

---

## Treball Fi de Grau

*Relació entre les fortaleeses del caràcter i els estils de lideratge situacional*

*Mar Llobet Hernández*

---

Aquest TFG està subject a la licència [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](#)



Este TFG está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](#)

This TFG is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](#)

Universitat Internacional de Catalunya

Facultat de Medicina i Ciències de la Salut

Treball de Fi de Grau



# Relació entre les Fortaleses del Caràcter i els Estils de Lideratge Situacional

Grau en Psicologia

---

Autora	<b>Mar Llobet Hernández</b>
Directora	Dra. Isabella Meneghel
Fecha de presentación	09/05/2022

---

## **Agraïments**

En primer lloc, gràcies a les persones que vau dedicar un *considerable* moment del vostre temps per respondre al meu qüestionari. Sense vosaltres no tindria projecte a presentar.

Vull expressar la meva gratitud al professorat del grau, qui any rere any m'ha construït i ara són part del que presento avui aquí. En especial, volia agrair la constant ajuda i presència de la meva tutora, Isabella, qui ha estat clau en la totalitat d'aquest últim any.

Per últim, però no menys important, gràcies a la meva parella, família i amics, que han viscut aquest treball amb mi; m'han ajudat, corregit i aconsellat, i fet costat en la pressió.

## **Resum**

L'objecte d'aquesta investigació era dilucidar l'existència d'una relació entre les fortaleces del caràcter descrites per Martin Seligman i l'estil de lideratge situacional de Hersey i Blanchard, així com la seva relació amb el gènere, en vista que són pocs els estudis que estudien aquest estil en concret. Per a això, es va passar un formulari que recull el qüestionari VIA-120 i el qüestionari de lideratge situacional a un total de 43 participants, amb una edat mitja de 48,29 anys i un 58% de dones. En termes generals, l'anàlisi de les dades revela que hi ha certa relació entre les fortaleces d'humor, judici i curiositat amb l'estil persuasiu, i una relació negativa de les fortaleces d'humor, curiositat, judici i amor per l'aprenentatge amb l'estil delegatiu. En relació el gènere, la relació existent no era majoritàriament significativa degut a la mida de la mostra. Posteriors anàlisis serien beneficiosos per a descobrir relacions més certeres.

*Paraules clau:* lideratge situacional, fortaleces del caràcter, correlació, values in action, psicologia positiva.

## **Abstract**

The object of this research was to clarify the existence of a relationship between the character strengths described by Martin Seligman and the situational leadership style of Hersey and Blanchard, as well as their relationship with gender, in view of the few studies that have taken interest in this particular type of leadership. To this end, a form was sent out, which included the VIA-120 questionnaire and the situational leadership questionnaire to a total of 43 participants, with an average age of 48,29 and 58% women. Analysis of the data reveals that there is a certain relationship between humor, judgment and curiosity with the persuasive style, and a negative relationship of mood, curiosity, judgment and love for learning with the delegative style. In relation to the genre, the existing relation was mostly not significant due to sample size. Further analyses would be beneficial in order to discover more true correlations.

*Keywords:* situational leadership, character strengths, correlation, values in action, positive psychology.

## **Índex**

Introducció	1
Lideratge i Lideratge Situacional	1
Psicologia Positiva i Fortaleses del Caràcter	4
Mètode	9
Participants	9
Instruments	9
Procediment	10
Anàlisi de Dades	11
Resultats	12
Discussió	16
Referències bibliogràfiques	18
Annexe	21

## **Introducció**

En els darrers anys, la psicologia ha adquirit cada cop un paper més central al món organitzacional, mentre que aquest s'ha començat a preocupar per les persones i quin és el millor estil de lideratge per beneficiar l'empresa.

És per això que aquest treball vol dilucidar si hi ha algunes fortalezes del caràcter que es relacionin amb els diversos estils de lideratge situacional, ja que això podria ajudar a formar futurs líders des de les fortalezes.

Aquesta investigació suposa un avenç amb respecte previs estudis, posat que posa el focus en l'estil de lideratge situacional, que a diferència d'altres estils de lideratge, no ha estat estudiat de forma tan extensa en relació amb la psicologia positiva.

### ***Lideratge i Lideratge Situacional***

L'estudi del lideratge ha estat un tema d'importància per a l'ésser humà des de fa diversos segles, podent-se observar consideracions al respecte inclús entre obres clàssiques dels filòsofs grecs i romans més eminents (Bass, 1990), i trobant actualment més de 650 definicions de lideratge (Bennis & Townsend, 1995). El diccionari Cambridge Dictionary (2021) recull el terme com "l'acte de guiar a un grup de persones o una organització", "l'estat o posició de ser un líder" o "els líders d'una organització, país, etc."

En el procés de definir què és el lideratge, s'ha vist també que diversos autors opten per descriure els trets que caracteritzen a un líder (Kirkpatrick, 1991) o descriure les conductes que deriven en un lideratge eficaç (Arvonen, 2002). Altres autors descriuen els tipus de lideratge específicament, entre els que podem identificar els 6 estils de lideratge de Goleman (i.e., autoritari, orientatiu, afiliatiu, democràtic, exemplar o formatiu), els 3 estils de lideratge de Lewin (i.e., autoritari, participatiu, laissez-faire), o estils de lideratge relacionats amb la psicologia positiva, proposats per diversos investigadors, com són el lideratge transformacional (Downton, 1973; Bass & Steidlmeier, 1999), el lideratge autèntic (Burns,

1978), el lideratge ètic (Solomon, 1998), el lideratge de servei (Greenleaf, 1970) o el lideratge situacional (Hersey & Blanchard, 1969a).

Tanmateix, cap dels tres mètodes d'aproximació al lideratge acaba d'oferir una definició clara i holística. Tenint en compte aquesta problemàtica, en un article de 2016, Silva respon a la pregunta *Què és el lideratge?*, oferint la definició "El lideratge és el procés d'influència interactiva que es produeix quan, en un context determinat, certes persones accepten algú com a líder per assolir objectius comuns" (p.4). En l'actual investigació s'utilitzarà aquesta definició com a base, ja que contempla tant l'entorn en què es lidera com la personalitat del líder i la interacció amb els seus seguidors.

Per al present estudi, s'ha volgut centrar el focus en l'estil de lideratge situacional descrit per primera vegada en *Management of Organizational Behaviour* (Hersey & Blanchard, 1969a). Postulen que no existeix un estil de lideratge millor que un altre, sinó que el millor estil de lideratge possible dependrà de diverses casuístiques: si la conducta del líder està més orientada a la situació o tasca, o a la relació amb els seus subordinats, i el nivell més o menys alt de maduresa del subordinat en qüestió. Es poden donar diverses situacions en les quals el líder pot prendre un estil més directiu o més de suport, en funció de les quals es descriuen quatre estils diferents (Figura 1).

E1 - Directiu: Dóna instruccions específiques i supervisa contínuament.

E2 - Persuasiu: Explica les decisions, intentant donar tota la informació necessària per a que l'equip accepti les seves idees.

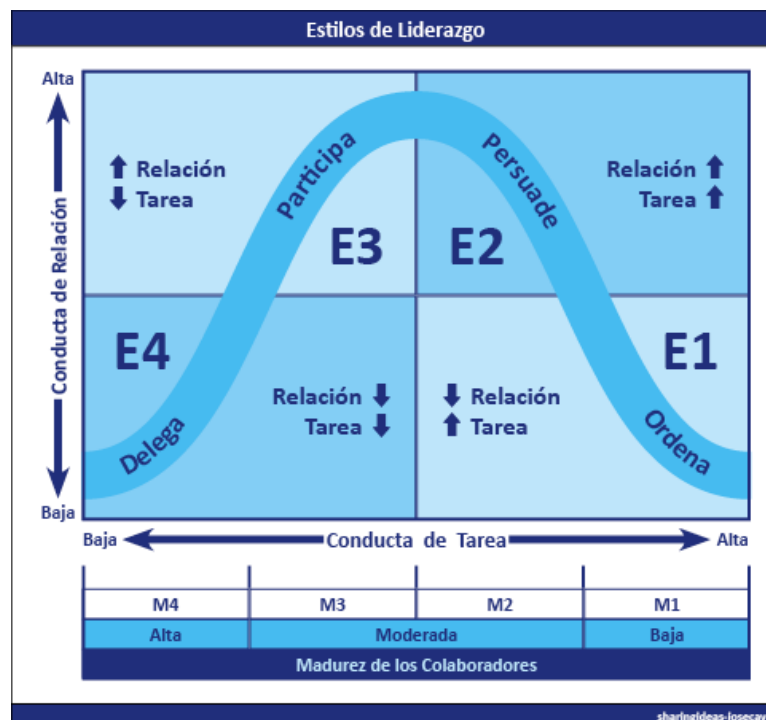
E3 - Participatiu: Comparteix les idees i facilita la presa de decisions en grup.

E4 - Delegatiu: El líder té baixa presència, deixa que el grup prengui les decisions.



**Figura 1.**

Estils de lideratge situacional



Nota: L'imatge representa de forma visual el continu en que es poden moure els líders depenent de la situació i la maduresa dels col·laboradors. Adaptat de *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard*, per José Carlos Vicente, 2014, El Blog de José Carlos ([sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html](http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html)).

Així mateix, aquest model afirma que no es poden aplicar aquests estils indistintament, sinó que s'aplicarà un o altre en funció del nivell de maduresa dels subordinats. El concepte "maduresa" ha estat àmpliament criticat per la manca de consens en què entenen els investigadors amb aquest terme, i és un dels motius pels quals aquest estil ha rebut menys suport (Graeff, 1983). Per intentar fer el terme més precís, els autors defineixen quatre nivells de maduresa:

M1: S'aplicarà l'estil de lideratge directiu, és quan el col·laborador no està capacitat per a dur a terme la tasca o n'està insegur.

M2: S'aplicarà l'estil de lideratge persuasiu, és quan el col·laborador té carències respecte a les tasques, però té predisposició i confiança.

M3: S'aplicarà l'estil de lideratge participatiu, és quan el col·laborador està capacitat per a dur a terme la tasca, però se sent insegur o no està predisposat.

M4: S'aplicarà l'estil de lideratge delegatiu, és quan el col·laborador està capacitat per a dur a terme la tasca i sent confiança i predisposició a realitzar-la.

Aquest tipus de lideratge ha estat un dels més utilitzats i reconeguts, però en comparació amb altres estils de lideratge, tot i que ja fa cinquanta anys des de la primera publicació, encara manca suport empíric (Santa-Bàrbara & Rodríguez Fernández, 2010). Falta coherència i claredat al voltant del concepte, sobretot el terme "maduresa", el que ha dificultat la seva aplicació i, consegüentment, ha impedit que obtingui el desenvolupament i reconeixement que sí que han obtingut altres estils de lideratge (Graeff, 1983). És per això que en aquest estudi s'ha volgut contemplar com es relaciona amb les fortaleces del caràcter, posat que altres estudis han evidenciat la importància d'aquestes en relació amb els estils de lideratge (Sankar, 2003).

### ***Psicologia Positiva i Fortaleces del Caràcter***

El terme "Psicologia Positiva", tot i haver estat encunyat per Abraham Maslow (Maslow, 1954) i treballat per altres psicòlegs humanistes (Froh, 2004), s'atribueix principalment a Martin Seligman, considerat pare i pioner en la Psicologia Positiva, vist que emprà el mètode científic per validar-ne l'ús i efectivitat. Aquesta perspectiva neix del desig de tenir en compte no tan sols les malalties i dificultats psicològiques, sinó també els elements que fan felices a les persones i els permeten prosperar sense tenir, o recuperant-se de, les malalties mentals.

Seligman (2002) publica el llibre *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, on desenvolupa el concepte de

Psicologia Positiva, i les seves implicacions. Defineix la psicologia positiva com l'estudi de les emocions positives i les fortaleces que permeten als individus i comunitats a prosperar. Per a Seligman, entendre correctament el benestar implica comprendre les fortaleces i virtuts, sent el benestar obtingut a través de l'ús de les fortaleces personals la forma última d'aconseguir una vida plena i autèntica. És per això que aquest estudi té interès també en l'avaluació d'aquests constructes, posat que si una persona els usa, podria ser que el seu estil de lideratge se'n veiés afectat.

En general, quan Seligman parla de les fortaleces, enteses com a estils moralment valorables de pensar, sentir i actuar que contribueixen a una vida en plenitud, sempre ho fa en companyia de les virtuts, definides com trets positius desitjables (Arguís et al., 2012).

Les virtuts són un concepte clau i de gran pes que, al llarg dels mil·lennis, s'ha explicat de la mà en gran diversitat de cultures i èpoques (Seligman, 2002). Per això, en el seu llibre *Authentic Happiness*, Seligman fa una revisió de les virtuts, valorant la seva universalitat i omnipresència al llarg dels segles i cultures com a criteri imprescindible per escollir-les, identificant-ne sis que complien amb els requisits:

1. Saviesa i coneixement: fortaleces cognitives que impliquen l'adquisició i ús del coneixement.
2. Coratge: fortaleces emocionals que impliquen l'exercici de la voluntat per a la consecució de metes davant situacions difícils, externes o internes.
3. Amor i humanitat: fortaleces interpersonalmentals que impliquen cuidar i oferir amistat i afecte als altres.
4. Justícia: fortaleces cíviques que comporten una vida en comunitat saludable.
5. Templança: fortaleces que ens protegeixen contra els excessos.
6. Espiritualitat i transcendència: fortaleces que forgen connexions amb la immensitat de l'univers i proveeixen de significat a la vida.

En vista de l'abstracte que aquests termes poden resultar, i les múltiples formes en què cada un d'ells podria avaluar-se o interpretar-se, dins de cada virtut Seligman identifica diverses fortaleeses, enteses com a rutes a través de les quals s'aconsegueixen les virtuts (vegeu Taula 2).

## Taula 2.

### Fortaleeses del caràcter

Virtuts	Fortaleeses
Saviesa i coneixement	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creativitat</li> <li>2. Curiositat</li> <li>3. Amor per l'aprenentatge</li> <li>4. Judici</li> <li>5. Perspectiva</li> </ol>
Coratge	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valentia / Coratge</li> <li>2. Perseverança</li> <li>3. Honestat / Integritat</li> <li>4. Entusiasme / Vitalitat</li> </ol>
Amor i humanitat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amor</li> <li>2. Amabilitat / Bondat</li> <li>3. Intel·ligència social</li> </ol>
Justícia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lideratge</li> <li>2. Imparcialitat / Equitat</li> <li>3. Treball en equip / Civisme</li> </ol>
Temprança	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perdó</li> <li>2. Humilitat</li> <li>3. Autoregulació</li> <li>4. Prudència</li> </ol>
Espiritualitat i transcendència	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apreci de la bellesa i l'excel·lència</li> <li>2. Gràtitud</li> <li>3. Esperança / Optimisme</li> <li>4. Humor</li> <li>5. Espiritualitat</li> </ol>

Nota: Aquesta taula mostra el posicionament de les vint-i-quatre fortaleeses del caràcter dins de les sis virtuts.

Les fortaleeses es distingeixen dels talents en el fet que són trets morals i més edificables, no innats ni automàtics, sinó basats principalment en la voluntat de la persona d'adquirir-los i usar-los en les situacions adients. De nou, Seligman va emprar diversos criteris per a escollir dites fortaleeses: havien de ser valorades en gairebé totes les cultures, havien de ser valorades per dret propi, no com a mitjà per un altre fi, i havien de ser mal·leables. Amb aquests elements, en distingeix les vint-i-quatre anteriors.

### ***Objectius de l'Estudi***

El present projecte té com a objectiu demostrar l'existència de relació entre les fortaleeses del caràcter i l'estil de lideratge situacional, en vista de la creixent importància que ambdós constructes tenen en l'àmbit organitzacional (Sosik et al., 2019).

En addició, identificar les fortaleeses del caràcter amb relació a aquest estil de lideratge pot ajudar a polir-ne les característiques, amb la idea que establir aquesta relació permetrà la creació de futures intervencions per escollir líders amb capacitat d'adequar-se a la situació d'acord amb les seves fortaleeses, crear programes de formació per a entrenar les fortaleeses per crear dit tipus de líder o mètodes d'avaluació més eficaços i concrets.

D'altra banda, i seguint l'exemple d'estudis previs, s'ha considerat rellevant veure si la variable del gènere afecta la resta de variables, posat que si hi ha alguna diferència podria ser interessant adreçar-la i veure'n el perquè i com si pot ser utilitzat per a aportar el màxim benefici en l'aplicació dels estils de lideratge.

Partint de la teoria que els estils que parteixen de la relació amb el grup tenen una major interacció i que els estils que es basen en les tasques necessiten de competències més acadèmiques, s'ha buscat observar i desvetllar la veracitat de les hipòtesis formulades a continuació:

1. Existeix una relació positiva entre el lideratge situacional participatiu i delegatiu i les fortaleeses del caràcter d'intel·ligència social, humor, creativitat, treball en equip.

2. Existeix una relació positiva entre el lideratge situacional directiu i persuasiu, i les fortaleces del caràcter d'amor pel coneixement, curiositat, imparcialitat, lideratge.
3. El gènere afectarà a les fortaleces predominants en cada estil de lideratge.

## **Mètode**

### ***Participants***

La mostra de l'estudi està composta per 43 participants, d'entre 21 i 69 anys (mitja = 48,29), de la comunitat catalana, obtingut mitjançant un mostreig no probabilístic. Els criteris d'inclusió eren que la persona en qüestió tingués dues o més persones al càrrec.

Els participants eren tots líders d'equips, mínim dos i el més alt sent 350, amb una mitja de 35,58, en empreses de diversos sectors de la província de Barcelona i Colòmbia. La mostra comptava amb una representació del 58% de dones i 42% d'homes. Els participants van rebre informació escrita del propòsit de la investigació, i un acord de confidencialitat a la seva participació.

### ***Instruments***

Per a estudiar les fortalezes es va administrar el Qüestionari Values in Action (VIA) 120 de Fortalezes del Caràcter (Azañedo et al., 2017). Vista la voluntat que tota la classificació de virtuts i fortalezes tingués un criteri científic, Seligman va establir un mètode per identificar les fortalezes del caràcter més predominants en cada persona: el Qüestionari VIA 240 de Fortalezes del Caràcter, un exercici que ordena les 24 fortalezes i ofereix feedback específic per a cada una d'elles.

El qüestionari utilitzat per al present estudi és una adaptació més breu, validada al castellà, composta per 120 ítems. La mitja de totes les fortalezes comprèn un alpha de Cronbach de ,82, amb una consistència interna adequada però lleugerament més baixa (,78) que en la seva versió amb 240 ítems (Azañedo et al., 2017).

Els ítems del qüestionari estan valorats mitjançant una escala Likert de l'1 al 5, on 1 és "gens semblant a mi" i 5 és "molt semblant a mi". Les puntuacions per a cada fortaleza s'obtenen de la mitja de les puntuacions obtingudes en tots els ítems que puntuen per a

aquella fortalesa (Peterson & Seligman, 2004). Els exemples per a cada fortalesa poden ser consultats a l'apartat d'annexos (Annexe A).

Per a l'avaluació del lideratge, el segon instrument administrat va ser el qüestionari de lideratge situacional, que mesura els quatre estils de lideratge situacional amb 17 casos situacionals on hi ha quatre possibles ítems de resposta, un per cada estil de lideratge (vegeu l'exemple en l'Annexe B i la taula de correcció en l'Annexe C), que varien en ordre en funció del cas proposat (Huamán Crispín, 2019). D'acord amb els indicadors presentats en l'article de validació, observem que aquest instrument compta amb validesa ( $p < 0,05$ ), tant en contingut ( $p < 0,01$ ), de constructe ( $p < 0,01$ ) i de criteri ( $p < 0,01$ ). L'estadístic de Kuder Richardson va confirmar que els subtests per a cada un dels estils de lideratge eren confiables, amb un  $KR20=0,728$  per a dirigir,  $KR20=0,778$  per a persuadir,  $KR20=0,706$  per a participar i  $KR20=0,715$  per a delegar.

Els dos testos, junt amb preguntes demogràfiques de sexe, edat, càrrec i nombre de persones al càrrec, es van recollir en un únic formulari que va ser distribuït de forma digital.

### ***Procediment***

Aquesta investigació consisteix en un estudi transversal correlacional, amb l'objectiu de comprovar la veracitat de les hipòtesis plantejades a l'inici d'aquest. Es va administrar el qüestionari de forma digital, enviat per correu o WhatsApp, seguint un mostreig no probabilístic a conveniència, informant del propòsit de l'estudi al mateix inici del qüestionari i demanant que es reenviés el mateix a altres líders.

Els participants van completar el qüestionari de forma individual, voluntària i completament anònima, remetent els resultats de forma digital una vegada acabat. En el qüestionari s'inclou una clàusula de participació i confidencialitat que tots els usuaris havien d'acceptar per tal que les seves dades poguessin ser trameses.



Abans de remetre el qüestionari, el projecte va ser sotmès al comitè d'ètica per a comptar amb la seva aprovació.

### *Anàlisi de Dades*

Les dades recollides varen ser revisades en primera instància per assegurar que tots els participants complien els criteris d'inclusió, sent aquests que tinguessin dues o més persones al càrrec. Cinc participants varen ser exclosos de properes anàlisis en vista que indicaven no tenir a ningú al càrrec.

Es va prosseguir amb els 38 participants restants, analitzant les dades obtingudes amb el programa estadístic SPSS i Jamovi. Es van calcular els estadístics descriptius de les variables utilitzades i, després, es va elaborar una anàlisi de correlació i regressió lineal amb totes les dades, posteriorment segmentant les dades en funció del gènere i de l'estil de lideratge.

## Resultats

En primer lloc, es van calcular els estadístics descriptius de les variables analitzades, obtenint els valors que es poden observar a la Taula 3.

### Taula 3.

Estadístics descriptius de les variables de l'estudi

	<b>Mitja</b>	<b>Desviació</b>	<b>Asimetria</b>	<b>Curtosis</b>
<b>Curiositat</b>	4,12	0,57	-0,18	-0,76
<b>Amor per l'aprenentatge</b>	3,75	0,93	-0,31	-1,14
<b>Judici</b>	4,25	0,47	-0,21	-0,09
<b>Creativitat</b>	4,11	0,57	-0,09	-0,84
<b>Intel·ligència social</b>	4,14	0,57	-0,68	0,13
<b>Perspectiva</b>	4,04	0,57	-0,26	-0,85
<b>Valor</b>	4,02	0,65	-0,39	-0,58
<b>Perseverança</b>	4,23	0,56	-0,48	-0,56
<b>Honestedat</b>	4,52	0,41	-0,72	0,14
<b>Bondat</b>	3,55	0,48	-0,83	-0,29
<b>Amor</b>	4,27	0,51	-0,11	-1,00
<b>Treball en equip</b>	4,41	0,52	-1,36	2,77
<b>Imparcialitat</b>	4,56	0,42	-0,86	0,07
<b>Lideratge</b>	4,24	0,51	-0,57	-0,15
<b>Autoregulació</b>	3,61	0,68	-0,25	-0,41
<b>Prudència</b>	3,86	0,65	0,03	-1,24
<b>Humilitat</b>	4,05	0,72	-1,32	1,55
<b>Apreci de la bellesa i l'excel·lència</b>	4,06	0,68	-0,35	-0,97
<b>Gratitud</b>	4,37	0,55	-0,54	-0,58
<b>Esperança</b>	4,11	0,62	-0,30	-0,88
<b>Espiritualitat</b>	3,06	1,31	0,00	-1,43
<b>Humor</b>	3,84	0,80	-0,62	-0,51

	<b>Mitja</b>	<b>Desviació</b>	<b>Asimetria</b>	<b>Curtosis</b>
<b>Entusiasme</b>	3,89	0,73	-0,30	-0,14
<b>Perdó</b>	4,02	0,78	-0,80	-0,29
<b>Dirigir</b>	3,34	2,06	0,71	-0,39
<b>Persuadir</b>	6,68	1,99	-0,39	0,43
<b>Participar</b>	6,37	2,25	-0,53	-0,47
<b>Delegar</b>	0,61	1,13	3,24	13,74

Per estudiar la relació entre variables, es va emprar la correlació de Pearson (vegeu Taula 4) que va revelar que existeix un índex de correlació que associa l'estil de lideratge de persuasiu amb les fortaleces de l'humor, el judici i la curiositat ( $p < 0,05$ ). L'estil de lideratge delegatiu sí que correlacionava negativament amb l'humor, curiositat, judici i amor per l'aprenentatge ( $p < 0,05$ ). És a dir, a majors nivells d'estil delegatiu, són menors les puntuacions en les fortaleces d'humor, curiositat, judici i amor per l'aprenentatge. Pel que fa a l'estil participatiu i directiu, en canvi, aquests no tenien cap correlació significativa amb cap fortaleza.

#### **Taula 4.**

Correlació de Pearson entre las variables d'estudi

	<b>Dirigir</b>	<b>Guiar</b>	<b>Participar</b>	<b>Delegar</b>
<b>Curiositat</b>	-0,24	,35*	0,11	-,39*
<b>Amor per l'aprenentatge</b>	-0,21	0,13	0,30	-,43**
<b>Judici</b>	0,11	,38*	-0,26	-,35*
<b>Creativitat</b>	-0,03	-0,02	0,03	0,03
<b>Intel·ligència social</b>	-0,12	0,08	0,13	-0,17
<b>Perspectiva</b>	-0,11	0,05	0,09	-0,06

	<b>Dirigir</b>	<b>Guiar</b>	<b>Participar</b>	<b>Delegar</b>
<b>Valor</b>	-0,01	0,21	-0,04	-0,26
<b>Perseverança</b>	0,00	0,11	-0,05	-0,09
<b>Honestedat</b>	-0,23	0,12	0,15	-0,09
<b>Bondat</b>	-0,13	0,16	0,05	-0,15
<b>Amor</b>	-0,02	-0,10	0,11	-0,02
<b>Treball en equip</b>	-0,04	-0,03	0,06	0,01
<b>Imparcialitat</b>	-0,19	-0,10	0,26	0,00
<b>Lideratge</b>	-0,24	0,20	0,14	-0,19
<b>Autoregulació</b>	0,04	0,18	-0,14	-0,11
<b>Prudència</b>	0,09	0,20	-0,12	-0,28
<b>Humilitat</b>	-0,01	0,14	-0,11	-0,01
<b>Apreci de la bellesa i l'excel·lència</b>	-0,18	0,05	0,15	-0,06
<b>Gratitud</b>	-0,12	0,05	0,14	-0,16
<b>Esperança</b>	-0,04	0,06	0,13	-0,30
<b>Espiritualitat</b>	0,19	0,09	-0,12	-0,27
<b>Humor</b>	-0,31	,32*	0,20	-,39*
<b>Entusiasme</b>	-0,07	0,17	0,04	-0,27
<b>Perdó</b>	-0,15	0,03	0,07	0,07

Nota: \*. La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral).

Es va dur a terme també una anàlisi de la correlació entre el gènere i les fortalezes del caràcter, el que va desvelar que el gènere femení correlacionava amb la fortalesa de creativitat i intel·ligència social ( $p < 0,01$ ), així com amb les fortalezes de lideratge, aprecí de la bellesa, gratitud i espiritualitat ( $p < 0,05$ ), a diferència del gènere masculí, que no tenia cap correlació significativa amb cap de les fortalezes.

Pel que fa a la regressió lineal, es va estudiar quines fortaleces podrien ser causa dels diferents estils de lideratge. Es va observar que, de nou, l'estil de lideratge directiu i el delegatiu no tenen cap relació amb les fortaleces. En canvi, l'estil de lideratge de persuasió, està relacionat amb les fortaleces de curiositat ( $B=,83$ ;  $p<,05$ ), judici ( $B=,90$ ;  $p<,05$ ) i lideratge ( $B=,96$ ;  $p<,05$ ), però té una relació negativa amb la fortalesa de creativitat ( $B=-,91$ ;  $p<,05$ ). L'estil de lideratge participatiu també tenia correlacions significatives amb tres fortaleces: una relació positiva amb la fortalesa de l'humor ( $B=1$ ;  $p<,05$ ) i negativa amb les fortaleces de judici ( $B=-,87$ ;  $p<,05$ ) i autocontrol ( $B=-,69$ ;  $p<,05$ ).

En aquest mateix procés, en controlar la regressió per gènere, es va poder observar que en l'estil directiu el gènere femení afectava la fortalesa de creativitat ( $B=,95$ ;  $p<,05$ ). En l'estil delegatiu el gènere no tenia cap relació estadísticament significativa. Per a l'estil de lideratge de persuadir, el gènere era significatiu en les fortaleces de curiositat ( $B=,91$ ;  $p<,05$ ), judici ( $B=,91$ ;  $p<,05$ ) i lideratge ( $B=1$ ;  $p<,05$ ), mantenint una relació negativa per a creativitat ( $B=-,92$ ;  $p<,05$ ). En l'estil participatiu, controlat per la variable de gènere, destacaven les fortaleces de judici ( $B=-,87$ ;  $p<,05$ ) i autocontrol ( $B=-,67$ ;  $p<,05$ ) de nou en el gènere femení.

## **Discussió**

El principal propòsit d'aquest estudi era el d'advertir l'existència de fortaleces del caràcter (i altres variables com el gènere) que correlacionessin amb algun dels estils de lideratge situacional proposats per Hersey i Blanchard (1969).

Els resultats obtinguts després de l'anàlisi posen de manifest l'existència d'una possible relació entre les fortaleces del caràcter i l'estil de lideratge situacional.

Concretament, els resultats confirmen parcialment la primera hipòtesis posat que, mentre que no s'ha pogut veure cap relació significativa amb l'estil delegatiu, l'estil de lideratge participatiu sí que ha correlacionat positivament amb la fortaleza de l'humor, una de les fortaleces proposades.

D'altra banda, l'anàlisi també permet confirmar parcialment la segona hipòtesis. Tot i que no hi havia relacions significatives amb el lideratge directiu, hi havia relació entre el lideratge persuasiu i les fortaleces de curiositat i lideratge.

Pel que fa a l'última hipòtesi respecte al gènere, també s'ha pogut confirmar, posat que l'estil directiu s'ha vist relacionat amb la fortaleza de creativitat i l'estil participatiu no tenia relació amb la fortaleza de l'humor, a diferència del vist en la regressió lineal general.

Tot això ens permet entreveure que les diverses fortaleces del caràcter podrien ser un element essencial per a desenvolupar la teoria del lideratge situacional i les característiques particulars de cada un dels estils. Així mateix, conèixer quines fortaleces tenen relació amb quins estils de lideratge ens permet, en l'àmbit pràctic, potenciar certs estils de lideratge a través del treball amb les fortaleces o escollir l'estil de lideratge en funció de les fortaleces més adients en les situacions particulars.

Aquest estudi ha tingut una limitació temporal que ha estat un factor de gran pes a l'hora de recollir dades, sent una limitació per al tipus de mostreig que s'ha dut a terme. Arran d'això, l'estudi s'ha trobat limitat en un altre aspecte, que és la reduïda mida de la

mostra, que ha impedit obtenir resultats distintius, i ha impedit així mateix valorar com afecten variables tal com el gènere o el nombre de subordinats al càrrec.

A pesar de la baixa quantitat de participants, s'ha pogut observar que efectivament hi ha certa relació entre les fortalezes del caràcter i els diferents estils de lideratge situacional, tot i que no s'han confirmat totalment les hipòtesis suposades en un inici.

Aquest model de lideratge podria ser valuós, però avui en dia encara és de difícil aplicació per la manca d'evidència empírica. Per això, seria adient aprofundir en els estudis d'aquest, ja que l'aproximació al lideratge a través del caràcter podria ser una eina útil per a formar futurs líders.

És per això que seria recomanable que propers estudis realitzessin un estudi longitudinal experimental, procurant una mostra amb un major volum de participants on a través del treball de la fortaleza es poguessin analitzar les diferències en el lideratge. Un altre enfocament podria ser incloure les valoracions dels subordinats immediats per a veure si efectivament aquest estil de lideratge té consistència.

## Referències bibliogràfiques

- Arguís, R., Bolsas, A.P., Hernández, S. & Salvador, M.M. (2012). *Programa “Aulas Felices”*. *Psicología Positiva Aplicada a la Educación*. (2ª Edició). Equipo SATI
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian journal of management*, 18(1), 101-112.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00009-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00009-9)
- Azañedo, C.M., Fernández-Abascal, E.G. & Barraca, J. (2017). The short form of the VIA Inventory Strengths. *Psicothema*, 29(2), 254-260.  
<https://doi.org/10.7334/psicothema2016.225>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (3ª Edició). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.  
[https://doi/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader* (2ª Edició). New York: Perseus Book Group.
- Bennis, W.G., and Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership*. Collins Business Essential, New York.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cambridge Dictionary. (s.f.). Leadership. En Cambridge Dictionary. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leadership>
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Froh, J. J. (2004). The history of positive psychology: Truth be told. *NYS psychologist*, 16(3), 18-20.



- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goleman, D. 2013. *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B. Barcelona.
- Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A critical review. *Leadership quarterly*, 8(2), 153-170.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Publishing Center.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Huamán Crispín, C. V. (2019). Liderazgo situacional y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia en un Hospital Nacional de Lima (TFM). <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Liderazgo situacional*. (2017). [Diapositiva PowerPoint]. Universidad America Latina. [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia\\_Pensamiento\\_Administrativo\\_2017/pdf/S09.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_Pensamiento_Administrativo_2017/pdf/S09.pdf)
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. Oxford University Press.

- Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measures of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 45.  
<https://doi.org/10.1177%2F107179190300900404>
- Santa-Bárbara, E. S., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
- Seligman, M. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *The American psychologist*. 55(1), 5-14. <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- Solomon, R. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
- Sosik, J.J., Chun, J.U., Ete, Z. et al. (2019). Self-control Puts Character into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics* 160, 765–781.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0>
- Torres-Contreras, C. C. (2013). Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *Enfermería Clínica*, 23(4), 140–147.  
<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2013.04.004>
- Torres, A. (2020). *La Relación de Liderazgo* (TD).  
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis\\_TorresMojica20.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf)
- Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (TFG). <http://hdl.handle.net/11201/3638>

## Annexe

### **Annexe A. Qüestionari VIA-120 de Fortaleses del Caràcter**

A continuació consta un exemple per a cada fortaleza:

1. Creativitat: “Ser capaç de tenir noves idees i diferents es un dels meus punts forts”
2. Curiositat: “Estic sempre ocupat/da amb alguna cosa interessant”
3. Amor per l’aprenentatge: “M’encanta aprendre coses noves”
4. Judici: “Sempre examino les dues cares d’una qüestió”
5. Perspectiva: “La gent em descriu com una persona més savia del que correspon a la meva edat”
6. Valentia / Coratge: “He estat ferme en moltes ocasions davant una forta oposició per part d’altres”
7. Perseverança: “Mai abandono una tasca abans de que estigui acabada”
8. Honestetat / Integritat: “sempre mantinc les meves promeses”
9. Entusiasme / Vitalitat: “Mai faig front a les coses amb desgana”
10. Amor: “Hi ha persones en la meva vida que cuiden dels meus sentiments i el meu benestar tant com d’ells mateixos”
11. Amabilitat / Bondat: “Realment gaudeixo fent petits favors als amics”
12. Inteligencia social: “Sé com moure’m en diferents situacions socials”
13. Lideratge: “Com líder, tracto a tot el món igual de bé, independentment de la seva experiència”
14. Imparcialitat / Equitat: “Els drets de tot el món són igual d’importants per a mi”
15. Treball en equip / Civisme: “Realment gaudeixo sent part d’un grup”
16. Perdó: “Quasi mai guardo rencor”
17. Humilitat: “Sóc sempre modest/a sobre les coses bones que m’han succeït”
18. Autoregulació: “Tot i que hi hagi dolços o galetes a mà, mai menjo de més”

19. Prudència: “Un dels meus *lemes* preferits és: no facis res del que et puguis arrepentir”
20. Apreci de la bellesa i l'excel·lència: “Experimento emocions profundes quan veig coses boniques”
21. Gràtitud: “Sóc una persona extremadament agraïda”
22. Esperança / Optimisme: “Sempre miro el cantó positiu”
23. Humor: “La majoria de la gent diria que és divertit estar amb mi”
24. Espiritualitat: “Sóc practicant de la meua religió”

Aquestes frases es valoraven amb una escala Likert del 1 al 5, sent 1 “Molt diferent a mi” i el 5 “Molt semblant a mi”.

### ***Annexe B. Qüestionari de l'estil de Lideratge Situacional***

A continuació hi ha un parell d'exemples de situacions, així com les múltiples opcions de resposta, emprades per a avaluar l'estil de lideratge situacional.

*7. Vostè acaba de reemplaçar un directiu que era molt estimat pel grup. Normalment aquest grup ha pogut acceptar responsabilitats i exercir-se eficientment, però en aquests moments no permeten la direcció de part seva. Vostè:*

- A. S'abstindria d'intervenir en l'actitud que ha pres el grup.
- B. Plantejaria al grup la situació que vostè percep que s'està presentant i definiria el mètode de treball que cal utilitzar.
- C. Parlaria amb els membres del grup sobre el seu treball i després implementaria els canvis necessaris.
- D. Encoratjaria la participació del grup en el desenvolupament del canvi però evitaria ser molt directiu/va.

*17. L'acompliment del seu col·laborador/a ha estat satisfactori durant diversos anys. En el curs de les últimes setmanes vostè ha notat que es deprimeix constantment i descarta les funcions inherents al seu càrrec. Vostè:*

- A. Prendria les mesures correctives del cas.
- B. Escoltaria les raons que dona el seu col·laborador/a per a justificar el seu comportament en nom de la solució del problema.
- C. Esperaria per a veure si la situació varia en curt temps.
- D. Li donaria suport perquè sortís de la depressió, però recalcaria l'important que és l'acompliment adequat de les seves funcions per al bon desenvolupament del departament o de la institució.

### ***Annexe C. Correcció del Qüestionari de Lideratge Situacional***

Cada situació tenia 4 opcions de resposta amb un estil associat. Per a saber quin és l'estil predominant per a cada persona, s'han de sumar les lletres de totes les respostes, sent la lletra que tingui més números l'estil que predomina en el participant.