



**Liderazgo positivo para promover organizaciones
municipales saludables**

Francisco Gil

Clemente Talavera

España

Revista Iberoamericana de Gobierno Local
Número 14, Granada, Junio-Julio, 2019
ISSN: 2173-8254

www.revista.cigob.net



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana





Resumen: El objetivo de este trabajo es analizar el funcionamiento eficaz de las corporaciones locales, a partir de la revisión de la literatura científica y las buenas prácticas profesionales, que centran el foco en el desarrollo de organizaciones saludables y en especial en uno de sus recursos fundamentales, como es el liderazgo.

El funcionamiento eficaz y la calidad del servicio de las organizaciones, y entre ellas las corporaciones locales, requiere que estas sean organizaciones saludables, de forma que presten especial atención a la salud y bienestar de sus miembros. Para conseguirlo, es necesario que empleen de forma planificada, sistemática y proactiva distintos recursos, relacionados con el trabajo (puestos bien diseñados y significativos), el ambiente social (relación satisfactoria y de apoyo entre los miembros y con el jefe) y la organización en su conjunto (políticas equitativas y accesibles para el desarrollo personal y profesional).

El liderazgo, tanto a nivel estratégico como operativo, constituye un recurso social fundamental para desarrollar organizaciones saludables, especialmente el denominado liderazgo positivo (que se muestra a través de distintas modalidades: transformacional, auténtico, servidor y ético) que actúa siguiendo valores éticos y se preocupa por las personas (su bienestar y desarrollo), motivándoles para alcanzar metas comunes elevadas (que superen las expectativas) de la propia organización.

Las investigaciones confirman, de una parte, los resultados positivos de este tipo de liderazgo (tanto en las personas, como en los equipos y en la organización), y así mismo generalizan efectos similares a todo tipo de organizaciones, incluidas las administraciones públicas, y entre ellas las corporaciones locales.

Palabras clave: Organizaciones saludables, liderazgo positivo, liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo servidor, liderazgo ético, excelencia





Abstract: The objective of this paper is to analyze the effective functioning of local corporations, based on the review of the scientific literature and good professional practices, which focus on the development of healthy organizations and especially on one of their fundamental resources, how is the leadership.

The effective functioning and quality of the service of organizations, and among them the local corporations, requires that these be healthy organizations, so that, they pay special attention to the health and well-being of their members. To achieve this, it is necessary to employ planned, systematic and proactive resources, related to work (well-designed and significant jobs), the social environment (satisfactory and supportive relationship between members and the boss) and the whole organization (equitable and accessible policies for personal and professional development).

Leadership, both at a strategic and operational level, constitutes a fundamental social resource for developing healthy organizations, especially the so-called positive leadership (which is shown through different modalities: transformational, authentic, servant and ethical) that acts according to ethical values and it worries about people (their well-being and development), motivating them to reach common goals, that are high (that exceed the expectations), of the organization.

Research confirms, on the one hand, the positive results of this type of leadership (both in people, in teams and in the organization), and likewise generalizes similar effects to all types of organizations, including public administrations, and among them, the local corporations.

Key words: Health organizations, positive leadership, transformational leadership, authentic leadership, servant leadership, ethical leadership, excellence.

Liderazgo positivo para promover organizaciones municipales saludables

Francisco Gil¹

Clemente Talavera²

I. Organizaciones saludables. Por qué los ayuntamientos deben ser entornos de trabajo saludables

En la actualidad, diferentes organismos internacionales, y entre ellos la propia Organización Mundial de la Salud (OMS), señalan como objetivo prioritario para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de las empresas, y, así mismo, de las economías de los países y del mundo, *la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores*. Son notorios los beneficios que aporta crear entornos saludables, tanto para las empresas (ya que además de reducir los abandonos y absentismo, supone una considerable disminución de costes sanitarios), como también para las correspondientes instituciones públicas (la Seguridad Social e instituciones afines). En ese sentido, el Foro Económico Mundial indica en su informe relativo al "*The Workplace Wellnes Alliance*" que los gastos en programas de bienestar en las empresas, pueden considerarse una inversión, dado que propician un retorno mucho mayor de la cantidad gastada³. Por su parte, distintos organismos, tanto internacionales como nacionales, conscientes de la importancia de este tema, promueven distintas actividades relacionadas con '*buenas prácticas en promoción de la salud*', certificando y creando redes de empresas saludables⁴.

¹ Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, miembro de la UIM

² Consultor en Gestión, miembro de la UIM

³ Se indica en ese informe que, por cada euro 1€ gastado, se obtiene un retorno de la inversión *ROI – Return On Assets-* de 2,54€

⁴ Entre otras pueden citarse instituciones como el *INSHT* en colaboración con el *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, el Consejo Superior de Deportes*, y las *Comunidades Autónomas*, que impulsa el proyecto de la "*Red española de empresas saludables*" con un procedimiento para el reconocimiento de "*Buenas prácticas empresariales en promoción de la salud*". *AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)* que emite un certificado de empresas saludables; con este objetivo realiza la certificación del Modelo de *Empresa Saludable* conforme a los criterios recogidos en la norma *UNE-EN ISO/IEC 17021:2006* y ha editado una guía para la implantación del modelo. A nivel internacional: *Centers for Disease Control and Prevention* de los Estados Unidos de América (CDC) en su programa de "*Workplace Health Promotion*" o los establecidos en Reino Unido por el *National Institute for Health and Care Excellence (NICE)* en su guía recién publicada "*Workplace policy and*

Estas indicaciones relacionadas con la salud, aunque ampliamente investigadas en el ámbito empresarial, no se limitan de forma exclusiva al mismo, sino que son aplicables a todo tipo de organizaciones, incluyendo las administraciones públicas y entre ellas los propios ayuntamientos. El funcionamiento óptimo de cualquier tipo de organización requiere que sea una *organización saludable*, en la que la salud de sus miembros constituya un objetivo prioritario, entendiendo la salud, tal como ya indicara la propia OMS en 1948, “*como un estado completo de bienestar físico, psicológico y social, y no la mera ausencia de enfermedad o minusvalía*”.

Tomando como guía esta observación, deben considerarse *organizaciones saludables* aquellas que “*invierten esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada*” (WILSON, et al. 2004, p. 567).

Estas organizaciones, no solo crean contextos saludables y seguros para los trabajadores, sino que aportan numerosos beneficios, como es: mejorar la motivación y compromiso de aquellos, atraer y retener a los trabajadores más productivos y con mayor potencial, y en consecuencia, conseguir que las organizaciones sean más eficaces y presten un servicio de mayor calidad. En esta línea, existe una amplia literatura que confirma la tesis ‘*bienestar-rendimiento*’ (aquellos trabajadores sanos y felices, son trabajadores más eficaces).

A las organizaciones saludables, se las considera así mismo organizaciones *positivas y resilientes*; ya que además de preocuparse de la salud integral de sus miembros, son capaces, no solo de sobrevivir en periodos críticos, sino de aprender y de salir aún más fortalecidas de dichas situaciones (SALANOVA et al., 2019).

management practice to improve the health and wellbeing of employees”. Los Premios Internacionales Empresa Saludable, iniciativa de ORH Observatorio de Recursos Humanos, con el apoyo de AENOR, reconocen las buenas prácticas desarrolladas en esta materia. En 2015, el Ayuntamiento de Alcobendas (España) obtuvo la Mención Especial en el apartado ‘Mejor Desarrollo en la Administración Pública’, en los II Premios Empresa Saludable.

En la actualidad, se han desarrollado distintas disciplinas científicas como la *psicología positiva* que se centra en las condiciones y procesos que contribuyen al rendimiento óptimo de los individuos, los grupos y las organizaciones, potenciando las dimensiones positivas y fortalezas del ser humano, y a partir de esta, la *psicología organizacional positiva*, cuyo principal objetivo es precisamente el análisis de la salud integral en el contexto específico del trabajo, analizando tanto el funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los equipos en los que se integran, como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y el desarrollo de las propias organizaciones.

II. Promoción de prácticas saludables. Cómo lograr que los ayuntamientos sean organizaciones saludables

Para conseguir organizaciones saludables, es preciso emplear distintos tipos de *recursos* organizacionales, a través de la aplicación planificada, sistemática y proactiva de determinados procedimientos y prácticas de gestión de recursos humanos, con el objeto de mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados, mejorar su práctica profesional y su salud, así como mejorar la calidad del servicio.

Como recursos se entiende todas las capacidades, conocimientos, habilidades, etc., relacionados con el contexto laboral (tanto físico como social) que, además de ser funcionales para conseguir los objetivos, reducen las demandas del trabajo que ocasionan costes fisiológicos y psicosociales; asimismo, los recursos estimulan el aprendizaje y el desarrollo tanto profesional como personal (DEMEROUTI et al., 2001).

Tal como se indica en la definición de organizaciones saludables, existen distintos tipos de recursos, como los relacionados directamente con el *trabajo*, los recursos *sociales* relativos a las relaciones que se establecen entre las personas en el contexto laboral y los recursos *organizacionales* relacionados con las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos que se aplican a nivel de la organización en general.

Los recursos de *trabajo* son los que están vinculados directamente con el puesto y las tareas que se desempeñan y activan determinados mecanismos psicológicos relacionados con la elección de conductas, el esfuerzo y la persistencia en la consecución de metas; estos recursos proporcionan sentimientos de reto, orgullo y satisfacción y tienen un papel motivacional en el desarrollo de la salud integral de los trabajadores y de los equipos de trabajo.

Las distintas investigaciones realizadas identifican como los principales recursos de trabajo que habitualmente incrementan la motivación y el bienestar de los trabajadores, los siguientes (SALANOVA et al., 2019) : la *autonomía* (posibilidad de que el trabajador pueda tomar decisiones relacionadas con su trabajo y de controlar las actividades: cuándo y cómo realiza las tareas); las *demandas laborales retadoras* (aquellas demandas que, si bien pueden resultarle potencialmente estresantes al trabajador, este las considera como atractivas y reforzantes); la *claridad del rol laboral y de las tareas* (que el trabajador tenga las tareas bien definidas y que haya claridad respecto a la expectativa de su trabajo); y la *retroalimentación* (que el trabajador tenga información sobre el resultado del trabajo realizado, bien a través de su supervisor, los clientes o usuarios, o bien a través del trabajo en sí mismo).

Los *recursos sociales*, por su parte, son los relativos a las relaciones que establecen entre sí las personas en la organización (aquellas personas con las que trabajamos y para las que trabajamos), en un grado mayor o menor de cercanía (ambiente inmediato, con el jefe directo, o mediato con el jefe superior). Incluye por tanto y de forma fundamental, los compañeros de trabajo, los jefes en distintos niveles de dirección y los clientes/usuarios, así como las relaciones interpersonales con otros grupos y organizaciones, y las redes sociales.

Las investigaciones realizadas han puesto de manifiesto la influencia que tiene el *clima social* que se establece entre compañeros y con el jefe en el bienestar de las personas. Así mismo, resulta clave, como se expondrá más adelante, el tipo de relación y supervisión que mantiene el jefe con sus colaboradores y su estilo de liderazgo.

Los *recursos organizacionales*, por su parte, se refieren a las prácticas, las políticas directivas y de gestión de recursos humanos. Estos recursos fomentan la

conexión de los empleados con la propia organización, desarrollando sentimientos de orgullo, pertenencia y lealtad, así como compromiso con la propia organización. Se pueden mencionar como principales recursos organizacionales, las políticas relativas a: la *formación y desarrollo de carrera*; la *comunicación organizacional*; las estrategias de *conciliación trabajo/vida privada*; la *cultura, valores y la responsabilidad social corporativa*; así como los distintos *programas de salud laboral* (tanto física como psicosocial). La aplicación adecuada de todas estas prácticas organizacionales se ha demostrado resultar sumamente positiva para el desarrollo del bienestar de las personas.

En la aplicación de los tres tipos de recursos indicados, el líder tiene un papel crucial: organizando el trabajo de forma más efectiva (recursos de trabajo), desarrollando un clima social de apoyo (recursos sociales), y promoviendo distintos programas saludables a nivel organizacional (recursos organizacionales).

1. Recursos de Trabajo. Buenas Prácticas en Entidades Locales

En el ámbito municipal, existe un conjunto de *buenas prácticas* que aplican recursos de trabajo susceptibles de producir mejoras y avanzar en la configuración de organizaciones saludables.

Un primer factor es la *claridad de las tareas y del rol laboral*, que ha de estar bien definido. El instrumento quizá más inmediato con que cuentan las administraciones locales es el *manual de funciones* que, en sí mismo, constituye un elemento básico para la gestión de las personas.

Este documento compila las *descripciones de los puestos de trabajo* que, a su vez, contienen información relativa, al menos, a cuatro grupos de elementos: Datos identificativos del puesto, requisitos exigidos para su desempeño, condiciones de trabajo y funciones a realizar.

El manual de funciones contribuye a la *clarificación de las tareas y del rol laboral* al definir, entre otros aspectos, la *finalidad, responsabilidades y funciones* del puesto, las *áreas de resultados* y su posición en la estructura organizativa. Se reduce de esta manera la incertidumbre, al *proveer información* sobre lo que se tiene que hacer,

con quién trabaja el titular del puesto y la naturaleza de sus relaciones externas e internas. Esta claridad de las funciones deviene en un mejor rendimiento y en la generación de expectativas de autoeficacia en el desempeño del rol (STEVEN y BRAWLEY, 2002), lo que a su vez contribuye al crecimiento del capital psicológico positivo, una variable clave de las organizaciones saludables.

Otras prácticas facilitadoras de la claridad del rol están relacionadas con la *evaluación de las personas* y la *gestión por competencias*, si bien ambos enfoques afectan a otras variables de los recursos de trabajo, como la *autonomía* y el *diseño del trabajo*, la *retroalimentación* y la formulación de *demandas retadoras*.

La *gestión por competencias*⁵ constituye un eficaz enfoque para el enriquecimiento de los puestos de trabajo. En la administración pública, las descripciones de puestos tienden a ser rígidas, conteniendo funciones y tareas muy detalladas, definiendo puestos de trabajo muy específicos, a la vez que poco flexibles, lo que dificulta su transversalidad. Ello impide el ajuste a nuevas demandas que requerirían la adaptación de los puestos a funciones no previstas. Al mismo tiempo, dificulta la aplicación de las competencias profesionales de las que ya disponen los empleados, independientemente de lo reflejado en las descripciones de sus puestos.

Así, la incorporación de *perfiles de competencias* aporta *flexibilidad* al diseño de puestos, a la vez que facilita la incorporación, en los empleados, de los *valores de la organización*, alineándolos con la *estrategia*.

En el ámbito de la administración local española, existen actualmente prácticas de aplicación de la gestión por competencias con procesos muy elaborados. Ejemplos de ello son los ayuntamientos de Alcobendas, Barcelona y Manlleu ⁶.

⁵ Se puede entender por competencia el “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (PEREDA y BERROCAL, 2011).

⁶ El Ayuntamiento de Alcobendas ha definido 14 competencias genéricas, 3 específicas/técnicas y 2 estratégicas, cada una de ellas con sus correspondientes evidencias de comportamiento. El modelo de incide en las políticas de recursos humanos en áreas como la formación y el desarrollo, la selección, los planes de carrera y la promoción profesional, y la evaluación del desempeño (GONZÁLEZ y OCAÑA, 2009).

En el Ayuntamiento de Barcelona, cada puesto de trabajo dispone de un total de 8 o 9 competencias de entre las siguientes: Orientación al servicio público, compromiso profesional, trabajo en equipo,

En el contexto de la *evaluación de las personas* es conveniente discernir, aún de forma somera, las diferencias y características de dos dimensiones, que hacen referencia al *desempeño* y al *rendimiento*. Rendimiento entendido como el grado en que las personas, y las unidades organizativas en las que se integran, alcanzan los objetivos establecidos. Constituiría un mecanismo de *evaluación de resultados*.

Por su parte, el término *desempeño* está más relacionado con la forma de hacer del empleado. Así, la evaluación del desempeño se centra en “cómo lo hace”; es decir, en los comportamientos que pone en práctica para alcanzar los resultados.

De esta forma, la evaluación no solo estima los resultados alcanzados por las personas, sino que analiza, también: el *desempeño de las tareas* (comportamientos directamente exigidos para la ejecución del trabajo), el *desempeño contextual* (conductas sociales o psicológicas que intervienen como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo, dificultándolo o inhibiéndolo), así como las *conductas contra productivas* (aquellas no deseables y contrarias a los intereses de la organización).

Los sistemas de evaluación se revelan como excelentes mecanismos para reducir la incertidumbre, clarificando tareas y rol, y precisando los objetivos de los puestos de trabajo y de las unidades organizativas.

Además, la comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño da la oportunidad de informar sobre las conductas requeridas para la correcta realización del trabajo. Se clarifica, así, el rol. Pero al mismo tiempo, facilita *retroalimentación* a los empleados cuando los resultados de la evaluación les son comunicados.

La importancia de la retroalimentación ha sido ampliamente demostrada. La retroalimentación sobre el desempeño y los resultados es un recurso de trabajo fundamental que proporciona un aumento de las *expectativas de autoeficacia, bienestar*

flexibilidad y apertura al cambio, autoconfianza, confidencialidad, visión global, búsqueda de información y actualización de conocimientos, pensamiento analítico, rigor y organización, comunicación e influencia, empatía, dirección de personas y liderazgo y desarrollo.

Los objetivos del sistema de gestión por competencias del Ayuntamiento de Manlleu son: alienar los objetivos de personas y organización, gestionar el cambio cultural y la mejora continua; incrementar la satisfacción y la motivación; mejorar el rendimiento; desplegar el modelo de carrera profesional; un modelo de liderazgo mediante la acción del evaluador y desarrollar métodos de capacitación fundamentados en la iniciativa individual (SÁENZ, 2004-b).

psicológico, mejora de la productividad y satisfacción con el trabajo (SCHAUFEL y ENZMANN, 1998).

Desde el punto de vista del trabajador, generalmente se prefiere recibir retroalimentación. Positiva, pero también negativa, siempre que esta sea constructiva (ZENGER y FOLKMAN, 2014).

2. Recursos Organizacionales. Buenas Prácticas en Entidades Locales

Los recursos organizacionales son estructurales, estando relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos. La *gestión por competencias* y la *evaluación del desempeño* son dos de estos tipos de recursos que, además de incidir en la claridad del rol, el diseño de puestos y la retroalimentación, conforman sistemas apropiados para generar *vinculación, compromiso y lealtad* con la organización.

Con relación a los sistemas de evaluación del desempeño y del rendimiento constituyen, si bien constituyen estrategias fructíferas desde la óptica de las organizaciones saludables, y de la gestión de las personas en general, son varios los aspectos que provocan resistencias en su aplicación en la administración pública. Así, la cultura organizativa, las relaciones entre distintos grupos de interés, el énfasis en una visión cortoplacista, la preferencia por evitar conflictos y la insuficiente capacitación del nivel directivo en la gestión de las personas se han apuntado como elementos que desincentivan el desarrollo de sistema de evaluación (PEIRÓ, RAMOS y CORTÉS, 2012).

En las administraciones públicas españolas existen referencias a la evaluación del rendimiento, en cuanto que éste sea el objeto para asignar el denominado *complemento de productividad*, concepto retributivo concebido como factor de remuneración variable “*destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo*” (Ley 30/1984 de Reforma de la Función Pública).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los métodos para la asignación del complemento de productividad no resultan en la retribución en función de los resultados

alcanzados ni del desempeño en el puesto. Con mucha frecuencia, aquél está vinculado a factores espurios al desempeño y al rendimiento, tales como la puntualidad en el puesto de trabajo, la extensión de la jornada laboral o la asistencia al trabajo durante las tardes (PEIRÓ, RAMOS y CORTÉS, 2012).

No obstante, sí que existen ejemplos de aplicación, en la administración local, de sistemas de evaluación en su doble vertiente de rendimiento y desempeño. Y ello con procesos sistemáticos y bien definidos, lo que suponen prácticas que abren el camino a su generalización en ayuntamientos y municipalidades.

Desde 2015, el Ayuntamiento de Alcobendas, evalúa desempeño y competencias del personal directivo, incidiendo en la vocación de servicio y comportamiento ético. La evaluación se lleva a cabo en toda la plantilla, incluyendo los puestos directivos. Sus objetivos son la mejora de la productividad y el impulso de la carrera profesional, facilitando la promoción y la carrera profesional, tanto vertical como horizontal.

El Ayuntamiento de Gijón despliega la evaluación del desempeño con el fin de obtener información sobre las aportaciones de los empleados y el grado de cumplimiento de los objetivos asignados⁷.

El Ayuntamiento de Castellón, a su vez, aplica una metodología de evaluación sobre la base de un conjunto de competencias genéricas, así como del grado de alcance de los objetivos.

Desde la perspectiva de la alineación de personas con la estrategia de la organización, la evaluación del rendimiento comporta conocer el grado en que se han obtenido resultados según los *objetivos definidos*, tanto para la organización como para sus unidades y departamentos.

En ayuntamientos y municipalidades, el requisito previo es el diseño lógico y ordenado de planes bien definidos para alcanzar los *objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato*. Además, se debe contar con un esquema documentado para el

⁷ Distingue entre el desempeño de la tarea, el contextual y las conductas contra productivas. Las dimensiones de evaluación las agrupa en 8 apartados: capacidad organizativa, visión de servicio, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, conductas contra productivas, manejo de tecnología y visión de gobierno.

establecimiento formal de tales objetivos, desde los más generales hasta los más específicos, para áreas, departamentos, equipos y personas. De este modo, se establecen formalmente, partiendo de las *metas estratégicas*, los objetivos para las unidades organizativas de primer nivel, sus unidades subordinadas y las personas que integran unas y otras.

Al respecto, pueden encontrarse buenas prácticas al menos en aquellos ayuntamientos que han obtenido reconocimientos a la excelencia en la gestión según alguno de los modelos de gestión de la calidad existentes, como el *Modelo EFQM de Excelencia*, el *Modelo Iberoamericano de Excelencia* o el *Modelo de Buen Gobierno y Calidad Democrática*⁸.

La gestión de los *procesos de socialización de nuevos empleados* es también una de las estrategias para conformar organizaciones saludables que incidan en el bienestar de las personas. La socialización de nuevos empleados se define como el proceso mediante el cual los empleados aprenden y se adaptan a los nuevos trabajos, roles y la cultura del lugar de trabajo (KLEIN y WEAVER, 2000).

Los procesos de socialización influyen positivamente en la salud organizacional mediante varios mecanismos. De un lado, *reducen el estrés* propio de la exposición a una situación significativa y novedosa para el individuo, *disminuyendo la incertidumbre* con relación a rol de trabajo. De hecho, parte de las actuaciones incluidas en los planes de acogida están dirigidas a facilitar información sobre las funciones del puesto de trabajo, las condiciones laborales, horario de trabajo, turnos, descansos, vacaciones, permisos, sistema de control de presencia, ...

De forma sintética, y en el marco de la salud organizacional tal y como se ha definido anteriormente, los programas de socialización implican *mayor claridad de las tareas y del rol laboral y mejor adaptación social*, además de impulsar las expectativas

⁸ Ejemplos de municipalidades que han obtenido reconocimientos a la gestión excelente mediante la autoevaluación con el Modelo de Buen Gobierno y Calidad Democrática son el Ayuntamiento de Almería (España) y la Municipalidad de La Serena (Chile). Con el Modelo EFQM se han autoevaluado numerosas administraciones locales, si bien el caso de éxito más elocuente es el Ayuntamiento de Alcobendas (España), que obtuvo en 2016 el *Premio EFQM Excellence Award*, convirtiéndose así en el único ayuntamiento de Europa en lograr el máximo galardón, en materia de excelencia en la gestión, que otorga la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Esta misma entidad obtuvo, en 2018, el Premio Iberoamericano de la Calidad, en su Categoría Oro.

de *autoeficacia* y mejorar el *rendimiento*. Ello se traducirá en un superior *compromiso* con la organización y niveles más altos de *satisfacción laboral* (BAUER et al, 2007).

Son variadas las experiencias desarrolladas en las administraciones locales en esta materia. Citamos dos casos que han recibido reconocimiento explícitos por sus buenas prácticas: El Plan de Acogida del Ayuntamiento de Alcobendas y el “*Plan Onboarding*”, de la Diputación de Palencia ⁹.

En ambos, se contempla la figura del mentor, que apoya y comparte conocimiento con el nuevo empleado, guiándole a través del proceso de socialización.

Esta figura es más que interesante. La investigación (ALLEN, EBY y LENTZ, 2006) ha comprobado que los nuevos empleados que dispusieron de un mentor eran más conocedores de la organización que aquellos que no dispusieron de este apoyo. A su vez, otros estudios han concluido que los nuevos empleados con mentor interiorizan mejor la cultura organizacional (BAUER y GREEN, 1998).

La *formación* es un potente recurso organizacional que ayuda a los empleados a desarrollar sus habilidades y competencias. Ello facilita la *movilidad* entre puestos de trabajo, dotando a las organizaciones de *flexibilidad* y *agilidad*, a la vez que aporta empleabilidad a las personas.

La capacitación puede dirigirse a mejorar el *desempeño en el puesto*, facilitar el *progreso profesional* y la *movilidad horizontal* y, también, hacia el desarrollo de habilidades para impulsar el *crecimiento personal*.

Evaluación del desempeño y formación han de estar vinculadas para responder mejor a la necesidades de la organización. Sin embargo, esto no es lo habitual. Tampoco

⁹ El plan del Ayuntamiento de Alcobendas fue galardonado como Práctica Excelente en el II Congreso Anual sobre Modernización de la Gestión de Recursos Humanos en el Ámbito Local. Presenta cuatro objetivos primarios: la integración del empleado en la organización y el puesto de trabajo, transmitir la misión, visión y valores de la institución, motivar e interesar por la organización y favorecer el buen clima laboral a cargo del jefe directo, el equipo y la Dirección de Recursos Humanos (SÁENZ, 2004-a). El plan “*Onboarding*” de la Diputación de Palencia tiene como objetivos: facilitar la incorporación de las habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones del puestos y conseguir la productividad y la autonomía en el trabajo del modo más ágil. El plan se dirige también a conseguir la adecuada integración de la cultura de la organización, generando una actitud proactiva en el nuevo empleado. Este Plan ha obtenido el *Premio NovaGob Excelencia 2019* a las mejores prácticas de Recursos Humanos.

lo es aplicar procesos formales de identificación de necesidades (PEIRÓ, RAMOS y CORTÉS, 2012).

En este contexto, la formación centrada en el desarrollo de competencias personales y sociales no es sistemática, realizándose acciones de capacitación sobre autocontrol y estrés laboral, gestión del tiempo y otras materias relacionadas con la efectividad personal, pero de forma aislada, sin responder a un enfoque integral.

Situación diferente es la concerniente a la *conciliación de la vida familiar y laboral*. Las entidades locales que llevan a cabo programas para mejorar la conciliación son muy numerosas, integrando a dichos programas en el marco de los planes de igualdad. Son variadas las intervenciones para la mejora de la conciliación en las organizaciones. Desde la ampliación de la normativa (excedencias, permisos retribuidos, reducciones de jornada ...), hasta la introducción de medidas a flexibilizar el tiempo, como la semana laboral comprimida, a tiempo parcial, teletrabajo, etc.).

Estos programas no se limitan al carácter del ayuntamiento como organización empleadora; las entidades desarrollan también actuaciones dirigidas a su ámbito territorial. Por ejemplo, incentivando que las empresas del entorno favorezcan la armonización entre la vida y la laboral. En ambos sentidos, se han documentado un buen número de buenas prácticas (INSTITUTO DE LA MUJER, 2010).

3. Recursos Sociales. Buenas Prácticas en Entidades Locales

Una práctica tratada anteriormente estaba referida a los *procesos socialización* de nuevos empleados. Si entonces se hizo hincapié en el papel de estos procesos en la reducción de la incertidumbre y el estrés, y en la clarificación del rol laboral, los programas de acogida implican la activación de un conjunto de *recursos sociales* al facilitar, a quienes ingresan en la organización, la accesibilidad al *capital social*. Esto es, al conocimiento e *integración en las redes sociales y relaciones entre compañeros, grupos y equipos*. Se posibilita así la mejor *conexión y adaptación* del individuo al contexto social.

Los *equipos de trabajo* constituyen un poderoso medio para construir y fortalecer las *relaciones* entre las personas y la *vinculación* con los objetivos organizacionales. Cuando son interfuncionales, es decir, compuestos por empleados de distintos departamentos, proveen un medio para la comunicación a través de toda la organización (SALANOVA, 2008).

Un ejemplo de esta modalidad son los *equipos de mejora de procesos*, que trabajan sobre un proceso específico con el fin de rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería. Son *equipos interfuncionales* en la medida en los procesos normalmente involucran a varias áreas y departamentos. Estos equipos están presentes en aquellas entidades que trabajan bajo la óptica de la excelencia¹⁰, al ser considerada la gestión de procesos como uno de los criterios clave en las organizaciones excelentes.

No obstante, esta interfuncionalidad no es exclusiva de los equipos de procesos. Por ejemplo, el Ayuntamiento de Alcobendas dispone de distintas modalidades de equipos de trabajo: Comités Impulsores, Comisiones, Grupos de Interfases, Grupos de Cartas de Compromiso, Talleres de innovación, Jornadas de Calidad y Mejora. Las mejores prácticas de estos equipos son presentadas en Jornadas Internas, reforzando así el vínculo con la organización y sus objetivos, dando oportunidad de *feedback* positivo y de *reconocimiento social* a los miembros de los equipos. Ello conlleva, además, el fortalecimiento en las personas de las *expectativas de autoeficacia*.

Los equipos de trabajo son un espacio propicio para la *comunicación abierta*, facilitando que el desarrollo de la *confianza* entre las personas de la organización. Pero la comunicación interna ha de ser planificada y sistemática. Un ejemplo de estructura y despliegue de la comunicación interna, en sus configuraciones vertical descendente,

¹⁰ Las entidades que abordan su gestión desde la excelencia lo hacen según alguno de los modelos de gestión de la excelencia existentes. Un modelo de excelencia se define como un marco de referencia frente al cual una organización se compara para determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Esto permite identificar las acciones de mejora necesarias y el seguimiento del progreso realizado.

vertical ascendente y horizontal, puede encontrarse en el Ayuntamiento de Logroño (España) ¹¹.

Finalmente, los estilos de liderazgo tienen una función clave en la generación de un clima social favorecedor de la salud y en la optimización de capital psicológico positivo.

III. El liderazgo positivo como recurso estratégico y operativo: Cómo dirigir y liderar para conseguir organizaciones municipales saludables

Como se acaba de indicar, el liderazgo constituye un recurso social crucial para desarrollar organizaciones saludables, debido a su papel tanto estratégico (desarrollando una visión y diseñando los objetivos fundamentales, como es anteponer la salud a cualquier otro objetivo) como operativo (planificando, dirigiendo, supervisando y motivando a sus colaboradores para que, no se limiten a cumplir estrictamente los planes de salud establecidos, sino que participen, se impliquen y se comprometan en su desarrollo y aplicación).

El liderazgo en las organizaciones debe considerarse vinculado, tanto a la posición formal jerárquica determinada por la organización (actuando como directivo, supervisor, jefe, etc.) que le otorga poder y capacidad de influencia legitimada por la misma, como a la posición informal derivada de fuentes de influencia personales que emplea el líder (capacidad de persuasión, motivación, inspiración orientada a valores, etc.). Ambos liderazgos, formal e informal, tienen una influencia fundamental tanto en las actitudes y vivencias y desempeño de los subordinados, como también en su salud y bienestar.

Se puede afirmar de forma contundente, que, como indican distintas instituciones relacionadas con la prevención de riesgos laborales: *‘no hay plan que funcione y tenga éxito en una organización, por muy bien diseñado que esté, si no*

¹¹ La Memoria EFQM de Autoevaluación puede consultarse en la web del Ayuntamiento de Logroño; concretamente, y en lo relativo a las principales prácticas de comunicación interna, en el apartado correspondiente al subcriterio “3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización”.

*cuenta con el apoyo y el compromiso de la dirección, en todos sus los niveles*¹², empezando por la alta dirección, siguiendo por los mandos intermedios y continuando por los supervisores que mantienen relación directa y cercana con los trabajadores.

No obstante, experiencias recientes en el ámbito económico y financiero, que han tenido una repercusión global, como relevantes escándalos de organizaciones¹³ y, por otra parte, los reiterados casos de corrupción política que se han registrado en todos los ámbitos y niveles de las organizaciones públicas (y con especial incidencia en las organizaciones locales), han puesto de manifiesto prácticas ilegales y abusivas realizadas por diferentes líderes, provocando, además de los correspondientes perjuicios (entre ellos los derivados de la crisis financiera a nivel mundial del año 2008), el descrédito y desafección de los subordinados y de la ciudadanía en general hacia estos.

Coexisten, por tanto, al hablar del liderazgo y de su influencia en el desarrollo de las organizaciones saludables, dos versiones, dos tipos de ‘leyendas’, la que ensalza el lado brillante de líderes excepcionales, en cuya lista podemos identificar numerosos ejemplos a lo largo de la historia, y la *leyenda oscura* que pone de manifiesto la influencia negativa y en casos catastrófica, de un elenco, no menor, de líderes que han sido considerados *destructivos*.

1. Liderazgo destructivo: efectos negativos de los abusos del poder

De forma tradicional la investigación sobre el liderazgo se ha centrado en el liderazgo eficaz, poniendo de manifiesto la influencia fundamental que este ejerce en sus seguidores, tanto en su rendimiento como en su satisfacción y bienestar, consiguiendo a su vez, resultados óptimos para las organizaciones. Por su parte, el liderazgo ‘no eficaz’ se etiquetaba, sin más, como mera ‘ausencia’ de liderazgo, y esto se consideraba como un liderazgo ‘neutro’ que no tenía ninguna incidencia en el comportamiento de los seguidores. Esta asunción relativa al denominado *líder pasivo* o líder ‘*dejar hacer*’ (*laissez-faire*), no se cumple de esa forma en la mayoría de los casos, pues la ausencia de liderazgo puede tener importantes efectos negativos. Así, por

¹² Por ejemplo, *HSE (Health and safety executive)*.

¹³ Cabe citar a: *Enron, WorldCom, Nortel, AIG, y Lehman Brothers*, etc.

ejemplo, nuestro equipo investigador (RODRÍGUEZ-MUÑOZ et al., 2012) comprobó que en situaciones conflictivas y críticas (cuando existían conflictos de rol en los equipos, o cuando se daban situaciones de injusticia), la ausencia de liderazgo (el líder *dejar hacer*) puede tener consecuencias muy perjudiciales (por ejemplo, favorecer conductas de acoso laboral entre compañeros, al crear un clima permisivo). Igualmente ocurre, cuando el líder que es conocedor de incumplimientos de normas fundamentales por parte de los trabajadores, por ejemplo, en relación con la prevención de riesgos laborales, las ignora y hace caso omiso, poniendo potencialmente en peligro la salud de todos los miembros de la organización. Por tanto, concluimos en esa investigación que este tipo de liderazgo (su ausencia), no es una forma de liderazgo *neutro*, sino que, en determinadas condiciones debe considerarse como una manifestación de liderazgo *destrutivo*.

Pero existen otras muchas modalidades de liderazgo destructivo, basadas tanto en la omisión de conductas, como en actuaciones presuntamente deliberadas por parte del líder y que pueden tener efectos igualmente negativos, dañinos y perversos (SKOGSTAD et al., 2017). La nomenclatura para referirse a estos estilos de liderazgo es abundante, lo que refleja su elevada frecuencia. Se han utilizado distintos nombres como ‘supervisores abusivos’, ‘líderes tóxicos’ ‘tiranos mezquinos’, ‘jefes despóticos’, e incluso se ha calificado a estos jefes como ‘psicópatas’, ‘narcisista’ y ‘paranoicos’. Asociados a estas etiquetas se identifican: actuaciones de líderes basadas en el empleo de conductas verbales y no verbales para desacreditar, humillar y acusar a los subordinados; la utilización de métodos basados en el miedo y la extorsión; el uso del poder y autoridad de forma abusiva, opresiva y caprichosa; y actuar sin integridad, de forma no ética, con procedimientos ilegales e incluso criminales, que conllevan corrupción, hipocresía, sabotaje, manipulación, etc. En todos estos casos, el jefe antepone los intereses particulares a los de la propia organización y de sus miembros.

De una forma específica se puede considerar el liderazgo *destrutivo*, como la

‘conducta sistemática y repetida del líder, supervisor o directivo que viola el interés legítimo de la organización y/o sabotea las metas, tareas, recursos y

eficacia de la organización y/o la motivación, bienestar y satisfacción laboral de los miembros' (EINARSEN et al., 2007, p. 3).

En esta definición se deja claro que no se trata de actos ocasionales e involuntarios, sino más bien continuados, conscientes y premeditados (conformando un estilo habitual de actuación del jefe), se indica el procedimiento o 'modus operandi' (improcedente e ilegítimo), y los efectos que produce, tanto en la organización (afectando negativamente a su eficacia y logro de objetivos), como en los propios miembros de la misma (afectando de forma seria a su salud, rendimiento y desarrollo).

Los efectos en los subordinados son diversos, abarcando desde la insatisfacción, a manifestaciones más críticas, como es violencia y agresión, estrés, *burnout* (síndrome del 'trabajador quemado') con sus tres manifestaciones: falta de realización personal, agotamiento emocional y despersonalización) y *mobbing* (acoso psicológico). La frecuencia de esta sintomatología provocada por líderes 'tóxicos' no es anecdótica¹⁴.

Si bien la conducta de los líderes puede ser abusiva y agotadora, y constituir una fuente importante de estrés, contribuyendo a la vivencia de experiencias negativas de los empleados que perjudiquen su bienestar, su comportamiento, por el contrario, puede ser enormemente beneficioso influyendo, tanto directamente en la salud de las personas (a través de la comunicación, el apoyo y la retroalimentación), como de forma indirecta (a través de la planificación de las condiciones y características del trabajo, así como la promoción de experiencias personales y psicosociales en los colaboradores y amortiguando los efectos de otros aspectos laborales sobre la salud y el bienestar) (PEIRÓ, 2017).

2. Liderazgo positivo: la importancia de la ética, de las personas y las organizaciones

Los casos anteriormente comentados, relacionados con escándalos organizacionales y corrupción política, así como todo lo referido relativo al liderazgo destructivo, han suscitado especialmente a partir de finales de los 70, una gran

¹⁴ Se mencionan porcentajes entre el 10% y 50% de subordinados que los sufren y de ello entorno al 80% es atribuido a los jefes (EINARSEN et al., 2007). Por su parte, el observatorio de la universidad de Alcalá de Henares identifica un 36% de 'líderes tóxicos'.

preocupación e interés. En primer término, por el comportamiento ético de los líderes, y así mismo, por explorar mecanismos y procesos explicativos del liderazgo, alternativos a los tradicionales y clásicos, dando lugar a nuevos paradigmas, como el de *liderazgo positivo* (AVOLIO y GARDNER, 2005).

Bajo esta etiqueta, se agrupan distintos estilos, como el liderazgo *transformacional*, *auténtico*, *servidor* y *ético*, que si bien difieren en algunos aspectos, todos ellos comparten valores morales con los que el líder trata de inspirar a sus subordinados y se centran en establecer relaciones interpersonales satisfactorias con los subordinados, inspirándoles confianza, inculcando orgullo, comunicándoles una visión, motivándoles para ir más allá del cumplimiento estricto de las tareas y de las expectativas, y desarrollándolos como personas y profesionales (BLANCH et al., 2016; gil ET AL., 2011).

Los distintos estilos de liderazgo positivo suscitan un gran interés en la actualidad, tanto en investigadores como en profesionales, debido, por una parte, a importantes avances en el desarrollo de los modelos, la elaboración de instrumentos de medida fiables y válidos, y la realización de numerosas investigaciones empíricas, y por otra parte, a la extensa aplicación de prácticas profesionales realizadas a partir de estos modelos. Todo ello confirma de una forma general la eficacia del liderazgo positivo en el desarrollo de todo tipo de organizaciones saludables, incluyendo las administraciones públicas.

2.1. Liderazgo transformacional: transformar a las personas y conseguir metas comunes de excelencia

El liderazgo transformacional comparte los principios generales del liderazgo positivo y amplía considerablemente la visión respecto a otros modelos tradicionales, como es el liderazgo *transaccional*.

Este estilo se venía estudiando desde la Sociología y la Ciencia Política a partir de que MAX WEBER, acuñara el concepto de liderazgo *carismático*, aplicado a figuras excepcionales que han existido a lo largo de la historia. A partir de ahí, BURNS (1978)

introdujo el concepto de liderazgo transformacional para describir la situación política ideal entre los líderes políticos y sus seguidores, señalando de forma específica que es un proceso dinámico por el que ‘*los líderes y los seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de moralidad y motivación, más allá de intereses propios, para servir intereses colectivos*’ (p. 20).

A partir del liderazgo político, BASS (1985; 1998) elabora el modelo de liderazgo *transformacional*, lo define de forma operativa, desarrolla los correspondientes instrumentos de medida (¹⁵), y le da un mayor alcance; indica que se produce con una relativa frecuencia, en todos los ámbitos de la sociedad y en todos los contextos organizacionales, generalizando su aplicación más allá de los casos excepcionales, a los que se restringía el modelo original. Así mismo, lo plantea no solo como contraste, sino con una proyección de mayor alcance e innovadora respecto a los modelos tradicionales, como el liderazgo transaccional o el pasivo/dejar hacer.

El liderazgo *transaccional*, tal como su nombre indica, se basa en una mera ‘transacción’ o intercambio entre las aportaciones de los miembros de la organización y los recursos o recompensas que proporciona el líder, como son: (1) la *recompensa contingente*: el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos; y (2) la *dirección por excepción (activa)*: el líder se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Por su parte, el liderazgo *pasivo o dejar hacer* (la ausencia de liderazgo a la que ya nos referimos anteriormente), se caracteriza por actuar empleando: (1) la *dirección por excepción (pasiva)*: el líder suele dejar las cosas como están y, sólo interviene cuando los problemas se agudizan; o (2) *laissez-faire* (dejar hacer): el líder evita tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes.

El liderazgo transaccional resulta útil y necesario cuando se aplica adecuadamente, consiguiendo efectos positivos tanto en el rendimiento de los empleados como en su satisfacción y bienestar. No obstante, su mera aplicación no

¹⁵ *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Véase el análisis psicométrico de la versión realizada en español por MOLERO et al., (2010).

explica por qué ciertos líderes obtienen una influencia especial en sus propios seguidores (afectando a sus creencias, actitudes y valores), orientándoles a la obtención de resultados excepcionales, como ocurre al emplear el liderazgo transformacional.

El liderazgo *transformacional* actúa como modelo ético y dirige su energía al desarrollo de los subordinados; alinea los valores de estos con los de la organización; trata de inspirarlos, transformándolos y motivándolos; intenta satisfacer sus necesidades con el objeto de comprometerlos para alcanzar metas comunes y objetivos organizacionales elevados.

Los líderes transformacionales emplean los siguientes recursos (que corresponden a las dimensiones evaluadas por el cuestionario):

- *Influencia idealizada*. El líder mantiene estándares elevados éticos y morales y actúa como modelo. Los líderes que actúan de esta forma son objeto de admiración, son respetados y obtienen la confianza de sus seguidores, quienes, a su vez, tratan de identificarse con sus líderes e imitarlos.
- *Motivación inspiradora*. Se refiere a que el líder es capaz de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Para ello, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización, de forma que genera entusiasmo entre los seguidores, y fortalece el compromiso de estos con los objetivos de la organización.
- *Estimulación intelectual*. El líder solicita nuevas ideas de sus subordinados y los estimulan a ser innovadores, creativos, buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse y aplicar nuevos enfoques. Estos líderes otorgan un papel activo a los subordinados, poniendo en valor sus propias capacidades y competencias, y estos a su vez, fortalecen la confianza en sí mismos.
- *Consideración individualizada*. Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como asesores, *mentores* o *coaches*. A través de este comportamiento se crea un ambiente de apoyo para el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo.

2.2 Liderazgo auténtico: el valor de ser íntegro y auténtico

El liderazgo auténtico, tiene su origen en la filosofía clásica griega, la psicología humanista y, de forma más reciente, en el campo de la psicología positiva. La filosofía clásica ponía el énfasis en los valores individuales y las decisiones éticas, y los enfoques filosóficos contemporáneos prestan atención a la *autenticidad* como un estado que permite resolver la tensión entre las normas individuales de responsabilidad y las normas colectivas de conformidad moral. La orientación psicológica humanística se centra en el desarrollo de las personas, sin estar obstaculizadas por las expectativas de los demás sobre ellos y, finalmente la psicología positiva, como ya se comentó, pone el énfasis en el desarrollo de las personas (HOPKINS y O'NEIL, 2015).

El liderazgo auténtico se ha definido como:

“un patrón de comportamiento del líder que se inspira y promueve tanto las capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo, para fomentar mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral internalizada, un procesamiento balanceado de información, y transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con seguidores, fomentando el autodesarrollo positivo.” (WALUMBWA et al., 2008, p. 94).

Las principales dimensiones de este liderazgo, como se menciona en la anterior definición y que se evalúan a través del correspondiente cuestionario (AVOLIO y GARDNER, 2005; WALUMBWA et al., 2008; 2010), son:¹⁶

-*Conciencia de sí mismo*: hace referencia al conocimiento que el líder tiene de las fortalezas y debilidades de uno mismo y también de los demás, así como a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en sus subordinados.

-*Perspectiva moral internalizada*: se refiere a la autorregulación de la conducta que hace el líder según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales.

¹⁶ *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*. Véase el análisis psicométrico de la versión realizada en español por MORIANO et al. (2011).

-Procesamiento balanceado de información: hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos.

-Transparencia en las relaciones: el líder se abre a los demás y se muestra tal y como es, mostrando su verdadero yo. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores que facilita el que se compartan pensamientos y emociones.

2.3. Liderazgo servidor: lo primero, servir a las personas

El liderazgo servidor tiene una larga y sustanciosa historia, anclada en principios que inspiraron antiguas monarquías (el liderazgo al servicio del pueblo y del país), y organizaciones religiosas (por ejemplo, el cristianismo); ha sido influido y a su vez ha influido en múltiples culturas a lo largo del mundo (como las enseñanzas confucianas, tradiciones tribales de árabes beduinos, etc...), y ha inspirado a múltiples líderes (Gandhi, Luther King...) (EVA et al., 2019).

El liderazgo servidor constituye un enfoque de liderazgo holístico que se centra en varias dimensiones de los seguidores (la ética, las relaciones, las emociones, etc.), de forma que apodera a estos para que se desarrollen en lo que cada uno considera que es capaz de ser.

El enfoque parte de un principio básico, que precede a todos los demás, que es desarrollar a los seguidores a partir de orientaciones altruistas y éticas del líder. Por tanto, se considera que, para ser un líder servidor:

‘todo empieza a partir de un sentimiento natural de que quiere servir; prestar servicio es lo primero. A partir de ahí, la elección consciente le lleva a uno a aspirar a liderar’ (GREENLEAF, 1977).

En la medida que el líder atiende las principales necesidades de los seguidores, priorizando su bienestar y desarrollo, estos se vinculan y comprometen más con el líder y la organización, resultando más eficaces en el trabajo.

Se han identificado distintas dimensiones de este tipo de liderazgo, que incluyen (VaN DEIRENDONCK y NUITJEN'S (2011): *Apoderamiento*: apoderar y alentar a los seguidores; *responsabilidad*: responsabilizar a los individuos y equipos por los resultados bajo su control; *dar impulso*: apoyando el interés de los demás y dirigiendo el reconocimiento de los logros a aquellos que merecen el crédito; *humildad*: reconocer sus propias limitaciones y buscar la contribución de todos; *autenticidad*: representar con precisión, tanto en privado como públicamente, el verdadero yo; *coraje*: desafiar modelos aceptados y atreverse a tomar riesgos para encontrar nuevas soluciones; *perdonar (aceptación interpersonal)*: entender de dónde provienen los demás y perdonar cuando se enfrentan a ofensas, discusiones y errores; *modelo*: actuar como cuidador y modelo a seguir, aceptando la responsabilidad de liderar la organización.

2.4. Liderazgo ético: la importancia de los principios morales

El interés reciente por este estilo de liderazgo, como quedó de manifiesto en los casos relatados anteriormente sobre escándalos y corrupciones, radica en la creencia de que la ética representa un componente fundamental del liderazgo efectivo y es responsabilidad de los líderes promover climas y conductas éticas. El liderazgo ético, es definido como la

“demostración de la conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de una comunicación, refuerzos y tomas de decisiones mutuas” (BROWN y TREVIÑO, 2006, p. 120).

Los líderes éticos se centran en la necesidad de atender a las personas y ser honestos y dignos de confianza, animando y motivando a los demás a seguir su ejemplo. (KO et al., 2018).

Durante décadas, se definió el liderazgo ético en términos normativos (‘qué debería hacer’), pero actualmente se emplean términos descriptivos (‘qué es lo que realmente hace’); por tanto, no solo poseen determinados rasgos (como la honestidad, la integridad, la responsabilidad social, la preocupación por las consecuencias de las acciones, etc.), sino que actúan de forma consecuente (se abren a los demás, muestran

preocupación por ellos, son equitativos y toman de decisiones éticas) (BEDI et al., 2016). Estos líderes, no solo son vistos como personas con valores y conductas morales en su vida personal, sino que también vinculan estos valores a la gestión y dirección de las organizaciones (establecen estándares éticos a través de la comunicación, emplean sistemas de recompensas justos y se muestran como modelos a imitar), siendo considerados como jefes éticos ejemplares.

3. Relación entre los distintos tipos de liderazgo positivo

Los distintos tipos de liderazgo, agrupados bajo la etiqueta de liderazgo positivo, mantienen muchas similitudes, compartiendo los siguientes principios: (1) *perspectiva moral positiva*, (2) *autoconocimiento del líder*, (3) *influencia como modelos positivos*, (4) *identificación personal y social* de los seguidores con el líder y el grupo, y (5) *intercambios sociales positivos* entre el líder y los seguidores (AVOLIO Y GARDNER, 2005).

No obstante, cada uno pone mayor énfasis en las formas de conseguirlo. Así por ejemplo (KO et al., 2018; EVA et al., 2019), el líder *servidor* se centra de forma prioritaria en las necesidades psicológicas de sus seguidores (*los seguidores, lo primero, la organización, lo segundo, y ellos, lo último*), mientras el *transformacional* da prioridad a las metas colectivas de la organización; el *auténtico* considera como principio básico ser íntegro y sincero en la relación con los demás, mientras el *servidor* lo hace por la misión altruista de servirlos; el *ético* establece unas reglas que regulan de forma prescriptiva su comportamiento, mientras el *servidor* muestra un estilo más flexible en función del seguidor y las circunstancias.

4. Efectos y resultados del liderazgo positivo: qué consecuencias tiene en los subordinados y en las organizaciones

En la actualidad se está desarrollando una extensa y nutrida literatura científica, que a través de distintos tipos de investigaciones y revisiones de las mismas (especialmente por medio de meta-análisis monográficos), permiten identificar cada vez con mayor

nitidez, no sólo los mecanismos que subyacen a estos modelos (las dimensiones que los componen y las teorías que los sustentan), sino también los antecedentes (qué condiciones y características, tanto personales como contextuales, promueven emplear un determinado estilo) y los resultados (la influencia que tiene este liderazgo y los efectos que produce).

Respecto a los *resultados*, se cuenta en la actualidad con numerosas investigaciones y prácticas profesionales que confirman de una forma concluyente la influencia relevante del liderazgo positivo, y sus diferentes modalidades, en el desarrollo de organizaciones saludables. De forma particular, el liderazgo positivo influye en los distintos niveles de análisis de la organización, con estos resultados: (ARNOLD, 2017; BLANCH et al., 2016; EVA et al., 2019; HOCH, 2018; GEIGER, 2016):

- A nivel *individual*, en cuanto a los *empleados*: el líder positivo suscita mayor bienestar, satisfacción laboral, confianza en el jefe y satisfacción personal con él, vinculación con el trabajo (*engagement*), rendimiento, y conductas de ciudadanía responsable (a las que nos referiremos más adelante). Así mismo, el líder positivo muestra una mejor relación y mayor satisfacción con sus seguidores;
- A nivel de *equipo*, el líder positivo mejora el clima social, su autoeficacia y su rendimiento;
- A nivel *organizacional*, el líder positivo consigue un mayor compromiso de los subordinados con la organización y una menor rotación, absentismo e intención de abandono.

Finalmente, es importante indicar que el liderazgo positivo, y sus distintas manifestaciones, no está limitado a determinadas culturas, geografías y nacionalidades. El proyecto de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que se viene realizando en todo el mundo (en más de 62 países representantes de todas las culturas) y cuya coordinación para España es asumida por nuestro equipo de investigación¹⁷, ha identificado como cualidades universales más valoradas en los líderes por parte de sus subordinados y que trascienden culturas y

¹⁷ Véase una revisión del proyecto en GIL et al (2011).

países, aquellas identificadas en los estilos anteriores, como son las características indicadas de los estilos transformacional y ético (HOUSE et al., 2004).

4.1. Resultados en organizaciones públicas: consecuencias en las administraciones públicas

La literatura centrada en las organizaciones públicas, si bien considerablemente más escasa, confirma en general que el liderazgo positivo es igualmente efectivo en estas como lo es en el sector privado y en otros ámbitos (BELLÉ, 2014; VOGEL y MASAL, 2015).

Hay varios indicadores de que estos estilos de liderazgo, y especialmente el liderazgo *transformacional*, son igualmente relevantes en la administración pública, como es (JENSEN et al., 2019):

- (1) este liderazgo es el modelo que ha generado más investigación en la literatura en general, así como en la relativa a la administración pública, de forma que el gran interés suscitado puede considerarse como un reflejo de buenas prácticas;
- (2) sus resultados se han relacionado con la mejora del rendimiento y con el bienestar de las personas; estudios recientes en administración pública confirman que incluso puede aumentar la consecución de objetivos en organizaciones públicas, si bien queda por determinar en qué medida pueda afectar a otros resultados relevantes;
- (3) finalmente, y por todo ello, *‘debe cuestionarse que la eficacia de este liderazgo sea distinta en las organizaciones privadas y públicas’*.

Esto mismo es confirmado en un estudio exhaustivo de revisión de las investigaciones realizadas en su momento (estudio de meta-análisis sobre liderazgo transformacional, DUMDUM et al., 2002), que atribuye efectos igualmente similares en las administraciones públicas a los encontrados en otras organizaciones. De igual forma, estudios específico más actuales, como un panel dinámico sobre datos secundarios de una amplia gama de organizaciones norteamericanas pone de manifiesto el efecto positivo del líder transformacional en las conductas y rendimiento de los funcionarios,

tanto a corto como a largo plazo (OBERFIELD, 2014). Similares estudios se han realizado analizando el liderazgo servidor en organizaciones públicas (EVA et al., 2019).

Particularmente interesantes son algunos resultados obtenidos por distintos líderes positivos en organizaciones públicas, relativos a temas considerados centrales para estas. Es el caso, por ejemplo, de la *congruencia de visiones y valores* entre líderes y subordinados sobre la orientación de servicio y comunitario de aquellas, así como la *valencia de los objetivos* de la organización, es decir la percepción que tienen los subordinados sobre el atractivo e importancia de los mismos (JENSEN et al., 2019; WRIGHT et al., 2012). Recordemos que una dimensión fundamental de los líderes, especialmente identificada en los transformacionales, es *‘transformar los valores personales de los seguidores para lograr metas colectivas, de forma que sus organizaciones sean más eficaces (presten mejor servicio a la ciudadanía)’*.

Así mismo, resultan particularmente interesantes las *conductas de ciudadanía responsable*; se trata de conductas extra-rol, es decir, aquellas que los empleados realizan de forma voluntaria ayudando a los demás (por ejemplo, realizando el trabajo de personas ausentes o que tienen alguna dificultad), o como previsión de posibles problemas, y que exceden las obligaciones estipuladas y/o contratos establecidos. Estas conductas se relacionan con mayor compromiso y rendimiento por parte de los empleados y mayor satisfacción de los usuarios de los servicios, así como mayor consecución de los objetivos de la organización, especialmente objetivos de excelencia y/o excepcionales (BOTTOMLEY et al., 2016).

A partir de todo ello, podemos indicar que *‘elaborar sistemas de control asociados con las organizaciones mecánicas o burocráticas no parecen limitar la introducción de estas formas de liderazgo ni tampoco su eficacia’* (WRIGHT y PANDEY, 2010, p. 78).

4.2. El desarrollo del liderazgo en las administraciones locales a través de los Modelos de Excelencia

Al abordar la *excelencia* en la gestión de los gobiernos locales, el punto de partida son los *modelos de gestión* existentes al efecto. Anteriormente se citaron tres modelos de excelencia, de características similares, si bien el Modelo de Buen Gobierno y Calidad Democrática adopta una perspectiva centrada exclusivamente en los gobiernos locales, al incorporar aspectos propios de la *gobernanza local democrática* y un enfoque relacional de la *gestión del territorio* (TALAVERA, 2014).

No obstante, al margen de los matices diferenciadores entre los distintos modelos, todos ellos incluyen el *Liderazgo* entre sus criterios de gestión (los agentes facilitadores del logro de resultados). El desarrollo de estos criterios se relaciona con los comportamientos y actitudes éticas que deben estar presentes en toda organización que camine hacia la excelencia. Así, el Modelo EFQM establece en la definición del criterio Liderazgo que los líderes “*dan forma al futuro, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento*” (EFQM, 2012). El Modelo de Buen Gobierno indica, como un atributo de gestión del liderazgo, que los líderes “*Promueven de forma efectiva los valores del buen gobierno, siendo modelos de referencia de responsabilidad, ética y transparencia*”¹⁸.

Por tanto, el enfoque de un liderazgo positivo está presente en los referenciales de la excelencia en la gestión, estableciendo un conjunto de orientaciones que conectan con el concepto. Así, son comunes las referencias a valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia; o a la generación de una cultura de liderazgo compartido, el impulso a la igualdad de oportunidades, el apoyo a las personas de la organización, la implicación de los colaboradores en la misión organizacional y la cristalización del sentido de pertenencia.

Pero los modelos, como referenciales, son ante todo instrumentos para la mejora continua. Es a través de la autoevaluación que las organizaciones establecen un completo diagnóstico con el fin de identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora. Es decir, la aplicación de un modelo de excelencia es un ejercicio que ofrece resultados y que impulsa a las organizaciones mediante la mejora continua. Y, lógicamente, el

¹⁸ La versión oficial del Modelo de Buen Gobierno puede encontrarse en www.buengobierno.org

liderazgo es evaluado con el objeto de perfeccionarlo y aproximarlos a las características sugeridas por los modelos de excelencia.

Este enfoque de autoevaluación se revela, entonces, como una buena estrategia para acercar al directivo público a las prácticas de liderazgo positivo. Más aún cuando los estilos predominantes en las organizaciones públicas suelen ser el autocrático y el *laissez faire* (RAMIÓ, 2014), con los efectos negativos reseñados anteriormente.

IV. Conclusiones y reflexiones finales

La revisión realizada a partir de la literatura científica existente, así como las buenas prácticas profesionales, nos permite concluir lo siguiente:

1. Convenimos con la observación de la propia OMS, de que la eficacia y sostenibilidad de las organizaciones requiere promover la salud, seguridad y bienestar de sus miembros; esto es desarrollar organizaciones saludables.
2. Consideramos que la creación de tales organizaciones requiere aplicar prácticas de forma planificada, sistemática y proactiva que empleen determinados recursos relacionados con el trabajo, el ambiente y la organización en su conjunto.
3. En el ámbito de la administración local, se dispone de un conjunto significativo de buenas prácticas que ilustran cómo gestionar los recursos de trabajo, organizacionales y sociales para incidir positivamente en la salud organizacional.
4. Atribuimos al liderazgo, formal e informal un papel esencial, tanto estratégico como operativo, en la aplicación de estas prácticas y en el desarrollo de estos recursos: organizando el trabajo de forma más efectiva (trabajos bien diseñados y significativos), desarrollando relaciones satisfactorias (clima social de apoyo), y promoviendo programas saludables (políticas equitativas y accesibles para el desarrollo personal y profesional).
5. Haciendo un repaso de la práctica del liderazgo, somos conscientes de que, si bien existen experiencias contrarias, basadas en la influencia negativa de los líderes (liderazgo destructivo) y que ha propiciado el descrédito y desafección de los subordinados y de la ciudadanía y ha perjudicado la salud de sus subordinados, consideramos que otro tipo de liderazgo (liderazgo *positivo*) resulta crucial tanto

para promover la salud y bienestar de sus colaboradores, como para motivarles para ir más allá del cumplimiento estricto de las tareas y de las expectativas, y desarrollarles como personas y profesionales.

6. Identificamos con este nombre distintos estilos, como el liderazgo *transformacional*, *auténtico*, *servidor* y *ético*, los cuales, aunque difieren en algunos aspectos, comparten valores morales con los que el líder trata de inspirar a sus subordinados, desarrollan relaciones interpersonales satisfactorias con sus subordinados, les comunican visiones atractivas para conseguir metas elevadas y les motivan para conseguirlas.
7. Concluimos que los resultados del liderazgo positivo en las organizaciones son sumamente relevantes en los tres niveles de análisis: afectando positivamente a las propias personas (su bienestar), a los equipos (su clima social) y a la propia organización (consecución de objetivos elevados y de calidad). Igualmente, confirmamos que resultados similares se registran en organizaciones públicas, consiguiendo a su vez ciertos beneficios fundamentales para estas (como es la congruencia de valores y visiones, hacer atractivos los objetivos de servicio público y desarrollar conductas de ciudadanía organizacional responsable). dada su orientación al servicio de la ciudadanía y de la comunidad.
8. Consideramos así mismo, que de una forma general (y más allá de ciertas peculiaridades y condicionantes de los contextos en que operan), es plausible que la eficacia demostrada del liderazgo positivo, a través de las investigaciones y buenas prácticas profesionales, sea generalizable a todo tipo de organizaciones, incluyendo las administraciones públicas y las propias corporaciones locales. No obstante, es deseable que estos resultados se contrasten realizando más investigaciones en este ámbito.
9. Finalmente, los modelos de excelencia aportan el marco metodológico para desarrollar enfoques centrados en la construcción del liderazgo positivo en las administraciones locales, superando los déficits en las prácticas de liderazgo del directivo público.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). "Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*", 91: 567-578.
- Arnold, K. A. (2017). "Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 381-393
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., y Tucker, J. S. (2007). "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods". *Journal of Applied Psychology*, 92: 707-721.
- Bauer, T. N. y Green, S. G. (1998). "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization". *Journal of Applied Psychology*", 83: 72-83.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. y Green, S. (2016). "A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators". *Journal of Business Ethics*, 139(3): 517-536.
- Bellé, N. (2014). "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 109-136.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). "Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación". *Papeles del Psicólogo*, 37(3): 170-176.
- Bottomley, P., Sayed, A.M., Gould-Williams, J.S. y León-Cázares, F. (2016). "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation", *British Journal of Management*, 27: 390-405.
- Brown, M. E. y Treviño, L.K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W.B. (2001). “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 86: 49-12.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. y Avolio, B.J. (2002). “A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extensión” (pp. 35-66). En. Avolio, B.J y Yammarino, F.J. (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Amsterdam: JAI Press.
- Einarsen, S., Schanke, A. y Skogstad, A. (2007). “Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model”. *The Leadership Quarterly* 18(3):207-216.
- EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Excelencia en Gestión.
- Eva, N., Robin, M. Sendjaya, S., van Dierendonck, D. y Liden, R.C. (2019). “Servant Leadership: A systematic review and call for future research”. *The Leadership Quarterly*, 30: 111-132.
- Geier, M.T. (2016). “Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(3): 234-247.
- Gil, F., Alcover, C.M^a, Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. New ways of leadership in work teams”. *Papeles del Psicólogo*, 32(1): 3-13.
- Gil, F., Martí, M., Tupiranbá, A.C. y Barrasa, A., Anastacio, M. y Ortega, A. (2011). *Cultura y liderazgo: el proyecto Globe*. En Molero, F. y Morales, J.F. (Eds.) *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- González Mansilla, D. G. y Ocaña Aguirre, M. (2009). “Un nuevo modelo de gestión para el Ayuntamiento de Alcobendas: la gestión por competencias”. *Observatorio de Recursos Humanos*, 36: 58-63.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Hoch, J.E. (2018). “Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis”. *Journal of Management*, 44(2): 501–529.
- Hopkins, M.M. y O’Neil, D.A. (2015). “Authentic leadership: application to women leaders”. *Frontiers in Psychology*, 6: 959.
- House, R.J., Hanges, P.L., Javidan, M., Dorfman, P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Instituto de la Mujer (2010). *Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega. 21 experiencias ilustrativas*. Madrid: Ministerio de Igualdad, 2010.
- Jensen, U. T. et al. (2019). “Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation”. *Public Administration Review*, 79(1): 12-24.

- Klein, H. J., y Weaver, N. A. (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires". *Personnel Psychology*, 55(1): 47-66.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M.H. y Kang, M. (2018). "Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda". *Ethics & Behavior*, 28(2): 104-132.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del *multifactor leadership questionnaire (MLQ)* en una muestra española". *Psicothema*, 22(3): 495-501.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy, J.-P. (2011). "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España". *Psicothema*, 23(2): 336-341.
- Oberfield, Z.W. (2014). "Public management in time: a longitudinal examination of the full range of leadership theory", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24: 407-429.
- Peiró, J.M^a (2017). "Liderazgo y salud laboral" (547-571). En León, A. (Coord.): *Ergonomía y psicología aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Oviedo: Universidad.
- Peiró, J. M.^a, Ramos, J. y Cortés, V. (2012). *Productividad y Gestión de recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorro.
- Pereda, M. y Berrocal, S. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Ramió, C. (2014). "Management avanzado pero fácil y breve para directivos públicos". GIGAPP Estudios Working Papers, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno, B. (2012). "Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo "laissez-faire". *Revista de Psicología Social*, 27(2): 221-231.
- Sáenz Blanco, M.T. (2004-a). "El Plan de Acogida del Ayuntamiento de Alcobendas. Un paso al frente en busca de la eficacia". *Capital Humano*, 176: 70-78.
- Sáenz Blanco, M.T. (2004-b): "La Gestión por Competencias del Ayuntamiento de Manlleu". *Capital Humano*, 176: 98-104.
- Salanova, M. (2008). "*Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*". *Revista de trabajo y seguridad social, CEF*, 303, 179- 214
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Aranzadi/Thomson Reuters.
- Schaufeli, B. y Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. Londres: Taylor and Francis.
- Skogstad, A., Nielsen, M.B. y Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being (pp. 163-195). En Kelloway, K. Nielsen, K. y Dimoff, J.K. (Eds.). *Leading to Occupational Health and Safety:*

- How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*. Chichester: John Wiley & sons.
- Steven, R.B. y Brawley, L. (2002). "Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness". *Small Group Research*, 33: 233-253.
- Talavera, C. (2014). "Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática". *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 7.
- Van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). "The servant leadership survey: Development and validation of a multi-dimensional measure". *Journal of Business and Psychology*, 26: 249-267.
- Vogel, R. y Masal, D. (2015). "Public Leadership: A Review of the Literature and Framework for Future Research". *Public Management Review* 17(8): 1165–89.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., y Avolio, B. J. (2010). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors". *The Leadership Quarterly*, 21(5): 901-914.
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson H.A. y McGrath, A.L. (2004). "Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organizations". *Journal of occupational and organizational psychology*, 77:565-588.
- Wright, B.E., Moynihan, D.P. y Pandey, S.K. (2012). "Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence". *Public Administration Review* 72(2): 206–15.
- Wright, B. E. y Pandey, S. K. (2010). "Transformational leadership in the public sector: does structure matter?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 75–89.
- Zenger J. y Folkman J. (2014). "Your employees want the negative feedback you hate to give". *Harvard Business Review*, enero, 15.