfiança. No escolta ni dialoga amb els empleats. Es creu superior i l'únic que, en tot moment i circumstància, sap el que convé fer. Busca senyals d'incompetència i falta de responsabilitat en les persones al seu càrrec. Menysvalora el talent dels seus col·laboradors i no l'aprofita. Ofega qualsevol besllum de creativitat. Si les coses surten malament, la culpa sempre és d'un altre, i si surten bé, no dubta a atribuir-se els mèrits aliens. Crea estrès i impotència entre els seus subordinats. Desplega energia negativa i crea mal ambient de treball al seu voltant.
- **Multiplicador.** Confia en la capacitat i habilitats del seu equip humà i considera que val la pena potenciar-les. Procura treure el màxim talent dels recursos humans al seu càrrec. Consulta el seu equip abans de prendre una decisió i els dona l'oportunitat d'aportar idees. Treballa en equip, desplega energia positiva i aconsegueix un bon ambient de treball. Sap delegar i donar a cada empleat l'espai necessari perquè pugui desplegar la seva personalitat i tenir autonomia a l'hora de prendre decisions. Reconeix en públic els mèrits i els èxits. Adverteix dels errors i les mancances en privat, amb assertivitat i respecte a la persona. L'equip se sent valorat i motivat, amb ganes d'aportar innovació en els terrenys en què se senten preparats per a augmentar la competitivitat de l'empresa.

Dels estils enumerats anteriorment, el paternalista i el coercitiu encaixen de ple amb el restador. L'orientatiu pot encaixar amb el restador o multiplicador segons sigui la forma de gestionar les desviacions dels objectius, i els quatre últims estils (afirmatiu, democràtic, afiliatiu i capacitador) podrien matisar quatre modalitats diferents de l'estil multiplicador. Cal puntualitzar que l'estil passiu no és considerat com a lideratge.

2.4. Quins estils de direcció es poden donar en funció de la manera d'afrontar el futur?

Segons la manera en què el líder visualitza el futur i planifica la manera d'afrontar-lo, tenim quatre categories possibles:

- **Líder passiu**

Amb visió molt pobre del futur. Aferrat en el passat i la seva experiència anterior. Evita prendre decisions de risc i es deixa arrossegar pel que els esdeveniments externs o interns li van marcant. En aquesta categoria, és molt freqüent l'estil de tracte al personal de *laisser faire*, de deixar-se portar pels esdeveniments i conformar-se amb els objectius mínims amb la finalitat d'evitar enfrontar-se amb els problemes.

- **Líder reactiu**

Incapaç d'actuar amb una planificació a llarg termini. Amb independència de quina sigui la seva capacitat de visualitzar el futur, està sempre absorbit pel dia a dia, reaccionant per a afrontar les urgències immediates, desatenent les decisions estratègiques que haurien de ser la seva prioritat. En relació amb el personal poden prendre una **actitud paternalista** (disculpar fallades i negligències amb aires paternals) o una **actitud coercitiva** (amb els manuals de procediment i el control de presència a la mà).

- **Líder proactiu**

Disposa d'una visió de futur pròpia i s'esforça a planificar correctament les accions adequades per a afrontar els canvis abans que es produeixin. En relació amb el personal, pot adoptar un **estil orientatiu** si està més inclinat als resultats o **afirmatiu** si valora la necessitat de formació i procura que el seu equip creixi en competències professionals perquè estiguin a l'altura dels canvis que s'acosten. **Rares vegades, prendrà l'estil coercitiu.**

- **Líder visionari**

És un líder proactiu que assumeix el rol de **creador del futur del seu sector**. **Projecta un objectiu comú que resulta motivador**. Té una visió particular de com ha de ser el futur i assumeix la part de protagonisme que s'autootorga per a impulsar els canvis que estima necessaris. És caracteritzat per tres factors imprescindibles:

- 1) Fort coneixement i comprensió de l'entorn.
- 2) Creativitat i motivació per a canviar aquest entorn amb visió de futur.
- 3) Competències directives per a dur a terme els canvis que imagina.

Necessita envoltar-se del personal més competent possible i valora la creativitat i les capacitats d'autonomia i lideratge dels seus col·laboradors. Per a aquest tipus de líders, l'apoderament **del seu equip** és una premissa imprescindible. Els estils possibles de tracte al personal seran **capacitadors, democràtics** o (sovint) **afiliatius**.

Un líder ha de propiciar el treball equitatiu entre els membres de l'equip, els quals són la clau de l'èxit, de manera que saber escoltar i permetre l'aportació d'idees, com el saber, recolzar i explorar el potencial dels seus membres, seran claus en la seva tasca; ha de ser carismàtic, motivar el seu equip, aconseguir que tots visualitzin la meta amb entusiasme i convicció.

Des de la teoria motivacional, d'acord amb l'anàlisi de Gómez-Rada (2002), es destaca la perspectiva en tres motivadors fonamentals: **poder, assoliment i afiliació**. Motivadors encarregats d'activar i dirigir la conducta, en què la intensitat la defineix cada persona. D'altra banda, seria rellevant tenir en compte altres aspectes com els que esmentem en l'estudi següent en el moment de capacitar o avaluar un líder; segons els resultats de l'estudi realitzat i citat per Cuadra i Veloso (2007), es va assenyalar que la consideració «pel que fa al grau en què el líder mostra preocupació i respecte pels seus seguidors, busca el seu benestar i els expressa apreciació i suport», es va correlacionar positivament i significativament amb la satisfacció laboral, la satisfacció amb el líder, la motivació, el rendiment del grup i l'efectivitat del líder.

2.5. Quins són els nous perfils de lideratge?

En les últimes dècades s'han desenvolupat nous perfils de lideratge positiu interessats en el creixement personal dels empleats per a treure el millor d'aquests en el seu treball diari. Entre les tipologies més rellevants destaquen el lideratge transformacional, el lideratge ètic i el líder d'equip (Projecte Globe, *Global Leadership and Organizational Behavior*).

- El **lideratge transformacional** posa la seva atenció en el simbolisme, apel·la als sentiments, transmet inspiració, fomenta el compromís, realitza una sèrie de canvis en creences i actituds, i incrementa el rendiment al màxim.
- El **lideratge ètic** pretén servir a l'organització i als seguidors; mostra consciència de si mateix, és transparent i sincer en les relacions, posseeix una moral internalitzada a favor dels interessos de l'organització per sobre dels seus propis, i accepta perspectives i punts de vista diferents als propis. Predominen l'ètica i els valors positius.
- Finalment, el **lideratge d'equip** és aquell vinculat a la idea d'equip com el primordial, i tot es desenvolupa en funció dels processos grupals. Es motiva els empleats perquè contribueixin de forma voluntària a la consecució dels objectius del grup. Els empleats es transformen en un equip que aposta pel benefici mutu en lloc de l'individual.

2.6. Recomanacions per a aconseguir un lideratge eficaç

- **Aprèn a guiar-te a tu mateix** abans de guiar els altres. Troba l'objectiu de la teva organització i posa-ho en línia amb el teu.
- **Aprèn de l'experiència**, no facis dues vegades el mateix error.
- **Ocupa't del creixement dels membres** del teu equip, i quan intervinguis, fes-ho amb sentit de la responsabilitat i confiança.
- **Comparteix els teus coneixements**. Sigues generós i proporciona informació a qui la necessiti.
- **Treballa en equip** i delega quan sigui necessari.
- Ajuda a **motivar de manera personalitzada** a cadascun dels teus col·laboradors.
- Aplica el **màxim talent** a totes les teves tasques i fomenta el talent dels teus col·laboradors.
- **Afronta els problemes sense por** i procura tenir una **bona capacitat de diagnòstic** per a atacar les causes, no els efectes.
- Fomenta la capacitat de **creativitat i innovació**, tant la pròpia com la del teu equip. Sigues capaç de trobar solucions originals als problemes. Sigues innovador i obre noves rutes mitjançant el pensament lateral.
- Mantingues el llistó d'**autoexigència el més alt possible**.
- **Sigues honest i coherent**. Predica amb l'exemple.
- **Sigues humil**. Un bon líder té la humilitat de reconèixer el que no sap. Sense avergonyir-se, perquè ningú no pot dominar tots els temes i tots els coneixements desplegats en la societat actual.
- Cerca noves fonts de coneixements i **envolta't d'experts**.
- Estableix una **estructura descentralitzada i flexible**.
- **Tracta bé totes les persones**. Un bon líder respecta plenament totes les persones, sia clients o empleats. Els clients són la raó de ser de l'empresa i la seva satisfacció ha de ser una prioritat.
- **Escolta i analitza les propostes que et formulin**, les millors idees poden procedir de qualsevol persona.

2.7. Conclusions

- 1) Treballar en equip suposa aplicar intel·ligentment les nostres capacitats, aprofitant les potencialitats pròpies i les dels nostres companys per a créixer personalment i professionalment.
- 2) No n'hi ha prou que un líder elogiï el treball del seu equip, ha de demostrar amb les seves accions i actituds que efectivament creu i confia en la capacitat de gestió de tots els seus components. Resulta fonamental invertir el temps necessari per a comprometre l'equip en la presa de decisions buscant el consens en l'estratègia de treball i en les resolucions més transcendents.
- 3) Per a un cap resulta més fàcil i més ràpid prendre decisions de forma independent; però si el seu veritable objectiu és crear un equip de treball eficient, d'alta productivitat o rendiment, haurà de ser conseqüent i fer-lo partícip de les decisions importants. Considerar les persones en les deci-

ons que afecten la seva pròpia destinació i el de la unitat és un excel·lent factor de motivació.

- 4) En un equip de treball, la comunicació ha de ser fluïda, espontània i natural. Els sentiments s'han d'expressar amb respecte a la intimitat i al prestigi de cada integrant. Les diferències d'estil, la forma de comunicar i els enfocaments personals no han de constituir una interferència, sinó més aviat una oportunitat per a enriquir la unitat de l'equip.

Preguntes per a la reflexió

Després d'haver realitzat una revisió global sobre els diferents estils de lideratge i el paper vital que juga en qualsevol organització, és recomanable abordar les qüestions següents:

Com ha canviat l'estil de lideratge durant les últimes dècades?

En què es diferencia un cap d'un líder?

Quin tipus de lideratge exerceixes tu?

Gestionaries de la mateixa manera un equip de cinc treballadors que un de quaranta?

Bibliografia complementària

Buzan, T.; Dottino, T.; Israel, R. (1999). *La inteligencia de líder*. Bilbao: Deusto.

Conger, J. (1991). *El líder carismático*. McGraw Hill.

Cuadra-Peralta, A. A.; Veloso-Besio, C. B. (2010). «Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional». *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, núm. 18, vol. 1, pàg. 15-25.

Handsombe, R.; Norman, P. (1993). *Liderazgo estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana de España.

Lupano Perugini, M. L.; Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. <https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/415/6Psico%08.pdf?sequence=1>

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Rodríguez, E. (2010). «Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas». *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, núm. 16, vol. 4.

Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: cuestionario sobre la conducta del líder*. Centro de Estudios Ramón Areces.

Vídeos

John Maxwell. «The 5 Levels of Leadership»:

<https://www.youtube.com/watch?v=aPwXeg8ThWI>

«What is leadership?»:

<https://www.youtube.com/watch?v=pYKH2uSax8U>

«Liderazgo para cambiarse a uno mismo»:

<https://www.youtube.com/watch?v=vMrG51afNK8>

«¿Qué se necesita para ser un gran líder?»:

[https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader?
language=es](https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader?language=es)

Prensa

«El nuevo liderazgo: El líder prescindible»:

<https://www.cesarpiqueras.com/el-nuevo-liderazgo-el-lider-prescindible/>

«6 estilos de liderazgo»:

<https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>

«Cómo afrontar la crisis del liderazgo según Davos»:

[http://www.pilarjerico.com/como-afrontar-la-tesis-del-
liderazgo-segun-davos#more-3263](http://www.pilarjerico.com/como-afrontar-la-tesis-del-liderazgo-segun-davos#more-3263)

«Cinco tipos de jefes tóxicos y cómo tratar con ellos»:

[https://elpais.com/elpais/2015/03/25/icon/1427300373_548047.html?
id_externo_rsoc=FB_CM_IC](https://elpais.com/elpais/2015/03/25/icon/1427300373_548047.html?id_externo_rsoc=FB_CM_IC)

3. Motivar els altres

La tasca principal d'un líder respecte al personal que té al seu càrrec és transformar la seva força de treball i els seus coneixements (la seva experiència professional, la seva formació, els seus valors, les seves capacitats tècniques i gestores, etc.) en resultats positius per a l'organització. És a dir, transformar el capital intel·lectual en productes o serveis desitjats i apreciats pels clients.

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «Motivació i satisfacció».

Quan finalitzem la secció, reflexionarem sobre la capacitat del líder per a influir en la motivació de l'equip, observant quin tipus de lideratge pot funcionar millor en diferents situacions.

3.1. Què és la motivació?

Segons el diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola, «motivar» és: «Disposar de l'ànim d'algú perquè procedeixi d'una determinada manera». Per a Dave Ulrich, la capacitat de motivar és: «La capacitat de captar l'atenció i l'energia emocional d'un equip de treball». Si atenem l'etimologia de la paraula motivació observarem que prové de la paraula llatina *motivus*, que significa moviment. Per tant, motivar no és altra cosa que generar moviment cap a un lloc o objectiu determinat.

3.2. Quin és el valor estratègic de la motivació?

La motivació del personal afecta directament el compte de resultats. El personal motivat procura que el seu rendiment i el seu comportament laboral siguin beneficiosos per a l'empresa, i està disposat a millorar els seus bons hàbits i a corregir els inadequats per a optimitzar el benefici empresarial. El personal desmotivado no es preocupa de si els seus hàbits laborals són apropiats o no, amb la qual cosa podria estar danyant la imatge de la companyia i, en conseqüència, repercutint en una pèrdua de beneficis d'aquesta. Però si es vol que una empresa sigui eficient, la motivació del personal no pot ser una acció puntual o esporàdica; ha de ser un procés permanent i sistemàtic perfectament integrat en l'estil de lideratge de la companyia.

3.3. El procés de la motivació

Aconseguir una motivació estable i duradora en un equip de treball és un procés que requereix consistència entre les metes de l'organització i les metes de l'equip humà. La manera ideal d'aconseguir-ho és que les aspiracions del personal siguin el pilar del creixement de l'empresa.

La motivació d'un empleat depèn de tres pilars bàsics:

- 1) Les necessitats individuals i les metes personals dels empleats.
- 2) El sistema d'incentius que tingui establert l'empresa i la seva capacitat per a satisfer les necessitats de l'empleat.
- 3) Les decisions adoptades pel líder que poden aproximar o allunyar l'empleat de la seva implicació amb els objectius de l'empresa.

Per tant, el líder ha de comprendre els factors que determinen les conductes dels seus col·laboradors, per així poder canalitzar les recompenses de la seva organització amb els objectius del seu equip humà.

3.4. La motivació és individual

Hi ha una premissa fonamental: no podem motivar tots els individus amb el mateix tipus de recompenses. Cal adaptar-se a les necessitats i interessos particulars de cada membre de l'equip, perquè cada persona valora les recompenses i els incentius de forma diferent.

Es pot pagar una persona pel seu temps, la seva presència o els actes rutinaris que realitza per a complir el seu treball. No obstant això, no es pot comprar amb diners el seu entusiasme, la seva iniciativa o la seva lleialtat, ja que aquestes coses solament es guanyen amb incentius de tipus moral.

Per a conèixer de debò algú i saber les seves motivacions, no n'hi ha prou amb esbrinar el seu currículum i quins coneixements té; cal esbrinar què desitja i a què aspira. Per a esbrinar la millor manera de motivar cadascun dels membres de l'equip, una bona metodologia pot ser la següent:

- 1) Fer un expedient de cada empleat en funció de la informació recollida fins al moment, en què s'anticipa una llista de les necessitats i recompenses que, d'entrada, es preveuen com a rellevants per a cadascun d'aquests.
- 2) Conversar informalment amb cada empleat i desenvolupar una segona llista basada en les motivacions personals que aquests diàlegs deixin entreveure.
- 3) Comparar les dues llistes i confeccionar una llista definitiva d'acord amb la informació contrastada.

3.5. Motivar amb recompenses

Les persones fem amb veritable implicació aquelles coses que ens ofereixen una recompensa que jutgem d'acord amb l'esforç realitzat. No obstant això, hi ha moltes classes de recompenses i unes ens resulten més atractives que altres. Les podem classificar en dos grans grups de naturalesa molt diferent: recompenses materials i recompenses psicològiques.

1. Possibles recompenses materials

- Augment de sou

- Plusos per objectius
- Bons per consecució d'objectius
- Pagaments totals o parcials de lloguers d'habitatge
- Vestimenta d'empresa
- Dietes
- Economat d'empresa
- Cotxe d'empresa o despeses de desplaçament
- Formació *in-company* o contribució a formació externa
- Opció a accions, assegurances de vida o plans de pensions
- Vacances corporatives
- Lots nadalencs
- Etc.

2. Possibles recompenses psicològiques

- Participació en grups de millora de l'empresa
- Flexibilitat horària
- Ascens de lloc
- Tracte personalitzat i privilegis a l'entorn laboral
- Distincions honorífiques i trofeus, reconeixement públic dels assoliments
- Reconeixement públic
- Etc.

3.6. La motivació per pertinença a la marca

En el procés de motivació és fonamental que tots els empleats coneguin la cultura i la missió de l'empresa perquè puguin enfocar el seu treball d'acord amb aquestes. Es tracta d'aconseguir que l'empleat conegui la seva organització i se senti orgullós de pertànyer a aquesta, de manera que se senti identificat amb els objectius i vulgui contribuir a la seva consecució.

1 . Símbols i anagrames

Una estratègia molt usada consisteix en establir símbols de pertinença a l'empresa adequats a cada nivell dins de l'organització (manual d'identitat, logotips, catàleg de serveis, uniformes, gorres, insígnies, etc.). Mitjançant la imatge corporativa, els empleats s'han de familiaritzar amb aspectes com els colors, els objectius o la cultura de la marca.

2 . Política de recursos humans

La política de recursos humans de qualsevol empresa ha d'anar dirigida a contractar i ascendir les persones adequades, a més d'apartar les persones desmotivades i desmotivadores. En aquest sentit, moltes empreses cometen dos errors força habituals:

- 1) Contractar amb massa pressos desatenent les habilitats toves.

2) Apartar amb massa pausa, massa tard, els que no valen per a una determinada tasca i desmotiven la resta del personal.

3 . Caps que desmotiven

El mateix s'aplica quan parlem de líders. Apartar els caps restadors (*disminishers*) que desmotiven els seus empleats hauria de ser una norma obligada a qualsevol empresa que es preï. En particular, els caps autoritaris que creuen que les seves pressions serveixen per a motivar, que estan convençuts que amb amenaces i coercions aconseguiran que els seus empleats rendeixin més.

L'excés de pressió sobre el personal aconseguix un increment de productivitat a curt termini, però produeix un efecte rebot negatiu. No s'aconsegueix incrementar el compromís interior; per contra, desmotiva enormement el personal. Provoca ressentiment i «rebel·lió passiva», vaga de braços caiguts, cinisme, passotisme, escapisme i absentisme.

3.7. El cicle bàsic de la motivació

Com hem vist anteriorment, en les últimes dècades s'han desenvolupat nous perfils de lideratge positiu interessats en el creixement personal dels empleats per a treure el millor d'aquests en el seu treball diari. Entre les tipologies més rellevants destaquen el lideratge transformacional, el lideratge ètic i el líder d'equip (Projecte Globe, *Global Leadership and Organizational Behavior*).

Arran d'aquests descobriments, molts sociòlegs i psicòlegs socials han investigat la motivació i han formulat les seves teories.

Des de la psicologia conductista s'ha descobert que a les persones ens motiva la persecució d'una necessitat insatisfeta. La insatisfacció ens crea una tensió interna que ens impulsa a la consecució de les nostres metes desitjades quan alguna cosa o algú ens fa creure que estan al nostre abast. Quan, malgrat aplicar grans esforços durant llargs períodes de temps, no s'aconsegueixen els objectius, la motivació decreix i pot desaparèixer; per tant, els objectius marcats han de ser assolibles. Però la motivació també desapareix quan les metes han estat aconseguides. Després d'un temps de tranquil·litat i de plaer per haver-les aconseguit, la persona necessitarà noves metes; és a dir, precisarà noves insatisfaccions que li provoquin la necessitat de moure's cap a nous objectius.

3.8. Quines són les teories més importants quant a la motivació?

Una vegada descrit el cicle bàsic de la motivació, procedirem a explicar les teories més importants quant a la motivació.

3.8.1. La jerarquia de necessitats de Maslow

El 1943, Abraham Maslow va estructurar en la seva famosa piràmide de cinc nivells la jerarquia de les necessitats humanes. Segons Maslow, un individu ha de tenir un mínim de satisfacció a cada nivell de la piràmide, començant des de la base, per a poder atendre les necessitats de l'ordre immediatament superior.

A la base de la piràmide trobem les necessitats fisiològiques

Aquest graó inclou les necessitats vitals per a la supervivència, d'ordre biològic. Dins d'aquest grup, trobem necessitats com: respirar, beure aigua, dormir, menjar, sexe, refugi. Maslow pensa que aquestes necessitats són les més bàsiques en la jerarquia, ja que les altres necessitats són secundàries fins que no s'hagin cobert les d'aquest nivell.

Necessitats de seguretat

En aquesta part de la piràmide de Maslow, s'inclouen les necessitats de seguretat, les quals són importants per a viure, però estan a un nivell diferent que les necessitats fisiològiques. És a dir, fins que les primeres no se satisfan, no sorgeix una segona baula de necessitats que s'orienta a la seguretat personal, a l'ordre, l'estabilitat i la protecció. Aquí figuren: la seguretat física, d'ocupació, d'ingressos i recursos, familiar, de salut, etc.

Necessitats d'afiliació

Maslow descriu aquestes necessitats com menys bàsiques i tenen sentit quan les necessitats anteriors estan satisfetes. Exemples d'aquestes necessitats són: l'amor, l'afecte i la pertinença o afiliació a un cert grup social, i busquen superar els sentiments de solitud. Aquestes necessitats es presenten contínuament en la vida diària, quan l'ésser humà mostra desitjos de casar-se, de tenir una família, de ser part d'una comunitat, de ser membre d'una església o d'assistir a un club social.

Necessitats de reconeixement

Després de cobrir les necessitats dels tres primers nivells de la piràmide de Maslow, apareixen les necessitats de reconeixement, com l'autoestima, el reconeixement cap a la pròpia persona, l'assoliment particular i el respecte cap als altres; quan se satisfan aquestes necessitats, la persona se sent segura de si mateixa i pensa que és valuosa dins de la societat; quan aquestes necessitats no són satisfetes, les persones se senten inferiors i sense valor.

Necessitats de creixement i autorealització

Finalment, en el nivell més alt trobem les necessitats d'autorealització i el desenvolupament de les necessitats internes, el desenvolupament espiritual, moral, la cerca d'una missió en la vida, l'ajuda desinteressada cap als altres, etc. Per a arribar al nivell superior de la piràmide, la resta de les necessitats han d'estar satisfetes; d'altra manera, serà impossible aconseguir l'autorealització personal.

La piràmide de Maslow ha rebut crítiques per ser difícil de provar el seu concepte d'autorealització, ja que és molt abstracte. A més, alguns dels conceptes i categories descrits en la piràmide de les necessitats de Maslow són massa ambigus perquè es puguin estudiar científicament.

Independentment d'aquestes crítiques, la piràmide de Maslow representa una aportació important en un canvi de visió dins de la psicologia. El seu enfocament ja no parteix del supòsit que les persones són éssers passius, ni se centra en les conductes patològiques. La psicologia científica actual ha de seguir investigant sobre què és allò que ens motiva i ens porta a aspirar a objectius, i pot ser que la piràmide de Maslow no sigui un constructe que permeti explicar bé com actuem, però va posar la primera pedra en aquest tipus d'estudis i es pot emprar com a referència. La piràmide de Maslow ha tingut una gran repercussió no solament en la psicologia, sinó que també ha estat important en el món empresarial, especialment en el màrqueting i en el món dels recursos humans.

3.8.2. La jerarquia de necessitats segons Clayton Alderfer

El professor Clayton Alderfer de la Universitat de Yale va simplificar, el 1969, la piràmide de Maslow per a ajustar-la a les troballes de les seves recerques i la va establir en solament tres nivells.

El seu model es diu ERC, per les inicials dels tres nivells: existència, relacions i creixement. Les correspondències amb les jerarquies de Maslow són clares:

- Existència = fisiològiques i seguretat
- Relacionals = necessitats socials
- Creixement = reconeixement i autorealització

El **grup de l'existència** s'ocupa de satisfer els nostres requeriments bàsics de l'existència material. Inclou les línies que Maslow considera com a necessitats fisiològiques i de seguretat.

El segon grup de necessitats és el de les **relacions**: la necessitat que tenim de mantenir relacions interpersonals importants. Aquests desitjos socials i d'estatus exigeixen la interacció amb altres persones, si és que han de quedar satisfets, i coincideixen amb la necessitat social de Maslow i el component extern de classificació de l'estima.

Finalment, Alderfer inclou **les necessitats de creixement**; un desig intrínsec de desenvolupament personal. Aquestes necessitats inclouen el component intrínsec de la categoria d'estima de Maslow i les característiques incloses en l'autorealització.

El canvi addicional d'enfocament que Alderfer aporta sobre la visió de Maslow és que, en la seva opinió, la substitució de les motivacions es produeix en ordre descendent: quan no s'aconsegueixen els nivells superiors, l'empleat es remet als immediatament inferiors. La teoria ERC no suposa una jerarquia rígida en què una necessitat inferior hagi de quedar suficientment satisfeta, abans que es pugui seguir endavant.

En resum, la teoria ERC argumenta, igual que Maslow, que les necessitats satisfetes d'ordre inferior condueixen al desig de satisfer les necessitats de l'ordre superior; però les necessitats múltiples poden operar, al mateix temps, com a motivadores i la frustració, quan s'intenta satisfer una necessitat de nivell superior, pot donar com a resultat la regressió a una necessitat del nivell inferior.

3.8.3. Teoria de les necessitats de David McClelland

La teoria de les necessitats formulada el 1961 per David McClelland, psicòleg nord-americà del comportament, afirma que les motivacions d'una persona es deuen a la cerca de la satisfacció de tres necessitats dominants: d'assoliment, de poder i d'afiliació.

La necessitat de realització

És l'impuls de sobresortir, d'aconseguir assoliments, de lluitar per a obtenir l'èxit. Quan es té en un grau alt, la persona desitja realitzar tasques difícils i desafidores. McClelland creu que aquestes últimes persones són els millors líders, encara que poden caure en l'error de creure que tots els membres del seu equip comparteixen el mateix nivell de necessitat d'assoliment. Algunes característiques de les persones que tenen aquesta necessitat en un grau alt són:

- Desitgen tenir èxit i necessiten rebre retroalimentació positiva sovint.
- Eviten les situacions poc arriscades perquè creuen que l'èxit fàcilment aconseguit no és un assoliment genuí. També eviten els projectes de risc massa elevat perquè depenen excessivament de l'atzar i poc del seu propi esforç.

- Prefereixen treballar sols o amb altres companys del mateix nivell de motivació.
- Les persones amb baixa necessitat de realització prefereixen situacions d'estabilitat, seguretat i predictibilitat. Les que tenen una necessitat alta de realització prefereixen treballs interessants, satisfactoris, estimulants i complexos. Els agrada ser reconeguts, l'autonomia en el seu treball i la retroalimentació laudatòria.

La necessitat d'afiliació

Es fonamenta en el desig de comptar amb relacions interpersonals properes i amigables. Els humans som éssers socials i necessitem saber que pertanyem a un o més grups. McClelland creia que una necessitat massa forta d'afiliació disminuïa la capacitat dels gerents per a ser objectius i eficaços a l'hora de prendre decisions adequades amb el personal. Algunes característiques de la persona amb un nivell alt en aquesta necessitat són:

- Desitja agradar i ser acceptada pels altres, i dona importància a la interacció personal.
- Tendeix a conformar-se amb les normes del seu grup de treball.
- S'esforça per crear i preservar relacions amb un alt nivell de confiança i comprensió mútua.
- Prefereix la cooperació sobre la competició.
- S'exerceix bé en situacions d'interacció i servei als clients.

La necessitat de poder

És el desig de fer que uns altres adaptin les seves conductes a les indicacions pròpies. És una necessitat típica de les persones que busquen disposar de responsabilitat i autoritat sobre els altres.

Podem distingir dos tipus de poder: el personal i l'institucional. Qui té una alta necessitat de poder personal desitja dirigir i influir altres persones. Qui té una alta necessitat de poder institucional, en canvi, gaudeix organitzant i coordinant els esforços d'uns altres per a aconseguir les metes de l'organització. Els individus amb una alta necessitat de poder institucional solen ser líders més eficaços per a l'empresa que aquells amb una alta necessitat de poder personal.

Relació entre les tres necessitats

Les tres necessitats estan presents, en diferents graus, a cada individu. Són conformades i adquirides mitjançant la formació cultural de l'individu i la seva experiència de vida. Es pot utilitzar l'entrenament per a modificar el perfil de les tres necessitats; no obstant això, sempre podrem destacar una de les tres com la dominant, en funció de cada personalitat. A diferència de Maslow, McClelland no va especificar etapes de transició entre les tres necessitats.

3.8.4. La teoria dels dos tipus de factors de Herzberg

Frederick Herzberg va matisar les teories de Maslow afegint un concepte de gran importància. Per a Herzberg, a l'entorn laboral, els factors es poden classificar en dos tipus: els que constitueixen una simple base d'higiene i manteniment, i els que poden aportar motivació i satisfacció.

Els primers, **factors higiènic**s, corresponen a les capes baixes de la piràmide de Maslow i han d'estar satisfets a uns nivells bàsics; una vegada satisfets, no proporcionen cap motivació positiva, però, per contra, no tenir-los provoca falta de seguretat i desmotivació. Per exemple, una persona que treballi en condicions d'higiene inadequades (una temperatura incòmoda, un salari baix, etc.) se sentirà molt insatisfeta. Si aquestes condicions milloren, això no assegura la seva motivació, ja que els factors que van associats a aquesta són diferents als que comporten la insatisfacció.

Els segons, **factors motivadors**, fan referència a les capes altes de Maslow; són els únics factors que poden proporcionar una motivació autèntica.

Factors higiènics

La insatisfacció és principalment el resultat dels factors d'higiene. Si aquests factors falten o són inadequats, causen insatisfacció, però la seva presència té molt poc efecte en la satisfacció a llarg termini. A continuació, exposem els factors principals d'higiene:

- **Sou i beneficis:** una necessitat econòmica; és un factor higiènic perquè el sou el paga el cap o la persona que et contracta.
- **Política d'empresa i la seva organització:** es refereix al fet que l'empleat està regulat per una política d'empresa, que en la majoria dels casos és vital per al compliment de l'objectiu de l'empresa.
- **Relacions amb els companys de treball:** el treballador sempre estarà en un ambient laboral; per això sempre hi haurà relacions amb els companys de treball, des que inicia la jornada de manera directa i indirecta.
- **Ambient físic:** el lloc, sia una oficina, una cuina, una àrea de producció, on es dugui a terme les tasques del treballador o col·laborador.
- **Supervisió:** quan hi ha una persona que vigila tot el teu procediment durant la jornada de treball, per a algunes persones això pot ser resultat d'insatisfacció.
- **Estatus:** la teva posició i consideració dins de l'organització de l'empresa.
- **Seguretat laboral:** com a col·laboradors sempre busquem en un treball tenir una assegurança dins del treball; però no solament això, també una caixa d'estalvi, un incentiu que ajudi.

Factors motivadors

La satisfacció és principalment el resultat dels factors de motivació. Aquests ajuden a augmentar la satisfacció de l'individu, però tenen poc efecte sobre la insatisfacció. A continuació, exposem els factors principals de motivació:

- Assoliments i reconeixement: es refereix al reconeixement que tens dins de l'empresa, això alhora motiva el treballador o col·laborador.
- Independència laboral i responsabilitat: radica en l'àmbit laboral, en el treball; la responsabilitat et dona la confiança de fer el treball; al seu torn és motivació per al treballador.
- Creixement: es refereix al teu desenvolupament a l'empresa, si ascendeixes i puges de lloc, quina és la teva aportació a l'empresa i com ha estat el teu acompliment.

3.9. Recomanacions per a motivar el personal

- Millorar les condicions globals dels llocs de treball.
 - Horaris flexibles (en la mesura que es pugui).
 - Espais còmodes i ordenats.
 - Àrees de descans, guarderies i menjadors.
 - Transport i aparcament.
- Fer que els empleats sàpiguen què s'espera d'ells.
 - Lliurar-los una bona definició del lloc de treball i assegurar-se que cada persona coneix el seu àmbit laboral i les seves responsabilitats.
 - Definir clarament els criteris amb què s'avaluarà el seu acompliment.
- Eliminar les barreres que produeixen insatisfacció
 - Estructurar els equips de treball de forma equilibrada.
 - Adequar les instal·lacions i infraestructures a les tasques requerides.
 - Proporcionar els recursos necessaris per a la consecució dels objectius.
 - Assegurar el clima general de confiança, respecte i preocupació per les persones.
 - Practicar i transmetre una ètica i un model de bons hàbits que generi confiança.
 - Transparència i fluïdesa en la comunicació interna.
- Ajudar els empleats a desenvolupar el seu «sentit d'assoliment».
 - Assignar els llocs de treball de manera que les seves responsabilitats tinguin una bona relació amb les habilitats de l'empleat.
 - Que tots els llocs de treball ofereixin oportunitats de superació i futura promoció.
 - Fomentar les propostes de participació creativa dels empleats. Deixar clar que totes les idees seran avaluades i que qualsevol pot aportar creativitat i innovació al treball col·lectiu.

- Reconeixement públic dels assoliments. Destacar en cada unitat de treball els empleats més qualificats i de millor rendiment.
- Convertir-se en promotors del desenvolupament personal dels seus empleats.
 - La motivació dels empleats ha de ser una de les tasques principals del seu líder.
 - El líder ha de vetllar per a incrementar les capacitats dels seus empleats i dissenyar un programa de formació orientat al creixement professional de cadascun d'aquests.
 - S'ha de formar el personal que tingui relació directa amb els clients en tècniques de vendes, relacions socials i habilitats comunicatives.
 - S'han d'avaluar les possibilitats de situar els empleats en noves funcions de major responsabilitat. Buscar les capacitats de lideratge i promoció a tots els nivells.
 - Destacar l'autonomia i el significat de cada lloc, la identificació amb els resultats.
 - Transmetre al col·lectiu la necessitat d'anticipar-se a les necessitats i buscar l'excel·lència.
 - En sessions periòdiques del Consell d'Administració i el Comitè d'empresa, escometre accions concretes de motivació d'acord amb l'estat de clima laboral en què estigui l'organització.
- Establir les retribucions salarials adequades a cada lloc de treball.
 - Establir un sistema ben mesurat, equitatiu, proporcional i comprovat d'incentius materials i incentius morals.
 - Establir els incentius solament com a premis als resultats obtinguts i amb paràmetres prèviament acordats i degudament controlats.

3.10. En resum...

John Maxwell destaca que «els líders excepcionals són aquells que aconseguen que els grups que dirigeixen desenvolupin un rendiment superior». Uns altres s'inclinen més per l'assoliment dels objectius; segons Idalberto Chiavenato, el lideratge es caracteritza per «la influència interpersonal exercida en una situació, dirigida mitjançant el procés de comunicació humana, a la consecució d'un o diversos objectius específics».

Cal tenir en compte que no sempre s'ha vist aquesta figura com a positiva, sinó que també s'han desenvolupat models de líder «tòxic», caps o directius que no han sabut retenir el talent i han empobrit el clima laboral. Líders que no han recolzat i motivat el seu grup, que s'han mostrat excessivament autoritaris, o que han deixat els seus empleats a l'estacada sense implicar-se en els assumptes importants: «lideratge passiu». Això genera insatisfacció, esgotament, violència i, fins i tot, assetjament, la qual cosa propicia l'abandó dels empleats.

Afortunadament, s'han desenvolupat nous perfils de lideratge positiu interessats en el creixement personal dels empleats per a treure el millor d'aquests en el seu treball diari.

El lideratge és una part essencial dins de les organitzacions, especialment quan és positiu i forma part del procés d'enriquiment dels empleats. D'aquesta forma ajuda al desenvolupament de les persones i els atorga les eines necessàries per a solucionar tot tipus d'inconvenients. Similar a les relacions estables, la confiança és un factor determinant entre els membres dels equips. Quan els membres d'un equip confien en el seu líder, el segueixen sense prevenció pel camí cap a l'objectiu perquè creuen en el seu coneixement i saben que ho aconseguiran.

La motivació és generada pel valor de l'exemple, la coherència i la comunicació del director. Això comporta que hi hagi una sèrie de funcions i habilitats que qualsevol líder ha de dominar:

- **Motivació de l'equip.** Una de les funcions més importants és la de «cuidar» i mantenir la motivació de cada persona. En aquests temps de crisi especialment, el director ha de funcionar com un filtre de la pressió negativa.
- **Fer créixer l'equip.** Com ja hem vist, un director també ha de ser un formador i té la responsabilitat de fer créixer professionalment els altres.
- **Avaluació d'acompliment i potencial de l'equip.** Ha de tenir un coneixement exacte de com cadascun exerceix les seves funcions, però també del potencial de cada persona, tant tècnicament com comercialment.
- **Lideratge.** El lideratge no consisteix en sancionar els mals resultats o els errors, sinó a ajudar a corregir-los i millorar-los. La capacitat de lideratge té a veure amb el que és cada director com a persona i com a professional, amb la seva coherència, el seu caràcter i la influència que exerceix sobre els seus col·laboradors.
- **Crear un bon clima de treball.** Un col·laborador que estigui content i a gust en el seu treball tindrà un rendiment major. Els clients també perceben un bon clima laboral i se senten més còmodes. Si l'ambient laboral és bo, l'equip estarà més compenetrat i serà més fàcil solucionar els problemes diaris.
- **Estar disponible i accessible.** Sempre ha d'estar disponible per al seu equip, solucionar qualsevol dubte o problema, rebre suggeriments i, fins i tot, crítiques constructives. La comunicació és la base del bon funcionament de qualsevol equip.
- **Fer participar l'equip en les decisions que es prenguin.** És més fàcil que les persones s'involucrin en qualsevol acció o canvi si han participat d'alguna manera en la seva decisió.
- **Felicitar en públic, reprendre en privat.** Resulta més fàcil parlar sobre un problema o una actitud negativa en privat. És una manera més «efectiva» i «afectiva» de corregir-los. A ningú no li agrada que el renyin, i molt menys en presència d'altres membres de l'equip. Si a més hi hagués clients, seria

inacceptable, ja que al client no li interessin els problemes interns, i la imatge que es dona resultaria molt negativa. De la mateixa manera, el fet de felicitar i reforçar una acció positiva en públic tindrà molt més efecte, especialment si es fa davant de tot l'equip.

Bibliografia complementària

Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa.

Cruelles Ruiz, J. A. (2012). *Productividad e incentivos*. Marcombo Ediciones Técnicas.

Hernández Junco, V.; Quintana Tápanes, L.; Mederos Torres, R. i altres (2009). «Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio». *Revista Cubana de Medicina Militar*, núm. 38, vol. 1, pàg. 20-32.

Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación*. Barcelona: Ariel.

Maslow, A. H. (2008). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

Maxwell, J. C. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Grupo Nelson.

Munuera, M. P. (2014). *Resolución de Conflictos*. Editorial Académica Española

Colom Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Wilson, T. (2007). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000

Withmore, J. (2011). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

Zamora Enciso, R. (2011). Trabajo en equipo: motivación, compromiso y resultados. Lulu.com.

Vídeos

«Cómo hablar de forma que la gente te quiera oír»:

https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen?language=es

«¿Cómo convertir el estrés en tu amigo?»:

https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?language=es

«La sorprendente ciencia de la motivación»:

https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=es

Prensa

«Buscando un liderazgo inspirador»:

<https://www.cesarpiqueras.com/buscando-un-liderazgo-inspirador/>

«Liderazgo: Alegría, entusiasmo, ilusión»:

<https://www.cesarpiqueras.com/liderazgo-que-inspira-a-las-personas/>

«Las doce preguntas clave para saber si tu ambiente de trabajo ilusiona (o no)»:

<http://www.pilarjerico.com/las-doce-preguntas-clave-para-saber-si-tu-ambiente-de-trabajo-ilusiona-o-no>

Bibliografia

- Adair, J.** (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa.
- Barnes, T.** (1999). *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill.
- Bass, B.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bennis, W.** (1989). *On becoming leader*. Adisson-Wessley Publishing.
- Blanchard, K; Zigarmi P; Zigarmi, D.** (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo.
- Buzan, T.; Dottino, T.; Israel, R.** (1999). *La inteligencia de líder*. Bilbao: Deusto.
- Carmeli, A., Meitar, R.; Weisberg, J.** (2006). «Self-leadership skills and innovative behavior at work». *International Journal of Manpower*, núm. 27, vol. 1, pàg. 75-90.
- Conger, J.** (1991). *El líder carismático*. Mc Graw Hill.
- Cruelles Ruiz, J. A.** (2012). *Productividad e incentivos*. Marcombo Ediciones Técnicas.
- Cuadra, A.; Veloso, C.,** (2007). «Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones». *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, núm. 22, pàg. 40-56.
- Cuadra-Peralta, A. A.; Veloso-Besio, C. B.** (2010). «Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional». *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, núm. 18, vol. 1, pàg. 15-25.
- Chiavenato, I.** (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial MCGraw Hill Hall.
- DuBrin, A. J.** (2007). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Pearson.
- Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. i altres** (2011). «Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, núm. 32, pàg. 38-47.
- Gómez Ortiz, R. A.** (2008). «El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas». *Pensamiento & Gestión*, núm. 24, pàg. 157-194.
- Gómez-Rada, C.** (2002). «Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes». *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, núm. 2, pàg. 61-77.
- Handsombe, R.; Norman, P.** (1993). *Liderazgo estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Hernández Junco, V.; Quintana Tápanes, L.; Mederos Torres, R. i altres** (2009). «Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio». *Revista Cubana de Medicina Militar*, núm. 38, vol. 1, pàg. 20-32.
- Lupano Perugini, M. L.; Castro Solano, A.** (2005). «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación». *Teorías y Evaluación*. <https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/415/6Psico08.pdf?sequence=1>
- Marina, J. A.** (2011). *Los secretos de la motivación*. Barcelona: Ariel.
- Maslow, A. H.** (2008). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Maxwell, J. C.** (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Grupo Nelson.
- Munuera, M. P.** (2014). *Resolución de conflictos*. Editorial Académica Española.
- Northouse, P. G.** (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Western Michigan University.
- O'Donnell, K.** (2007). *Valores humanos en la empresa*. LID Editorial Empresarial.
- Palomo Vadillo, M. T.** (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Reyes-Jácome, L.; Lara, G.** (2011). «Liderazgo integral en las organizaciones». *Avances en Psicología Latinoamericana*, núm. 29, pàg. 148-160.
- Ries, E.** (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Rodríguez, E. (2010). «Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas». *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, núm. 16, vol. 4.

Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: cuestionario sobre la conducta del líder*. Centro de Estudios Ramón Areces.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Wilson, T. (2007). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Withmore, J. (2011). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

Zamora Enciso, R. (2011). *Trabajo en equipo: motivación, compromiso y resultados*. Lulu.com.