



TREBALL DE RECERCA

# COM ES LIDERA UNA EMPRESA EXITOSA?

**LIDERATGE EMPRESARIAL**

NIA ALMONTE GONKOVA  
SEGON DE BATXILLERAT D  
DEPARTAMENT D'ECONOMIA  
TUTORA: LÍDIA BONILLA  
15/11/2019

---

## AGRAÏMENTS

Vull dedicar algunes paraules d'agraïment a les persones que m'han donat el seu suport i ajuda durant l'elaboració d'aquest treball.

En primer lloc, a la tutora del meu Treball de Recerca, la Lúdia Bonilla la qual sempre que l'he necessitat ha estat al meu costat per aconsellar-me i corregir els meus errors. La seva ajuda ha sigut un punt molt fort en el meu treball, sense la seva dedicació no hauria sigut possible acabar-lo.

Gràcies als meus tutors de Batxillerat, en Francesc Serrat i la Roser Roquer, que des del minut zero van ser constants i estrictes amb el seguiment d'aquest treball. Els seus consells han sigut de gran ajuda i suport durant tota l'elaboració.

Agraeixo de tot cor a la meva mare, que ha estat present en tots els moments que he patit pel treball. Quan estava al punt de llançar la tovallola sempre ha estat donant-me suport per seguir endavant. També ha sigut de gran ajuda en l'elecció de les empreses triades per la part pràctica, sense ella hauria estat molt difícil.

També agraeixo als directors de totes les empreses que han ajudat durant la investigació per elaborar les conclusions d'aquest treball. Xavier Alonso, Diana Gonkova, Javier Cardona i Peter Pollaris han sigut el nucli de tota la meva síntesi.

Per últim, agrair als meus amics, que en els moments més durs i d'estrès ens hem recolzat mútuament, han sigut de gran valor per a mi durant tota la recerca.

Nia Almonte Gonkova

# ÍNDEX

<b>0. INTRODUCCIÓ</b>	<b>4</b>
<b>1. EL LIDERATGE</b>	<b>5</b>
CONCEPTE DE LIDERATGE	5
EL LÍDER	7
DIFERÈNCIES PRINCIPALS ENTRE UN LÍDER I UN DIRECTIU	7
COMPETÈNCIES PRINCIPALS D'UN LÍDER EFECTIU	8
TIPUS DE LÍDERS	12
<b>2. TEORIES DEL LIDERATGE</b>	<b>15</b>
CONTEXT HISTÒRIC	15
TEORIA DEL GRAN HOME	16
TEORIA DELS TRETOS	17
TEORIA DEL COMPORTAMENT O CONDUCTUAL	21
TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA	23
TEORIA DE LA INFLUÈNCIA	25
TEORIA DE LES RELACIONS	26
LIDERATGE TRANSACCIONAL	27
LIDERATGE TRANSFORMACIONAL	28
<b>3. PART PRÀCTICA</b>	<b>30</b>
ANÀLISI I SÍNTESI DELS RESULTATS DE LES ENTREVISTES	31
ELS EQUIPS DE TREBALL	34
ANÀLISI I SÍNTESI DELS RESULTATS DE LES ENQUESTES	37
<b>4. CONCLUSIONS</b>	<b>44</b>
<b>LLISTA DE REFERÈNCIES</b>	<b>52</b>
BIBLIOGRAFIA	52
WEBGRAFIA	52
<b>ANNEX 1: ENTREVISTES</b>	<b>53</b>
MODEL D'ENTREVISTA REALITZADA	53
ENTREVISTA AL DIRECTOR COMERCIAL DE L'HOTEL GUITART HOTELS	54
ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL RESSORT ELS PINS	61
ENTREVISTA AL DIRECTOR DE L'HOTEL MERCEDES	66
<b>ANNEX 2: ENQUESTES</b>	<b>77</b>
MODEL D'ENQUESTA REALITZADA	77
RESPOSTES A LA ENQUESTA	81

## 0. INTRODUCCIÓ

Aquest treball pretén demostrar la **importància del lideratge** dins d'una empresa i de quines maneres es porta terme per la bona eficàcia d'aquesta.

¿Per què centrar aquest treball en el lideratge? El lideratge és sense dubte un dels temes estrella dels estudis de qualsevol empresa i malgrat que el seu estudi va començar fa més d'un segle encara hi ha molt interrogants que no tenen cap resposta. Això porta a l'elaboració del present Treball de Recerca amb l'objectiu de **desxifrar què és el lideratge** i quines teories, punts de vista i estils existeixen amb les seves divergències, similituds i evolucions per després concretar quin és el tipus **de lideratge ideal per assolir l'èxit d'una empresa**.

Després d'explicar totes les definicions del **concepte de lideratge** de la mà de diferents autors amb múltiples perspectives, s'estudien les característiques, habilitats i estils que un líder hauria de tenir. Posteriorment, s'ha realitzat una recopilació de les **teories del lideratge** predominants durant el segle XX que ha permès constatar que existeix una gran divergència teòrica entre els diferents enfocaments dominants sobre el lideratge.

Com a cas pràctic, mitjançant un camp d'investigació he estudiat en diverses **empreses reals** com es duu a la pràctica el lideratge, quins tipus de lideratge existeixen en aquella empresa i com és percebut pels treballadors i pel mateix superior jeràrquic. Per complementar aquesta informació, he realitzat una **enquesta** per conèixer l'opinió de la població sobre les qüestions del lideratge exposades en l'enfocament teòric de la recerca. Finalment, es presenta un **apartat amb les conclusions extretes sobre aquest complex fenomen i s'exposa quins comportaments han tingut els líders entrevistats amb les seves virtuts i els seus defectes, per després confeccionar el lideratge ideal per assolir l'èxit d'una empresa** tot esperant que les dades recopilades estimulin la investigació en aquest camp d'estudi.

# 1. EL LIDERATGE

## CONCEPTE DE LIDERATGE

Segons el Diccionari de la Llengua Espanyola (1986), lideratge es defineix com la “direcció, prefectura o conducció d’un partit polític, d’un grup social o d’una altra col·lectivitat”. Una altra definició és “El lideratge és un intent d’influència interpersonal, dirigit a través del procés de comunicació i l’assoliment d’un o diversos objectius”.

El concepte de lideratge és un dels que més controvèrsies ha generat dins de la literatura científica i sobre aquest **existeixen tantes interpretacions així com autors que han tractat la temàtica**. Malgrat això, s’ha d’incidir que aquesta magnitud teòrica no conclou en posicions massa oposades o excloents, reduint el marc terminològic oferint una visió global del lideratge.

En línies generals, es pot dir, que el lideratge és un **procés d’influència compost per qui l’exerceix i els que es troben subjectes a ella**, és a dir, la influència exercida pel líder implica canvis en els subordinats, ja sigui en la seva motivació, competències o caràcter.

Així, l’autor Fiedler (1961) considera el lideratge com un fet subjectiu que estructura el poder d’un grup. Aquesta unitat estructurada es realitza per mitjà d’una **constel·lació de relacions** entre el líder i els restants membres del grup. Aquest líder ha de tenir com a característiques principals la satisfacció de necessitats del seu grup, la seguretat i la tendència a la unitat.

Des d’altres punts de vista, el lideratge és la capacitat d’**influir en un grup** perquè s’assoleixin els objectius (Robbins, 1999) o bé un procés altament interactiu i compartit en el que membres de tots els equips desenvolupen habilitats en un mateix procés implicant **l’establiment de direccions, visions i estratègies per la seva motivació** (French i Bell, 1996).

El lideratge és considerat com un fenomen que es du a terme exclusivament en la **interacció social**; ha de ser analitzat en funció de les relacions que existeixen entre les persones en una determinada estructura social, i no per l’examen d’una sèrie de característiques individuals (Chiavenato, 1999).

Així doncs, centrant-nos en una visió dinamitzadora o mobilitzada de grups i/o persones, un líder té la capacitat d’**incentivar** a les persones per **dirigir-les i motivar-les** cap a un projecte comú propagant la motivació. En aquesta línia ens trobem a Goleman, Boyatzis i McKee (2002) que recalquen els grans líders com a persones molt mobilitzades que desperten

l'entusiasme i encoratgen el millor de cadascú dels subordinats, explicant aquesta gran habilitat a partir del **maneig d'emocions**.

Sobre el mateix particular, Kast (1973) afirma que el lideratge és el procés pel qual un individu exerceix consistentment més **influència** que altres en l'execució de les funcions del grup. A més, aquest autor fa èmfasi en el fet que aquesta influència no pot limitar-se a unes poques ocasions o accions, sinó que ha de tenir una perdurabilitat en el temps. Això provoca que el paper de líder sigui permanent, en el sentit que se li concedeix capacitat d'influència sobre un grup determinat i per un període temporal més o menys ampli.

Ralph M. Stogdill, en el seu resum de teories i investigació del lideratge entén com lideratge gerencial el procés de dirigir les activitats laborals dels membres d'un grup i d'influir en elles. Aquesta definició té quatre implicacions importants:

- En primer terme, el lideratge **involucra a altres persones**; als empleats o seguidors. Els membres del grup, donada la seva voluntat per acceptar ordres del líder, ajuden a definir la posició del líder i permeten que es doni a terme el procés de lideratge.
- En segon terme, el lideratge comporta una **distribució desigual del poder** entre els líders i els membres del grup. Els membres del grup tenen poder; poden donar forma, i de fet, ho fan a les activitats del grup de diferents formes. Malgrat això, per regla general, el líder té més poder.
- El tercer aspecte del lideratge és la capacitat per utilitzar **diferents formes** del poder per influir en la conducta dels seguidors, de diferents maneres. Aquest fet ens porta al quart aspecte del lideratge.
- El quart aspecte és una combinació entre els tres primers, però reconeix que el lideratge és qüestió de **valors**. James McGregor Burns argumenta que el líder que passa per alt els components morals del lideratge passarà a la història com malandrí. El lideratge moral fa referència als valors i requereix que s'ofereixi als seguidors suficient informació sobre les alternatives perquè, quan arribi el moment de respondre a la proposta del lideratge d'un líder, puguin triar amb intel·ligència.

Com es pot apreciar, la literatura que existeix sobre el lideratge és molt variada; van ser Stogdill (1974) i Bass (1981), els quals van concloure que existeixen tantes definicions del lideratge com persones que han tractat de definir el concepte, per assenyalar les diferents categories en la que pot enquadrar-se les distintes definicions que s'han donat sobre el lideratge. Les **categories** són les següents:

- a. Com activitat i procés grupal.
- b. Com tipus de personalitat.
- c. Com la capacitat de provocar obediència.
- d. Com exercici d'influència.
- e. Com conducta.
- f. Com relació de poder.
- g. Com l'instrument per l'assoliment d'objectius grupals.
- h. Com a resultat del procés d'interacció.
- i. Com rol diferenciat.
- j. Com iniciació i manteniment de l'estructura del rol.

Donada la complexitat en la concepció d'aquest fenomen del comportament social i per tant organitzacional, diversos autors han dirigit els seus esforços al desenvolupament de **models explicatius** que permeten entendre la seva natura..

## EL LÍDER

### DIFERÈNCIES PRINCIPALS ENTRE UN LÍDER I UN DIRECTIU

Abans d'introduir les competències i hàbits d'un líder eficaç, s'ha de diferenciar entre què és un líder i el que és un directiu. Bennis ha sigut un dels autors que ha dedicat més temps a diferenciar els papers de líder i directiu. Algunes de les diferències entre líder i directiu s'exposen en la següent taula per donar una visualització més gràfica:

*Taula 1: Diferències entre el líder i el directiu*

LÍDER	DIRECTIU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innova</li> <li>• El líder és original</li> <li>• Desenvolupa</li> <li>• Es fixa en les persones</li> <li>• Inspira confiança</li> <li>• Visió a llarg termini</li> <li>• Pregunta què i per què</li> <li>• Es fixa en l'horitzó</li> <li>• Origina</li> <li>• Canvia la situació actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra</li> <li>• El directiu és una còpia</li> <li>• Manté</li> <li>• Es fixa en el sistema i en l'estructura</li> <li>• Controla als altres</li> <li>• Visió a curt termini</li> <li>• Pregunta com i quan</li> <li>• Es fixa en els beneficis</li> <li>• Inicia</li> <li>• Accepta el "status quo"</li> </ul>

*Elaboració pròpia basant-se en: Bennis (2003)*



Com diu Maria Teresa Palomo en el seu llibre *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (2000, p.20): “Una persona pot actuar com líder d’un grup sense ser directiu, però difícilment serà un directiu eficaç si no és, alhora, líder del seu equip i de les persones que gestiona”.

### COMPETÈNCIES PRINCIPALS D’UN LÍDER EFECTIU

La personalitat i el caràcter de cada persona són elements únics i irrepetibles, però hi ha certes competències que un líder ha de posseir per donar lloc a un lideratge exitós:

- **Observació:** capacita per mantenir l’atenció i concentració especialment orientada a la detecció de detalls rellevants de l’entorn.
- **Anàlisi:** capacitat per captar els principals elements d’informació significativa de diverses fonts.
- **Síntesi:** capacitat per identificar les dades més importants respecte a un conjunt d’informació.
- **Planificació:** capacitat per organitzar el treball amb eficiència utilitzant apropiadament els recursos.
- **Judici:** capacitat per actuar basant-se en suposicions lògiques que reflecteixen fets concrets.
- **Iniciativa:** capacitat d’acció per aconseguir un objectiu.
- **Comunicació:** capacitat per expressar-se en termes comprensibles per l’interlocutor de tal manera que li permet rebre informació o donar-la.
- **Empatia:** capacitat per sentir i comprendre les emocions alienes com pròpies. És important que un líder sigui empàtic per entendre com se senten els seus col·laboradors.
- **Treball en equip:** capacitat per incorporar a les mateixes accions les dels altres, compartint informacions i tasques. En una organització un líder portarà a un equip sota la seva responsabilitat.
- **Negociació:** capacitat per aconseguir un acord per ambdues parts en situacions conflictives d’interessos amb relació a prioritzar unes accions o unes altres, obtenint el màxim benefici de la situació. Per ser líder s’ha de tenir capacitat de negociació, ja que el líder es trobarà moltes vegades davant conflictes.

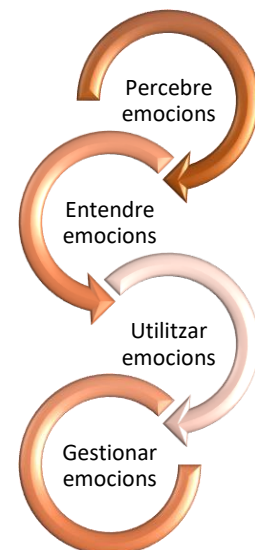


- **Lideratge:** capacitat per utilitzar estils i mètodes apropiats per guiar a les persones proporcionant estímuls i ajudant-les a treballar amb entusiasme cap a determinats objectius.
- **Adaptabilitat:** capacitat per mantenir l'eficiència en una gran varietat de situacions, responsabilitats i grups.
- **Creativitat:** capacitat per generar i reconèixer solucions imaginatives i innovadores a problemes concrets.
- **Lògica:** és com el sentit comú. És important que un líder utilitzi la lògica per prendre decisions adequades.
- **Capacitat per prendre decisions i assumir riscos:** prendre decisions implica optar entre dues alternatives sense saber a què conduirà cadascuna, això suposa assumir el risc d'equivocar-se i haver de conviure amb la possibilitat d'un inesperat fracàs.
- **Tenir confiança en si mateix:** el líder eficaç sap que tindrà fracassos, però que finalment s'assoliran els objectius fixats.
- **Flexibilitat:** capacitat per adaptar-se a situacions noves tenint en compte noves corrents i tendències.
- **Perseverança:** fermesa i constància, ja que l'èxit no és immediat.
- **Habilitats socials:** les facilitats en les relacions personals poden facilitar l'eficàcia i l'èxit.
- **Capacitat organitzativa:** ordre i coherència per evitar d'improvisació i el desapropiament de recursos.

Daniel Goleman va desenvolupar nombrosos estudis sobre el lideratge en les organitzacions. Segons aquest autor existeix una variable sense la qual un líder no pot ser un bon líder: la **intel·ligència emocional**. El líder ha de ser capaç de dirigir el desenvolupament de les persones i dels seus col·laboradors. Un líder ha de ser somiador, tenir empatia i habilitats socials.

Goleman va identificar els 5 components de la intel·ligència emocional en el treball, que va classificar al seu torn en dos grans grups:

*Il·lustració 1: Fases implicades en la intel·ligència emocional*



*Elaboració pròpia*

- **Aptituds personals** que són les que determinen el domini d'un mateix de manera realista. Comprenen les següents aptituds:
  - **Autoconeixement**, conèixer els mateixos sentiments i l'efecte que tenen en els altres.
  - **Autoregulació**, manejar sentiments i emocions pròpies i reorientar impulsos i estats d'ànim perjudicials.
  - **Motivació**, sentir impulsos per assolir objectius.
- **Aptituds socials**: són les que determinen el maneig de les relacions i la interactuació amb elles. Comprenen les següents aptituds:
  - **Empatia**, reconèixer sentiments, necessitats i preocupacions alienes.
  - **Habilitats socials**, gestionar les relacions.

Aquests 5 components de la intel·ligència emocional segons Daniel Goleman es mostren en el següent quadre:

*Taula 2: Components de la intel·ligència emocional*

	<b>JO</b>	<b>ELS ALTRES</b>
<b>Reconeixement</b>	<b>CONSCIÈNCIA D'UN MATEIX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De les meves emocions.</li> <li>• De les meves fortaleses i limitacions.</li> <li>• Confiança en mi mateix.</li> </ul>	<b>CONSCIÈNCIA SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia.</li> <li>• Consciència organitzacional.</li> <li>• Diversitat.</li> <li>• Orientació al client.</li> </ul>
<b>Regulació</b>	<b>GESTIÓ D'UN MATEIX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Transparència: integritat.</li> <li>• Adaptabilitat al canvi.</li> <li>• Èxits.</li> <li>• Iniciativa i innovació.</li> </ul>	<b>GESTIÓ DE LES RELACIONS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lideratge.</li> <li>• Influència o persuasió.</li> <li>• Comunicació.</li> <li>• Gestió del canvi.</li> <li>• Gestió de conflictes.</li> </ul>

*Elaboració pròpia basant-se en: Goleman*

Veiem amb més detall aquestes dimensions:

a) **Autoconeixement:** consisteix a conèixer els mateixos estats interns, preferències, recursos i intuïcions. Aquest autoreconeixement compren 3 aptituds emocionals:

- **Consciència emocional:** reconeixement de les mateixes emocions i dels seus efectes.
- **Autoavaluació precisa:** coneixement dels mateixos recursos interiors, habilitats i límits.
- **Confiança en un mateix:** certesa sobre el valor i facultats pròpies.

b) **Autoregulació:** el domini d'un mateix. Consisteix a manejar els mateixos estats interns, impulsos i recursos. Aquesta compren 5 aptituds emocionals:

- **Autodomini:** mantenir baix control les emocions i els impulsos perjudicials.
- **Transparència:** mantenir normes d'honestedat i integritat.
- **Èxits:** acceptar la responsabilitat de l'acompliment personal.
- **Adaptabilitat al canvi:** flexibilitat per reaccionar davant els canvis i apertura davant noves situacions.
- **Iniciativa i innovació:** estar obert i ben disposat per les idees i enfocaments nous per aprofitar noves oportunitats.

c) **Motivació:** són les tendències emocionals que guien o faciliten l'obtenció dels objectius. És la passió per treballar més enllà de l'obtenció d'un salari o un reconeixement (motivació intrínseca vs. motivació extrínseca). És la propensió a perseguir els objectius amb energia i persistència.

Aquesta motivació comprèn les següents aptituds emocionals:

- Destacable organització a l'èxit.
- Optimisme malgrat els obstacles.
- Compromís amb l'organització.

d) L'**empatia** és l'habilitat de captar els sentiments, necessitats i interessos dels altres. L'empatia, al seu torn, inclou la capacitat de comprendre als altres, la d'ajudar als altres a desenvolupar-se, l'orientació cap al client, aprofitar la diversitat (entesa com el cultiu de les oportunitats a través de persones diverses) i la capacitat d'interpretar les corrents socials i polítiques. Aquesta capacitat per comprendre el que senten els altres afecta un aspecte molt

ampli d'activitats, aquesta habilitat és rellevant en tots els treballs i es valora en nombroses ocasions en els treballs en equip. Saber posar-se en el lloc del client és molt important, i és fonamental fer tot el possible perquè el client se'n vagi satisfet i que tingui un bon record.

e) Les **habilitats socials** són les habilitats per induir en els altres les respostes desitjades. Aquestes habilitats socials comprenen: la influència, la comunicació (escoltar obertament i transmetre missatges convincents), el maneig dels conflictes, el lideratge, iniciar o gestionar els canvis, l'establiment de vincles, la col·laboració amb altres i la capacitat de treballar en equip.

La capacitat de pensar, de planificar, de concentrar-se, solucionar problemes, prendre decisions i moltes altres **activitats cognitives indispensables en la vida poden veure's entorpidides o afavorides per les nostres emocions**. Així doncs, l'equipatge emocional d'una persona, al costat de la seva habilitat per controlar i manejar aquestes tendències innates, condicionen els límits de les seves capacitats mentals i determinen els èxits que podrà arribar a assolir en la vida. Habilitats emocionals com l'entusiasme, el gust pel què es fa o l'optimisme representen uns estímuls ideals per l'èxit. D'aquí que la intel·ligència emocional constitueixi l'aptitud mestra per la vida.

#### TIPUS DE LÍDERS

Un estudi realitzat per la consultora Hay/McBer va seleccionar una mostra de 3.871 executius d'una base de dades de més de 20.000 directius de tot el món i va trobar 6 tipus diferents de lideratge. Cadascun d'aquests estils sembla tenir una influència única en l'atmosfera de treball dels equips.

En l'article «*Leadership that gets results*», publicat per la *Harvard Business Review*, Goleman destaca que el líder eficaç que obté millors resultats no és aquell en el que predomina un únic estil si no el que és capaç d'utilitzar diferents estils en funció de l'equip i dels objectius a aconseguir. Vegem els 6 estils que van ser identificats en l'estudi:

- L'**estil coactiu** és el menys eficaç en la majoria de les situacions. Tenint en compte que genera un clima negatiu, només es deu utilitzar en condicions extremes i quan sigui estrictament necessari.

- L'**estil visionari** és el més efectiu per millorar el clima. Les persones que treballen amb un líder visionari entenen que el que fa importa i per què. Aquest estil també maximitza el compromís amb els objectius de l'organització. El líder visionari dona llibertat per innovar, provar i prendre riscos calculats.
- L'**estil afiliatiu** valora els individus i les seves emocions per sobre de les tasques i dels objectius, busca que els empleats estiguin contents i tenir harmonia entre ells. Construeix forts llaços emocionals i aconsegueix gran lleialtat. Aquest estil té un efecte positiu en la comunicació.
- L'estil **democràtic** resulta ideal quan el líder no està segur de quina és la millor direcció i necessita el suport dels membres de l'equip. Aquest estil té menys sentit quan els treballadors no són competents o no estan ben informats per poder aconsellar sobre la millor direcció a prendre.
- L'estil **exemplar** ha de ser utilitzat amb moderació perquè té un impacte negatiu sobre el clima. El líder exemplar té fixació per fer les coses millor i més ràpidament. El líder estableix estàndards extremadament alts i busca als empleats de rendiment baix per reemplaçar-los per altres. Les altes exigències desmotiven als empleats que no es responsabilitzen ni són flexibles. El treball s'orienta molt a la tasca i es converteix en rutinari.
- El líder **coach** ajuda als seus empleats a identificar les seves fortaleces i debilitats úniques i les vincula a les seves aspiracions professionals. Anima als treballadors a establir objectius de desenvolupament a llarg termini i els ajuda a conceptualitzar un pla per aconseguir-los. Destaca per la seva habilitat de delegar i proposa reptes motivadors als membres de l'equip. Aquest estil millora els resultats perquè requereix un diàleg constant. Funciona bé en moltes situacions de les empreses, però encara millor quan les persones estan disposades a avançar.

Taula 3: Estils de lideratge

	LÍDER COACTIU	LÍDER VISIONARI/ AUTORI- TARI	LÍDER AFILIATIU	LÍDER DEMOCRÀ- TIC	LÍDER EXEMPLAR	LÍDER COACH
<b>Manera d'operar</b>	Necessita resposta immediata.	Mobilitza cap a una visió.	Crea harmonia i llaços emocionals.	Consens a través de la participació.	Espera excel·lència en l'acompliment.	Desenvolupa a la gent pel futur.
<b>L'estil en una frase</b>	Fes el que et dic.	Vine amb mi.	El primer, les persones.	Què opines?	Fes com jo, ara.	Prova això.
<b>Competència d'intel·ligència a emocional necessària</b>	Orientació a l'èxit, iniciativa i autocontrol	Confiança en un mateix, empatia i catalitzador de canvi.	Empatia, creació de relacions i comunicació.	Col·laboració, lideratge d'equips i comunicació.	Diligència, orientació a l'èxit i iniciativa.	Desenvolupa ment d'altres, empatia i autoconeixement.
<b>Situació en què l'estil resulta millor</b>	En una crisi, canvi de rumb o davant problemes amb empleats	Quan el canvi necessita una nova visió o si és necessària una direcció clara.	Per arreglar desavinences o motivar a un equip en circumstàncies difícils.	Per aconseguir consens o obtenir valor d'empleats vàlids.	Per aconseguir resultats ràpids d'un equip competent i altament motivat.	Ajudar a un empleat a millorar el seu rendiment o a desenvolupar fortaleces a llarg termini.
<b>Impacte en el clima</b>	Negatiu.	En la majoria dels casos, fortament positiu.	Positiu.	Positiu.	Negatiu.	Positiu.

Elaboració pròpia

Segons Tom Kelley, fundador de IDEO, empresa reconeguda com una de les més innovadores del món, i creador del *design thinking*, un líder eficaç pot enfocar els millors esforços dels seus individus per construir grups innovadors d'èxit i tenen la capacitat d'identificar i activar el potencial dels seus equips. Una manera de descriure a aquests líders és denominar-los "multiplicadors". Steve Jobs, per exemple, era un multiplicador; era capaç de convèncer a les persones del seu voltant que eren capaços de fer l'impossible.

## 2. TEORIES DEL LIDERATGE

### CONTEXT HISTÒRIC

Des de temps immemorables el lideratge s'ha evidenciat en les societats humanes a través dels grans **emperadors, reis, guerrers**, etcètera, els quals gràcies als seus èxits, van estampar els seus noms en la història de la humanitat, sent en molts casos els **subjectes d'estudi** de diferents temes; en aquest cas, el lideratge.

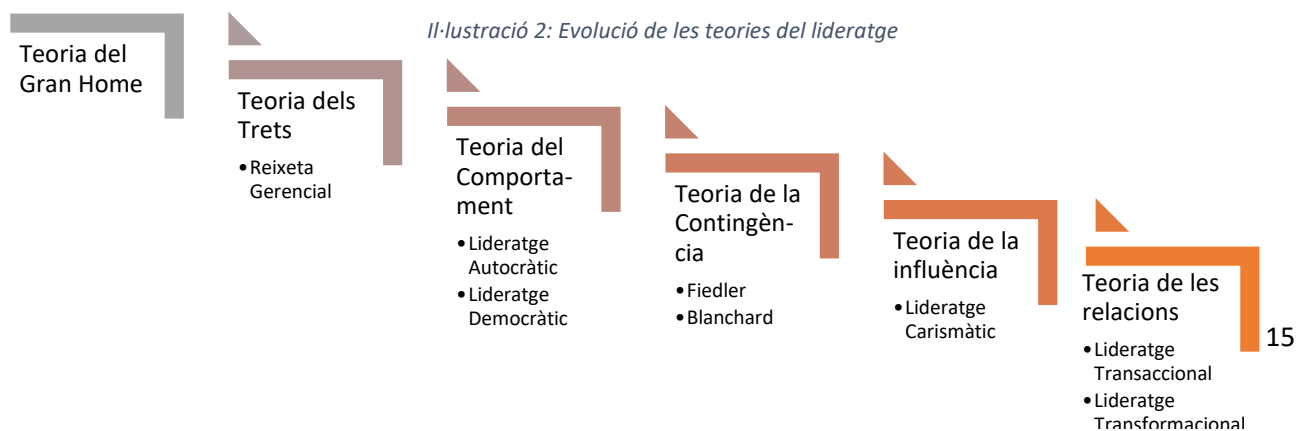
Aquesta característica s'ha presentat des que l'ésser humà va deixar de ser nòmada i va començar a organitzar-se en **civilitzacions amb estructures jeràrquiques** per poder governar el seu poble. Una primera evidència d'això, es pot observar en la civilització de Sumèria (segle 50 i 49 aC) o bé en les gegantesques obres arquitectòniques de les piràmides d'Egipte, en les quals gràcies al coneixement de la geometria i lideratge per part dels capatassos van poder desenvolupar-se a una gran velocitat.

A mesura que els regnes s'expandien i enfortien, el lideratge també ho feia, i amb això els líders evolucionaven i milloraven les seves formes d'administrar a la societat. Arran d'això, el lideratge es va anar convertint en un tema d'estudi de molts **filòsofs i savis** de totes les èpoques, els quals van començar a escriure manuals i llibres sobre el tema, analitzant des de l'àmbit administratiu i organitzacional fins a l'àmbit militar.

En un principi l'estudi del lideratge es va basar a definir **estructures sobre com es podia dirigir la societat** i en l'**anàlisi dels grans líders de la història** del món, identificant quines eren les característiques que els diferenciaven dels altres, arribant a la conclusió que **els líders naixien**, no es feien.

Però al segle 20 dC aquesta hipòtesi comença a ser refutada pels nous especialistes donant lloc a nous analistes, estudis i projectes per analitzar aquest fenomen, els quals han portat diverses teories.

En la següent figura podem trobar les diferents teories segons Daft (2006), amb els seus respectius enfocaments.

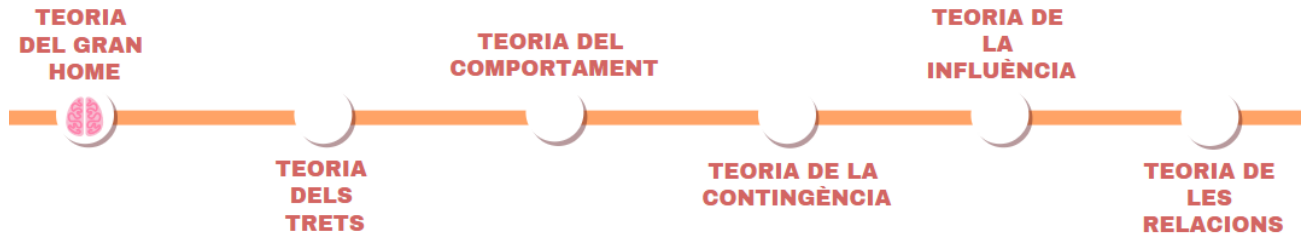




## TEORIA DEL GRAN HOME

En la següent línia de temps podem ubicar la Teoria del Gran Home com la primera en l'evolució de l'estudi del lideratge.

*Il·lustració 3: Línia del temps*



*Elaboració pròpia*

En un principi, l'estudi del lideratge es basava en l'anàlisi dels grans líders de la història del món, indicant quines eren les característiques que els diferenciaven dels altres, arribant a la conclusió que **els líders neixen, no es fan**.

La Teoria del Gran Home sorgeix durant el segle XIX i s'atribueix a l'historiador i assagista anglès Thomas Carlyle. Dita teoria es caracteritza per recalcar que els éssers humans neixen amb certs trets que els identifiquen com líders, amb una **capacitat innata per expressar poder i influència sobre les persones**, i tenen la capacitat d'integrar un tot i exercir una influència superior sobre diferents situacions aconseguint que altres es converteixin en els seus seguidors.

Segons l'autor "la història del món no és altre que la biografia dels grans homes", per tant, la seva teoria es formula al voltant de figures militars masculines com ara Alexandre el Magne o Napoleó els quals governaven països, dirigien expedicions i majestuoses guerres; però també d'homes importants en l'àmbit de la ciència, l'art i la política com Galileu, Miquel Àngel, Abraham Lincoln i d'altres que han sigut decisius pel transcurs de la història.

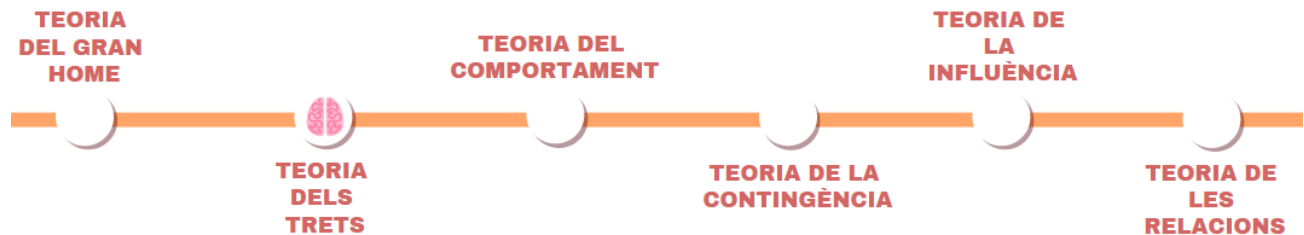
Els grans líders de la història van ser en la seva majoria militars, nobles, membres de l'Església o altres homes amb certs rols i estatus socials elevats perquè, naturalment, com més oportunitats i recursos culturals i econòmics es disposen, més possibilitats sorgeixen per convertir-se en líders polítics.

Doncs, la idea que "un líder neix, no es fa" té un profund **component oligàrquic**, ja que està molt associada al lloc que ocupaven els homes en la societat els quals fins finals del segle XIX eren definits en funció de la casta o llinatge familiar del qual es provenia.

## TEORIA DELS TRETOS

Passant pels anys 1920 i 1950 trobem la Teoria dels Trets que ha tingut un ressorgiment a partir de la dècada dels 90 fins a l'actualitat després d'un període de quasi total inactivitat.

Il·lustració 4: Línia del temps



Elaboració pròpia

S'emmarca dins de les denominades teories del Gran Home que suggereixen que certes característiques estables de les persones (trets) diferencien als que poden considerar-se líders d'aquella que no ho són.

A partir d'investigacions donades cap a la dècada de 1920 es va tractar de profunditzar sobre **el comportament dels líders, dels seus trets i característiques personals**, els elements que foren avaluats fonamentalment van ser alguns com la intel·ligència, l'estatura i l'energia que aquests transmeten amb el fi d'identificar quins eren realment líders i quins poden ser formats per ser-ho.

Stodgill va dur a terme una investigació en la qual es va demostrar que no hi ha un grup específic de característiques que defineixen el lideratge i va concloure que les característiques i habilitats que conformen el lideratge vénen determinades per situacions específiques.

Anys més tard, a conseqüència d'aquell estudi, es crea l'Ohio State University en la qual va continuar l'anàlisi dels factors d'èxit o fracàs en el lideratge i s'arriba a la conclusió que els líders tenen tendències cap als processos i cap a les relacions. Daft (2006) defineix aquestes tendències analitzades com:

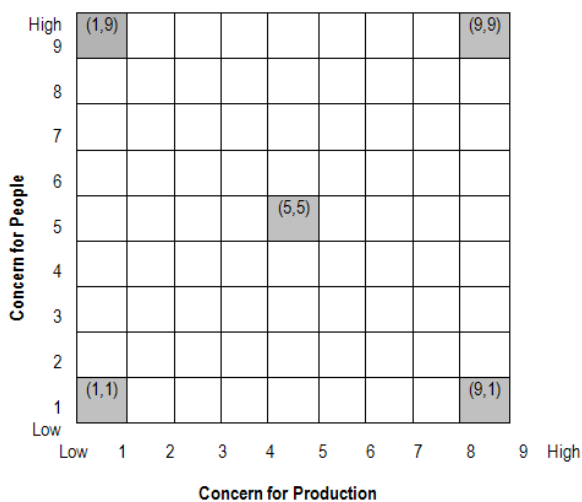
- **Consideració:** Grau de sensibilitat del líder que respecta les idees i sentiments dels subordinats i crea una confiança recíproca.
- **Estructura d'inici:** Mesura en la qual un líder s'orienta cap a les tasques i dirigeix les activitats laborals dels seus subordinats per assolir objectius.

Segons Daft (2006), en la Universitat de Michigan també es van donar estudis similars els quals van definir dos tipus de comportament:

- **Comportament centrat en els empleats:** els líders s'enfoquen cap a les necessitats humanes dels subordinats. El suport del líder i el fet de facilitar la interacció, són les dues dimensions bàsiques del comportament centrat en els empleats.
- **Comportament centrat en el treball:** el líder dirigeix les seves activitats cap a l'eficiència, la reducció de costos i la programació. L'èmfasi dels objectius i el facilitar el treball són les dues dimensions bàsiques del comportament centrat en el treball.

Tots aquests estudis deriven a la creació del primer model de lideratge denominat **La Malla Gerencial** (o Reixeta Gerencial) per Robert R. Blake i Jane Mouton, que combina en una matriu l'enfocament en els processos i l'enfocament en les relacions, a partir de la qual s'observen cinc estils de lideratge: gestió empobrida, gestió club campestre, gestió a mig camí, gestió autoritària i gestió d'equip.

La Malla Gerencial és un model bidimensional del lideratge que **descriu els principals estils dels líders** amb base al seu grau d'interès per les



Font: Management Study Guide

persones o per la producció. La reixeta té dues dimensions: la preocupació per les persones i la preocupació per la producció. La "preocupació per la producció" inclou les actituds d'un supervisor respecte la qualitat de decisions sobre polítiques, eficiència laboral i el volum de producció entre altres. La "preocupació per les persones" s'interpreta en un sentit ampli incloent elements com el grau de compromís personal amb el compliment d'objectius,

la preservació de l'autoestima dels empleats, l'assignació de responsabilitats amb base en la confiança i no a l'obediència, l'oferta de bones condicions de treball i la permanència de relacions interpersonals satisfactòries.

A continuació es pot observar la descripció dels diferents tipus de lideratge que sorgeixen a partir de la investigació de Blake i Mouton, seguit d'un exemple de reixeta gerencial:

### **Perfil “(1,1)”:** El líder indiferent o gestió empobrida.

El primer estil és la gestió empobrida (1,1) en el qual el líder no té cap tendència en els processos ni en les relacions (filosofia de lideratge absent), és a dir, no el preocupa si els seus seguidors són satisfets o si s’han assolit els objectius.

Aquest quadrant evoca a un líder que en realitat no ho és en cap sentit. La seva intenció és no involucrar-se, eludir responsabilitats, evitar decidir o incidir. Tendeix a deixar que tot sigui igual, que segueixi el seu curs i que cada professional faci “el que sàpiga fer” sense cap mena d’inferència o intervenció.

### **Perfil “(1,9)”:** El líder complaent o gestió club campestre.

El segon estil és la gestió de club campestre (1,9) en el qual el líder té una tendència total cap a les relacions (èmfasi en les persones), és agradable i no li agraden les confrontacions; les seves preocupacions giren entorn de la satisfacció de les relacions personals i al bon clima organitzacional, tenint com a conseqüència l’incompliment dels objectius.

La concentració total del líder en l’equip genera sinergies relacionals positives i col·laboració entre els diferents integrants del grup. Però, també s’utilitza un to despectiu “club campestre o social”, ja que aquest estil pot aplicar-se per una incapacitat tècnica o inseguretat respecte al projecte o l’equip. Aquest tipus de líders corren el risc d’oblidar que bona part de la motivació del professional prové de la consecució de metes i objectius. Per tant, si s’oblida completament de la producció, haurà de concentrar les esperances en què el projecte funcioni perquè al contrari perdrà la confiança de l’equip i l’ambient relacional s’ensorrarà.

### **Perfil “(5,5)”:** El líder Status Quo o gestió a mig camí.

El tercer estil és la gestió a mig camí (5,5) en el qual al líder li agrada mantenir un estatus de superioritat, donant lloc a un tipus de lideratge en el qual s’observen dos enfocaments, un encaminat cap a la productivitat dels processos i l’altre encaminat a les persones (interès moderat per ambdós enfocaments), on l’enfocament principal és la productivitat sense descuidar la satisfacció dels seguidors.

### **Perfil “(9,1)”:** El líder autoritari o gestió autoritària.

El quart estil és la gestió autoritària (9,1) en el qual el líder té un poder absolut i el seu enfocament és únicament el compliment de metes i objectius (eficiència d’operacions), la comunicació no s’observa, els conflictes es resolen en la mesura que el líder pren la decisió i els seguidors no participen en aquesta.

Pel líder l'important és produir eficaçment i eficientment, l'equip és només un instrument per aconseguir-ho. És un estil directament emparentat amb el control, la planificació exhaustiva, el monitoratge i la pressió fent que les normes, reglaments i directius es compleixin estrictament. No s'estimula la creativitat, la independència ni la proactivitat. No és un lideratge que es mantingui durant un llarg termini, ja que provoca el cansament dels professionals (sobretot a aquells amb creativitat, iniciativa i proactivitat).

### Perfil "(9,9)": El líder ideal o gestió en equip.

El cinquè i últim estil és la gestió en equip (9,9), és el més eficient i recomanable perquè s'observa una forta presència tant en l'enfocament en els processos com en el relacional, és a dir, el líder sempre s'enfoca en el compliment d'objectius assolint-los amb una excel·lent direcció de les persones, inspirant-los en els seus objectius tant personals com professionals. El treball en equip en aquest estil és essencial per assolir l'èxit i la satisfacció dels seguidors.

El líder ideal ha de tenir una gran capacitat en la presa de decisions perquè en voler assegurar la bidireccionalitat de les seves decisions ha de buscar una sinergia entre ambdues (una decisió afavorint la producció pot produir un efecte col·lateral negatiu en les persones, i viceversa).

Il·lustració 6: Resum Reixeta Gerencial

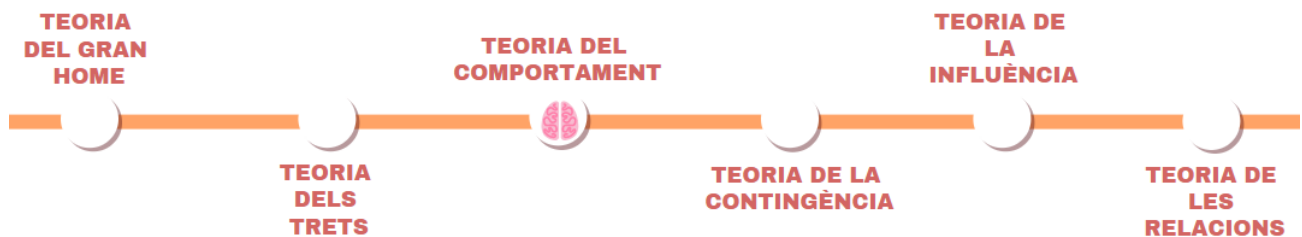


Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)

## TEORIA DEL COMPORTAMENT O CONDUCTUAL

Passant ara al nivell del comportament, es troben teories amb un nou enfocament en què els especialistes en el tema ja no només se centren en l'estudi de les qualitats que componen a un líder, sinó que comencen a estudiar com aquests actuen respecte a els seus seguidors.

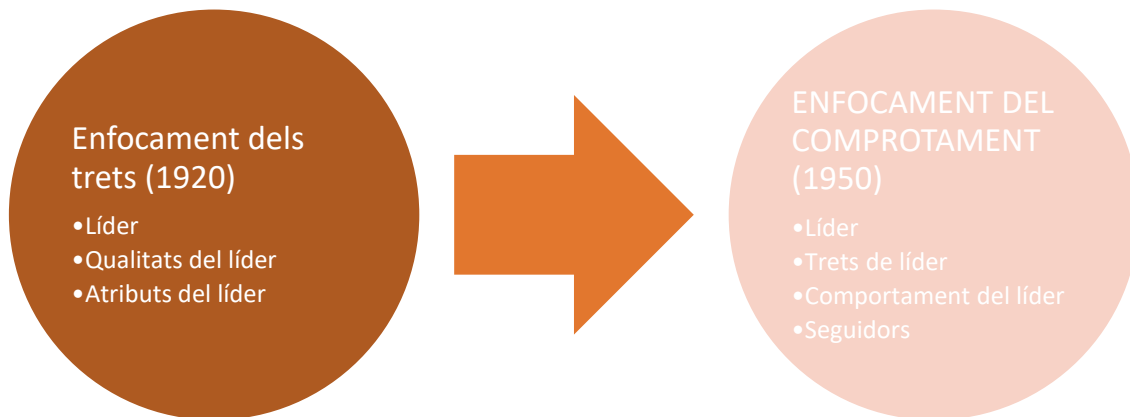
Il·lustració 7: Línia del temps



Elaboració pròpia

Podem observar en la següent figura l'evolució de les teories del lideratge fins al moment, respecte al líder i la seva interacció.

Il·lustració 8: Evolució dels enfocaments del lideratge fins a 1950

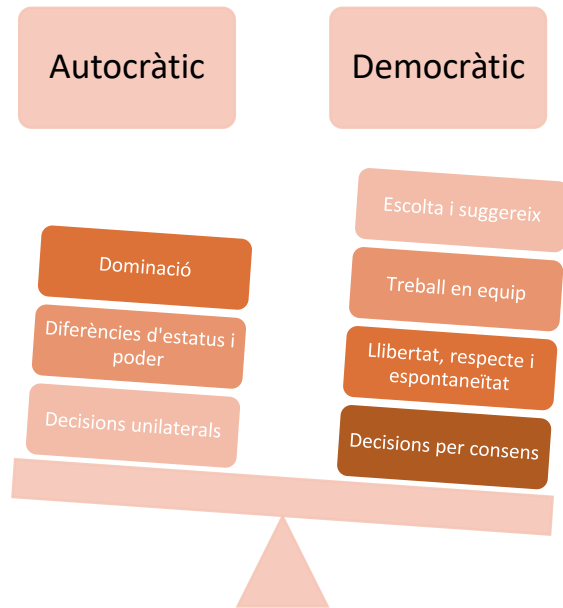


Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)

Fins a la dècada de 1950 el fenomen del lideratge es basava únicament en les qualitats i atributs del líder que havien de ser l'objecte d'estudi per aconseguir identificar quines persones posseïen aquests trets i definir quins poden ser líders i quin no, però amb el pas del temps i l'evolució del fenomen de la teoria del comportament, s'observa que ara no només els trets són una qualitat que afecta els líders, sinó també els seus comportaments i com són aquests amb **relació als seus seguidors**.

Dins d'aquest nou enfocament, els especialistes en el tema identifiquen dos comportaments particular que els líders utilitzen en la interacció amb els seus seguidors, aquests comportaments són un lideratge autocràtic i un lideratge democràtic.

Il·lustració 9: Diferències entre el lideratge democràtic-autocràtic



Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)

Daft (2006) defineix aquests dos comportaments com:

- **Lideratge autocràtic:** líder que tendeix a centralitzar l'autoritat, a derivar poder en el seu lloc, a controlar els premis i a coaccionar.
  - **Lideratge democràtic:** líder que delega autoritat en altres, fomenta la participació, recorre als seus col·laboradors amb el propòsit d'obtenir el coneixement necessari per realitzar les tasques i depèn del respecte dels seus subordinats per exercir influència.
- Aquesta teoria va presentar un auge

considerable entre els anys 1950 i 1960. Els estudis d'aquesta teoria se centren en l'Ohio State University on es va descobrir que els seguidors perceben la conducta del seu líder en relació amb dues categories independents:

- **Iniciació d'estructura:** són conductes orientades a la consecució de la tasca i inclouen obligacions. El líder tendeix a organitzar el treball, organitzar els objectius, assignar tasques particulars als membres del grup, esperar que els treballadors mantinguin estàndards definits d'acompliment i emfatitzar el compliment de les dates límit.
- **Consideració:** són conductes que tenen com a finalitat mantenir o millorar les relacions entre el líder i els seguidors. Inclouen el respecte, confiança i creació de clima de camaraderia. Les relacions de treball es basen en l'interès pel benestar, la comoditat i la satisfacció dels seguidors, l'ajuda en els problemes personals i la igualtat entre els subordinats.

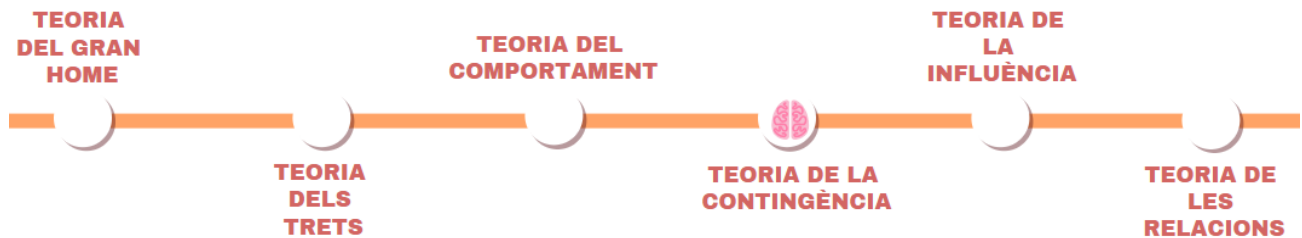
Aquests descobriments van ser possibles gràcies a la utilització de determinats instruments de mediació com el *Leader Behavior Description (LDDQ)* o el *Supervisory Behavior Description (SBD)*.



## TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA

Continuant amb l'evolució dels estudis sobre el lideratge, es troba la teoria de la contingència, que d'igual manera que la teoria del comportament junta les qualitats del líder amb les relacions dels seguidors, però a més a més agrega la **interacció que tenen aquests dos amb l'entorn** en què es desenvolupen.

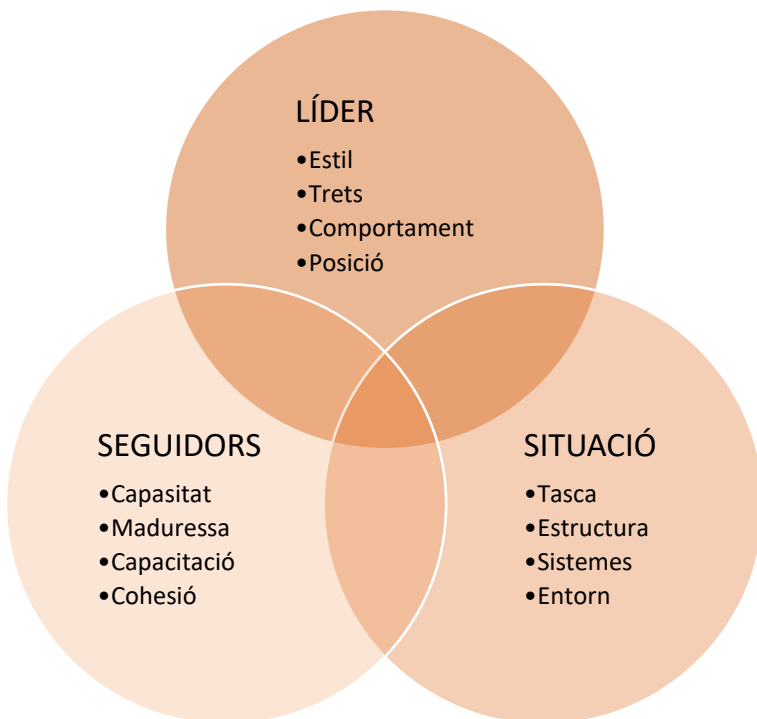
Il·lustració 10: Línia de temps



Elaboració pròpia

Aquesta teoria té fonament en l'eficiència del lideratge i la situació en el que es desenvolupen aquestes activitats, sent l'enfocament principal la **situació en la qual es realitza el lideratge**. La hipòtesi per aquests estudis era que, un tipus de lideratge podia ser eficaç en certes circumstàncies, però si la situació era canviant, aquell tipus de lideratge ja no seria eficaç; el que es volia provar amb aquesta teoria era si l'eficiència del

Il·lustració 11: Relació entre les variables de la Teoria de la Contingència



Elaboració pròpia basant-se en: Daft

comportament del líder era contingent perquè depenia de les diferents situacions que es donaven.

És a dir, les tres variables fonamentals per aquesta teoria són la relació que es du entre **el líder i els seus seguidors**, **l'estructuració de les tasques i el poder que exerceix el líder**. Quan el poder que exerceix el líder sobre els seus seguidors genera una visualització clara dels objectius i genera una bona relació en el grup, es diu que la situació és òptima, altrament s'haurà de canviar de líder, el tipus de lideratge o la situació.

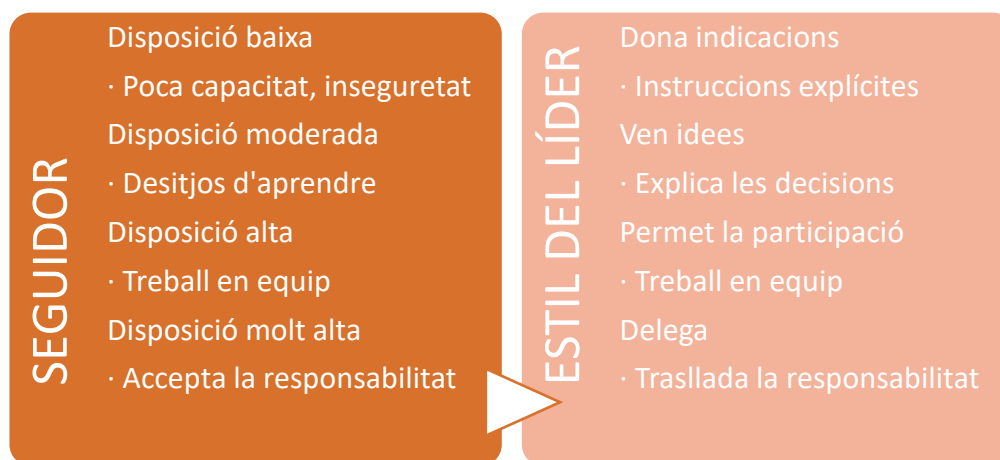
Dins d'aquesta teoria de la contingència es troben dos grans models:

- **Model de contingència de Fiedler:** es va dissenyar per identificar la tendència dels líders, si es cap a les tasques o les relacions, el qual serveix per integrar l'estil del líder amb la situació.

Aquest presenta la situació basant-se en les tres variables esmentades anteriorment: la relació líder-següidor, estructuració de tasques i el poder exercit es poden definir de la següent manera:

- **Relacions líder-següidor:** fa referència a la qualitat existent entre la relació del líder amb el seu grup de següidors. Aquesta qualitat es mesura per l'acceptació de l'individu, la confiança donada i l'amistosa que sigui la relació amb els altres membres de l'equip.
  - **Estructuració de tasques:** fa referència al grau en què la tasca s'estableix per mitjà de procediments. Aquestes tasques es mesuren per la claredat en què s'estableixen els objectius, el nombre de solucions que es poden utilitzar i el grau de correcció d'acord amb retroalimentacions.
  - **Poder del líder:** és la posició en la qual es troba el líder la que permet que els següidors se sentin influïts per ell, aquest poder permet castigar i/o recompensar i promoure i/o degradar.
- **Model situacional d'Hersey i Blanchard:** és una nova anàlisi de la reixeta del lideratge, però aquest model se centra en les característiques dels següidors per determinar l'eficiència del comportament del líder. Aquest model es pot explicar de la següent manera:

*Il·lustració 12: Model situacional d'Hersey i Blanchard*



*Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)*

Després d'haver exposat els dos models que es presenten en la teoria de la contingència, es pot dir que ambdós models són una continuació de la reixeta del lideratge, ja que en el model de Fiedler quan el líder descriu de manera negativa els seguidors és perquè la seva tendència és cap a les tasques però si els descriu de manera positiva, la seva tendència és cap a les relacions; a més d'això explica que dins de la situació hi ha tres elements que el componen. Per altre costat, està el model d'Hersey i Blanchard, on el tipus de lideratge exercit pel líder es defineix d'acord amb les característiques dels seguidors i la seva disposició.

En la següent figura podem observar aquesta transició de l'estudi del lideratge, des de la teoria dels trets fins a la teoria de la contingència:

*Il·lustració 13: Evolució de les teories del lideratge 1920-1960*

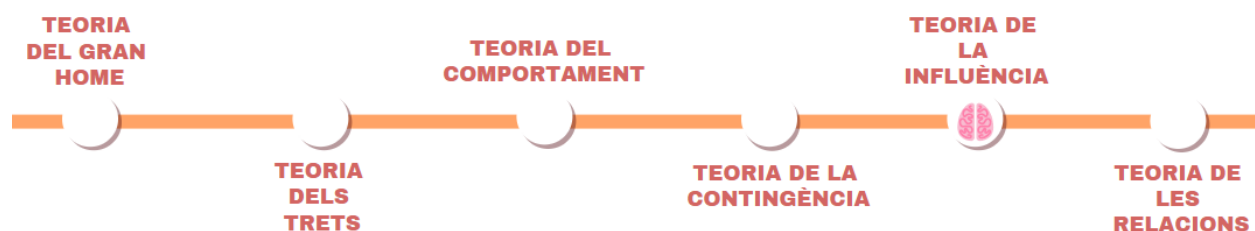


*Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)*

## TEORIA DE LA INFLUÈNCIA

Seguint ara per la penúltima teoria, la teoria de la influència, es pot trobar que l'enfocament principal d'aquesta és el lideratge carismàtic.

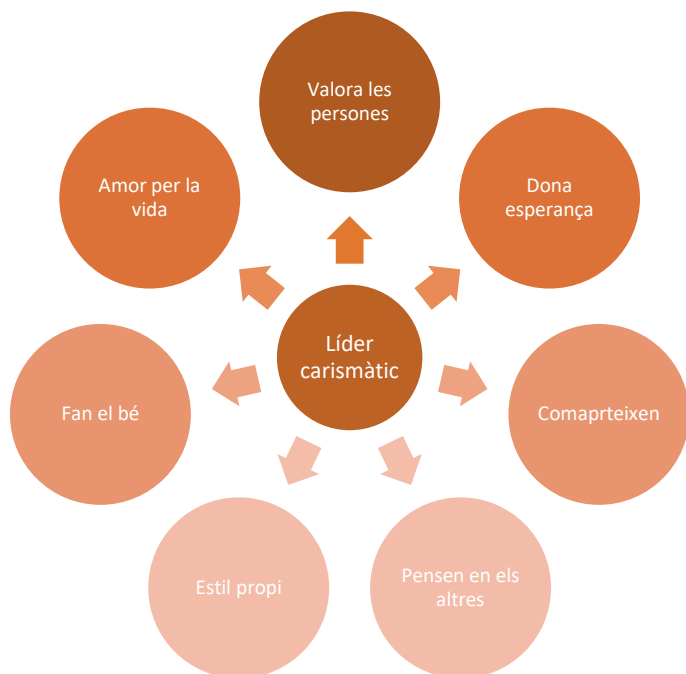
*Il·lustració 14: Línia del temps*



*Elaboració pròpia*

El líder **carismàtic** posseeix molta confiança en si mateix, ja que té una **visió clara dels objectius** i un fort compromís per complir-los, sap expressar aquesta visió de manera explícita als seus seguidors, té un comportament atípic (comparat amb altres tipus de líder)

Il·lustració 15: Qualitats del líder carismàtic



Elaboració pròpia basant-se en: Maxwell (2011)

i és un agent de canvi constant de l'entorn.

El carisma és una qualitat que estimula i impulsa als seguidors de tal manera que realitzen activitats que estan fora de les seves obligacions, assolint resultats positius. Això vol dir que un líder basat en l'estil carismàtic, **és capaç d'influenciar, inspirar i motivar als seguidors perquè realitzin més del que normalment farien**. Un líder basat en aquest tipus de lideratge no exigeix atenció a causa de la seva disposició de poder, la capta per les seves qualitats i personalitat.

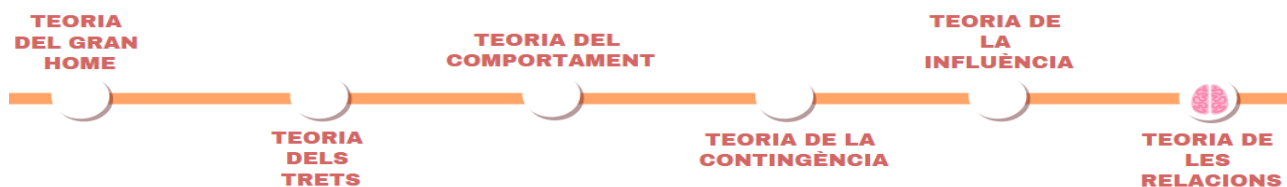
És a dir, el carisma més que una qualitat

és una habilitat amb la qual s'inspira entusiasme, interès o afecte a través de la influència de **l'encant personal** que si s'utilitza correctament, pot augmentar l'acompliment de tota l'organització perquè permet que els seguidors tinguin una visió molt més àmplia dels conceptes, deixant enrere els interessos personals pel bé de l'equip i l'organització.

## TEORIA DE LES RELACIONS

Finalitzem amb la teoria de les relacions. Es poden trobar dues tendències principals dins d'aquesta teoria, el lideratge transaccional i el lideratge transformacional. Els estudis d'aquestes dues tendències es comencen a donar des de la dècada de 1980.

Il·lustració 16: Línia del temps



Elaboració pròpia

S'estableix una diferència entre el lideratge transformacional i el transaccional, ja que en aquest últim els seguidors **són motivats per interessos personals** en lloc de ser influïts pels seus líders **per transcendir les seves pròpies necessitats en benefici de l'organització** (com és el cas del lideratge transformacional). Bass (1998) considera que els líders transformacionals permeten als seus seguidors afrontar amb èxit situacions de

Il·lustració 17: :Lideratge Transformacional vs Lideratge Transaccional

Lideratge Transformacional	Lideratge Transaccional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conversió de seguidors en líders</li><li>• Alts índexs d'autoestima i autorealització</li><li>• Busca el benestar del grup</li><li>• Visió ideal cap al futur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assoliment d'objectius a través de recompenses</li><li>• Càstigs i retroalimentacions negatives per l'inassoliment dels objectius</li></ul>

Elaboració pròpia basant-se en: Daft (2006)

conflicte o estrès fent costat amb seguretat i tolerància davant la incertesa. Aquest estil és d'especial utilitat en situacions de canvi. Per altra banda, els líders transaccionals tendeixen a presentar una actitud correctiva i orientada cap als resultats: lideratge més útil en contextos més estables.

El lideratge transformacional, a diferència del lideratge transaccional, busca des d'un principi l'assoliment dels objectius a través de la inspiració impartida als seguidors i **no per recompenses o càstigs**, també ajuda i impulsa el desenvolupament dels seguidors amb el fi que aquests porten més al grup, siguin **més innovadors, més creatius, més resistents a l'estrès i més flexibles** al canvi perquè en un futur puguin convertir-se en els següents líders transformacionals.

El lideratge transformacional també es diferencia del denominat *laissez faire*. Aquest implica l'absència de lideratge, les decisions no són preses, les accions són demorades i les responsabilitats del líder ignorades. Es considera un estil de lideratge ineficaç.

### LIDERATGE TRANSACCIONAL

Com el seu nom indica, és una transacció o **intercanvi que es realitza entre el líder i els seguidors**. Això es realitza quan el líder coneix les necessitats dels seguidors, i per tant, s'ofereixen recompenses per poder satisfer dites necessitats a canvi de complir amb les metes i objectius de l'organització.

Aquest lideratge es basa en dues característiques fonamentals:

- **Recompensa contingent:** s'atorguen recompenses als seguidors depenent del coneixement de les metes i consecució dels objectius, és a dir, és una interacció entre

el líder i el seguidor guiada per canvis recíprocs (el líder identifica les necessitats dels seguidors i realitza una transacció entre les necessitats del grup i de cada persona) recompensant o sancionant el compliment d'objectius.

- **Direcció per excepció:** es realitzen retroalimentacions negatives, sancions i correccions per no complir els objectius. El líder intervé només quan s'han de fer aquestes correccions o canvis de conducta dels seguidors, en general les intervencions són negatives i de crítica perquè els objectius no es desviïn del seu curs.

Quan un líder és transaccional, la motivació impartida als seguidors es du per la **posició jeràrquica** que existeix, és a dir, la relació entre el líder i seguidors és més de cap a subordinats, ja que el reconeixement de les persones es premia o es castiga amb relació al grau d'assoliment dels objectius.

#### LIDERATGE TRANSFORMACIONAL

El lideratge transformacional és un dels enfocaments més desenvolupats i estudiats en l'actualitat. El seu principal precursor és Bernard M. Bass (1985) el qual es va basar en les idees originals sobre el lideratge carismàtic i transformacional de Robert House (1997) i James MacGregor Burns (1978). La majoria de les teories sobre el lideratge transformacional i carismàtic **tenen en compte tant els trets i conductes del líder com les variables situacionals**, donen lloc a una perspectiva més abraçadora que la resta d'orientacions descriptives.

House (1977) va elaborar la seva proposta teòrica sobre el lideratge de tipus carismàtic. L'autor va tractar de determinar quins trets i conductes diferenciaven als líders de la resta de persones. Alguns dels trets que destaca d'aquest enfocament com particulars dels líders carismàtics són: **tenir conviccions sòlides, autoconfiança i presentar un fort anhel de poder.**

Burns (1978) entén el lideratge transformacional com un procés en què **els líders modifiquen les seves conductes** si perceben respostes de suport o resistència per part dels seus adeptes.

Bass descriu aquest tipus de lideratge a partir dels efectes que produeix el líder sobre els seus seguidors. Els líders amb característiques transformacionals provoquen canvis en els seus seguidors a partir de **conscienciar-los sobre la importància i el valor que tenen** els resultats obtinguts després de realitzar les tasques assignades. A més el líder incita al fet

que **els seguidors transcendeixin els seus interessos personals en virtut als objectius de l'organització**. Això genera confiança i respecte per part dels adeptes i són motivats a assolir més de l'esperat. Aquest tipus de lideratge es basa en quatre components:

- **Influència:** els líders són carismàtics, raó per la qual són respectats, admirats i imitats per part dels seguidors, els quals intenten imitar-los demostrant alts nivells de conductes ètiques i morals.
- **Inspiració:** el treball en equip és fonamental; l'entusiasme i l'optimisme es presenten implicant als seguidors en la visió de futur. Els líders motiven i inspiren als seus seguidors fomentant l'esperit del grup i generant expectatives de futur.
- **Estimulació intel·lectual:** s'estimula als seguidors a ser innovadors i creatius; no es realitzen crítiques per errors individuals o per idees diferents de les del líder.
- **Consideració individualitzada:** el líder actua com un entrenador o mentor; les tasques són monitorades amb el fi d'avaluar si els seguidors necessiten més suport pel compliment dels objectius. El líder considera les necessitats individuals del desenvolupament personal de cadascun dels seus seguidors fent un seguiment personalitzat amb una funció orientadora.

La major part de la investigació realitzada des d'aquest enfocament es basa en els resultats obtinguts a partir de la utilització de l'instrument *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ. Aquesta tècnica apunta a avaluar diferents tipus de lideratge (transformacional, transaccional i *laissez faire*).



### 3. PART PRÀCTICA

En aquest estudi, han participat els líders de quatre empreses que han assolit un gran èxit des de la seva obertura. Totes elles pertanyen a un mateix sector, al turisme i l'hoteleria, per donar una major exactitud a l'anàlisi del concepte de lideratge que es porta en aquest àmbit.

Per l'elecció de la mostra he emprat principalment tres **criteris**:

- Relació amb la temàtica de la investigació (empreses, en aquest cas hotels, amb un gran èxit empresarial).
- Directius amb un paper fonamental per als resultats efectius de l'empresa.
- Líders polivalents amb equips de treball eficaços i diversos.

L'entrevista consta de 23 preguntes relacionades amb **el lideratge que s'empra** durant el dia a dia de l'empresa, **les aptituds del líder** i **l'opinió dels subordinats** a càrrec seu. Aquestes preguntes es realitzen amb la finalitat de trobar una síntesi entre els diferents lideratges per poder determinar de quina manera es lideren empreses d'aquestes amplituds assolint el gran èxit empresarial que han tingut durant els últims anys.

La primera empresa triada per a aquest estudi és l'hotel **Guitart Gold Central Park Aqua Resort** de la cadena hotelera Guitart Hotels, situat molt a prop de la platja de Lloret de Mar, situació que el porta a tenir un gran nombre de turistes durant tot l'any fent que l'hotel cada dia estigui al complet. El seu director comercial, **Xavier Alonso**, el qual porta tota la seva vida treballant en aquest hotel, passant per cadascun dels seus departaments, i set anys en el càrrec amb només deu persones sota el seu comandament que dirigeixen tota la producció de l'empresa, ens ha contestat extensament l'entrevista realitzada donant la seva opinió més sincera.

El següent ha sigut el **Resort Els Pins**, un càmping de bungalows de luxe situat a Malgrat de Mar. El resultat d'aquesta empresa els últims anys ha crescut en una gran quantitat; existeix un continu moviment durant la primavera i l'estiu que els ha portat a un ràpid assoliment dels seus objectius. La seva directora, **Diana Gonkova**, només fa uns pocs mesos que és al càrrec i ha fet créixer l'empresa i els seus resultats en aquest curt període de temps gràcies a la direcció que ha imposat sobre el seu equip.

La tercera empresa, l'**Hotel Mercedes**, fa més de 50 anys que dona confort a hostes. Les seves innovacions han fet que amb el pas del temps creixi en un gran volum sense oblidar la vella essència. El director que ha portat aquest hotel durant moltíssims anys és en **Javier Cardona**, ha desenvolupat innovacions i tècniques dins d'aquesta perquè segueixi creixent durant el pas del temps, administrant grans equips convertint-los en eficients i eficaços sempre des de la seva empatia.

Finalment, es va entrevistar al director **Peter Pollaris** de l'**Hotel Goya**, situat molt a prop de les platges de Lloret de Mar. Fa dos anys que és al càrrec d'aquest hotel en el qual ha desenvolupat un gran equip eficaç i internacional que ha dut l'empresa a un gran èxit, sobretot, durant les temporades altes de la zona costanera en les quals genera grans resultats.

### **ANÀLISI I SÍNTESI DELS RESULTATS DE LES ENTREVISTES**

Els quatre líders de les empreses escollides han respost l'entrevista de manera extensa i sincera. Tots tenien opinions i punts de vista diferents, però encara així s'han trobat certes similituds en les seves respostes.

Els directius estaven d'acord en el fet que hi havia **diferents tipus de lideratge**, però han sorgit diverses opinions sobre aquests. El director de Guitart Hotels ha separat els líders entre aquells que **participen activament** amb la plantilla i aquells que són molt **manaires**. Aquesta opinió es podria relacionar amb les d'en Javier i en Peter; aquest últim destaca els líders entre **dictadors i lliberals**, mentre que en Javier esmenta que hi ha líders que encara utilitzen l'esclavatge i la por. Una resposta curiosa que també ha aportat el director de l'Hotel Goya, ha sigut que a causa de la societat en la qual ens trobem avui en dia, també es podria separar entre **homes i dones**, ja que existeix cert masclisme en els àmbits empresarials que donen una perspectiva en el que els homes tenen una imatge de més poder. Per altre costat, Diana diferencia els líders entre els quals **han nascut per ser-ho i els que no**, ja que creu que les qualitats que ha de tenir tot líder són innates.

Respecte a les qualitats que hauria de tenir un líder eficaç: la Diana, com havia esmentat, creu que des d'un començament si no s'ha **nascut per ser líder**, l'individu mai arribarà a l'eficàcia, i si per altra banda ha tingut aquesta sort, ha de complementar-la amb experiència. En Xavier també creu que l'**experiència** és fonamental per l'eficàcia del líder, encara que també afegeix altres virtuts com **la humilitat** i les **ganes de treballar**. Per altra banda, tenim

als directors dels hotels Mercedes i Goya: el primer creu que un líder eficaç sap que el seu **equip** és el més important i ha de saber treballar amb ell i desenvolupar les seves capacitats de creixement, i el director Peter Pollaris diu que un líder ha de saber **escoltar opinions i sentiments aliens** i sobretot ser positiu en tot moment pel bon funcionament de l'equip.

Un cop esmentades les aptituds que tot líder ha de tenir, quin tipus de líders es consideren ells? Creuen que tenen aquestes qualitats? Es consideren bons líders? Tant en Xavier com en Javier han estat d'acord en el fet que per ells mateixos no podrien dir si han sigut bons líders o no, però respectivament es consideren el tipus de líder que intenta **treballar i delegar** amb el seu equip i que **confia** en els seus treballadors. La directiva Diana Gonkova es defineix com una líder **eficaç i òptima**, i creu que és bona en el lideratge perquè ha nascut per exercir el càrrec i a més a més, té una molt bona formació i experiència. Finalment, Peter diu que és el tipus de líder que **deixa de costat les seves idees** per escoltar les de la resta de treballadors de la seva plantilla per cohesionar-les, per aquest motiu es considera un bon líder, i ho complementa sent sempre una **persona positiva per animar al seu equip**.

Tots han esmentat els seus punts forts, però, també han tingut errades com a caps d'equip. Els directius dels hotels Guitart i Mercedes, respectivament, pensen que s'han de prendre els errors d'una forma **constructiva** i que s'ha de millorar dia a dia tenint cada cop menys. La Diana creu que la majoria dels seus errors els ha comès durant la seva **formació i experiència**, mentre que en Peter creu que en les **situacions d'estrès** és quan més es veu la seva part negativa.

Relacionada amb els errors, una de les preguntes va ser quines eren les aptituds que més els hi costava d'emprar. La Diana va respondre que no li costava cap, ja que aquestes eren innates, però que si havia d'esmentar alguna, era la manera de **comunicar** les coses. La **humilitat i la paciència** són les aptituds que en Javier i en Peter han anomenat com les qualitats que més dificultats tenen per controlar. El director de Guitart Hotels s'ha descrit com una persona tossuda i caparruda, i per tant, el seu punt feble és la seva dificultat per **comprendre** altres punts de vista.

Per comprovar d'alguna forma les respostes dels quatre líders, vaig voler saber l'opinió dels seus subordinats respecte ells, quines creien que eren les seves virtuts? I les seves debilitats? En el cas d'en Peter, la seva virtut i la seva debilitat era la mateixa: no era gens

autoritari. La directora del ressort, tenia moltes virtuts: era **eficaç, treballadora, resolutiva i amb una visió clara i directa**; però tenia un greu error, la seva **manera de comunicar** era massa dràstica i moltes vegades els seus subordinats se sentien ofesos. En Javier Cardona era descrit com una persona molt **empàtica, raonada** i amb una molt **bona previsió de futur** i en Xavier simplement el qualificaven de **bona persona**; l'error d'aquest primer era que no era **gens organitzat** i això suposava un problema per la plantilla, ja que moltes vegades s'havien trobat en una situació de contra-rellotge per aquesta manca d'organització.

Taula 4: Comparació dels lideratges dels directius de la investigació

	Xavier Alonso Guitart Hotels	Diana Gonkova Ressort Els Pins	Javier Cardona Hotel Mercedes	Peter Pollaris Hotel Goya
Existeixen diferents tipus de líders?	Sí	Sí	Sí	Sí
Quins?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participants actius amb la plantilla</li> <li>· Líders molt manaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Els que han nascut per ser-ho</li> <li>· Els que no han nascut per exercir aquest càrrec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hi ha que encara utilitzen l'esclavatge i la por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hi ha que són dictadors o bé massa liberals guiant-se per les opinions dels altres</li> <li>· També diferencia entre els homes i les dones</li> </ul>
Quin tipus de líder es considera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Intenta delegar</li> <li>· Treballa en equip perquè els seus membres se sentin importants donant lloc a un bon servei</li> </ul>	Eficaç i òptima	Confiat en els treballadors	Deixa de costat les seves idees per escoltar les dels altres per una millor eficàcia.
Quines aptituds ha de tenir un líder per ser eficaç?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formació i experiència</li> <li>· Empatia</li> <li>· Humilitat</li> <li>· Treballador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Experiència</li> <li>· Haver nascut líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Considerar l'equip el més important</li> <li>· Donar a aquests capacitats de creixement</li> <li>· Treballar en equip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Escoltar altres opinions i sentiments</li> <li>· Ser positiu</li> </ul>
Per què es considera un bon líder?	No ho sap, només ho fa el millor que pot	Ha nascut per ser-ho i té una bona formació i experiència	No ho considera ell, és la gent qui ha de valorar-ho	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivador</li> <li>· Escolta a tothom</li> <li>· Fa arribar a l'equip a un objectiu comú</li> <li>· Forma un equip eficaç i polivalent</li> </ul>
Creu que ha tingut errors com a líder?	Sí	Sí	Sí	Sí
	Creu que s'han de prendre de manera constructiva	Durant la formació i l'experiència	Intenta tenir-ne menys dia a dia	En situacions d'estrès
Aptituds que més els costa d'emprar	És tossut i caparrut, per tant, li costa comprendre altres punts de vista	Cap, però si ha de dir una cosa, la manera de transmetre la informació	La humilitat	La paciència
Virtuts i debilitats segons els seus subordinats	Bona persona que ajuda a tothom	Treballadora, eficaç, resolutiva i amb una visió clara i directa	Empàtic, raonat i amb bona capacitat de previsió	La seva virtut i la seva debilitat és la mateixa: no és gens autoritari.
		Manera de comunicar dràstica	Manca de capacitat organitzativa	

Elaboració pròpia

## ELS EQUIPS DE TREBALL

Les opinions dels subordinats han sigut diverses, ara parlarem d'ells i l'equip que formen dins l'empresa. Els equips d'aquests hotels van de quatre a dotze empleats, excepte en l'Hotel Mercedes que arriba fins als vint-i-vuit.

Tres dels líders coincideixen en el fet que els seus equips són **cohesionats i polivalents**, per altre costat, la Diana creu que la virtut del seu equip és la seva **gran eficàcia** (el qual és un dels factors més importants). Altres factors importants que ha destacat en Peter del seu equip és que amb el pas del temps, s'ha convertit en un **d'internacional i multicultural**, i igual que en Xavier, ambdós tenen equips amb una **gran diversitat** que donen lloc a la polivalència ja esmentada.

Encara que tots els equips tenen parts ben positives, també hi ha grans problemàtiques dia a dia. La directiva dels Pins comenta que els problemes entre els seus subordinats es generen a causa de discrepàncies en la manera de conduir la **direcció** a la qual s'encamina l'equip. I generalment, segons en Xavier, en Javier i en Peter, els principals problemes es formen pels **motius personals** de cada treballador de la plantilla.

Els problemes personals doncs, són el principal factor de problemàtiques d'aquests hotels. Els hi plantegen aquests tipus de problemes als caps de departament? Aquests els tenen en compte o creuen que no han d'intervenir en l'àmbit professional? En cada empresa els subordinats comenten als seus superiors els problemes que tenen en el seu dia a dia fora de l'empresa, ja sigui per la seva bona relació amb el directiu o bé per demanar certs requisits que els hi permetin solucionar l'assumpte. Front aquests problemes, els quatre directius aporten certa **flexibilitat** (per exemple, en els horaris quan una mare acaba de tenir un fill o l'ha d'anar a buscar a l'escola), així i tot, la Diana, en Javier i en Peter intenten evitar aquestes situacions perquè no intervinguin en l'àmbit laboral.

Dos factors importants en la resolució de conflictes és la **comunicació i l'empatia**. La comunicació que duen a terme els líders depèn molt d'amb qui s'hagin de comunicar i de la situació, a partir d'aquí, aquests solen fer-ho per via de correu electrònic, telefònica o mitjançant reunions per comunicar-se de **manera directa**. Aquesta última, en l'opinió dels directius, és la més eficaç perquè empatitza més amb l'altra persona i l'expressió del missatge és molt més precís i objectiu.

Malgrat que quan s'han esmentat les qualitats fonamentals que ha de tenir un líder eficaç l'únic en nomenar l'empatia ha sigut en Xavier Alonso, tots han coincidit en el fet que és un **aspecte fonamental** per l'eficàcia de l'equip i que sense ella el funcionament no seria òptim. Comprendre els sentiments dels altres i que la plantilla sàpiga que el líder és capaç de posar-se en la seva pell, és un factor molt important per la cohesió de l'equip i el seu bon funcionament.

Altres factors perquè un equip es cohesioni i augmenti la seva relació amb l'empresa són l'incentiu pel creixement del personal que l'empresa exerceix, els premis atorgats als membres de la plantilla pels bons resultats de l'hotel gràcies al seu treball i les responsabilitats que deleguen els superiors a aquests subordinats per augmentar i posar en pràctica les seves capacitats.

Els directius Peter i Diana coincideixen en el fet que s'ha de formar un pla de carrera incentivant els **estudis i formacions** dels seus empleats mitjançant cursos de l'àmbit del seu lloc de treball. Peter també coincideix amb el director de l'Hotel Mercedes, ja que ambdós creuen que el creixement de la plantilla incrementa si ho fa el seu **creixement personal**, i per tant, se centren a incentivar aquest últim per afavorir als seus treballadors. La tècnica de Xavier Alonso, director de Guitart Hotels, també és una bona via: consisteix a desenvolupar els mateixos **projectes dels treballadors dins l'hotel** perquè puguin formar una mena d'empresa dins de la qual ja treballen, a més a més, delega moltes responsabilitats i tasques als seus treballadors perquè desenvolupin la seva experiència i per tant creixin professionalment i personalment.

He parlat dels incentius pel creixement del personal, però, com premien a aquests per la seva feina? Els resultats d'aquestes empreses depenen de l'equip dirigit per aquests líders, ja que són els que porten les vendes durant tot l'any i fan que cada cop la clientela vagi en augment. Tots els líders coincideixen en el fet que, cap treballador realitza les seves tasques a canvi d'unes paraules boniques i agraiades. La seva experiència, tant com treballadors com a caps de departament, els ha demostrat que no hi ha cap premi millor que l'**econòmic**. Els treballadors el que busquen a fi de mes és una nòmina, i quin premi millor a un augment econòmic hi ha? Encara que en Xavier, en Javier i en Peter, proposen respectivament altres alternatives com la **promoció del personal** intern i el seu ascens, l'**assegurança de garanties personals** en àmbits de la vida quotidiana (com per exemple en els esports) o

bé la participació de la plantilla en **esdeveniments especials** com viatge per cohesionar el grup fent-lo més familiar i per tant, més competitiu.

Per finalitzar, delegar responsabilitats al personal és molt important pel desenvolupament professional d'aquest. Però estan prou qualificats per fer les mateixes tasques que els seus superiors? A en Javier i a en Peter **els hi costa delegar** les seves responsabilitats, aquest primer ho fa perquè creu que desenvolupa l'experiència de l'individu, però en Peter prefereix fer-ho ell mateix, ja que es considera una persona massa perfeccionista i no està segur que els seus subordinats realitzin la feina correctament, tal com ell faria. En Xavier és un líder que **delega moltes responsabilitats** als seus empleats perquè creu que és una bona forma que l'equip sigui polivalent i es cohesioni. D'altra banda, la directora del ressort, Diana, delega les seves tasques **poques vegades**, ja que creu que el seu personal no està prou qualificat com un líder.

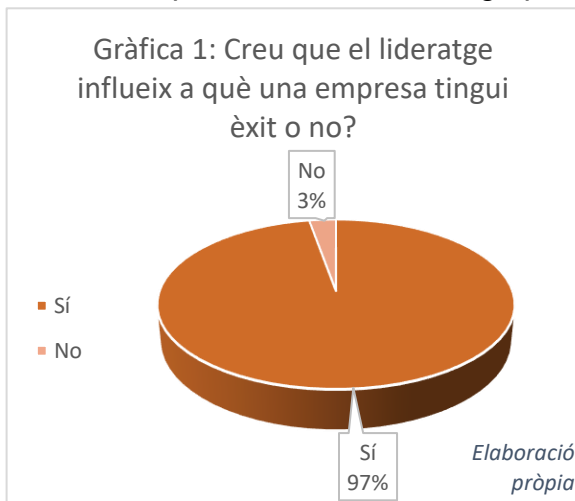
Taula 5: Comparació del equips de treball segons els líders

	Xavier Alonso Guitart Hotels	Diana Gonkova Ressort Els Pins	Javier Cardona Hotel Mercedes	Peter Pollaris Hotel Goya
Nombre d'empleats	10	4	28	12
Parts positives del seu equip	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Polivalent</li> <li>· Cohesionat</li> <li>· Divers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eficaç</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Polivalent</li> <li>· Cohesionat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Polivalent</li> <li>· Cohesionat</li> <li>· Internacional</li> <li>· Multicultural</li> </ul>
Problemàtiques principals dins l'equip	Problemes personals	Discrepàncies en el camí que segueix l'equip	Problemes personals	Problemes personals
Solucions	Autoritat i diplomàcia, escoltant les idees de tothom per aconseguir una solució	Reunió privada amb els implicats	Parlant i empatitzant	Reunió privada amb els implicats
Els seus subordinats els hi plantegen problemes privats? Els tenen en compte?	Sí ho fan i els té en compte aportant certa flexibilitat	Sí ho fan, encara que intenta evitar-ho. Els té en compte amb flexibilitat.	Sí ho fan, encara que intenta evitar-ho. Els té en compte amb flexibilitat.	Sí ho fan, o encara que intenta evitar-ho, els té en compte.
Com es comuniquen amb el seu personal?	Depenent de la situació, normalment amb una relació directa	Depenent de la persona; de forma directa o per telèfon o correu electrònic	Sempre en persona	A través de reunions o per telèfon
Quin paper té l'empatia en un equip de treball?	És fonamental	És fonamental, encara que s'ha d'anar amb compte amb ella	És fonamental	És fonamental, un equip no pot treballar sense ella
Com incentiva el creixement del personal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Delegant</li> <li>· Desenvolupant els seus projectes</li> </ul>	Formació i cursos	Incentivant el seu creixement personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pla de carrera</li> <li>· Incentivant el seu creixement personal</li> </ul>
Com premia el seu personal?	Econòmicament + promoció del personal intern	Econòmicament	Econòmicament + garanties personals	Econòmicament + esdeveniments especials per l'equip
Delega responsabilitats al seu personal?	Sí, ja que els sent qualificats	A vegades, ja que creu que el líder està més qualificat.	Li costa però ho fa per desenvolupar la seva experiència	Li costa, no està segur.

## ANÀLISI I SÍNTESE DELS RESULTATS DE LES ENQUESTES

Aquest estudi s'ha complementat amb l'elaboració d'una enquesta realitzada a **107 persones anònimes** des de la plataforma GoogleDrive. Per difondre-la s'han utilitzat les xarxes socials com Facebook i Instagram que han permès arribar l'enquesta a aquest nombre de persones.

Les preguntes es relacionen amb les entrevistes que els líders dels hotels anteriorment esmentats han contestat amb l'objectiu de poder respondre la qüestió fonamental d'aquest treball: quin és el millor lideratge per assolir l'èxit d'una empresa?



Com a primer pas, vaig preguntar si consideraven que el lideratge era un factor que influïa en el desenvolupament de l'èxit empresarial. Es podria dir que tothom va estar d'acord en el fet que el **lideratge era un factor clau per l'èxit** (encara que només tres persones, que representen el 2,8% del total, van estar en desacord amb aquesta idea).

De la mateixa manera que es va preguntar als líders sobre si existien **diferents tipus de lideratge**, també

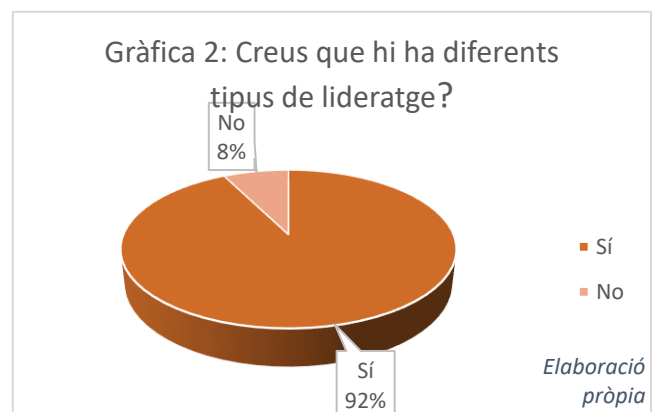
es va fer al públic de l'enquesta. Existeixen diferents tipus de lideratge? Què consideren que és un líder eficaç? Quines són les aptituds d'aquest?

Una gran majoria opina que hi ha diferents tipus de lideratge (en concret, 99 persones representants d'un 92,5% del total).

Però i de tots aquests tipus de líders, quins consideraven que era l'**eficaç**? Les

respostes han sigut diverses, per sintetitzar totes elles a continuació s'esmenten les més interessants i les que constitueixen una fusió entre totes les altres:

*“Crec que no hi ha un tipus de lideratge, sinó que hi ha tipus de líders, si ens cenyim al fet que el lideratge va de persones. Sobretot un líder ha de ser autocrític, ha de centrar-se en una estratègia, amb ganes d'aprendre no només per coneixements externs sinó dels*





*mateixos companys amb qui és necessari que estigui sempre envoltat, ha de ser perseverant amb el que creu, sempre que estigui fonamentat amb una lògica estratègia, també està bé que tingui carisma.”.*

*“Hauria de sentir les propostes de tot l'equip per després decidir que fer. A més també ha de saber comunicar la seva idea i veure que n'opinen els altres membres per poder millorar-la. A mesura que es desenvolupa el projecte ha d'entendre les necessitats de l'equip i ajudar-los en tot el que pugui i motivar-los.”.*

*“El líder ideal és aquell que té la capacitat de gestionar les seves emocions i poder controlar-les depenent del context. A més, també ha de ser aquell que té la capacitat d'expressar aquelles emocions i poden crear un ambient en el qual el treballador pugui sentir-se còmode i amb suficient confiança per a poder assolir l'objectiu.”.*

*“Tenint en compte un concepte vital anomenat contagi emocional, el qual si s'aplica (i per això cal controlar les mateixes emocions) pot impulsar l'empresa o el projecte cap a una major productivitat. També ha de tenir visió per saber a on explotar aquest contagi emocional. Visió, i control emocional, donant suport a una ètica forta de treball i obsessió per la passió. Són capacitats que han resultat comuns en tots els líders. Són els axiomes de l'emprenedoria.”.*

*“Penso que no hi ha una resposta única vàlida, perquè hi ha diferents tipus de lideratge, però saber adaptar-se a cada persona de la manera adequada amb molta empatia. En l'àmbit d'equip el líder ha de fer partícip del projecte a cada persona i transmetre amb passió els objectius comuns.”.*

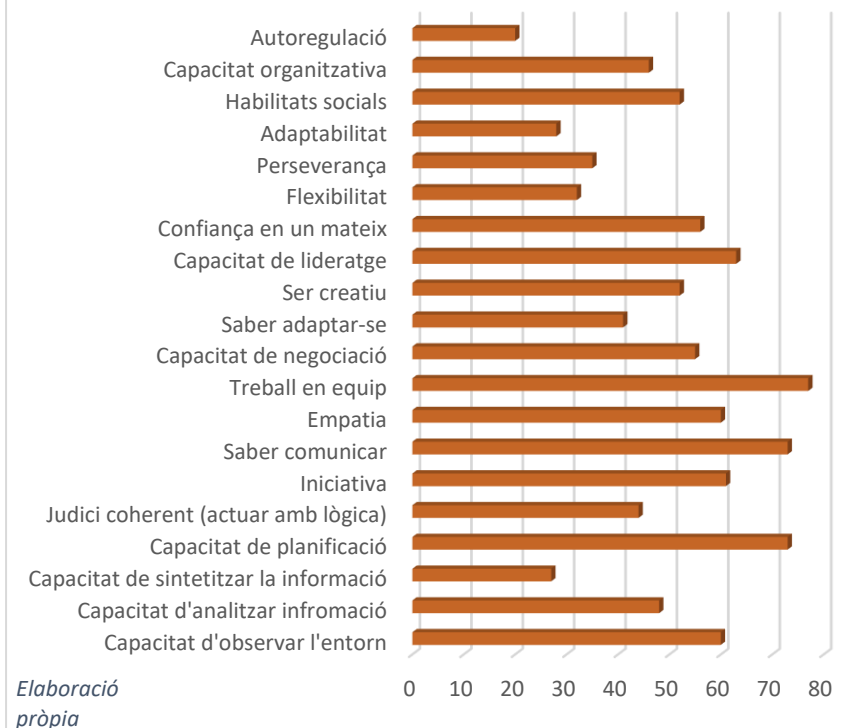
*“No hi ha una ciència exacta. El líder assenyala una direcció i l'equip el segueix. El bon líder té una capacitat extraordinària d'adaptació a la realitat de l'empresa i de l'equip humà. El líder és seguit pel seu equip quan reconeixen que el líder té les qualitats necessàries per conduir-los a l'èxit. El líder aprèn i ensenya igual que fa al nadó “Aprèn a caminar..., caminant”, i mai demana a ningú res que ell mateix no seria capaç de fer.”.*

Una pregunta relacionada amb aquesta era quines **aptituds** havien de tenir els líders per considerar-se eficaços, i per facilitar l'enquesta s'ofereix un llistat amb les principals qualitats que un cap eficaç hauria de tenir. Aquestes aptituds eren les següents:

- Capacitat d'observar l'entorn.
- Capacitat d'analitzar la informació.
- Capacitat de sintetitzar la informació.
- Capacitat de planificació.
- Judici coherent (actuar amb lògica).
- Iniciativa.
- Saber comunicar.
- Empatia.
- Treball en equip.
- Capacitat de negociació.
- Saber adaptar-se.
- Ser creatiu.
- Capacitat de lideratge.
- Confiança en si mateix.
- Flexibilitat.
- Perseverança.
- Adaptabilitat.
- Habilitats socials.
- Capacitat organitzativa.
- Autoregulació.

Moltes de les persones per omplir totes les caselles, ja que creien **que totes les qualitats esmentades eren importants**. Però les aptituds a destacar han sigut: la capacitat de **treballar en equip** (77 persones creien que era fonamental), la de **planificació** i de saber

Gràfica 3: Quines competències creus que són les més importants perquè un líder sigui eficaç?

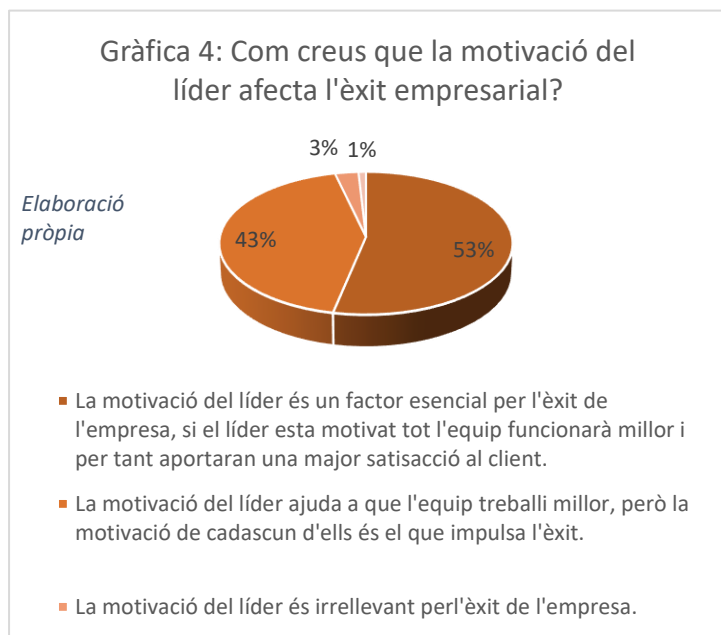


**comunicar** (73 persones per cada una, representant el 68,2%), la de **lideratge** (amb 63 persones) i la d'**observar l'entorn** (el 56,1% que són un total de 60 persones).

Un cop esmentades les aptituds que la gent opina són les més importants, n'hi ha d'altres que no s'han considerat gaire útils en comparació amb aquestes com: l'autoregulació, la capacitat de sintetitzar la informació i l'adaptabilitat (amb vots de 20, 27 i 28 persones respectivament).

Altres qualitats que es consideren importants i no es troben a la llista són la motivació, l'empatia i la complexa intel·ligència emocional. Què opina el públic d'aquestes?

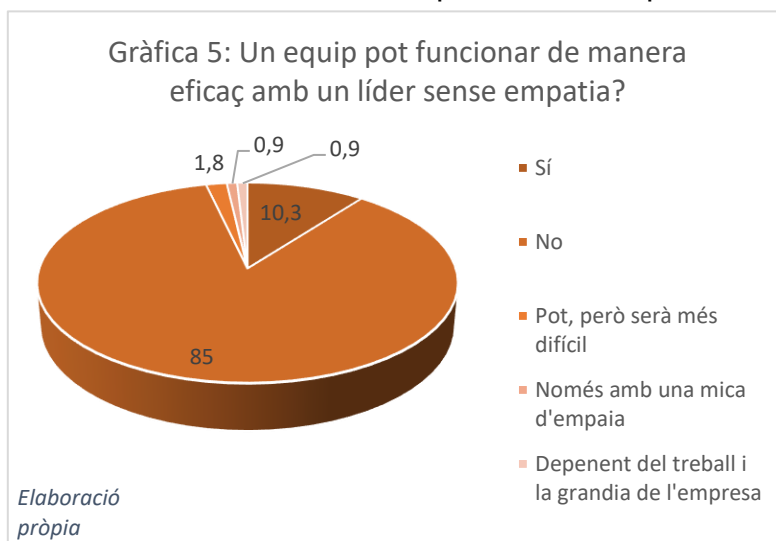
Respecte a la motivació, una mica de més de la meitat de les opinions (53,3%) estaven d'acord que **la motivació del líder és un factor essencial** per l'èxit de l'empresa, ja que si



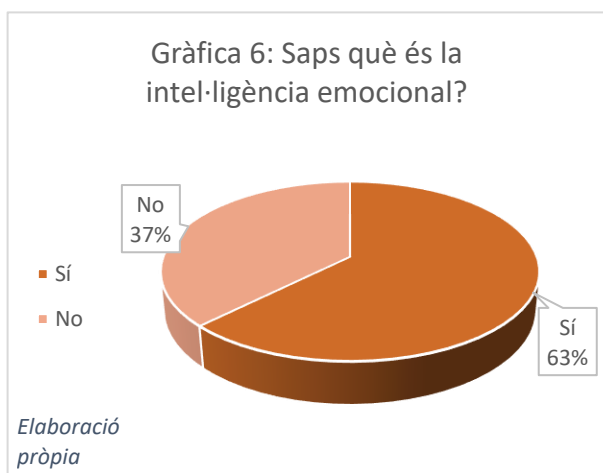
el líder està motivat tot l'equip, funcionarà millor i per tant aportaran una major satisfacció al client. En canvi el 43% que representa una gran part també, pensa que la motivació del líder **ajuda que l'equip treballi millor**, però la motivació de cadascú d'ells és el que impulsa l'èxit. I només tres persones (2,8%) pensen que la motivació és **irrellevant** per l'èxit empresarial. Una de les 107 persones ha donat una altra resposta a aquesta

qüestió: *“La motivació d'un líder és un factor necessari per a poder fer tirar endavant l'equip però encara així és necessari també una motivació col·lectiva. Per tant, factors com la iniciativa d'un líder i l'autoconfiança d'equip són necessaris per poder assolir l'objectiu.”*

I l'empatia? Un equip podria funcionar correctament amb un líder que manca d'aquesta? El 85% de les respostes van ser que **no podria ser que un equip fossi correcte i eficaç** amb un líder que no disposa d'empatia, per altre costat, un 10,3% pensen que **sí que és possible**. Un 4,7% donaven altres opinions com que seria **més difícil** fer-ho, que depenia del treball i de la grandesa de l'empresa o bé que només es necessita **una mica**.



Per últim, la intel·ligència emocional és una aptitud que s'ha esmentat molt durant tota la síntesi. Les persones saben realment el que és? Si és així, creuen que és fonamental per al lideratge?



El 37,4% de les persones que hi han respost l'enquesta **no saben el que era la intel·ligència emocional**, en canvi, la resta afirmava que saben sobre aquest concepte. Per comprovar-ho, les persones que havien dit que sí que haurien de definir el terme.

De les 67 persones que havien definit conèixer el concepte, només 54 van intentar definir-lo, aquestes són les respostes més rellevants:

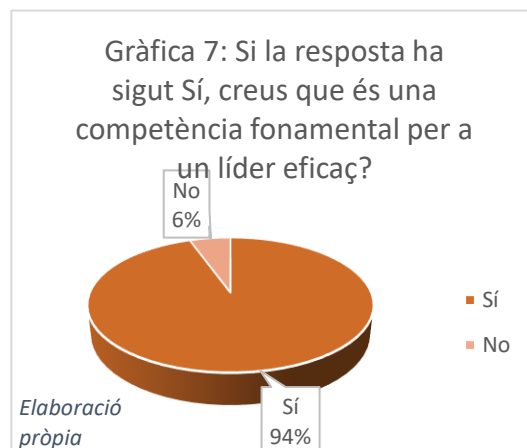
*“Tenir el sentit comú ben desenvolupat per saber resoldre conflictes de tota mena. A l’empresa tenir capacitat per entendre el que passa tant a persones de l’empresa com a la mateixa l’empresa i saber actuar en conseqüència. Saber-se adaptar als canvis. Saber analitzar i solucionar conflictes.”.*

*“La intel·ligència emocional és la capacitat per gestionar, comprendre i fer servir millor les nostres emocions per poder optimitzar les nostres relacions amb els altres com amb nosaltres mateixos.”.*

*“Vindrien a ser les habilitats socials que fem, que anem aconseguint amb experiències les quals ens ajuden a saber interpretar la manera d’actuar de les altres persones ja que una de les qualitats bàsiques de tot ésser humà és socialitzar.”.*

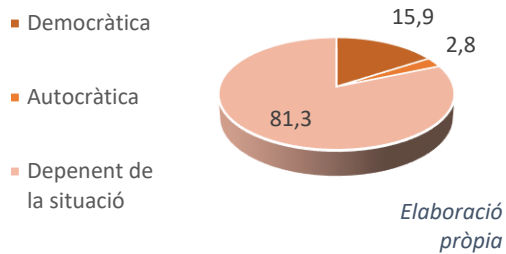
*“La capacitat d’entendre les emocions i sentiments de la gent que ens envolta, no només saber o empatitzar amb la persona sinó poder adaptar el discurs amb la situació que ens envolta.”.*

A partir d’aquí, consideraven que aquesta qualitat és fonamental pel bon lideratge d’una empresa d’èxit? En aquesta pregunta es van obtenir 73 respostes, de les quals un 94,5% deien que era **una aptitud fonamental** pel lideratge correcte, la resta pensaven que era **irrellevant**.



Totes aquestes qualitats i aptituds es poden emprar de diverses maneres, **un líder havia**

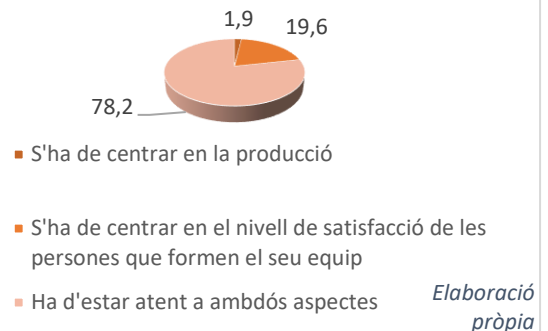
Gràfica 8: Un líder ha de comportar-se de manera democràtica o autocràtica?



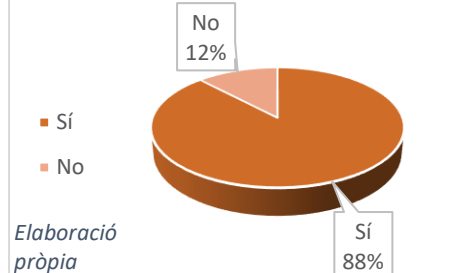
**de ser democràtic o autocràtic?** Que n'opinava la gent? La majoria de les persones, en un 81,3% pensen que l'actitud del líder depèn de la situació en la qual es troba tant l'equip de treball com l'empresa, altres (17 persones) eren partidaris d'imposar una democràcia en la plantilla, i en una minoria (2,8%, és a dir, tres persones) creien que el que era necessari era un líder amb comportaments autocràtics.

Amb relació a aquesta pregunta, es plantejava si **un líder havia de centrar-se en la producció, en els factors humans, o en ambdós per igual.** Una gran majoria composta per 84 persones, pensaven que la manera més justa seria tractar ambdós aspectes amb la mateixa importància. I altres es decantaven per la producció (1,9%) o pel factor humà (19,6%).

Gràfica 9: Creus que un líder s'hauria de centrar més en la producció o en el factor humà?



Gràfica 10: Els empleats han de ser premiats quan l'empresa augmenta els seus resultats?



El factor humà és un dels factors més importants independentment de les respostes anteriors. **Els treballadors s'han de premiar d'alguna forma?** 13 persones estaven en contra de la idea de premiar els treballadors per l'augment de beneficis de l'empresa, en canvi la resta (87,9%) es decantava entre premiar els treballadors de manera econòmica (45,8%) o bé augmentat el seu desenvolupament acadèmic en l'àmbit del lloc de treball que ocupen (28 persones). Opinions d'altres també van ser que haurien de premiar d'ambdues maneres.

Altres, proposaven idees alternatives i interessants com:

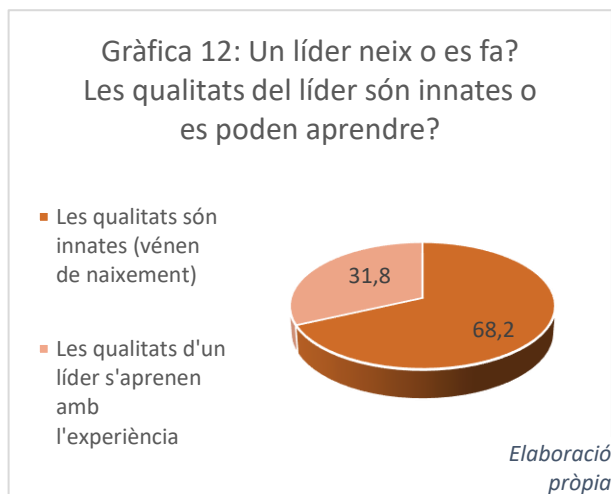
*“Poden ser molt àmplies, no sempre ha d'haver-hi una motivació econòmica, però les necessitats de les persones són molt àmplies, ja pot ser que amb conciliació familiar, dies de festa, incentius per poder estudiar i treure un títol. etc.”.*

*“Penso que la satisfacció d'assolir els objectius s'han de compartir amb l'equip que ha estat també darrere aquella intenció. A més, és clau el fet que existeixi una confiança cap al líder, ja que ell és el que ha de controlar com s'han de fer les accions. Finalment, crec que la forma de premiar a l'equip ha de ser de forma psicològica o emocional i, si el resultat ha acabat sent un de molt bo, si es podria premiar amb un augment econòmic a tots per igual.”.*



*“Han de creure i veure, que formen part del projecte, i que davant dels seus problemes, la solució és el treball. Si l'empresa guanya en resultats, es pot considerar l'ascens dels treballadors més qualificats, sense fer sentir a la resta exclosos. Els treballadors han de voler desenvolupar el projecte i ser feliços amb aquest. Perquè això es doni han de veure que formen part del projecte, i que no només estan allà per guanyar un sou, la qual cosa*

*incita a la llei del mínim esforç. Si es produeixen més resultats, els treballadors han de ser premiats. Han de veure que poden guanyar més si rendeixen millor. Això va des del reconeixement personal i els ascensos a les normals contribucions econòmiques. El treballador ha de sentir-se realitzat i satisfet amb els beneficis produïts. Això comporta una connexió emocional entre l'empresa i els treballadors.”.*



D'aquests factors ja esmentats en l'enquesta poden haver-hi dues opinions: **les aptituds d'un líder són innates o bé es poden aprendre amb la formació i l'experiència**. 34 persones, és a dir, un 31,8% pensaven que un líder havia de néixer líder, ja que aquestes qualitats vénen de naixement (són innates), la resta pensava que un líder es podia convertir en tal aprenent a base de l'experiència.

## 4. CONCLUSIONS

Un líder és aquella persona que **encapçala i guia un grup**, en aquest cas de persones. Però com ha de comportar-se per considerar-lo eficaç? El lideratge imposat pel directiu de l'empresa impulsa una bona part del funcionament correcte del procés d'assoliment d'objectius, i per tant, de **l'obtenció d'èxit**. Estudiant el comportament de quatre líders d'empreses que han tingut un fort èxit, sobretot en aquests últims anys, **he elaborat la resposta**.

Les empreses triades per a aquesta investigació han sigut l'Hotel Guitart, el Ressort Els Pins, l'Hotel Mercedes i l'Hotel Goya. Els líders d'aquestes són, respectivament, en Xavier Alonso, la Diana Gonkova, en Javier Cardona i en Peter Pollaris.

A continuació, s'enllaçaran les idees de cada líder amb les teories del lideratge predominants del segle XX anteriorment esmentades.

En un principi, l'estudi del lideratge es basava en l'anàlisi de les característiques que diferenciaven als grans líders de la història del món dels altres. Això va donar lloc a la Teoria del Gran Home en la que s'arribava a la conclusió que els líders neixen, no es fan.

Segons l'enquesta realitzada, una majoria no estava d'acord amb aquesta idea. Però s'ha de dir que la **característica de lideratge**, que és un dels pilars fonamentals per ser un bon líder, **és una capacitat innata que no tothom té**. En canvi, els **altres comportaments** com la capacitat d'organització, l'empatia, etc. sí que **es poden adquirir a través de les experiències** al llarg de la vida.

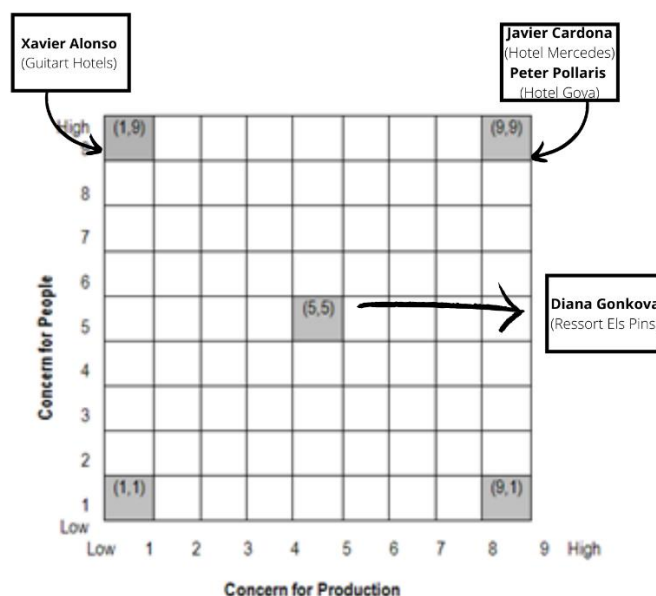
Diana Gonkova se solidaritza en aquesta idea esmentant al llarg de tota l'entrevista que ella ha nascut líder i per tant, ja només per aquesta raó es considera un bon cap.

La Teoria dels Trets s'emmarca dins de les denominades teories del Gran Home defensant que certes característiques estables diferencien als que poden considerar-se líders d'aquelles que no ho són. Per determinar això s'han d'analitzar dues tendències: **la consideració** (grau de sensibilitat del líder que respecta les idees i sentiments dels subordinats creant una confiança recíproca) i **l'estructura d'inici** (mesura en la qual un líder s'orienta cap a les tasques i dirigeix les activitats laborals dels seus subordinats per assolir objectius).

El grau de sensibilitat del líder de Guitart Hotels respecte a les idees i sentiments dels subordinats és elevat, per tant, posseeix una estructura d'inici democràtica i diplomàtica, ja que cohesiona tot l'equip perquè tots participin en l'orientació de tasques i la direcció d'activitats laborals. Els comportaments de Peter Pollaris i Javier Cardona s'assimilen molt als d'en Xavier Alonso, però no arriben a ser tan democràtics com ell, els seus nivells de diplomàcia també es veuen reduïts en comparació. Per altre costat, Diana Gonkova té una consideració bastant més reduïda que els altres líders esmentats, per tant, exerceix una estructura d'inici més autoritària respecte l'orientació i la direcció de tasques.

A partir d'aquí podem dir que els primers tres líders tenen un comportament més centrat en els empleats perquè s'enfoquen en major grau en les necessitats humanes de la plantilla, en canvi, la directora del Ressor Els Pins s'enfoca més cap al treball, dirigint les activitats amb eficiència, reducció de costos i programació. Així doncs, situem els líders en aquests punts de la reixeta gerencial:

Il·lustració 18: Posició dels líders entrevistats a la Reixeta Gerencial



Elaboració pròpia

**Tenir un lideratge centrat en els empleats és un punt a favor pel líder.** Si els treballadors senten que són una prioritat la seva motivació augmentarà, i per tant, la seva productivitat. Aquesta idea es contraposa amb el comportament exercit per la directora d'Els Pins; en canvi, vol dir que les actituds dels altres líders suposen un avantatge.



De la Teoria dels Trets deriva la Conductual, ja que amb el temps a la primera teoria se li introdueix el factor del comportament que té el líder cap als seus seguidors. Podem diferenciar entre el **lideratge democràtic i l'autocràtic**: en aquest últim només es trobaria la senyora Gonkova, ja que, malgrat que delegui responsabilitats als seus empleats, imposa un control i un poder; els altres líders de la investigació es trobarien dins del lideratge democràtic perquè, a diferència de Diana, destaquen la participació de l'equip en la direcció del camí que aquest ha de prendre.

A les dues variables pròpies dels estudis anteriorment esmentats, s'afegeix la situació en la qual es desenvolupa l'activitat de lideratge amb la Teoria de la Contingència. Trobem en aquesta línia dos models: el de Fiedler identifica la situació definint la relació entre el líder i els seguidors, l'estructuració de les tasques i el poder del líder; i el model d'Hersey i Blanchard se centra en les característiques dels seguidors per determinar l'eficiència del comportament del líder.

A la investigació han sorgit **dos tipus de relacions diferents entre els líders i els seguidors**. En Xavier ha creat un àmbit d'amistat amb els seus subordinats fins al punt d'explicar problemes personals encara que no siguin de l'àmbit laboral amb plena confiança entre ambdues parts. Per altre costat, la resta dels directius tenen una bona relació amb el seu equip encara que no arriben al punt d'interactuar de manera amistosa en el treball, es diferencia l'àmbit laboral del personal.

El director de Guitart Hotels estructura les tasques de manera que tot l'equip participa en l'elaboració del camí que ha de seguir la plantilla per arribar als objectius fixats i el senyor Cardona ho fa d'una manera semblant, la diferència es troba en el fet que aquest últim escolta les opinions dels altres i a partir d'allà reconduïx el seu camí però encara l'essència d'aquest s'imposa per ell; en Xavier crea una síntesi entre totes les opinions de l'equip i pot arribar a oblidar la seva. Els líders de l'Hotel Goya i el Ressor Els Pins, tot i que escolten les opinions de tothom, la decisió és seva, tenen el camí ben definit i organitzat perquè la plantilla aconsegueixi els objectius fixats en el termini corresponent.

Podem dir doncs, que en **una escala de força de poder**, Diana Gonkova estaria al primer lloc imposant la seva autocràcia i ferma. Peter seguiria aquesta escala, ja que el seu perfeccionisme impedeix que les opinions dels altres afectin gaire en el seu traç cap als objectius. Per últim, tindríem el director Xavier Alonso el qual el seu

equip és el que pren gairebé totes les decisions creant una harmonia entre les seves diferents idees.

Per tant, podem dir a partir **del model situacional d'Hersey i Blanchard**, que l'equip de Diana Gonkova té unes característiques de disposició baixa (és a dir, poca capacitat i inseguretat) ,i per això aquesta imposa indicacions amb instruccions explícites perquè els seus treballadors es mantinguin en la línia per arribar a aconseguir tots els objectius dins del termini fixat. Tot al contrari d'ella, tenim en Xavier Alonso, el qual delega traslladant diverses responsabilitats als seus subordinats per la seva disposició tan alta que els permet acceptar tot el que ell proposa. Els equips de Peter i Javier, per altra banda, tenen uns comportaments moderats, és a dir, són persones desitjoses d'aprendre i per tant, el seu líder explica les seves decisions perquè ells les apliquin.

A continuació, respecte a la línia del temps, trobem la Teoria de la Influència. Aquesta introdueix **el carisma** com una qualitat bàsica del líder per la qual es pot mesurar la seva eficàcia. Un líder carismàtic és aquell que sent amor per la vida, valora les persones, dona esperança, comparteix, pensa en els altres, té un estil propi i fa el bé.

**Tots els entrevistats han expressat el seu carisma** dins les respostes donades, tots tenen la capacitat d'impulsar als seus seguidors perquè realitzin les activitats correctes per obtenir resultats positius a força d'influenciar-los, inspirar-los i motivar-los utilitzant el seu encant personal augmentant l'acompliment de l'organització. Malgrat que la directora d'Els Pins sigui una líder autocràtica, no vol dir que li manqui el carisma, tot el contrari: en situacions en què el líder es comporta d'aquesta manera i la democràcia no és la principal eina del lideratge del cap, el factor humà s'acaba esgotant i no dona a bast amb els objectius fixats; però, en el cas d'aquesta empresa, els subordinats atenen a les ordres de la directiva sense queixes cap a aquestes sobre el contingut (encara que sí en la manera dràstica de comunicar-les).

Com a última teoria, trobem la de la Influència, la qual es divideix entre el lideratge transformacional i transaccional.

Aquest primer tipus de lideratge engloba els quatre caps, ja que tots tenen les característiques bàsiques que un líder de base transformacional ha de tenir:

- Respecte a **la influència**, és a dir, el carisma, he parlat anteriorment deduïnt que el carisma no manca en els directius permetent que els seus empleats no vegin les tasques a realitzar com una obligació.
- **L'entusiasme i l'optimisme** en un líder és fonamental pel bon funcionament de l'equip, ja que inspiren els treballadors. Els líders entrevistats dia a dia troben la manera que aquesta característica sigui notable durant les hores en l'àmbit laboral. Fins i tot, realitzen activitats per cohesionar l'equip com jocs de treball en equip o bé viatges i esdeveniments que fomenten la integració de tots els membres de l'empresa en un equip que s'acaba familiaritzant.
- **La innovació i la creativitat** no han estat esmentades en cap de les entrevistes, això representa una manca d'estimulació intel·lectual per part dels líders. Així i tot, si analitzem les situacions de cada hotel, el pas dels anys no ha afectat en la seva activitat i per tant, malgrat que no s'hagin esmentat les característiques innovadores i creatives, per força les empreses s'han renovat amb el pas del temps per atendre de manera satisfactòria la nova societat modernitzada, i sobretot, tecnològica.
- Un líder en el cas d'aquesta teoria haurà **d'actuar com a mentor** visualitzant l'assoliment dels objectius de manera correcta i tenint en compte individualment a cada individu. Respecte a aquesta segona part, tots els líders han demostrat que consideren individualment cada persona; sigui pels seus problemes personals o bé per les seves virtuds i coneixements. En canvi, en la primera part d'aquest apartat podem observar que en Xavier Alonso no marca les tasques com un entrenador, si no gairebé ell és un subordinat més de la plantilla a causa del seu enfocament tan democràtic.

Tot i que tots tenen moltes característiques de líders transformacionals, **el lideratge transaccional** que es basa en intercanvis entre els líders i els seguidors en funció del nivell d'assoliment dels objectius, **també es presenta**. Cap dels líders ha esmentat imposar el que se'n diu direcció per excepció (sancions pel no-compliment dels objectius). Però tots han esmentat l'atorgament de premis per la consecució dels objectius i l'augment de beneficis per l'empresa.

A partir d'aquí, tenint en compte l'opinió del públic que ha contestat l'enquesta, podem determinar **quin estil de lideratge segueixen els directors entrevistats** basant-se en l'estudi de la consultora Hay/McBer i el tipus de lideratge ideal per a assolir l'èxit d'una empresa.

**Xavier Alonso** presenta un lideratge **d'estil afiliatiu i democràtic**. Valora per sobre d'altres coses els sentiments i les emocions dels individus de la seva plantilla construint llaços emocionals entre tots ells arribant fins i tot a constituir una amistat. També ha demostrat que se sent insegur davant la possibilitat de triar diverses alternatives que influeixen en una millor eficiència de l'empresa, necessita massa l'opinió del seu equip per dibuixar el traç del camí que s'ha de seguir.

Aquest potser és el seu **punt més dèbil** i que deteriora el bon funcionament de l'equip tot i la seva polivalència. L'autoritat és necessària en una certa quantitat perquè l'equip no es desvii cap a interessos personals, s'ha d'imposar una mena d'autocràcia perquè el grup de treball es cohesioni en una única idea per arribar a allò que es proposa.

**Peter Pollaris** presenta de la mateixa forma el tipus de lideratge **afiliatiu**. És capaç de deixar de costat les seves idees per tenir en compte d'altres, tot i que la majoria de vegades segueix el seu propi criteri pel seu perfeccionisme. Construeix llaços que unifiquen i familiaritzen l'equip, a més a més, és partidari d'organitzar esdeveniments centrats en la cohesió de la plantilla per una completa integració de tots els membres de l'equip i així augmentar la productivitat de l'empresa obtenint millors resultats.

Les **situacions d'estrès** constants en tots els departaments de l'organització, fan que Peter perdi el control de la situació presentant una mancança d'organització i intel·ligència emocional.

**Diana Gonkova** ha presentat un estil de **lideratge exemplar**. Encara que a vegades aquest tipus de lideratge tingui un impacte negatiu, la directora ha constituït una part ben positiva en el seu equip, ja que s'ha tornat un grup eficaç gràcies a l'establiment d'expectatives i estàndards alts a curt i llarg termini. El rendiment dels empleats es manté estable per la motivació imposada per la directiva, tot i que, un dels seus defectes és la **comunicació** que té amb ells perquè ho fa d'una manera molt rígida i dràstica, que podria suposar la baixada d'ànims, motivació i rendiment de la plantilla.

**Javier Cardona** es podria considerar un líder de tipus **coach**. Ajuda als empleats a identificar les seves virtuts i els seus defectes de manera individual augmentant les seves aspiracions en l'àmbit professional animant-los a assolir objectius de manera progressiva i a llarg termini. Tot i que aquest tipus de lideratge es caracteritza per la conceptualització de les tasques en un pla per aconseguir els objectius, aquest líder té una **manca d'habilitats organitzatives** que disminueix el rendiment dels empleats, ja que els terminis fixats no es compleixen correctament.

Així doncs, el **tipus de lideratge ideal** per assolir l'èxit d'una empresa és una fusió de les característiques dels quatre líders. L'autoritat de la directora del Ressort Els Pins s'hauria d'adaptar amb la democràcia d'en Xavier Alonso, trobar un **equilibri** entre aquestes dues tendències seria l'ideal per a constituir un equip eficaç, sobretot quan destaca la polivalència i la diversitat entre ells (hi haurà persones que potser necessiten més rigidesa, en canvi d'altres que prefereixen flexibilitat). Respecte als factors de producció i humans, l'ideal seria el que exerceixen els senyors Pollaris i Cardona, ja que **se centren en ambdues parts per igual**, per ells la producció és necessària per assolir els objectius i l'èxit, això augmentarà la motivació dels treballadors per la seva feina perquè les seves ganes de treballar faran que s'assoleixin els objectius amb més rapidesa i facilitat de manera correcta, però també tindran una pressió per aconseguir la producció necessària alhora.

A més a més, un líder hauria de tenir les següents qualitats de manera estable (anomenats de més a menys importants, encara que tots són fonamentals):

- I. **Intel·ligència emocional:** tenir la capacitat de percebre sentiments propis i aliens servint-se de la seva informació per guiar la conducta d'un mateix, és l'habilitat principal que tot líder ha de tenir, a partir d'aquesta deriven totes les altres. Aquesta qualitat abasta també la capacitat d'empatitzar amb les persones, si els treballadors se senten escoltats i compresos els seus problemes es reduiran al saber que poden comptar amb el seu líder en tot moment.
- II. **Capacitat de treballar en equip:** un líder mai està sol, la cohesió de les diferents parts i persones de l'equip és fonamental pel bon funcionament de l'empresa. Un líder ha de saber delegar les responsabilitats necessàries a cadascun dels treballadors per assolir els objectius en completa harmonia sincronitzant les capacitats de cada individu en tasques diferents que facilitin el procés.
- III. **Saber comunicar:** la comunicació entre els diferents nivells jeràrquics és una part molt important. La manera de comunicar les coses influeix molt en la motivació del treballador cap a la tasca encomanada, s'ha de saber argumentar de tal manera que el treballador no senti que fa el treball per obligació. La comunicació és una eina fonamental per abolir la fatiga de l'equip i per posar el directiu en la posició de líder.

- IV. **Capacitat de lideratge:** d'acord amb la Teoria del Gran Home, aquesta és una capacitat innata que no tothom té. No es pot adquirir mitjançant ni la formació ni l'experiència, ja que és una qualitat que va integrada dins de cada persona. No tothom té la capacitat de convèncer i motivar la gent perquè segueixi el traç personalment marcat per la consecució d'objectius. Dins d'aquesta capacitat influeix molt el carisma; el lideratge i aquesta van lligades, ja que si una persona posseeix un gran carisma, serà més fàcil que aconseguixi que la gent de la plantilla es converteixin en els seguidors de la seva ideologia de direcció cap a les metes.
- V. **Capacitats de planificació i organització:** Saber fixar objectius, marcar estratègies i definir polítiques i criteris de decisió de l'empresa és fonamental per assolir l'èxit d'aquesta. Sense objectius correctes l'empresa no assolirà els resultats òptims creant una crisi de la qual serà molt difícil sortir. Un cop fixats els objectius cal dissenyar una estructura en la qual queden ben definides les tasques que ha de fer la plantilla i la responsabilitat i l'autoritat que tenen les persones que formen part de l'empresa.

També, d'acord amb una part de la Teoria del Lideratge Transaccional; **premiar els treballadors** per l'assoliment dels objectius i l'augment de beneficis de l'empresa és un punt a favor per la motivació d'aquests a fer bé la seva feina. El premi econòmic és un dels més importants perquè la plantilla se senti satisfeta per haver fet un treball d'excel·lència, encara que també es poden utilitzar altres mètodes per premiar la plantilla.

Basant-nos en el Lideratge Transformacional, algunes propostes per **l'augment de l'interès personal** (ja no guiat pel líder) que dona lloc a una major productivitat en hores laborals podrien ser el seguiment d'un pla de carrera per a cada individu integrat a l'empresa per abonar-lo amb estudis i cursos del lloc de treball que li correspon, el desenvolupament de projectes personals dins l'empresa, la conciliació familiar o dies de festa.

Per tant, **el lideratge ideal es basa en un equilibri de diversos factors**; com ara són l'empatia, el nivell d'autoritat i el nivell de delegació de responsabilitats, **que impulsen la plantilla a través de la motivació del líder perquè els treballadors se sentin autorealitzats** i, per tant, l'empresa continuï creixent de manera progressiva gràcies als resultats de la plantilla.

# LLISTA DE REFERÈNCIES

## BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Olivier Jean i FISCHER, Stanley (1989). *Lectures on Macroeconomics (The MIT Press)*. França: Ed. MIT Press.

DAFT, Richard (1983). *Teoría y diseño organizacional*. Edició 11. Mèxic: Ed. Cengage Learning Editores.

DAFT, Richard (1988). *Management*. Edició 11. Estats Units: Ed. South Western Educational Publishing.

FERGUSON, Alex (2016). *Liderazgo*. Edició Translation. Barcelona: Ed. Roca Editorials.

GOLEMAN, Daniel (1995). *Inteligencia emocional*. Edició del 1996. Barcelona: Ed. Kairos.

GOLEMAN, Daniel (1998). *Inteligencia emocional en la empresa*. Edició 2019. Barcelona: Ed. B de Bolsillo.

GOLEMAN, Daniel (2013). *Focus: The Hidden Driven of Excellence*. Edició Reprint 2015. Estats Units: Ed. Harper Collins Publishing.

GOLEMAN, Daniel (2019). *El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos Descubrimientos*. Edició 001. Barcelona: Ed. B de Bolsillo.

ISAACSON, Walter (2014). *Steve Jobs: Lecciones de liderazgo*. Barcelona: Ed. Debate.

RINCÓN Serrano, Alfonso (2003). *Mauro: El camino del Líder*. Barcelona: Ed. Robinbook.

## WEBGRAFIA

Serie de efectividad organizacional [en línia]. <<https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>>.

El liderazgo: Características, estilo y consecuencias [en línia]. <[https://www.researchgate.net/publication/301779174\\_El\\_liderazgo\\_Caracteristicas\\_estilo\\_y\\_consecuencias](https://www.researchgate.net/publication/301779174_El_liderazgo_Caracteristicas_estilo_y_consecuencias)>.

¿Qué és un líder? [en línia]. <<https://jdauidulloa.files.wordpress.com/2013/05/que-es-un-lider.pdf>>.

Historia del liderazgo [en línia]. <<https://leyderecho.org/historia-del-liderazgo/>>.

Liderazgo: Conceptos, teories y hallazos relevantes [en línia]. <<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>>.

La rejilla gerencial de Blake y Mouton, EscencialBlog by TBS [en línia]. <<https://www.esencialblog.es/es/la-rejilla-gerencial-de-blake-y-mouton-o-que-le-importan-mas-las-personas-o-la-produccion/>>.

Tesis: El liderazgo político y social, Universidad Iberoamericana [en línia]. <<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015183/015183.pdf>>.

La importància del liderazgo en las organizaciones, UAB [en línia]. <[https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)>.

# ANNEX 1: ENTREVISTES

## MODEL D'ENTREVISTA REALITZADA

### ENTREVISTA, *LIDERATGE SOBRE UNA EMPRESA EXITOSA*

1. Nom:
2. Nom d'empresa:
3. Càrrec:
4. Quant de temps porta exercint el càrrec?
5. Quants empleats té en el seu equip?
  
6. Quines aptituds ha de tenir un líder per formar un equip eficaç i productiu?
7. Per què es considera un bon líder d'equip?
8. Creu que hi ha diferents tipus de líders?  
Quin d'ells es considera vostè?
9. Creu que ha tingut errors com a líder? Quins consells els hi donaria als futurs líders?
10. Què li motiva per ser líder d'una empresa? I de quina manera afecta en el seu equip?
11. Quines d'aquestes aptituds són les que més li costa emprar?
12. Quines són les seves virtuts segons els seus subordinats? I les seves debilitats?
13. Quines considera que són les parts positives que més destaquen en el seu equip?
14. Quin tipus de problemàtiques se solen presentar en el dia a dia del seu equip?
15. Enfront d'un conflicte, com establiria l'harmonia entre els membres del seu personal?
16. De quina manera es comunica amb el seu personal?
17. Els seus subordinats recorren a vostè per plantejar-li problemes privats?
18. Té vostè en compte aquest tipus de problemes? Considera que la vida personal no ha d'intervenir en la professió?
19. L'empatia d'un líder és important? Com afecta la plantilla?
20. Com incentiva vostè el creixement de la gent del seu departament?
21. I en general, de quina manera sol premiar als seus empleats?
22. Li costa delegar les seves responsabilitats quan no dona a bast amb el seu treball?
  1. Si la resposta és SÍ: Per què? Considera que els seus empleats no són suficientment qualificats?
  2. Si la resposta és NO: Doncs, creu que el seu personal està perfectament qualificat per encarregar-se de les seves responsabilitats?



## ENTREVISTA AL DIRECTOR COMERCIAL DE L'HOTEL GUITART HOTELS

### ENTREVISTA, *LIDERATGE SOBRE UNA EMPRESA EXITOSA*

1. **Nom:** Xavier Alonso
2. **Nom d'empresa:** Guitart Hotels
3. **Càrrec:** Director Comercial
4. **Quant de temps porta exercint el càrrec?** 7 anys
5. **Quants empleats té en el seu equip?** En el departament comercial 6 persones i en el departament de reserves 4 persones
6. **Quines aptituds ha de tenir un líder per formar un equip eficaç i productiu?**

Bé, jo més que les aptituds, encara que són importants, em centro més en les actituds. Per mi, com aptitud és important una formació sobre el que es treballa (en aquest cas els que treballem en l'hostaleria tenir formació en turisme i idiomes) i experiència per poder saber del que parles, sense coneixements difícilment es pot delegar un equip. El que més destaca en la meua opinió són les actituds. Primordialment l'empatia, per poder entendre i tractar a la gent, ja que no es pot fer de la mateixa manera amb tothom, ja que cadascú té les seves virtuts, defectes, problemes i alegries, cada persona té una història diferent i en el meu punt de vista des del lideratge (que no és tan dictatorial perquè intento delegar molt) és important conèixer que li passa a la persona en cada moment i intentar ajudar tot el que es pot. La humilitat també és molt important, les estructures jeràrquiques molt definides aporten un punt negatiu a les organitzacions, ja que creen en les persones certs aires de superioritat o bé d'inferioritat. Jo tinc la sort d'haver començat en l'empresa sent cambrer, i passar a ser recepcionista i comercial, per tant, he vist tots els punts de vista dels diferents departaments i tots són importants perquè depenem uns dels altres (quan treballes en una empresa l'importat és el treball en equip). I com a últim punt, el treball, ja que moltes vegades es pensa que el director delega i mana el treball i ell no en fa, però el director ha de ser el primer a posar-se càrrecs.

### **7. Per què es considera un bon líder d'equip?**

És una pregunta difícil que no sabia respondre, només puc dir que ho faig el millor que sé i de la millor manera possible.

### **8. Creu que hi ha diferents tipus de líders?**

#### **Quin d'ells es considera vostè?**

Sí, totalment. Jo tinc la sort d'haver treballat amb diferents tipus de líders, des d'uns que participaven de manera activa o d'altres que manaven molt, però de tots aprens coses bones i negatives i t'intentes formar per ser el que vols ser. Jo sempre he intentat tractar a la gent com m'agradaria que em tractessin a mi, ja que he passat èpoques complicades per líders que m'han exercit una pressió molt gran. Vaig ser director comercial amb 29 anys tenint poca idea del càrrec, però me'l van proposar i en semblar-me una idea atractiva em vaig llançar, va ser una etapa bastant dura, ja que el meu superior era molt autoritari i vaig començar a aprendre moltíssim a partir d'aquell moment.

Així que crec que sóc un líder que intenta delegar, treballar en equip i que aquest se senti important, finalment crec que tot es basa a tractar molt bé als clients però encara més als treballadors perquè ells després donin un bon servei.

### **9. Creu que ha tingut errors com a líder? Quins consells els hi donaria als futurs líders?**

Sí, segur, suposo que cada dia. L'important d'ells és poder adonar-se'n o que te'ls diguin i prendre'ls de manera constructiva, perquè les crítiques costen d'acceptar però és una oportunitat de millora.

Als futurs líders els recomanaria que acceptin les crítiques però sempre separant les constructives de les malintencionades. Aquestes són oportunitats de millora en tots els camps, ja que s'ha de saber escoltar (més que als superiors, al mateix equip).

### **10. Què li motiva per ser líder d'una empresa? I de quina manera afecta en el seu equip?**

La motivació que puc arribar a tenir és que el treball del meu equip faci que les vendes cada mes pugin fent que l'empresa creixi a l'hora que ells també ho fan.

### **11. Quines d'aquestes aptituds són les que més li costa emprar?**

Un dels meus problemes és que moltes vegades sóc massa tossut i caparrut, quan ja estàs en una posició de lideratge i direcció ets el que pren les decisions i decideix com es fan les coses, per això a vegades quan algú té alguna opinió contrària costa de veure el seu punt de vista; sobretot quan és una acció que has de fer tu aquella feina i sents com si et donessin ordres. Aquest és un dels meus defectes, no saber reconèixer i que em costi acceptar certs tipus de consells.

### **12. Quines són les seves virtuts segons els seus subordinats? I les seves debilitats?**

Aquestes preguntes són més dirigides cap al personal, però segons els jocs d'equip que a vegades fem (per exemple posant opinions en post-its), crec que una de les coses que més valoren és la col·laboració, ja que sempre intento ajudar el màxim possible a tothom dins les meves possibilitats. També l'amabilitat que va molt relacionat, ja que en l'àmbit personal sempre he intentat ser molt bona persona i en el treball intento fer el mateix.

### **13. Quines considera que són les parts positives que més destaquen en el seu equip?**

M'agrada que és un equip polivalent i tots són molt diferents entre ells (el nostre equip és molt heterogeni, ja sigui per edats, gèneres, coneixements i feines) però a la vegada hi ha una molt bona unió entre l'equip encara que sigui una mica més complicat.

### **14. Quin tipus de problemàtiques se solen presentar en el dia a dia del seu equip?**

Cada persona té problemes diferents en treballar en sectors diferents, ja no només per problemes personals sinó també professionals. Intento dedicar molt de temps a aquests problemes, a vegades diuen que la meva oficina sembla una carnisseria. Quan treballes en una empresa com la nostra que tenim més de 200 treballadors, treballes amb molta gent amb departaments tan diferents sempre hi ha conflictes. Tothom mira principalment pel client, però dins d'això hi han diferents dificultats i a

vegades és molt complicat. Una de les meves principals tasques és evitar aquests tipus de conflictes entre els departaments.

### **15. Enfront d'un conflicte, com establiria l'harmonia entre els membres del seu personal?**

Jo el que sempre dic és que quan hi ha tants conflictes i gent tan diferent, hi ha de regnar la diplomàcia i intentar no ser autoritari (se sigui superior o inferior en el rang jeràrquic de l'empresa). S'han de respectar totes les idees, ja que si es vol imposar a la força la idea d'un no s'arriba a cap lloc, així que s'ha de fer d'una manera que tothom accepti la decisió perquè ells mateixos la desenvolupin.

### **16. De quina manera es comunica amb el seu personal?**

Intento que sigui sempre personalment. Ara que està tan de moda el WhatsApp intento que s'utilitzi el mínim possible, encara que sempre va bé per comunicacions ràpides, però quan són coses més importants o personal intento que sigui sempre en persona, ja que el cara a cara sempre és menys agressiu.

Penso que si la comunicació és via missatge (per exemple a través dels correus electrònics) és més fàcil dir les coses, però quan ja hi ha una relació en persona costa dir més les coses, ja que te'n recordes bé de la seva amabilitat i la seva ajuda quan l'has necessitat.

Sempre és millor la relació directa encara que la tecnologia hagi ajudat a agilitzar molt més les coses.

### **17. Els seus subordinats recorren a vostè per plantejar-li problemes privats?**

No m'agrada gens la paraula subordinats, prefereixo nomenar-los com la gent del meu equip.

Normalment sí, ja que per la nostra relació tan directa es trenca una mica les barreres professionals entrant una mica més en el tram personal. Moltes vegades viatgem junts per temes comercials i en passar tantes hores els uns amb els altres sempre surten els temes personals. Podem dir que ells recorren a mi tant com jo a ells, per ajudar-nos mútuament i desfogar-nos.

### **18. Té vostè en compte aquest tipus de problemes? Considera que la vida personal no ha d'intervenir en la professió?**

Sí, les persones per treballar bé han de ser felices, si es pot ajudar, ja sigui un assumpte personal o professional, sempre sumarà.

Nosaltres per exemple una de les coses que estic orgullós d'haver aconseguit és haver canviat els horaris que l'antic lideratge imposava (que eren de 9.00 h a 14.00 h i de 16.00 h a 19.00 h, per tothom) a uns altres que s'adaptin a cadascú del nostre personal, ja que tots tenim necessitats diferents. Si per exemple hi ha una dona que ha sigut mare i ha d'anar a les cinc a recollir al seu fill a l'escola, sempre intentem adaptar l'horari el millor possible, o bé si a algú no li va bé matinar i vol començar més tard també serà possible mentre cobrim els requisits mínims de l'empresa. Aquesta flexibilitat també té molt a veure amb el tracte personal, en el nostre departament cadascú fa els seus horaris i les seves vacances, jo només l'autoritzo i així treballen molt més agust.

### **19. L'empatia d'un líder és important? Com afecta la plantilla?**

Per mi l'empatia és el principal tret que ha de tenir tot líder. Jo crec que a llarg termini per fer que una persona treballi feliç i content l'empatia és un element bàsic i eficaç, tant a escala personal com professional crec que ens hem de posar en la pell de l'altra persona per comprendre les seves accions, d'aquesta manera és molt més fàcil que dues persones es puguin entendre sense arribar a cap conflicte.

### **20. Com incentiva vostè el creixement de la gent del seu departament?**

A escala professional intentem sempre que les persones dins de les seves responsabilitats vagin creixent. Per un costant intento delegar moltíssim, que crec que és un unt que serveix molt perquè algú creixi, ja que quan es treballa dins d'una empresa cadascú té un punt d'emprenedor i si dins l'empresa pots arribar a desenvolupar els teus propis projectes, al final faràs que l'empresa també creixi. Si l'empresa està treballant en un camp específic i n'ets especialista, si hi ha marge de millora i creixement donant rendibilitat a l'empresa, es dona l'oportunitat que la persona creixi en aquell àmbit creant la seva empresa dins l'empresa ajudant al fet que el resultat global sigui més positiu.

## **21. I en general, de quina manera sol premiar als seus empleats?**

Sempre està el costat econòmic evidentment amb el programa d'incentius que depèn dels resultats, però no només això, també tenim el tema de la promoció. Jo mateix sóc un clar exemple que aquesta empresa té aquest camp molt ben desenvolupat. Vaig començar treballant aquí com cambrer, ja que en acabar la carrera vaig venir aquí amb el títol de Direcció hotelera i jo és el que em volia centrar i va ser el primer que vaig dir en l'entrevista de treball, però em van dir que acabava de sortir de la carrera i tenia molt poca experiència. Després de treballar una temporada com a cambrer vaig passar a la recepció, després a comercial (passant en cadascuna de les etapes d'un rang a un altre) fins a arribar a ser cap de direcció. També sempre que hi ha una baixa, intentem cobrir-la de forma interna per promocionar el nostre propi personal. És millor premi aquest que no pas la part econòmica.

## **22. Li costa delegar les seves responsabilitats quan no dona a bast amb el seu treball?**

- 1. Si la resposta és SÍ: Per què? Considera que els seus empleats no són suficientment qualificats?**
- 2. Si la resposta és NO: Doncs, creu que el seu personal està perfectament qualificat per encarregar-se de les seves responsabilitats?**

No, la veritat és que no. I ja no només delegar, sinó delegar i formar el personal. Jo he trobat casos de líders que et delegaven només el treball que era avorrit o que ells no volien fer com és habitual (per exemple arxivar i coses per l'estil) o bé d'altres que et delegaven el mínim possible perquè tu no aprenguessis i no poguessis treure'ls el treball.

Per mi com més sàpiga el meu personal menys hauré de fer jo, en el meu punt de vista l'equip ha de saber fer de tot perquè mai se sap on arribarà cadascú (potser el que ara és el meu empleat en uns anys es converteix en el meu superior en aquesta o en una altra empresa). És molt més sa i millor delegar sabent que es deleguen coses interessants.

Crec que els meus empleats estan ben qualificats per fer camps de la meua feina, ja que cadascú dins de la seva parcel·la n'és especialista. Pot ser una de les coses

de les quals em culpo més és que dins l'equip no he sigut capaç de formar una figura i ser totalment polivalent per integrar als membres del meu equip totalment en el meu camp per si qualsevol dia falta un director, puguin ocupar el lloc, crec que un líder és líder quan és capaç de formar-ne d'altres.

## ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL RESSORT ELS PINS

### ENTREVISTA, *LIDERATGE SOBRE UNA EMPRESA EXITOSA*

1. **Nom:** Diana Gonkova
2. **Nom d'empresa:** Ressor Els Pins
3. **Càrrec:** Directora
4. **Quant de temps porta exercint el càrrec?** Uns pocs mesos
5. **Quants empleats té en el seu equip?** En l'equip directe uns 4, després hi ha molts empleats
6. **Quines aptituds ha de tenir un líder per formar un equip eficaç i productiu?**

El líder ha de néixer com a tal i després es forma amb l'experiència. Amb tota la meva experiència prèvia he pogut detectar que hi ha líders que no són vàlids, ja no per l'experiència o el coneixement, sinó que no han nascut líders. Crec que cadascú el porta per dins, o no.

#### 7. **Per què es considera un bon líder d'equip?**

Perquè, contestant a la pregunta anterior, crec que ho porto dins de mi i he nascut una líder, així que a partir d'allà és la formació i l'experiència per poder arribar a ser una bona líder.

#### 8. **Creu que hi ha diferents tipus de líders?**

##### **Quin d'ells es considera vostè?**

És clar, ja partint que hi ha líders que no han nascut per ser-ho i exerceixen el càrrec forçosament, podem dividir-los en dues categories: el que han nascut líders i els que no. Després, òbviament, cada subtipus pot ser de distintes formes; hi ha líders molt diferents els uns amb els altres.

Jo sóc el tipus de líder que qualificaria d'eficaç i òptima.



### **9. Creu que ha tingut errors com a líder? Quins consells els hi donaria als futurs líders?**

Sí, tothom té errors en el procés de formació i experiència. Un pot considerar que ha nascut líder, però a partir d'allà no està tot fet, el camí és llarg i es cometten moltes errades.

El consell que donaria als futurs líders és que s'ha de començar per l'acceptació, hem d'acceptar que no som perfectes i que fallarem; després d'això és molt més fàcil portar el procés d'acceptar i saber que has fallat reconstruint dins d'un mateix la millor manera que es consideri per reparar-ho o per solucionar-ho.

### **10. Què li motiva per ser líder d'una empresa? I de quina manera afecta en el seu equip?**

La motivació la porto dins de mi, i això és el més important, ja que si un es considera líder motiva directament que ho siguis.

El primer punt és considerar-se un bon líder i a partir d'allà en el personal em poden motivar massa coses; per exemple, tots els punts que tinc a favor per exercir com a líder. També depèn de l'àmbit: en el comercial les bones vendes, en l'atenció al client tenir-los contents, en el financer veure l'augment d'ingressos de l'empresa i en qualsevol altre pla la motivació és una part molt positiva que es pot aportar dins de l'empresa.

Un líder implica una pressió a l'equip perquè segueixi els mateixos passos i motivacions que ell, així que pot afectar en portar-lo cap a la mateixa direcció.

### **11. Quines d'aquestes aptituds són les que més li costa emprar?**

Realment no em costa emprar cap, ja que són aptituds que porto dins de mi mateixa i vull que el meu equip tingui les meves mateixes motivacions i claredat de pensament. En el meu cas jo tinc molt clar què és el que em motiva i cap a on vull que arribi el camí, però pot haver-hi discrepàncies si els subordinats no tenen les mateixes motivacions i per tant els hi costa més. Per tant, el que més podria dir que em costa és transmetre la informació correctament perquè aquesta tingui un efecte positiu.

**12. Quines són les seves virtuts segons els seus subordinats? I les seves debilitats?**

Les virtuts són que sóc treballadora, eficaç, resolutiva, amb una visió clara, directa i podria dir més coses; però també la llista de les coses negatives és llarga, encara que per sort en l'àmbit laboral no he sentit gaires queixes sobre mi fins ara, però sí que hi ha hagut moltes en la manera d'ordenar i dir les coses perquè es veu que tinc una manera bastant dràstica i no cau molt bé, ja que tendeix a ferir els sentiments en general de les persones.

**13. Quines considera que són les parts positives que més destaquen en el seu equip?**

Crec que l'equip és eficaç i per tant, aquesta és la part més important i positiva.

**14. Quin tipus de problemàtiques se solen presentar en el dia a dia del seu equip?**

Les discrepàncies de voler conduir l'equip cap a un camí, sempre hi ha el cas que no s'ajusta i afecta negativament.

**15. Enfront d'un conflicte, com establiria l'harmonia entre els membres del seu personal?**

Quan hi ha un conflicte el més important és assegurar en una reunió amb els implicats directament i parlar-ho. Com a líder parlo per separat amb cadascun d'ells i després ens reunim tots.

Torno a repetir que només em reuneixo amb els que estan implicats directament, quan una vegada ja estigui reconduïda i organitzada la solució del conflicte és quan es podria implicar l'altra part de l'equip.

**16. De quina manera es comunica amb el seu personal?**

Depèn de la persona, prefereixo fer-ho de maneres diferents. Hi ha que personalment els truco al meu despatx per parlar o vaig jo a veure'ls, altres que vull que estigui tot per escrit perquè hi hagi constància d'una sèrie d'indicatius o números que es presenten en el moment o altres per telèfon.

Tot té a veure amb la persona que tractes, per exemple amb l'edat (als grans no els escrius per WhatsApp, sinó que truques més bé per telèfon, mentre que amb els joves et pots comunicar de qualsevol manera).

**17. Els seus subordinats recorren a vostè per plantejar-li problemes privats?**

És una part, lamentablement, que no es pot ometre. Encara que no es vulgui plantejar un problema privat passem moltes hores junts al treball i d'alguna forma necessitem una certa flexibilitat i també per poder demanar una explicació o una cosa en concret (per exemple, un horari diferent o uns dies que la persona necessita treballar mitja jornada) és imprescindible comentar problemes privats. Al principi pot costar, però amb el temps tothom recorre al líder, director o cap.

**18. Té vostè en compte aquest tipus de problemes? Considera que la vida personal no ha d'intervenir en la professió?**

Els tinc sempre en compte. Ara bé, cada cas és molt particular i individual i per tant, moltes vegades considero que per res els problemes personals han d'afectar la part laboral i professional de la persona, ja que hi ha hagut cops que s'enreden al problema personal per aprofitar per al que sigui l'oportunitat (un líder ha de distingir quan no pot intervenir el problema personal al treball o bé quan mostrar empatia i donar a la persona tot allò que necessiti per poder solucionar aquest tema sense afectar la part laboral).

**19. L'empatia d'un líder és important? Com afecta la plantilla?**

Crec que l'empatia és molt important, però que alhora la línia és molt fina per errar i permetre més del que es deuria als empleats. Un líder ha de tenir molt clar on està aquesta línia i no trepitjar-la mai, sempre es pot tenir una simpatia major o menor cap als empleats però s'ha de tenir molta cura.

**20. Com incentiva vostè el creixement de la gent del seu departament?**

Cada empresa té certs pressupostos per formar als empleats. El líder ha de sortejar per on coixegen els empleats per poder aportar-los una formació o curs que necessiten sense ser repetitius, per això també s'ha de conèixer molt bé al personal.

### **21. I en general, de quina manera sol premiar als seus empleats?**

Els premis són generalment monetaris. Jo exercia el càrrec de comercial durant molts anys, sé que no hi ha millor premi que el monetari per un empleat. A part d'estar en un treball a gust, el que busquem a final de mes és una nòmina, no hi ha ningú que treballi per paraules boniques.

### **22. Li costa delegar les seves responsabilitats quan no dona a bast amb el seu treball?**

- 1. Si la resposta és SÍ: Per què? Considera que els seus empleats no són suficientment qualificats?**
- 2. Si la resposta és NO: Doncs, creu que el seu personal està perfectament qualificat per encarregar-se de les seves responsabilitats?**

A vegades sí i altres no, en tenir un equip petit cadascú té la formació del càrrec que porta i costa delegar coses que no són de la competència del treballador. És lògic que no estigui tot el personal qualificat per exercir el càrrec del líder, per aquest motiu un és director i l'altre no. Encara que sempre hi ha gent que et pot substituir encara estant a un rang jeràrquic inferior per la seva gran formació, però per lògica és clar que no és el mateix.

## ENTREVISTA AL DIRECTOR DE L'HOTEL MERCEDES

### ENTREVISTA, *LIDERATGE SOBRE UNA EMPRESA EXITOSA*

1. **Nom:** Javier Cardona
2. **Nom d'empresa:** Hotel Mercedes 3\*
3. **Càrrec:** Director
4. **Quant de temps porta exercint el càrrec?** Molts d'anys
5. **Quants empleats té en el seu equip?** Ara mateix tinc 28.

#### 6. **Quines aptituds ha de tenir un líder per formar un equip eficaç i productiu?**

Ha de saber que el seu equip és l'eina més important i ha de donar a la gent del seu voltant la capacitat de créixer perquè la persona que no té idea que ho pot fer acaba tenint una menor voluntat de treballar en equip. Encara que tothom diu el de treballar en equip, aquest concepte significa que la persona que ens porta endavant ha de delegar, confiar i apostar pel seu equip.

#### 7. **Per què es considera un bon líder d'equip?**

No ho considero jo, això t'ho dona l'experiència i l'edat. Però per un motiu, és el reconeixement que tens davant de la gent que són els que parlen de tu bé o malament i donen realment aquesta capacitat. La percepció que pugui tenir jo a vegades pot ser equivocada, és la resta de gent que ha treballat amb mi que pot valorar això.

#### 8. **Creu que hi ha diferents tipus de líders?**

##### **Quin d'ells es considera vostè?**

Sí, actualment ens trobem el 2019 però hi ha gent enclavada al lideratge basant en l'obligació o la por. El lideratge s'acaba en el moment quan utilitzes massa vegades eines que no toquen perquè la gent no té un líder, acaba tenint una persona que els mana.

El tipus de líder que portarà endavant les empreses és aquell que confia i que la gent sap que ho fa en ells. Tampoc el líder ha d'estar en un lloc només perquè és el líder, el lideratge te'l guanyes, i això es fa veient que la gent aposta

per tu i que en moments més complicats et diuen que sí a quasi tot sense preguntar si aquell és un líder que explica el que demana.

### **9. Creu que ha tingut errors com a líder? Quins consells els hi donaria als futurs líders?**

Segur, sempre. Jo cada dia m'examino a mi mateix i s'examinen. Crec que al dia puc tenir uns tres mil errors, però també cada dia intento tenir una miqueta menys.

Com a líder has d'anar amb molt de compte perquè tractes amb persones i aquestes vénen de casa, tenen les seves famílies, les seves conseqüències... Has d'entendre que no només treballen per tu 8 hores durant 5 dies a la setmana, sinó que viuen i una part de la seva vida molt important que la juntament amb tu.

Als futurs líders, primer de tot que entenguin que per arribar a liderar qualsevol mena d'empresa han d'estar molt preparats, ser humils, entendre que hi ha gent que en sap més sempre, ja que estan més preparats i que ho poden fer millor que un mateix i han de veure que cada dia algú els hi ha d'ensenyar alguna cosa.

### **10. Què li motiva per ser líder d'una empresa? I de quina manera afecta en el seu equip?**

Em motiva que cada dia sigui diferent, m'aixeco pensant que el dia ha d'acabar millor del que ha començat, Però la meva motivació principal és que m'agrada molt la meva feina que facilita ser líder o no. Una cosa molt important en un líder que abans no he dit és l'empatia, poder-te posar en el lloc dels altres fa que tot sigui molt més fàcil.

Un equip que no està motivat, que la seva motivació no és l'adequada, pateix durant el temps d'estrès, de baixes laborals... Si la motivació no és real, és a dir, una motivació econòmica o personal, amb el temps l'empresa dura molt poc.

### **11. Quines d'aquestes aptituds són les que més li costa emprar?**

La humilitat és molt complicada, perquè a vegades penses que perquè tinguis un càrrec o un altre estàs per sobre dels altres en l'àmbit professional. Aquesta

aptitud seria un dels principis bàsics en el que pots tenir més problemes en pensar que gent que comença a treballar amb tu, no per experiència sinó per capacitats i actituds, pot donar més importància del que aportes.

**12. Quines són les seves virtuts segons els seus subordinats? I les seves debilitats?**

Em diuen que sóc molt empàtic, que tinc capacitat de raonament i sobretot que la meva previsió a curt termini sempre ha sigut molt bona.

La preparació del futur a curt termini durant el dia a dia... Molts dies no tens temps de preparar-te perquè el temps se't menja, una de les meves debilitats és que hauria de preparar millor l'agenda i aconseguir més voluntat de preparació.

**13. Quines considera que són les parts positives que més destaquen en el seu equip?**

El meu equip avui dia crec que està molt cohesionat i que té la capacitat de fer bé la seva feina encara que no sigui del seu departament (jo sempre he demanat a la gent que sigui capaç de ser polivalent). Crec que el meu equip avui dia és un dels més polivalents, ja que són capaços de qualsevol dia i a qualsevol hora posar-se a fer la feina dels altres.

**14. Quin tipus de problemàtiques se solen presentar en el dia a dia del seu equip?**

La gent no ve a treballar des de zero: vénen de despertar-se de casa, potser tenen fills o no, tenen problemes afegits... Quan surten de la feina també s'ha de pensar que tenen la seva vida. Això vol dir que durant el dia passen coses, i has d'estar a sobre d'ells, moltes vegades com a persona i no com a líder o com a comandament.

Tot l'esmentat suposa un desgast que és part de la meva feina, però que al final t'acaba donant fruits. Durant en el dia a dia és molt complex mantenir a una persona en un estadi professional que no sigui pensant només en el seu exterior, sinó que estigui realment per la seva feina.

**15. Enfront d'un conflicte, com establiria l'harmonia entre els membres del seu personal?**

Cada cas és diferent. Pots tirar del manual que diu que els empleats com a tal no haurien de tenir problemes personals a escala professional, però com que són persones sempre acaben tenint-ne. S'ha d'intentar fer de mitjancer, veient que no només pots parlar de la feina, sinó que ells també han de tenir converses externes i has d'intentar empatitzar amb ells no només en el tema laboral. Això fa que quan tu els demanes dins dels conflictes laborals sabràs com és la persona en la seva vida no-laboral i acabes obtenint millors resultats.

**16. De quina manera es comunica amb el seu personal?**

En persona i directament, tot i que encara treballant amb equips de més de 270 persones al meu comandament, sempre he intentat que sigui personalment perquè han d'entendre que hi ha algú al final de l'escala que ha d'estar amb ells en els temes que interessin i ha de ser personal.

**17. Els seus subordinats recorren a vostè per plantejar-li problemes privats?**

Sí, tot i que intento que no sigui alguna cosa normal, encara que s'ha d'entendre que quan algú et demana o explica has de tenir la ment oberta i no has de donar el teu punt parell, però sí que fer-los sentir escoltats.

**18. Té vostè en compte aquest tipus de problemes? Considera que la vida personal no ha d'intervenir en la professió?**

Afectar no, però sí que donen característiques molt singulars. Per exemple, mares o parelles separades que tenen un percentatge brutal de feina a casa; s'ha d'entendre que et poden demanar certs horaris o que tenen de vegades economies diferents.

Aquests problemes i singularitats de cadascú sí que intento que no signifiquin diferències entre els treballadors, però cada cas i cada problema de la persona ha de ser part de la meua empatia.

**19. L'empatia d'un líder és important? Com afecta la plantilla?**

L'empatia és primordial. La persona ha d'entendre que jo sóc capaç de posar-me al seu lloc o intentar-ho per després donar facilitats a la feina i que tot sigui



molt més lleuger de portat endavant. Un líder que no és empàtic l'únic que fa és controlar costos, presentar al consell d'administració números i utilitzar al treballador com una eina més. Sense empatia el que acaba sent l'empresa és una fàbrica de robots.

## **20. Com incentiva vostè el creixement de la gent del seu departament?**

Des de sempre he pensat que algú que vulgui créixer ha de tenir possibilitats des de l'empresa per fer-ho, malgrat que si la persona no ho vol fer, tampoc es pot actuar perquè és una cosa molt personal; si la persona sap que pot créixer o l'incentives a fer-ho sempre aportarà molt més del que ja es dona a l'empresa.

## **21. I en general, de quina manera sol premiar als seus empleats?**

El principal premi que sempre ha volgut l'empleat és l'econòmic, però l'economia la pots donar no només per l'ingrés econòmic, sinó que es poden donar facilitats perquè la seva família tingui certes garanties en l'àmbit personal, per exemple en temes esportius, d'ensenyament i oferint possibilitats i informació perquè externament puguin créixer.

## **22. Li costa delegar les seves responsabilitats quan no dona a bast amb el seu treball?**

- 1. Si la resposta és SÍ: Per què? Considera que els seus empleats no són suficientment qualificats?**
- 2. Si la resposta és NO: Doncs, creu que el seu personal està perfectament qualificat per encarregar-se de les seves responsabilitats?**

Em costa, però he après que sense aquesta delegació l'empresa pateix, ja que no som imprescindibles. Quan entens, gràcies a la humilitat, que tu no ets imprescindible i que la feina continua igual, el primer que fas és delegar amb les persones que et tenen confiança.

Molts d'ells tenen capacitats de fer les meves funcions, perquè s'estan preparant i tenen el futur a llarg termini per la seva edat. Penso que és el que toca, s'ha de deixar pasta per la gent que s'està preparant.

**Informació adicional:** Tinc la llicenciatura en biologia i en administració i direcció d'empreses. Després he fet molts cursos sobre el tema turístic en temes de servei, cuina, comercialització i direcció general. També generalment escolto a gent que no prové del mercat espanyol per no crear una monogàmia als meus propis coneixements.

## ENTREVISTA AL DIRECTOR DE L'HOTEL GOYA

### ENTREVISTA, *LIDERATGE SOBRE UNA EMPRESA EXITOSA*

1. **Nom:** Peter Pollaris
2. **Nom d'empresa:** Hotel Goya
3. **Càrrec:** Director
4. **Quant de temps porta exercint el càrrec?** Des de fa dos anys
5. **Quants empleats té en el seu equip?** Actualment tinc dotze empleats a càrrec meu.
  
6. **Quines aptituds ha de tenir un líder per formar un equip eficaç i productiu?**

Un líder ha de ser capaç d'escoltar les opinions i sentiments dels seus empleats, aquests s'han de sentir valorats per desenvolupar millor les tasques en el dia a dia. També ha de dirigir la plantilla expressant un cert positivisme, ja que molt líders tendeixen a ser massa negatius pel que fa a l'empresa i als seus treballadors.

#### 7. **Per què es considera un bon líder d'equip?**

Sóc una persona molt motivadora i empàtica, capaç d'escoltar a tothom i fer-los arribar a un objectiu comú unint a tot el personal en un equip eficaç i polivalent.

#### 8. **Creu que hi ha diferents tipus de líders?**

##### **Quin d'ells es considera vostè?**

No hi ha dubte, hi ha persones molt dictadores que no escolten a ningú, pressionen molt als seus empleats per arribar a la perfecció sense escoltar-los; o bé, també hi ha altres caps que se centren plenament en l'opinió dels altres (sigui dels seus empleats o clients) portant l'empresa d'una manera massa liberal. Una diferència de líders que molt poca gent vol esmentar, és la diferència que existeix entre homes i dones, moltes vegades el respecte del líder canvia depenent del seu sexe portant el lideratge a un terme masculista i discriminant.

Jo em considero el tipus de líder que pot deixar de costat les seves idees per agafar les de la gent del meu voltant construint així una estratègia empresarial més eficaç del que faria només tenint en compte les meves ideologies.

### **9. Creu que ha tingut errors com a líder? Quins consells els hi donaria als futurs líders?**

Sí, la meva principal errada es troba en el control de l'estrès. En situacions estressants o de pressió es perd la paciència, sobretot amb els empleats, en aquests moments s'han de controlar els nervis per ensenyar l'equip a fer les tasques de manera ordenada i tranquil·la sense que ningú se senti atacat o incòmode.

Un consell pels futurs líders seria que convoquessin moltes reunions amb els seus subordinats per sintetitzar les seves opinions i així poder reconduir l'equip cap a unes solucions a les problemàtiques eficaces. Dels empleats i a partir d'allà reconduir l'equip i buscar solucions.

### **10. Què li motiva per ser líder d'una empresa? I de quina manera afecta en el seu equip?**

La meva motivació per dirigir el meu equip de treball sempre ha sigut el pensament que tinc sobre mi mateix. Gràcies a la meva experiència he desenvolupat una bona visió de tots els conceptes de lideratge i per tant, crec que puc portar l'hotel a una bona direcció fent créixer els seus resultats. A més a més, la polivalència del meu equip em facilita les coses i per tant, aquest fet em crea ànims per seguir amb la meva feina.

Personalment, crec que la motivació del líder crea un ambient de respecte cap a ell. Si un líder motiva al seu personal, aquest sense pensar-s'ho dues vegades complirà amb els seus objectius i voldrà ser part de l'equip de treball.

### **11. Quines d'aquestes aptituds són les que més li costa emprar?**

La paciència és una de les aptituds més difícils de controlar, no tothom és igual i costa d'adaptar-se a cada model de persona. Malgrat això, aquesta característica és una de les més importants i fa que els empleats s'integrin completament en l'equip fent que aquest sigui efectiu.

**12. Quines són les seves virtuts segons els seus subordinats? I les seves debilitats?**

Em diuen que no sóc gens autoritari, ja que miro molt pel factor humà, però que aquesta alhora es converteix en la meva major debilitat perquè la majoria de vegades em tracten com si fos un amic i no el seu superior.

**13. Quines considera que són les parts positives que més destaquen en el seu equip?**

Tinc un equip internacional i multicultural que treballa en harmonia en el dia a dia, confeccionem una cohesió entre nosaltres, ja que ningú treballa de manera individual, tothom ajuda en el que pot als altres constituint una polivalència.

**14. Quin tipus de problemàtiques se solen presentar en el dia a dia del seu equip?**

La majoria de problemàtiques que es presenten són relacionades amb l'ambient personal de la plantilla. Cadascú ve a treballar amb problemes personals perquè sempre la nostra vida privada la portem al treball i moltes vegades això crea conflictes i controvèrsies.

**15. Enfront d'un conflicte, com establiria l'harmonia entre els membres del seu personal?**

Es reuneixen les parts que han entrat en conflicte per donar una solució al tema en una reunió privada on no participi tota la plantilla.

**16. De quina manera es comunica amb el seu personal?**

Per comunicar-me amb el meu personal convoco reunions setmanals per exposar les opinions i sentiments de tot el personal. Si és una cosa urgent o que s'ha de comunicar en el mateix moment ho faig per via telefònica.

**17. Els seus subordinats recorren a vostè per plantejar-li problemes privats?**

Sí, les persones tenen problemes que afecten en el seu rendiment laboral. Parlen amb mi per solucionar-ho entre nosaltres encara que no sigui de manera professional, o bé es convoca una reunió per donar possibles solucions encara

que no sigui directament sobre el problema privat. També s'ha de dir, que la majoria de problemes que em plantegen són els econòmics perquè veuen que com a líder d'equip puc solucionar-ho de manera ràpida, encara que no sempre és així.

**18. Té vostè en compte aquest tipus de problemes? Considera que la vida personal no ha d'intervenir en la professió?**

D'una manera o una altra els problemes personals sempre acaben afectant, però crec que depenent de la mida d'aquest no hauria de relacionar-se amb l'àmbit professional.

**19. L'empatia d'un líder és important? Com afecta la plantilla?**

Aquesta és una de les més importants i sense ella un equip no pot funcionar correctament. L'empatia fa que els empleats se sentin importants, ja que fa que se sentin escoltats. Obrir-se als empleats millora la relació amb ells creant un ambient de felicitat tant per l'empleat com pel líder, sense empatia els empleats se senten un objecte més per a la producció.

**20. Com incentiva vostè el creixement de la gent del seu departament?**

S'obre un pla de carrera d'ençà que l'empleat arriba nou a l'empresa, en aquest s'introdueixen cursos per formar a la plantilla i augmentar les seves possibilitats de créixer. Encara que no tothom vol desenvolupar el seu àmbit, sempre incitem als empleats al seu creixement personal.

**21. I en general, de quina manera sol premiar als seus empleats?**

La millor forma és donar un augment econòmic. Però també hi ha altres formes com els viatges i esdeveniments en equip que familiaritzen la plantilla i milloren la cohesió en el treball.

**22. Li costa delegar les seves responsabilitats quan no dona a bast amb el seu treball?**

- 1. Si la resposta és SÍ: Per què? Considera que els seus empleats no són suficientment qualificats?**
- 2. Si la resposta és NO: Doncs, creu que el seu personal està perfectament qualificat per encarregar-se de les seves responsabilitats?**

La veritat és que sí que em costa bastant delegar les meves tasques, ja que sóc una persona molt perfeccionista, sempre espero que les coses surtin de la forma que ja s'ha organitzat prèviament.

No dic que els meus empleats no puguin fer-ho, només que no tinc la seguretat que ho fessin al 100% com ho tenia pensat, encara que això és un bon mitjà per posar-los a prova.

# ANNEX 2: ENQUESTES

## MODEL D'ENQUESTA REALITZADA

### LIDERATGE EMPRESARIAL

El lideratge empresarial és un àmbit que s'ha estudiat en profunditat durant els últims anys, però encara no s'ha pogut donar una definició del que seria un líder eficaç. Aquesta enquesta es planteja per donar resposta a com seria un líder eficaç, quin model de lideratge segueixen les empreses exitoses? Gràcies per la vostra ajuda en la resolució a la qüestió del meu Treball de Recerca "Com es lidera una empresa exitosa?".

\*Obligatori

#### 1. Creus que el lideratge influeix a què una empresa tingui èxit o no? \*

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No

#### 2. Quines competències creus que són les més importants perquè un líder sigui eficaç? \*

*Seleccioni tots els que correspongui.*

- Capacitat d'observar l'entorn
- Capacitat d'analitzar la informació
- Capacitat de sintetitzar la informació
- Capacitat de planificació
- Judici coherent (actuar amb lògica)
- Iniciativa
- Saber comunicar
- Empatia
- Treballar en equip
- Capacitat de negociació
- Saber adaptar-se
- Ser creatiu
- Capacitat de lideratge
- Confiança en si mateix
- Flexibilitat
- Perseverança
- Adaptabilitat
- Habilitats socials
- Capacitat organitzativa
- Autoregulació



**3. Un líder neix o es fa? Les qualitats del líder són innates o es poden aprendre? \***

*Marqui només un oval.*

- Les qualitats són innates (vénen de naixement).
- Les qualitats d'un líder s'aprenen amb l'experiència.

**4. Com creus que la motivació del líder afecta l'èxit empresarial? \***

*Marqui només un oval.*

- La motivació del líder és un factor essencial per l'èxit de l'empresa, si el líder esta motivat tot l'equip funcionarà millor i per tant aportaran una major satisfacció al client.
- La motivació del líder ajuda a que l'equip treballi millor, però la motivació de cadascun d'ells és el que impulsa l'èxit.
- La motivació del líder és irrellevant per l'èxit de l'empresa.
- Altre: \_\_\_\_\_

**5. Un equip pot funcionar de manera eficaç amb un líder sense empatia? \***

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No
- Altre: \_\_\_\_\_

**6. Saps que és la intel·ligència emocional? \***

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No

**7. Si la resposta és Sí, podries definir el concepte?**

---

---

---

---

---

**8. Si la resposta ha sigut Sí, creus que és una competència fonamental per a un líder eficaç?**

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No

**9. Creus que hi ha diferents tipus de lideratge? \***

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No

**10. Defineix com seria un líder eficaç des del teu punt de vista, com s'hauria de dirigir un equip? \***

---

---

---

---

---

**11. Creus que un líder s'hauria de centrar més en la producció o en el factor humà (treballadors)? \***

*Marqui només un oval.*

- S'ha de centrar en la producció
- S'ha de centrar en el nivell de satisfacció de les persones que formen el seu equip
- Ha d'estar atent a ambdós aspectes

**12. Un líder ha de comportar-se de manera democràtica o autocràtica? \***

*Marqui només un oval.*

- Democràcia
- Autocràcia
- Depenent de la situació

**13. Els empleats han de ser premiats quan l'empresa augmenta els seus resultats? \***

*Marqui només un oval.*

- Sí
- No

**14. Si la resposta és Sí, de quina manera?**

*Marqui només un oval.*

- De forma econòmica
- Augmentant el seu desenvolupament acadèmic en l'àmbit del lloc de treball que exerceix
- Altre: \_\_\_\_\_

## **GRÀCIES PER LA VOSTRA COL·LABORACIÓ**

---

Les respostes seran utilitzades per elaborar la part pràctica del Treball de Recerca "Com es lidera una empresa exitosa?"

Amb la tecnologia de



## RESPOSTES A LA ENQUESTA

107 respostes



No se aceptan más respuestas



### Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

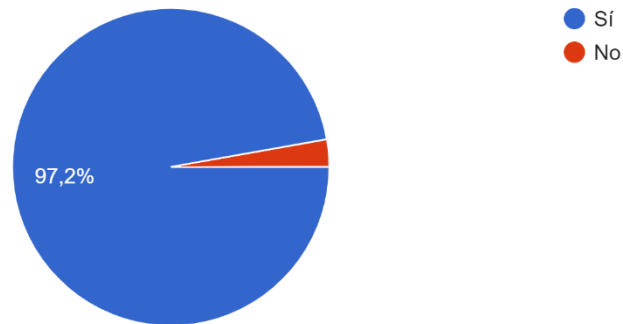
Resumen

Pregunta

Individual

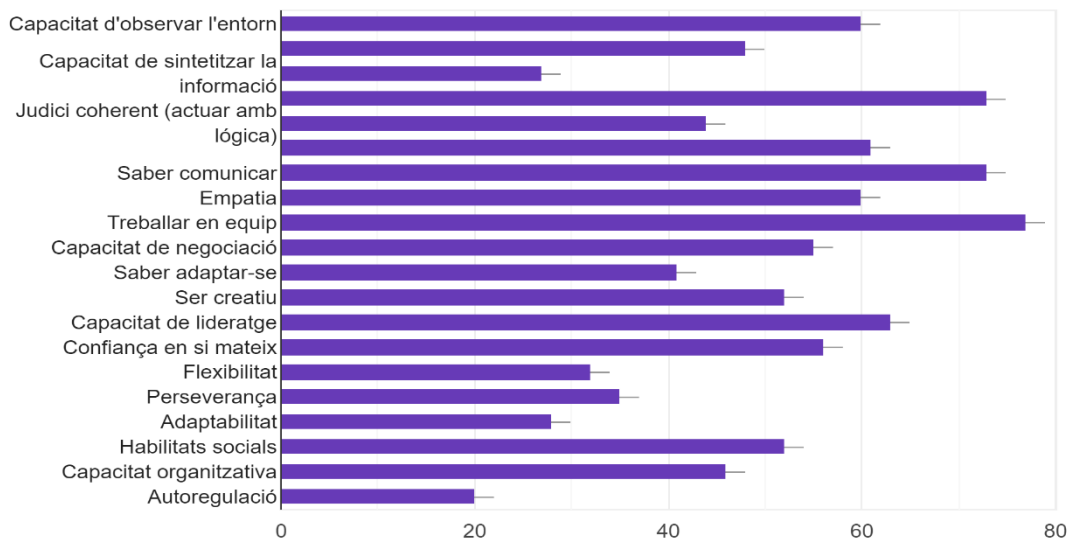
Creus que el lideratge influeix a què una empresa tingui èxit o no?

107 respostes



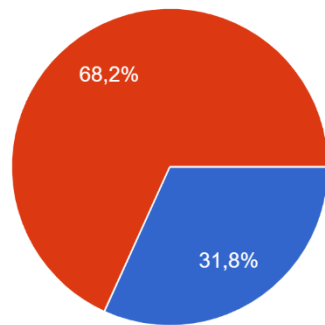
Quines competències creus que són les més importants perquè un líder sigui eficaç?

107 respostes



### Un líder neix o es fa? Les qualitats del líder són innates o es poden aprendre?

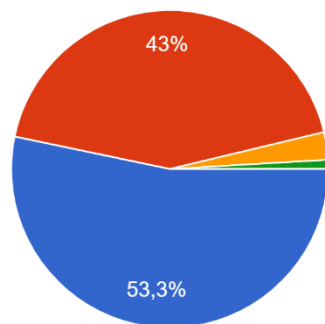
107 respuestas



- Les qualitats són innates (vénen de naixement).
- Les qualitats d'un líder s'aprenen amb l'experiència.

### Com creus que la motivació del líder afecta l'èxit empresarial?

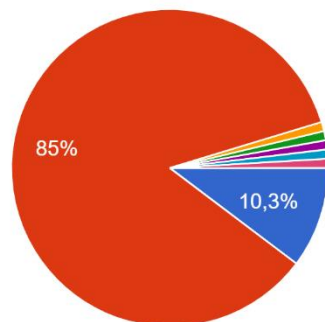
107 respuestas



- La motivació del líder és un factor essencial per l'èxit de l'empresa, si el líder esta motivat tot l'equip funcionar...
- La motivació del líder ajuda a que l'equip treballi millor, però la motivació de cadascun d'ells és el que impulsa l'...
- La motivació del líder és irrelevant per l'èxit de l'empresa.
- La motivació d'un líder és un factor necessari per a poder fer tirar endava...

### Un equip pot funcionar de manera eficaç amb un líder sense empatia?

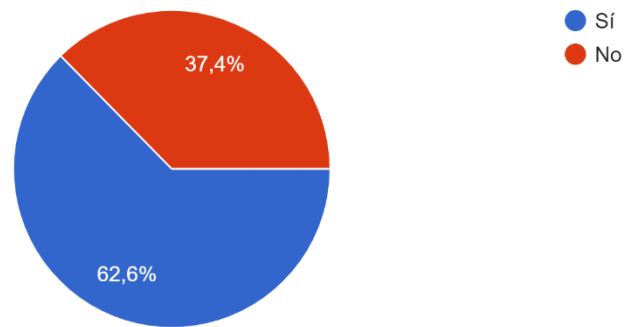
107 respuestas



- Sí
- No
- Pot, però serà més difícil
- Depenent el treball y la grandaria
- A veces
- es més difícil
- una mica de empatia

## Saps que és la intel·ligència emocional?

107 respuestas



## Si la resposta és Sí, podries definir el concepte?

54 respuestas

Saber ponerte en la piel del otro y controlar tus propias emociones

Tenir el sentit comú ben desenvolupat per saber resoldre conflictes de tota mena. A l'empresa tenir capacitat per entendre el que passa tant a persones de l'empresa com a la mateixa l'empresa i saber actuar en conseqüència. Saber-se adaptar als canvis. Saber analitzar i solucionar conflictes.

Habilidad de controlar las emociones

Capacidad para gestionar tus emociones

Es la capacitat que te el lider de empatitzar amb els seus empleats

La. Capacitat de treballar amb els nostres sentiments i els dels altres d'una forma en positiu

La intel·ligència emocional és la capacitat per gestionar, comprendre i fer servir millor les nostres emocions per poder optimitzar les nostres relacions amb els altres com amb nosaltres mateixos

Capacitat de gestionar les propies emocions

Saber gestionar i entendre les teves emocions i la dels altres

Vindrien a ser les habilitats socials que fem, que anem aconseguim amb experiències les quals ens ajuden a saber interpretar la manera d'actuar dels altres persones ja que una de les qualitats bàsiques de tot ésser humà és socialitzar.

Capacitat de reconèixer i de saber treballar i acceptar les teves emocions

Tindre coneixements i saber gestionar els sentiments i emocions

La capacitat d'entendre les emocions i sentiments de la gent que ens envolta, no només saber o empatitzar amb la persona sinó poder adaptar el discurs amb la situació que ens envolta.

Es la que por encima de todo, la que trae la felicidad o la desgracia!

Comprendre com influeixen les emocions en el teu dia a dia

Es una capacidad humana de sentir , entender , controlar y poder modificar las emociones de uno mismo

Saber captar, entendre i reaccionar de manera adequada envers les emocions propies i la dels altres.

Capacitat le gestionar les nostres emocions

És la capacitat que té una persona mateixa de poder posar en gestió les seves emocions i, per tant, poder controlar-les i utilitzar-les en els moments crucials.

Es el nostre control sobre les emocions, el qual determina les nostres relacions i els nostres pensaments i accions.

Es la capacitat de regular les teves propies emocións

És la capacitat que té ho de gestionar les emocions que sent de forma correcte a cada moment.

Saber controlar tus sentimientos

Saber Conocerse y conocer

vagsb

Saber manejar tus sentimientos

es la capacidad que tenemos para gestionar, comprender o manejar nuestras propias emociones.

Es la capacitat de gestionar les emocions

La capacitat d'una persona de sentir,entendre y controlar les emocions seves i les d'altres persones

Anar per davant

Identificar i saber treballar les teves emocions i la dels altres.

es la intel·ligència no racional,que es lligat als emocions ,empatia ,consideració social etc

La intel·ligència emocional jo considero que es la capacitat que té qualsevol persona d'analitzar, empatitzar i conèixer "emocionalment" a les persones que te al seu voltant.

Saber diferenciar y gestionar nar las emociones.

Las emociones bien canalizadas, son sinónimo de éxito

Entendre els sentiments d'altres persones i com afectin el seu rendiment acadèmic o laboral

Es la capacitat de reconèixer les nostres emocions per poder dirigir la conducta desitjada i compartir-ho amb el resta.

Capacitat per entendre sentients

Trabajar con las emociones de los demás.

En síntesis: capacita sobre sentimientos propios y de los demás. Manejo adecuado de las emociones y de las relaciones. Auto motivación y motivación

La manera de gestionar les emocions pròpies i, en el cas d'un líder, gestionar les emocions del seu equip

La capacidad de empatizar y adaptarse a cada trabajador ,para conectar con cada uno ,no todos son iguales ni a todos se les puede tratar de la misma manera

4habilidad de comprender y motivar a otras personas

capacitat d'empatia, capacitat d'entendre les emocions

Es la capacidad de percibir los sentimientos de los demás. Así es posible comprenderlos y influirlos.

Saber gestionar les emocions en cada cas

La capacitat de regular els propis sentiments i mantenir la cordura en situacions crítiques

las emociones afectan tot

La capacidad que tenemos para gestionar,comprender o resolver nuestras propias emociones

Es la capacidad para entender , sentir y gestionar las emociones

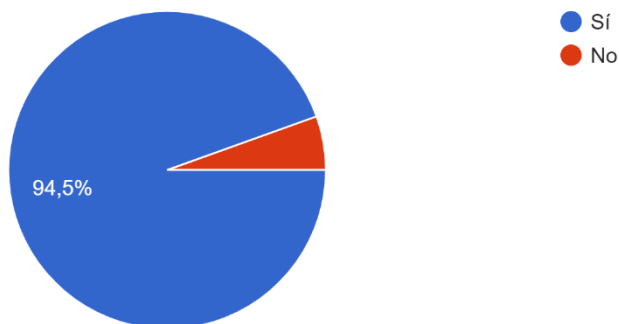
Memoria y capacidad para resolver problemas

capacidad de gestionar las emociones

Gestionar nuestras emociones

Si la resposta ha sigut Sí, creus que és una competència fonamental per a un líder eficaç?

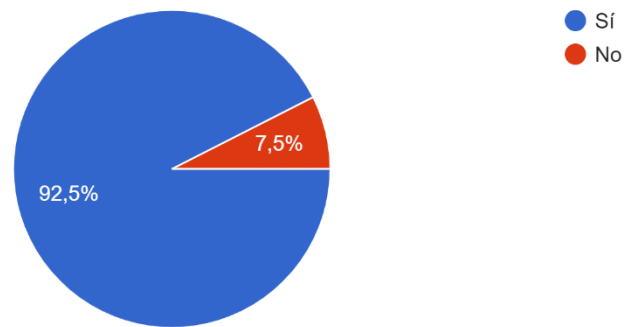
73 respuestas





Creus que hi ha diferents tipus de lideratge?

107 respuestas



Defineix com seria un líder eficaç des del teu punt de vista, com s'hauria de dirigir un equip?

107 respuestas

No se definir-ho

-

Que tenga empatía, con iniciativa, eficaz, que sepa llevar la situación

L

Amb empatia

Un bon líder es aquell que te molt clar que s'ha de fer per arribar a l'objectiu i per aconseguir-ho es capaç de cohesionar a tot el seu equip que l'ajuda a portar-ho a terme.

amb les qualitats que he ficat anteriorment

Que totes les altres persones poguessin donar la seva opinió

Nose



Ni idea

Motivando no por lo que quiere el líder sino cada individuo del equipo

Con empatia, saber estar y mucha comunicacion

Un lider eficaç es el lider capaç de entendre els seus empleats y de empatitzar amb ells y recompensar el esforç que fan dia a dia

Una persona que sabe organizarse a sí mismo y organizar a los demás. Persona que no tiene miedo de expresarse y decir lo que piensa.

Aquell que estira del grup desde l'exemple,. Motivant i alentant al grup i creant sentiment de grup.

Dir que s'ha de fer, i entre tots fer-ho

Ha de tenir moltes ganes i tenir una bona iniciativa per el seu projecte del futur

Crec que no hi ha un tipus de lideratge, si nó que hi tipus de líders, si ens cenyim al fet que el lideratge va de persones. Sobretot un líer ha de ser autocrític, ha de centar-se en una estratègia, amb ganes d'aprendre no només per coneixements externs si nó dels propis companys amb qui és necessari que estigui sempre envoltat, ha de ser perseverant amb el que creu, sempre i quan estigui fonamentat amb una llògica estratègia, també està bé que tingui carisma.

De manera empatica y motivacional

Siguent empatic i tinguent en compte les opinions de la resta de l'equip

Portar un rol formal amb els seus treballadors, saber comunicar-se amb ells, ser organitzat, bon negociador...

Amb empatia, escoltant a tots els integrants de l'equip, sent molt clar en les teves demandes.

Amb empatia, escoltant a tots els integrants de l'equip, sent molt clar en les teves demandes.

Ha de saber treure el màxim rendiment dels seus treballadors independentment de la seva situació.

amb les capacitats que he dit a la segona pregunta

Líder que conecto amb els treballadors però sàpiga gestionar l'empresa

Empatitzant i encoratjant a l'equip en la seva feina i potenciant les aptituds i habilitats individuals.

Amb ganes de treballar i portar endavant l'equip

Nació líder , supo tener un equipo y ambos fueron felices dando resultados positivos!

Empatía

Amb les capacitats clau

Ha de tenir les coses clares, pensar en organitzar a tot l'equip i saber manegar les seves emocions per que si no li pot afectar a tothom

Ser capaz de percibir cualquier problema o asunto que pueda beneficiarse de ello

I

Hauria d'escoltar les propostes de tot l'equip per després decidir que fer. A més també ha de saber comunicar la seva idea i veure que n'pinen els altres membres per poder millorar-la. A mesura que es desenvolupa el projecte ha d'entendre les necessitats de l'equip i ajudar-los en tot el que pugui i motivar-los.

Amb empatia, motivació i iniciativa

Mirant per tothom, buscant bons recursos per a l'empresa i que això la faci créixer amb una bona imatge

Hauria de ser directe, amb les coses clares, tinguent en compte els diferents tipus de companys que té a l'equip, empàtic i responsable.

Motivacional i perseverant

Pensar per tothom i dirigirlos cap a una meta

Estricto

Nose

El líder ideal és aquell que té la capacitat de gestionar les seves emocions i poder controlar-les depenent del context. A més, també ha de ser aquell que té la capacitat d'expressar aquelles emocions i poden crear un ambient en el qual el treballador pugui sentir-se còmode i amb suficient confiança per a poder assolir l'objectiu.

Tenint en compte un concepte vital anomenat contagi emocional, el qual si s'aplica (i per això cal controlar les pròpies emocions) pot impulsar la empresa o el projecte cap a una major productivitat. També ha de tenir visió per saber a on explotar aquest contagi emocional.

Visió, i control emocional, recolzat de una ètica forta de treball i obsesió per la passió.

Són capacitats que han resultat comuns en tots els líders. Són els axiomes de l'empreniment.

Amb contundència però també amb empatia i tacte seria algo així

Nse

Un equip s'hauria de dirigir amb seriositat.

Empatia, assertivitat i treball en equip.

Un líder seria l'empresari que té més poder en la seva empresa i que mana

Con respeto, escuchar a los demás y darles motivación

Hauria de saber com satisfer les necessitats del client, a més saber portar un grup de persones al seu carrec i mai perdre la motivació

Amb respecte

Fent-se responsable de les coses

Amb experiència

Follan i fent pajas

Que consiga tener contento a todo el mundo y concienciar de que todos somos humanos (políticamente hablando)

Algúen que sea siempre positivo, que nunca deje de aprender, que tenga una estrategia y que sea buen comunicador.

hahxhah

El millor líder seria aquell que disposi de les característiques exposades a la pregunta número 2.

Conocimiento y saber transmitirlo

Creo que debería ser comprensivo , paciente , apasionado de su trabajo ,ser emocionalmente inteligente,organizado y positivo .

Penso que no hi ha una resposta única valida, perquè hi han diferents tipus de lideratge, però saber adaptar-se a cada persona de la manera adequada amb molta empatia.  
A nivell d'equip el líder ha de fer partícip del projecte a cada persona i transmetre amb passió els objectius comuns.

Sempre desde l'empatia, el coneixement i l'esforç per millorar

Donant exemple

Empatic i coherent

Respecte i directament

Empàtic, amb capacitat de motivar i demostrar a tot l'equip que formes part d'ell. No només estàs en un càrreg 'superior' sino que formes part de l'equip.

Un lider és proper i es dirigeix a l'equip com un més

Amb totes els habilitats mencionats al punt 2

Sobre tot empatitzant, i escoltant al seu equip. Líder es líder, pero no es més superior que a la resta del equip.

Una persona empàtica y con dotes d organización, principalmente.

Una persona que consiga el bien estar de los trabajadores y a la empresa

Amb respecte

Sobretot amb empatia

Fuerte emocionalmente, con iniciativa, con don de gentes.

Depend

Amb empatia

Una persona que hagi experimentat els treballs que realitzen els seus empleats i enté l'aportació de cadascú a la seva empresa

N

Amb respecte i ha la vegada segur d'ell mateix

Proper, disciplinat i honest

Como un trabajador más

Formar un equipo en el cual la gente trabaje agusto y se respeten todas sus opiniones.

No hay una ciencia exacta. El líder señala una dirección y el equipo lo sigue. El buen líder tiene una capacidad extraordinaria de adaptación a la realidad de la empresa y del equipo humano. El líder es seguido por su equipo cuando reconocen que el líder tiene las cualidades necesarias para conducirlos al éxito. El líder aprende y enseña igual que hace el bebé. "Aprende a andar,... andando", y nunca pide a nadie nada que él mismo no sea capaz de hacer.

Amb empatia, motivació i enfocament positiu sempre, sent el primer en donar exemple

Tratar a cada persona según su manera de ser y potenciar sus habilidades en el puesto más idóneo ,motivar e incentivar el trabajo colectivo como individualmente

Para poder liderar hay que conocer y entender a las personas con cuáles trabajas. Sólo estar como líder sin capacidad de comunicar y motivar, no eres nadie.

Saber manar amb educació i donant exemple

un lider es aquell que ajuda al seu equip dirigint-lo amb exit. És un company,i un bon cap.

Con empatía, respecto y un poquito de autoridad.

Motivador, cariàmatic, bon comunicador, bon organitzador

Hauria de ser llest, saber dirigir i convèncer a les persones i no dirigir-se de manera tòxica als seus treballadors

Amb umiltat i ser company

--

No

va según el trabajo que se realice

social! pot dicuir! da el sentiment de importa a tots

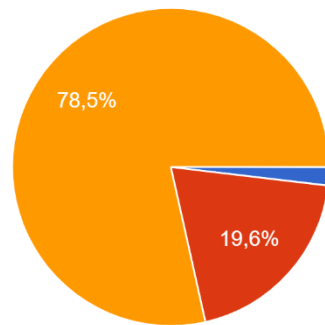
Humano

Para mí parecer un líder tiene que ser motivador y perseverante capaz de mantener al equipo en un estado de ánimo positivo y motivador y dirigirse al equipo para influir en sus estados de ánimo y motivándolos para que todo fluya bien .

N

Creus que un líder s'hauria de centrar més en la producció o en el factor humà (treballadors)?

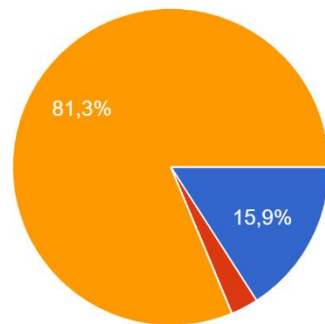
107 respuestas



- S'ha de centrar en la producció
- S'ha de centrar en el nivell de satisfacció de les persones que formen el seu equip
- Ha d'estar atent a ambdós aspectes

Un líder ha de comportar-se de manera democràtica o autocràtica?

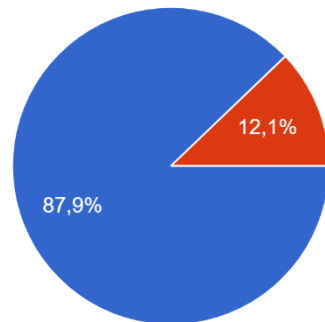
107 respuestas



- Democràcia
- Autocràcia
- Depenent de la situació

Els empleats han de ser premiats quan l'empresa augmenta els seus resultats?

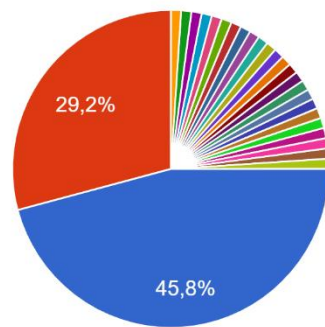
107 respuestas



- Sí
- No

Si la resposta és Sí, de quina manera?

96 respuestas



- De forma econòmica
- Augmentant el seu desenvolupament...
- Les dues anteriors i conciliant la vida l...
- Las dos anteriores dependiendo del c...
- Cada cas és diferent
- Els dos
- Poden ser molt àmplies, no sempre h...
- 2

▲ 1/4 ▼

## **GRÀCIES PER LA VOSTRA COL·LABORACIÓ**

---

Les respostes seran utilitzades per elaborar la part pràctica del Treball de Recerca "Com es lidera una empresa exitosa?"

Amb la tecnologia de



