

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

CANVI DE PARADIGMA

## Del jo al nosaltres: noves formes de liderar

**Francisco Fermín Mallén Broch**

Universitat Jaume I

**Emilio Domínguez Escrig**

Universitat Jaume I

**RESUM** En els últims anys estem assistint a un canvi de paradigma en les ciències socials i en les motivacions que guien les relacions entre les persones, desplaçant-nos des del que s'ha encunyat com a *egosystem*, on el prioritari és el benestar d'un mateix, al que s'ha vingut a anomenar *ecosystem*, un sistema que prioritza el benestar de la comunitat. Centrats en l'àmbit organitzatiu, les condicions de l'entorn en el qual es desenvolupen les empreses, a més dels esdeveniments recents relacionats amb comportaments poc ètics i egoistes dels seus líders, estan donant pas a un conjunt d'estils de lideratge, contemporanis o emergents, on els valors humans adquireixen especial rellevància. Nombrosos treballs analitzen les conseqüències per a l'individu, el grup i l'organització d'aquest nou corrent d'estils de lideratge, però altres treballs aconsellen l'anàlisi de les conseqüències de comportaments o conductes concretes dels líders: comportament altruista, humilitat, apoderament, capacitat de perdonar i orientació cap a la sostenibilitat, per citar-ne alguns exemples. Es presenten algunes conclusions i reptes d'aquesta nova línia de treball.

**PARAULES CLAU** lideratge; lideratge servicial; lideratge ètic; altruisme; apoderament

## *From me to us: new ways to lead*

**ABSTRACT** *In recent years, we have witnessed a paradigm shift in social sciences and the motivations that steer the relationships between people, moving from what has been described as an 'ego-system', in which priority is given to one's own wellbeing, to what could be referred to as an 'ecosystem', in which the wellbeing of the community is prioritized. Focusing on the organizational sphere, the conditions of the environment in which companies operate, as well as recent events related to the unethical and selfish conduct of their leaders, are paving the way for a new set of contemporary or emerging leadership styles in which human values are attributed particular significance. A number of studies analyse the consequences of this new trend of leadership styles for individuals, groups and organizations, but other studies recommend an analysis of the consequences of the specific behaviours or conducts of the leaders: altruism, humility, empowerment, capacity for forgiveness and focus on sustainability, to give just a few examples. Some conclusions are presented, as well as the challenges posed in this new line of work.*

**KEYWORDS** *leadership; servant leadership; ethical leadership; altruism; empowerment*

## Introducció

En estudiar el rol que els líders exerceixen en les organitzacions no es poden passar per alt les condicions de l'entorn en el qual aquestes desenvolupen la seva activitat, fent front a canvis cada vegada més freqüents i inesperats. Les característiques del nou context competitiu estan modificant la manera de treballar en les empreses, la qual cosa demanda nous estils de direcció que s'allunyin dels clàssics estils transaccionals (Zhu i altres, 2005), basats en premis i càstigs per aconseguir el que es desitja dels empleats. En una economia basada en el coneixement, la competitivitat de les empreses depèn cada vegada més de les persones i aquesta tendència exigeix tenir en compte les seves necessitats més que mai.

A més, alguns esdeveniments i notícies recents han posat en dubte la conducta d'alguns líders i tot això ha generat la necessitat de nous punts de vista i formes d'actuar per la seva banda. Així, l'abús de poder, les emocions tòxiques, l'aïllament social en el lloc de treball i altres accions limiten no solament el benestar psicològic dels empleats i la seva conciliació de la vida laboral i personal (De Cieri i altres, 2005), sinó també el benestar de la societat en general.

Aquest tipus de problemes està present a nivell mundial, amb casos tan coneguts com els que han portat a la desaparició d'Enron, WorldCom i Tyco als EUA i casos més propers, alguns d'ells protagonitzats per entitats financeres espanyoles, com els relacionats amb les targetes *black* o la falta de transparència en l'emissió de preferents. Tots aquests exemples evidencien la influència que algunes persones poden tenir sobre el benestar social i és interessant conèixer les raons per les quals alguns individus se centren en el seu èxit individual (*egosystem*), mentre que uns altres es preocupen per procurar el benestar a llarg termini dels seus negocis i les comunitats de persones que els integren (*ecosystem*).

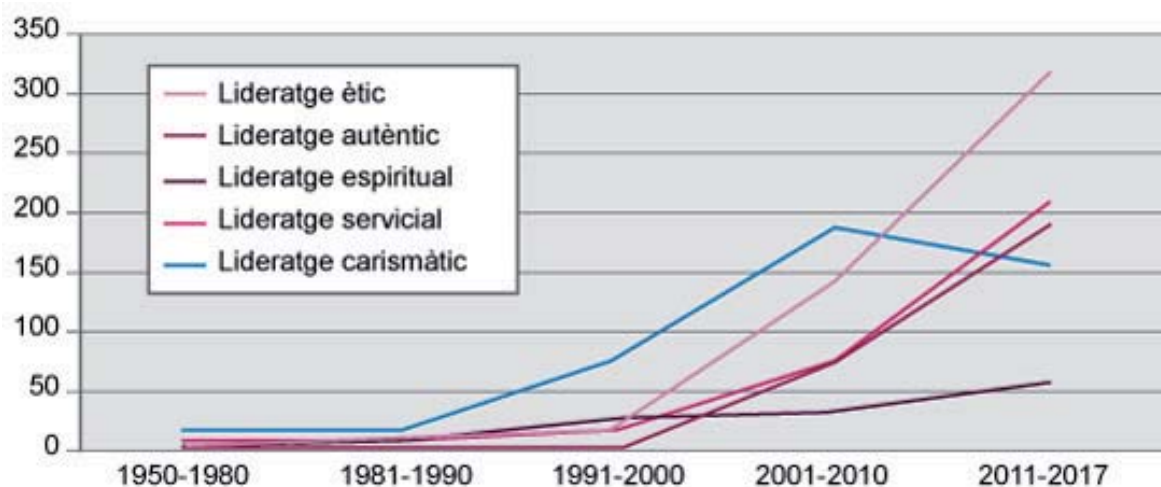
Per *ego-system* s'entén un conjunt de motivacions, basades en un mateix, a assegurar la satisfacció de les necessitats i desitjos propis, on la preocupació pel benestar dels altres és molt baixa o inexistent i si n'hi ha és perquè es pensa que se li pot treure partit. Enfront d'aquesta forma d'entendre les relacions entre les persones, el concepte *ecosystem* reconeix l'existència de gent generosa, amb empatia i que es preocupa pel benestar dels altres, deixant de costat l'egoisme implícit de la concepció anterior (Crocker i Canevello, 2012).

## 1. Estils de lideratge emergents o contemporanis i les seves conseqüències

Aquest canvi té també el seu efecte en la forma de liderar i així, segons Sendjaya i altres (2008), no és cap sorpresa l'auge que ha experimentat en els últims anys la recerca sobre estils de lideratge carregats de valors, sota diferents fórmules o termes, com poden ser el lideratge autèntic, el lideratge ètic, el lideratge espiritual o el lideratge servicial, per citar solament alguns d'ells. Entre els treballs recents, cal destacar la proposta d'Anderson i Sun (2017), els quals examinen de forma conjunta i detallada diferents estils que estan rebent especial atenció per part de la literatura acadèmica: ideològic, pragmàtic, servicial, autèntic, ètic, espiritual, integrador, compartit, a més del carismàtic, transformacional i transaccional. Tenint en compte l'interès actual d'aquests estils i la seva joventut relativa, es pot parlar d'un conjunt d'estils de lideratge emergents o contemporanis.

La figura 1 posa en relleu l'atenció creixent que han rebut alguns d'aquests estils, amb un increment, en alguns casos exponencial, de les publicacions relacionades amb els mateixos.

**Figura 1. Evolució del nombre d'articles acadèmics relacionats amb alguns estils de lideratge emergents o contemporanis**



Font: Business Source Premier i elaboració pròpia.

S'introdueixen a continuació alguns estils de lideratge contemporanis, esbossant algunes de les seves característiques i conseqüències.

El líder ètic actua de forma apropiada i promou tal conducta als seus seguidors mitjançant la comunicació i la participació en la presa de decisions (Brown i altres, 2005). En essència, un líder ètic és una persona justa, honesta i de confiança. Així mateix, actua d'acord amb allò que predica i és vist pels membres de l'organització com un exemple per seguir. Finalment, utilitza l'ètica en la seva forma de dirigir i utilitza recompenses perquè els seus seguidors mantinguin també una conducta ètica.

Avolio i altres (2004) defineixen els líders autèntics com a persones totalment conscients de la seva forma de pensar, que es comporten i són percebudes com a conscients dels seus propis valors, coneixements i fortaleses i també de les dels altres, i són reconegudes pel seu marcat caràcter moral per actuar en benefici de la resta. Aquestes persones tenen confiança en si mateixes, són positives, optimistes i flexibles. Shamir i Eilam (2005) consideren que els líders autèntics tenen quatre característiques: (1) són fidels a si mateixos, per la qual cosa no intenten complaure els altres sense més; (2) estan motivats per conviccions personals, en lloc d'estar centrats a aconseguir estatus, honors o altres beneficis personals; (3) són originals, no copien d'altres persones i, per tant, guien des del seu propi punt de vista; (4) les seves accions estan basades en els seus valors i conviccions personals.

El líder espiritual és definit per Fry (2003) com aquell que aconsegueix motivar i inspirar els treballadors amb una visió transcendent i una cultura basada en valors altruistes per generar treballadors motivats, compromesos i productius. El líder espiritual és aquell que mostra valors espirituals com la integritat, l'honestedat, la compassió, el respecte i la humilitat, i demostra que es pot confiar en ell o ella (Reave, 2005, pàg. 663).

El líder servicial és aquell la prioritat del qual és servir i satisfer les necessitats dels altres (Greenleaf, 1970), ajudant a les persones a desenvolupar-se, a esforçar-se i a créixer. D'acord amb Patterson (2003), el líder servicial és, entre altres coses, altruista, humil, de confiança, visionari i motivador. Aquestes persones també mostren una vocació altruista, són persuasius i amb coratge, demostren capacitat de perdonar, són humils i autèntics, es comporten de forma ètica i amb responsabilitat, creant valor per a la comunitat que els envolta (Anderson i Sun, 2017).

Els líders carismàtics són capaços de transmetre la missió i la visió de l'organització de forma convincent als empleats, de manera que creguin en un futur millor. Al seu torn, contribueixen a generar alts nivells d'iniciativa i construir forts vincles emocionals entre els seus seguidors (Hugues i altres, 2009).

Nombrosos treballs demostren conseqüències positives d'aquests tipus de lideratge, tant a nivell individual com grupal o organitzatiu. Per exemple, pensant exclusivament en el lideratge servicial s'ha demostrat la relació amb majors nivells de satisfacció dels empleats, major grau de suport percebut, menor intenció de canviar de companyia, menor nivell d'estrès, major compromís i confiança en l'organització i els seus supervisors, major efectivitat en l'acompliment de les seves tasques, etc. (Van Dierendonck, 2011). Si ens referim al lideratge ètic, s'han trobat relacions positives amb la satisfacció dels empleats, el seu compromís amb l'organització, millora de l'acompliment, *engagement* i identificació amb l'organització (Bedi i altres, 2016), entre altres aspectes.

Totes aquestes variables resulten fonamentals per a la supervivència de moltes organitzacions i també ho són la creativitat i la capacitat per innovar. Estudis precedents demostren que aquests estils de lideratge emergents promouen aquests aspectes en les empreses, la qual cosa millora la seva competitivitat.

## 2. Dificultats oposades en el seu estudi i alternatives

L'estudi d'aquests estils de lideratge i les seves conseqüències per a l'organització presenta algunes dificultats o problemes:

Com s'ha explicat en línies anteriors, aquests estils es mesuren utilitzant diferents dimensions: altruisme, humilitat, conducta ètica, etc. Es tracta, per tant, d'estils l'àmplia naturalesa dels quals porta al fet que a vegades l'anàlisi de les seves conseqüències no resulti fàcil. Per exemple, en trobar que els líders servicials promouen la creativitat, innovació o milloren l'acompliment dels treballadors, quines variables són les que més hi influeixen? es podrien compensar els efectes entre les mateixes? Utilitzar una taxonomia completa de lideratge pot dificultar la interpretació dels resultats i, per tant, portar a decisions errònies.

D'altra banda, molts d'aquests estils presenten algun tipus de solapament o redundància en la seva definició. Com s'ha assenyalat, l'altruisme està present de forma explícita o implícita en la definició d'estils com el servicial, l'espiritual o l'ètic. I això és alguna cosa que no solament passa amb aquesta dimensió, sinó també amb unes altres.

Per superar aquestes dificultats o problemes, alguns autors suggereixen centrar l'estudi del lideratge en aspectes concrets del mateix com, per exemple, el comportament o els trets del líder en contextos específics (Yukl, 2010). En els últims anys, alguns treballs estan seguint aquest enfocament. Per exemple, Sendjaya i Pekerti (2010) examinen diferents dimensions (per separat) del lideratge servicial i el seu impacte sobre la confiança dels treballadors en el líder. Altres treballs empírics més recents se centren en l'anàlisi de les conseqüències que té una de les dimensions d'aquests estils, concretament l'altruisme del líder, sobre l'acompliment organitzatiu (Mallén i altres, 2015) o sobre la innovació (Domínguez-Escrig i altres, 2016).

Entre els comportaments o actituds específiques dels líders sobre els quals es podria aprofundir són l'altruisme, la capacitat de perdonar, la humilitat, l'apoderament, el comportament responsable o l'orientació cap a la sostenibilitat del líder, entre uns altres. A continuació s'explica breument en què consisteixen aquests comportaments.

El comportament altruista dels líders ha estat poc estudiat malgrat haver estat destacat com una interessant línia de recerca (Dinh i altres, 2014). Es tracta d'un tipus de comportament prosocial que busca ajudar els altres sense estar pendent de les conseqüències personals que pugui implicar, encara que aquestes puguin ser negatives.

La capacitat per perdonar implica deixar passar tant els errors aliens com els propis amb la finalitat d'aprendre dels mateixos (Caldwell i Dixon, 2010). Tenir una orientació positiva cap als errors, fallades i ofenses que s'han comès en el lloc de treball permetrà que, potencialment, una situació de patiment es converteixi en una experiència enriquidora (Davidhizar i Laurent, 2000).

La humilitat es podria definir com la disposició a intentar autoavaluar-se de forma precisa i a ser conscients del fet que ningú és perfecte (Templeton, 1997). Les persones humils són vistes com a comprensives, disposades a admetre els seus propis errors i a aprendre d'ells. Owens i altres (2013), a més de l'anterior, inclouen en la definició d'humilitat la consideració de les contribucions i punts forts dels altres, i també l'obertura de noves idees i *feedback*. Encara que es considera que la humilitat dels líders és una de les claus per valorar la seva efectivitat, els estudis empírics sobre humilitat en els líders són encara escassos.

L'apoderament es defineix com el procés pel qual els líders o directius comparteixen el poder amb els seus empleats, motivant-los perquè realitzin les seves



tasques sentint que són autònoms i eficaços. Aquests líders subratllen la importància del treball realitzat pels treballadors, mostren confiança en les capacitats dels empleats, faciliten la seva participació en la presa de decisions, promouen l'autolideratge, comparteixen informació, estableixen objectius significatius, inspiren i ofereixen una visió excitant del futur, etc.

El comportament responsable es pot definir com la mesura en què un individu subordina voluntàriament els seus interessos personals, pensant en el benestar a llarg termini dels seus subordinats i de la societat en general. D'altra banda, l'orientació cap a la sostenibilitat és un concepte molt proper al que s'ha descrit per al comportament responsable, entenent-se com la preocupació pel benestar de la societat i del medi ambient adoptant una visió de llarg termini de tals qüestions (Eisenbeiss, 2012). En aquest sentit, alguns autors (per exemple, Karns, 2011) emfatitzen la necessitat de promoure aquest tipus de comportaments per enfortir una economia que incorpori una visió més humana i sostenible per a les generacions futures.

## Conclusions

Diversos factors han contribuït en els últims anys a l'aparició de noves formes de liderar les organitzacions, adquirint cada vegada major protagonisme estils de lideratge en els quals predominen els valors humans i la preocupació i interès pels altres. Aquests nous estils han rebut diferents noms i definicions, però en la majoria d'ells es troben característiques comuns, com la humilitat, l'altruisme o la capacitat de perdonar.

S'han estudiat quins efectes tenen aquests estils de lideratge emergents sobre variables com la innovació, la creativitat, l'acompliment, la confiança o el compromís dels empleats amb l'organització i els seus supervisors i els resultats són encoratjadors. No obstant això, a l'hora de traslladar a l'empresa quines conductes s'han de promoure entre les persones que les lideren, sembla raonable aprofundir en l'anàlisi de l'efecte de conductes o comportaments concrets com els esmentats, ja que fins avui la recerca és relativament escassa. Un bon començament pot ser centrar la recerca en aquelles dimensions o aspectes que es repeteixen en els estils de lideratge que estan adquirint rellevància actualment.

Els resultats d'aquestes recerques poden comportar avanços per a la literatura acadèmica, però també per a les empreses. Des d'un punt de vista aplicat, les organitzacions poden dur a terme processos de selecció de personal en els quals es valorin comportaments o conductes presents en els estils de lideratge emergents que s'han presentat. Moltes d'aquestes conductes poden promoure's també amb la formació als empleats i seran més fàcils de transmetre si els nous líders donen

exemple i es comporten d'igual manera. Encara es podria fer un pas més i mirar d'inculcar aquests comportaments a estudiants universitaris, com a futurs líders de les nostres empreses, per mitjà de casos d'estudi. A la vista de l'impacte d'algunes d'aquestes conductes o comportaments sobre la innovació o l'acompliment, les empreses també es podrien plantejar valorar-les en avaluar els seus treballadors i ser un factor més que tenir en compte en els seus sistemes retributius o en les seves polítiques de promoció.

## Referències bibliogràfiques

- ANDERSON, M. H.; SUN, P. I. (2017). «Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new “full-range” theory». *International Journal of Management Reviews*. Vol. 19, núm. 1, pàg. 76-96.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; MAY, D. R. (2004). «Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors». *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, núm. 6, pàg. 801-823.
- BEDI, A.; ALPASLAN, C. M.; GREEN, S. (2016). «A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators». *Journal of Business Ethics*. Vol. 139, núm. 3, pàg. 517-536.
- BROWN, M. I.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. (2005). «Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing». *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 97, núm. 2, pàg. 117-134.
- CALDWELL, C.; DIXON, R. D. (2010). «Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader». *Journal of Business Ethics*. Vol. 93, núm. 1, pàg. 91-101.
- CIERI, H. DE; HOLMES, B.; ABBOTT, J.; PETTIT, T. (2005). «Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, núm. 1, pàg. 90-103.
- CROCKER, J.; CANEVELLO, A. (2012). «Egosystem and ecosystem: Motivational perspectives on caring». A: BROWN, S.; BROWN, L. A.; PENNER, L. A. (eds.). *Moving beyond self-interest: Perspectives from evolutionary biology, neuroscience, and the social sciences*. Nova York, NY: Oxford University Press, pàg. 211-223.
- DAVIDHIZAR, R. I.; LAURENT, C. R. (2000). «The art of forgiveness». *Hospital managerial management quarterly*. Vol. 21, núm. 3, pàg. 48.
- DINH, J. I.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. (2014). «Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives». *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, núm. 1, pàg. 36-62.



- DOMÍNGUEZ-ESCRIG, I.; MALLÉN, F. F.; CHIVA, R.; LAPIEDRA, R. (2016). «How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37, núm. 8, pàg. 1056-1082.
- EISENBEISS, S. A. (2012). «Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach». *The Leadership Quarterly*. Vol. 23, núm. 5, pàg. 791-808.
- FRY, L. W. (2003). «Toward a theory of spiritual leadership». *The Leadership Quarterly*. Vol. 14, núm. 6, pàg. 693-727.
- GREENLEAF, R. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis.: Robert K. Greenleaf Center.
- HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6a ed.). Nova York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- KARNS, G. L. (2011). «Stewardship: a new vision for the purpose of business». *Corporate Governance: The international journal of business insociety*. Vol. 11, núm. 4, pàg. 337-347.
- MALLÉN, F.; CHIVA, R.; ALEGRE, J.; GUINOT, J. (2015). «Llauri altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability». *International Journal of Manpower*. Vol. 36, núm. 3, pàg. 271-295.
- OWENS, B. P.; JOHNSON, M. D.; MITCHELL, T. R. (2013). «Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership». *Organization Science*. Vol. 24, núm. 5, pàg. 1517-1538.
- PATTERSON, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*.
- REAVE, L. (2005). «Spiritual values and practices related to leadership effectiveness». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 5, pàg. 655-687.
- SENDJAYA, S.; CARRALLS, J. C.; SANTORA, J. C. (2008). «Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations». *Journal of Management Studies*. Vol. 45, núm. 2, pàg. 402-424.
- SENDJAYA, S.; PEKERTI, A. (2010). «Servant leadership as antecedent of trust in organizations». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31, núm. 7, pàg. 643-663.
- SHAMIR, B.; EILAM, G. (2005). «“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 3, pàg. 395-417.
- TEMPLETON, J. M. (1997). *Worldwide Laws of Life*. Philadelphia: Templeton Foundation Press.
- VAN DIERENDONCK, D. (2011). «Servant leadership: A review and synthesis». *Journal of Management*. Vol. 37, núm. 4, pàg. 1228-1261.
- YUKL, G. (2010). *Leadership in organizations. 7th International edition*. Londres: Prentice Hall.
- ZHU, W.; CHEW, I. K.; SPANGLER, W. D. (2005). «CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 1, pàg. 39-52.



## **Francisco Fermín Mallén Broch**

**fmallen@uji.es**

**Universitat Jaume I**

Doctorat en Gestió Empresarial per la Universitat Jaume I (UJI), màster universitari en Psicologia del treball, de les organitzacions i en recursos humans (UJI), màster en Recerca de mercats i sistemes d'informació (UNED), llicenciat en Ciències i Tècniques Estadístiques (Universitat de València) i llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses (UJI). Actualment, és professor en el Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting de la Universitat Jaume I (Castelló), on ha impartit assignatures relacionades amb Direcció de recursos humans, sistemes d'informació i direcció estratègica, entre unes altres. Alguns dels seus treballs han estat publicats en revistes com *Journal of Business Ethics*, *International Journal of Manpower* o *Leadership and Organizational Development Journal*. La seva àrea de recerca està relacionada amb el lideratge, la innovació i l'aprenentatge organitzatiu.



## **Emilio Domínguez Escrig**

**edomingu@uji.es**

**Universitat Jaume I**

Màster en Màrqueting i recerca de mercats (UJI) i llicenciat en Publicitat i Relacions Públiques (UJI). Ha estat professor associat del Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting de la Universitat Jaume I (Castelló), on ha impartit assignatures relacionades amb la direcció de recursos humans. Actualment, és investigador en formació en aquesta mateixa universitat, desenvolupant una tesi doctoral que analitza els antecedents de la innovació radical en les organitzacions. La seva recerca aborda temes com l'apoderament, la capacitat per perdonar, l'altruisme o l'aprenentatge. Ha publicat en revistes com *Leadership and Organizational Development Journal*.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

