

Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos



**U**NIVERSITAT  
**J**AUME • **I**

2018-2019

**Liderazgo auténtico en el ayuntamiento de Oviedo**

**Nombre del tutor:** Miguel Ángel Nadal Martínez

**Nombre del alumno:** Rafael Vallina Méndez **DNI:** 71676681X

## **Resumen**

Los escándalos presentados en los medios de comunicación sobre los líderes públicos, unidos a la crisis económica, están teniendo un gran impacto social. Por tanto, el liderazgo auténtico puede ser una forma de fomentar una cultura ética y de confianza dentro de la administración pública. El propósito de este proyecto de formación es desarrollar un programa de liderazgo auténtico en el ayuntamiento de Oviedo, de manera que los altos cargos de esta organización lideren sus grupos desde este estilo de liderazgo, mejorando así la imagen y el rendimiento de esta. Para ello, se propone un programa de una duración de 100 horas distribuidas en 5 sesiones, donde se realizarán diferentes ejercicios para mejorar cada una de las dimensiones del liderazgo auténtico: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. Se espera que, tras la formación, los resultados muestren una mejora en la calidad de servicio y los valores de esta institución utilizando el estilo de liderazgo auténtico como herramienta. Finalmente, se describe la evolución de las competencias adquiridas a lo largo del Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, así como, la transferencia de las mismas al contexto organizacional.

**Palabras clave:** liderazgo, liderazgo auténtico, ética, administración pública, calidad de servicio.

## **Abstract**

The scandals shown on media about the public leaders, together with the economic crisis, are havin a great social impact. Therefore, the ethical leadership can be a way for creating a ethical and reliable culture into of the public administration. The purpose of this training program is to apply an authentic leadership program in the Oviedo's local goverment, so that the top positions of this organization lead their groups from this style of leadership, in this way it is hope that the image and performance improve. Therefore, this work explains a program of 100 hours distributed in 5 sessions, where different exercises will be carried out to improve each of the dimensions of authentic leadership: self-awareness, transparency in relationships, balanced processing and internalized morality. It is hope that, the training program causes an improvement in the quality of service and the values of this institution using the authentic leadership style as resource. Finally, the evolution of the competences acquired throughout the Master's Degree in Work Psychology, of the Organizations and in Human Resources are described, also, the transfer of them to the organizational context is explained.

**Keywords:** leadership, authentic leadership, ethics, public administration, quality of service

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<i>1.1.Presentación del caso.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.Revisión de la literatura.....</i>	<i>4</i>
1.2.1. <i>Ética organizacional.....</i>	<i>5</i>
1.2.2. <i>Liderazgo auténtico.....</i>	<i>10</i>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<i>2.1.Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>15</b>
<i>3.1.Método y muestra.....</i>	<i>15</i>
<i>3.2.Evaluación de variables.....</i>	<i>16</i>
<i>3.3.Procedimiento.....</i>	<i>17</i>
<i>3.4.Temporalización.....</i>	<i>22</i>
<b>4. Resultados esperados.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Presupuesto.....</b>	<b>23</b>
<b>6. Competencias adquiridas durante el cursado del máster y análisis de la     transferencia al ámbito profesional.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Conclusiones finales.....</b>	<b>28</b>
<b>8. Referencias.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>35</b>

## **1. Introducción**

### ***1.1. Presentación del caso***

Este estudio está planteado para llevarse a cabo en la Administración pública. Se pueden diferenciar tres niveles dentro de la Administración pública (Ley 40/2015): Administración General del Estado, Administración autonómica y Administración local estando orientado este trabajo a la última de ellas. En concreto, el caso se desarrollará en el ayuntamiento de Oviedo.

Recientemente, se ha hecho un estudio sobre el índice de Calidad de Gobierno, donde Asturias se encuentra por encima de la media en cuanto a corrupción (La Voz de Asturias, 2018). En consecuencia, esto es un fracaso en los ideales éticos que se esperan de los empleados públicos, por ello un liderazgo auténtico dentro de la administración pública puede paliar los efectos de las distintas transgresiones cometidas o que se puedan llegar a cometer dentro de esta. Asimismo, y tal y como indica el estudio antes comentado, la opinión pública sobre el ayuntamiento no es buena.

Por estos motivos, en las distintas reuniones convocadas por el alcalde se ha tratado esta problemática y se ha decidido por intervenir sobre ella. Fruto de las mismas, se han puesto en contacto con nuestra consultoría para llevar a cabo una intervención enfocada a la puesta en marcha de procesos que permitan la resolución o cuanto menos la reducción en los problemas comentados.

Siguiendo a Ballart (2010) la opinión pública sobre las organizaciones públicas puede escindirse en tres campos: (1) la confianza de la población en el gobierno y el grado de satisfacción con los servicios públicos, (2) la congruencia entre la opinión pública y las políticas públicas que impulsan los gobiernos y (3) las percepciones de los ciudadanos sobre servicios públicos específicos.

Entonces, para resolver la situación planteada y desarrollar una cultura ética dentro del ayuntamiento de Oviedo, se propone una intervención en el liderazgo, fomentando el liderazgo auténtico como medida de intervención para las disfunciones organizacionales observadas. De este modo, se intentará resaltar los principios éticos y de conducta que deben dirigir el comportamiento de los cargos públicos.

## ***1.2.Revisión de la literatura***

La preocupación por mantener unos estándares éticos por parte de los líderes públicos ha aumentado en los últimos años, debido a los distintos escándalos que han salido a la luz en los medios de comunicación y sus consecuencias en la economía del Estado (tales como el caso Púnica, caso Gürtel o caso Palau), además esto viene acompañado del impacto de la crisis económica. En 2017 se acusaron y procesaron a 395 empleados públicos por procesos de corrupción y en 2016 a 698 (Consejo General del Poder Judicial, 2018). A estos 1093 empleados públicos se les podrían sumar otros muchos si seguimos mirando las cifras de años anteriores. En Asturias, a principios del 2017 se contaban 59 acusados por corrupción (La Nueva España, 2017) y, concretamente en Oviedo, es popularmente conocido el caso Marea (La Nueva España, 2017).

Actualmente, la percepción de los ciudadanos sobre la corrupción en España ha crecido, así lo indica el *Índice de percepción de la corrupción*, que clasifica a 180 países y territorios según los niveles percibidos de corrupción en el sector público por expertos y empresarios de cada país, usa una escala de cero a 100, donde cero es altamente corrupto y 100 muy transparente. Para el caso de España, este índice se situó un punto y un puesto más bajo que en 2016, encontrándose en el 42º con 57 puntos en 2017 (Expansión, 2018). Otros datos a tener en cuenta son los del barómetro del CIS en marzo de 2018, que situaba la corrupción y el fraude como el segundo problema que más preocupaba a los españoles, por debajo del paro y por encima de los/as políticos/as en general, los partidos y la política. Motivo por el cual se podría concluir que la confianza de los ciudadanos sobre las actividades de los líderes públicos se está rompiendo.

En consecuencia, esto es un fracaso en los ideales éticos que se esperan de los representantes públicos, por ello pensamos que un liderazgo auténtico dentro de la administración pública puede paliar los efectos de las distintas transgresiones cometidas o que se puedan llegar a cometer dentro de las organizaciones públicas (Kellis y Ran, 2013; Cianci, Hannah, Roberts y Tsakumis, 2014; Boekhorst, 2015; Liu, Liao y Wei, 2015). Para abarcar esta temática será preciso presentar algunos de los enfoques del liderazgo más importantes y observar si alguno de ellos da un papel importante a los valores éticos en sus contenidos teóricos. Después, será necesario definir la ética y las distintas doctrinas

presentadas a lo largo de la historia para detectar que principios deben guiar la conducta de los líderes públicos, además de identificar sus fundamentos dentro de las organizaciones y, de esta forma, comprender la responsabilidad de estas con la sociedad.

### *1.2.1. Ética organizacional*

Cada sociedad comparte una serie de comportamientos o costumbres, pero, esta serie de costumbres deben ser abordadas desde un enfoque teórico para tratar de identificar lo que es aceptable. Por ello, una de las funciones de la ética es estudiar esta cuestión y su puesta en práctica es lo que denominamos moral, aunque, coloquialmente suelen utilizarse los términos moral y ética indistintamente. Esto se debe a que etimológicamente moral y ética tienen el mismo significado, ya que moral procede de la palabra latina *mores* y ética de la palabra griega *ethos* y ambas se traducen como costumbres. Sin embargo, existe diferencia entre lo uno y lo otro desde un enfoque teórico-práctico, porque la moral se entiende como el conjunto de normas individuales o colectivas que una sociedad acepta como válidas, mientras que la ética sería un aspecto más reflexivo acerca de la validez de esas normas, por tanto, es la parte de la filosofía que estudia la moral (Savater, 1991; Bautista, 2009).

Siguiendo a Gómez Pérez (1990) presentaré las doctrinas más representativas desde hace siglos y su interpretación acerca de ellas. En primer lugar, el idealismo platónico concibió la ética como un constructo utópico tan solo se puede llegar por medio de la sabiduría y la Verdad. Para Aristóteles, la ética era el arte práctico de la justicia. Suponía que ninguna acción es mal intencionada, dado que un acto siempre está dirigido a conseguir un bien, aunque ese bien estaba definido por su naturaleza. Por ello, definió virtud como un hábito que hace justa a la persona que lo practica.

La ética estoica propuso que la vida feliz es aquella dirigida por la razón. Según esto, será de suma importancia seguir una ley natural que mida lo justo e injusto y luchar contra la satisfacción de los deseos propios para evitar perturbaciones. Esto es algo similar a lo que propone la ética epicúrea. Epicuro entendía la tranquilidad y la autosuficiencia como la esencia de la felicidad, de modo que se evitase vivir en constante preocupación por cumplir nuestros deseos, desterrando así, el hedonismo.

Kant añadió el concepto de *factum*, siendo esto una conciencia a estar obligado de forma incondicionada a seguir una serie de normas morales que constituyen la ética pura. Lo que viene a explicar Kant es: si no quieres que algo se convierta en un modo de actuar común – *ley universal* –, no realices esa acción; esto lo denominó imperativo categórico. Este concepto, además, afirmaba el deber de la ética de no aceptar como válidos aquellos principios no universalizables. Entonces, siguiendo esta máxima, realizó una separación entre las obligaciones para con uno mismo y con los demás, de este modo planteó deberes perfectos e imperfecto. Los deberes perfectos serían aquellos donde existe una obligatoriedad de mantenerlos en todas las ocasiones; en cambio los deberes imperfectos harían referencia a aquellas obligaciones que permiten cierta flexibilidad a la hora de seguir las, es decir, se puede elegir el lugar y el momento para poner en práctica estos deberes (O'Neill, 1995).

Por último, pero no menos importante, dada la importancia de esta corriente en nuestra sociedad por su interpretación hedónica, es el utilitarismo. La base de este enfoque, creado por Jeremy Bentham y John Stuart Mill, es: la mayor felicidad para el máximo de personas posibles. No define acciones buenas o malas, solamente se centra en las consecuencias, si una acción cualquiera provoca placer en mayor medida, esta acción estará justificada por sus consecuencias. Por tanto, utiliza un enfoque consecuencialista (Valcarce, 2010), esto es, el fin justifica los medios. No da importancia a si esos medios se interpretan como buenos o malos. Tal y como como explica Valcarce (2010) “el utilitarismo se define como una ética imparcial: somos uno en una multitud de iguales y la felicidad de cada uno cuenta como uno y solamente uno” (p. 273).

Parece relevante entonces, alguna manera de categorizar las formas de comportarse de cada persona dentro de una sociedad. Siguiendo a Bautista (2009), la ética organiza los géneros de vida en tres: Género Voluptuoso, Género Político y Género Contemplativo. El primero se caracteriza por el placer y el deseo, es decir, el hombre decide vivir dominado por sus pasiones, de forma egoísta. El Género Político trata de conseguir honra y reconocimiento a través de sus actos públicos, buscando soluciones a cada situación problemática, además, trata de resistirse a cumplir sus deseos por medio de principios éticos y valores educativos. Por último, el Contemplativo se caracteriza por una vida inclinada por el cultivo del conocimiento y en el que se renuncia a todo tipo de bien material. En consecuencia, un líder

público debe decantarse por el segundo, en busca del bien común y retrasando o perdiendo la oportunidad de satisfacer sus placeres.

También, es importante señalar el contractualismo, porque aborda aspectos sobre la justicia social; aunque no se trate de una doctrina ética, sí permite obtener una visión acerca de la justicia dentro de una sociedad. Entonces, el contractualismo se trata de una teoría política que propone la existencia de un contrato entre las personas para la creación de la sociedad y el Estado, de modo que estas renuncian a una serie de libertades con el fin de crear un conjunto de leyes que garanticen ventajas sociales. Es decir, este enfoque supone que la sociedad y el Estado nacen del pacto entre gobernantes y gobernados (Fernández García, 1983).

Siguiendo a Vichinkeski Teixeira (2014) haré un recorrido por los tres principales enfoques clásicos contractualistas. En primer lugar, Thomas Hobbes planteaba una visión negativa del ser humano, por ello, la sociedad decide proponer a un gobernante para acabar con el continuo estado de guerra y establecer una serie de leyes con el orden y la paz como finalidad. En cambio, Locke no presupone nada acerca de la moral humana desde un principio, sino que propone una serie de derechos innatos: la vida, la libertad y la propiedad, por lo que la sociedad decide pactar con una persona para garantizarlos; de este modo, separa el estado de naturaleza y el estado de guerra, siendo el estado de naturaleza el respeto por los derechos innatos de cada uno, mientras que el estado de guerra sería un conflicto con un principio y un fin marcado por el gobernante elegido. Por último, Rousseau suponía una bondad innata en el ser humano y es la sociedad la que desarrolla el egoísmo y la maldad; por tanto, para formar una sociedad justa el individuo debe dejar de lado sus intereses para actuar por el interés general, por tanto, Rousseau plantea la creación de un contrato social.

Todas las organizaciones deben mantener unos estándares de calidad ética para con la sociedad, debido a que son las personas quienes dan derecho a las organizaciones a evolucionar y generar sus productos, es decir, se establece un contrato social (del Pilar Rodríguez y Díaz, 2004), por ello es importante el establecimiento de códigos éticos. Estos códigos tratan de explicar a trabajadores, accionistas, consumidores, entorno o sociedad los principios que guían el comportamiento en una organización con el fin de gestionar la

responsabilidad social empresarial (Ayuso y Garolera, 2011). Como Ríos Manríquez, López Salazar y López Mateo (2015) afirman:

Una empresa grande, mediana, pequeña o micro, para ser considerada socialmente responsable (SR), debe mantener un comportamiento ético fundamentado en valores, normas y principios organizacionales, ofreciendo calidad laboral y entregando productos con calidad a sus clientes, siendo leales con sus proveedores, respetando a la competencia y, en general, cumpliendo con los diferentes compromisos con el gobierno y sociedad. (pp.310)

Por tanto, una organización no sólo debe interesarse por los productos o servicios ofertados al público, también debe tener en cuenta los valores transmitidos a la sociedad. Por ello, debe considerar las condiciones bajo las que realizan las actividades sus trabajadores o grupos de interés. Por ejemplo, la OIT (2018) define trabajo decente de la siguiente manera:

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.

Parece importante pues, tener en cuenta la opinión pública en una organización, debido al contrato social establecido. Esto debe tener mayor importancia tratándose de una institución pública, ya que están proporcionando servicios a ciudadanos, quienes están pagando gran parte de sus impuestos con el fin de que estos sean competentes. Un ejemplo es la encuesta realizada por el CIS (2016) sobre la calidad de los servicios públicos, en la que se les preguntó a los ciudadanos sobre la corrupción en la administración y los servicios públicos. Entorno al 80% contestaron que la corrupción en la administración General del Estado estaba al menos bastante extendida, algo preocupante tratándose de una entidad de este calibre. En esa misma encuesta se les preguntó por el colectivo donde consideraban que había un mayor porcentaje de casos de corrupción y un 70% contestó que los políticos. Según estas respuestas, parece claro que, aunque se intente separar el poder del gobierno y el de la administración pública, son los gobernantes los que deciden de qué forma se recaudan los impuestos y la cantidad de dinero que se debe de destinar a los servicios públicos, es decir, la administración pública pone en contacto directo al gobierno con los ciudadanos (Ausín, 2014).

Entonces, las instituciones públicas se componen de trabajadores quienes deben seguir una serie de principios, es decir, “el comportamiento ético estatal será el de las personas que

forman parte de la organización de sus poderes y entidades” (Coviello, 2014, pp.224). Por tanto, es de gran importancia que cada trabajador público sea consciente de su responsabilidad social, en consecuencia, cada uno debe seguir una serie de normas guiadas por la legalidad y la ética. Por ejemplo, el comportamiento laboral en las administraciones y organismos públicos de España está regulado principalmente por el Real Decreto Legislativo 5/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del empleado público. En el artículo 53 se enuncian 12 principios éticos y en el artículo 54 se hace mención a 11 principios de conducta (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Resumen de los principios éticos y de conducta recogidos en el RD 5/2015*

<b>Principios éticos</b>	<b>Principios de conducta</b>
1. Respetar las normas del ordenamiento jurídico. 2. Satisfacer los intereses de los ciudadanos por encima de los propios. 3. Lealtad hacia la Administración, trabajadores y ciudadanos. 4. Respeto hacia los derechos fundamentales y libertades públicas. 5. Abstención de aquellas actividades o interés privados que puedan provocar un conflicto. 6. No contraerán ni intervendrán en operaciones económicas cuando exista un conflicto de intereses con sus obligaciones. 7. No aceptarán ningún privilegio de personas físicas o entidades privadas. 8. Actuarán de acuerdo al interés general. 9. No proporcionarán beneficios injustificados a terceros. 10. Cumplirán con diligencia y dentro del plazo las tareas que les correspondan. 11. Abstenerse en sus atribuciones de conductas contrarias al principio de dedicación al servicio público. 12. Mantener la discreción y el secreto sobre asuntos en los que esté prohibida su difusión.	1. Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos. 2. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo los plazos. 3. Obedecerán las instrucciones y órdenes, salvo que se trate de una infracción. 4. Informarán a los ciudadanos sobre asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. 5. Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad y deberán de velar por su conservación. 6. Se rechazarán sobornos 7. Garantizarán la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables. 8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación. 9. Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral. 10. Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para el desarrollo de la unidad. 11. Garantizarán la atención al ciudadano en la lengua oficial que solicite.

Teniendo en cuenta la importancia de la ética dentro de las organizaciones, es imprescindible conocer de qué forma se puede influenciar a los grupos y a las personas que la forman para mantener una cultura organizacional ética. Desde este trabajo, se defiende el liderazgo como el medio más eficaz para establecer una norma grupal, por lo que es necesario describir un modelo de liderazgo que establezca un comportamiento ético en las organizaciones.

### 1.2.2. Liderazgo auténtico

El concepto del liderazgo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En un primer momento un líder se definía en base a una serie de rasgos innatos asociados a ciertas cualidades para liderar, es decir, según los defensores de estas teorías *los líderes nacen*. Dada la cantidad de limitaciones de este modelo, como hacer del liderazgo una característica programada en nuestros genes, aparecen las teorías conductuales. Estas teorías tratan de describir una serie de comportamientos seguidos por las personas para liderar grupos, por lo tanto, se basan en una idea centrada por completo en el desarrollo conductual de los líderes. La ventaja de esta perspectiva es la posibilidad de capacitar a las personas para ser líderes, aunque, tiene la desventaja de no tener en cuenta las distintas situaciones en las que se puede encontrar un líder (Castaño Sánchez, 2013). Las teorías más representativas de esta corriente se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2**  
*Teorías conductuales sobre el liderazgo*

Teorías	Características
Liderazgo autoritario, liberal y democrático	<b>Liderazgo autoritario:</b> Destaca la poca comunicación entre el líder y sus seguidores, además la norma grupal es impuesta por el líder. <b>Liderazgo liberal:</b> Poca o nula participación del líder a la hora de tomar decisiones, además no existe una norma grupal consistente, ya que el líder no aporta ninguna influencia. <b>Liderazgo democrático:</b> Participación activa del líder, la norma grupal se establece de forma democrática y el grupo tiene libertad para la toma de decisiones.
Teoría de la Universidad de Ohio	Esta teoría plantea dos dimensiones independientes sobre el comportamiento: <b>Iniciación de estructura:</b> El líder establece las tareas, los comportamientos y los objetivos que deben de alcanzar los seguidores. <b>Consideración:</b> El líder se centra en el respeto y la confianza para mantener unas relaciones adecuadas con los seguidores.
Teoría de la Universidad de Michigan	El planteamiento es similar a los estudios de la Universidad de Ohio. Establece dos dimensiones: <b>Orientado a la tarea:</b> Este liderazgo aporta normas rígidas, organización en los comportamientos de sus seguidores y supervisión constante por parte del líder. <b>Orientado a las relaciones:</b> Establece una participación activa para establecer objetivos y programar las tareas para la consecución de objetivos.
Grid gerencial de Black y Mouton	A través de una estructura de rejilla bidimensional y las dimensiones iniciación de estructura y consideración establecen cinco tipos de liderazgo: <b>Liderazgo empobrecido:</b> Da poca importancia a la relación con las personas y a la productividad. <b>Liderazgo club de campo:</b> Mucho interés por las relaciones con los seguidores, pero desinterés por la productividad. <b>Liderazgo autoritario:</b> Poca consideración por el desarrollo de relaciones adecuadas con sus seguidores, pero mucho interés en cumplir los objetivos de la tarea. <b>Liderazgo a mitad de camino:</b> Adecuación entre la consecución de objetivos y las relaciones con las personas. <b>Liderazgo de equipo:</b> Gran importancia por establecer buenas relaciones y por obtener un buen rendimiento grupal.

Por esto último surgen las teorías contingentes, presentándose como una superación de las anteriores, presentando un modelo donde se introduce esa serie de comportamientos descritos por el enfoque anterior y añadiendo importancia a las distintas situaciones o circunstancias que rodean al líder, quien debe decidir el patrón de conducta adecuado para cada momento (Castaño Sánchez, 2013) (ver tabla 3).

**Tabla 3**  
*Teorías situacionales sobre el liderazgo*

Teorías	Características
Modelo de Fiedler	Fiedler entendió que el funcionamiento grupal depende del estilo de liderazgo - evaluado a través del CMP, el cual se centraba en identificar la orientación hacia la tarea y a las relaciones del líder- y el modo en el que la situación le permitía ejercer control e influenciar al grupo. Para identificar la situación propuso tres conceptos: la relación líder-miembro, estructura de la tarea y el poder de la posición ocupada por el líder.
Teoría de Hersey y Blanchard	Esta teoría se centra en los seguidores, introduciendo la madurez de trabajo - capacidades para realizar una tarea- y la madurez psicológica -motivación para llevar a cabo una tarea-. Por lo que el tipo de liderazgo depende de la madurez de los seguidores ante una situación concreta.
Teoría camino-meta	A través de las facilidades que el líder concede a sus seguidores para alcanzar los objetivos se identifican cuatro tipos de comportamientos: <b>Liderazgo directivo</b> : el líder da pautas claras de cómo deben de llevar a cabo la tarea sus seguidores y proporciona apoyo continuo. <b>Liderazgo participativo</b> : el líder tiene en consideración las opiniones e ideas del grupo para tomar una decisión <b>Liderazgo apoyador</b> : el líder mantiene relaciones afectuosas y preocupadas con sus seguidores. <b>Liderazgo orientado al logro</b> : el líder exige que sus seguidores se esfuercen al máximo, proponiendo objetivos difíciles de alcanzar.
Modelo de Vroom y Yeton	Establece una serie de reglas para interpretar la toma de decisiones entre las distintas situaciones. A partir de una serie de decisiones se llega a siete contingencias entorno a la tarea y cinco tipos de liderazgo: <b>Decidir</b> : el líder opta por tomar una decisión, teniendo en cuenta la información que considera oportuna. <b>Consultar a los individuos</b> : solicita información a los seguidores de forma individual, sin reunirlos a todos juntos, para tomar una decisión. <b>Consultar al grupo</b> : el líder reúne a todo el grupo y escucha todas las sugerencias propuestas. <b>Facilitar</b> : el líder opta por no participar con sus ideas, porque considera que la decisión final debe ser un consenso entre el grupo. Aunque establece el problema y los límites. <b>Delegar</b> : el líder no plantea ningún límite o problema, ni cómo debe de abordarse. Aunque da los recursos necesarios para llegar a una solución.

Por último, recientemente han tomado fuerza distintos enfoques dirigidos hacia la contextualización, siendo esto una forma comunicativa para resaltar y excluir aspectos de un tema concreto; esto tiene relevancia para inspirar a los demás con el fin de posponer sus propios intereses para centrarse en los objetivos grupales (Robbins, Judge y Brito, 2009; Castaño Sánchez, 2013) (ver tabla 4).

**Tabla 4**  
*Teorías contemporáneas sobre el liderazgo*

Teorías	Características
Liderazgo carismático	Según esta teoría, una persona pasa a ser considerada un líder cuando la gente le atribuye características especiales o inalcanzables para ellas. Algunos de estos comportamientos pueden ser los riesgos personales, comportamiento poco convencional o sensibilidad con las necesidades de sus seguidores.
Liderazgo transaccional	Identifica los deseos de los seguidores para tratar de motivarlos y que consigan alcanzar sus aspiraciones. Bass (1990) distingue cuatro tipos de comportamiento: <b>Recompensas contingentes</b> : intercambio de esfuerzo por las recompensas a las que aspiran los seguidores. <b>Dirección por excepción activa</b> : el líder asume la vigilancia del comportamiento con el fin de evitar desviaciones de las reglas. <b>Dirección por excepción pasiva</b> : Una vez que las normas no se cumplen, el líder actúa. <b>Liberal</b> : el líder no toma decisiones.
Liderazgo transformacional	Ejercer influencia sobre los seguidores para que dejen de lado sus propios intereses y se centren en los objetivos comunes. Bass (1990) describe cuatro comportamientos sobre este estilo: <b>Influencia idealizada</b> : intenta dar una visión y un sentido a la misión, ganar confianza y respeto y transmitir orgullo. <b>Motivación inspiradora</b> : crea grandes expectativas y comunica propósitos importantes de forma simple. <b>Estimulación intelectual</b> : trata de promover inteligencia, racionalidad y soluciones cuidadosas ante los problemas. <b>Consideración individualizada</b> : intenta dar una atención personalizada e individual a cada seguidor.
Superliderazgo	Lo que se propone desde este estilo de liderazgo son una serie de comportamientos o actitudes del líder, que permitan a sus seguidores ser líderes de sí mismos, es decir, de lo que se trata es que se fomente el autoliderazgo. Moreno (2014) describió una serie de comportamientos que se podían identificar en un superlíder: Transparencia metodológica (muestra cuales son las estrategias que utiliza para su autogestión); propone ciertos patrones de comportamientos para la solución de problemas que cada seguidor deberá ir adaptando según sus características; trata de aclarar con sus seguidores cuales deben de ser los objetivos que tienen alcanzar; refuerza las conductas que fomenten la autonomía; utiliza el equipo para impulsar la autonomía, de forma que el grupo intensifica la autorresponsabilidad.

Las distintas teorías propuestas permiten interpretar el liderazgo desde distintas perspectivas, sin embargo, ninguna de ellas parece abordar, completamente, aspectos éticos en sus contenidos. En consecuencia, dada la convulsa situación que se viene extendiendo desde el estallido de la crisis económica en 2008, es importante tener en cuenta la ética para dar a conocer los principios que deben seguir los líderes públicos para ganarse la confianza de los ciudadanos y desarrollar sus equipos.

Desarrollar los valores éticos y cooperativos en los líderes de los organismos públicos debe de ser fundamental, dado el papel que desarrollan y el poder de influencia que pueden llegar a ejercer. Por ello mismo, los líderes políticos pueden ser una influencia positiva a través del respaldo de un comportamiento ejemplar o la denuncia de

comportamientos inapropiados (Downe, Cowell y Morgan, 2016). Además, la confianza en un líder se ha convertido en algo importante, ya que este debe establecer una serie de vínculos de confianza entre sus seguidores para mantener cohesión grupal y aumentar la satisfacción laboral (Omar, 2011). Robbins y Judge (2009) distinguen tres tipos de confianza: confianza basada en la disuasión, confianza basada en el conocimiento y confianza basada en la identificación (ver tabla 5).

**Tabla 5**  
*Tipos de confianza*

<b>Confianza</b>	<b>Características</b>
<i>Basada en la disuasión</i>	Si la situación lo permite, el líder puede mantener la confianza a través de la intimidación, para evitar desviaciones de cualquier seguidor y provocar desconfianza dentro del grupo
<i>Basada en el conocimiento</i>	El comportamiento grupal se acaba convirtiendo en predecible tras las continuas interacciones entre los miembros. De esta forma aparece confianza y consistencia en las acciones grupales.
<i>Basada en la identificación</i>	Es el nivel más alto de confianza y parte del contacto emocional entre los miembros. En este caso el líder tiene un nivel de control mínimo sobre los seguidores, debido a que existe una lealtad incuestionable.

En los últimos años, las formas de liderazgo positivas han tenido relevancia dada la gran cantidad de conductas no éticas dentro del ámbito político y empresarial (Blanch Baixela, 2017). Por ello, el liderazgo auténtico ha cogido fuerza para implantar comportamientos éticos dentro de todo tipo de organizaciones, debido a que en este estilo de liderazgo se puede encontrar una forma de dar importancia a la ética y la confianza dentro de estas.

Este estilo tiene su base en algunos conceptos de la psicología organizacional positiva; por ejemplo, resiliencia, autoeficacia, bienestar u optimismo, también, la dimensión ética se encuentra muy presente en este tipo de liderazgo (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016). Este tipo de líderes son aquellos que presentan un comportamiento ético y transparente que fomenta la comunicación y la participación de los seguidores en la toma de decisiones (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009). Estos líderes se caracterizan por cuatro características: procesamiento balanceado (permite la participación de los seguidores en la toma de decisiones), perspectiva moral interna (no se centra solamente en sus intereses), transparencia en las relaciones (fomenta la comunicación abierta y la expresión de sentimientos) y conciencia de sí mismo (conoce sus fortalezas y debilidades, además, es consciente de su realidad) (Gil, Alcóver, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Blanch Bauxaili (2017) establece seis componentes básicos en el desarrollo del liderazgo auténtico:

- El líder: Por medio del conocimiento de sí mismo, la autoaceptación y el establecimiento de relaciones positivas con sus seguidores, caracterizadas por la transparencia, la confianza, la consecución de objetivos y el interés por el desarrollo personal.
- Los procesos de influencia del líder sobre los seguidores: La influencia del líder se establece mediante el modelado positivo de estados psicológicos, valores, emociones y conductas; también, la fiabilidad y el prestigio de este tipo de líderes permiten captar la atención de los seguidores para iniciar procesos motivacionales en estos.
- Los seguidores: La conciencia de sí mismo y la transparencia en la toma de decisiones desarrollan la confianza, esto, a su vez, estimula que dentro de los grupos se formen normas y una cultura ética.
- Los antecedentes: Algunos hechos relevantes para la aparición del liderazgo auténtico son: las influencias familiares destacables, la presencia de modelos relevantes de comportamiento, acontecimientos vitales tempranos significativos y experiencias educativas y laborales. Además, algunas experiencias y cambios vitales pueden favorecer el crecimiento personal, estimulando el autoconocimiento y el desarrollo de habilidades.
- El clima y contexto organizacional: Cuando los líderes crean y mantienen una estructura organizacional y de interacciones donde se estimula el aprendizaje y el desarrollo personal, a través del acceso libre y abierto a la información, unos recursos y elementos de soporte adecuados para la realización del trabajo, se dota a la organización de un funcionamiento positivo.
- Los resultados producidos en los seguidores y su rendimiento: Se producen mejoras en los niveles de confianza, *Engagement* y bienestar.

El liderazgo auténtico trae consigo beneficios para el funcionamiento organizacional, varios estudios demuestran su relación con muchos conceptos relacionados con organizaciones saludables, por ejemplo, Leroy, Anseel, Gardner y Sels (2015) observaron en uno de sus estudios que el liderazgo auténtico mejora el desempeño y la satisfacción de los

trabajadores. También, está relacionado con la confianza de los seguidores, el Engagement y el optimismo (Stander, de Beer y Stander, 2015; Hsieh y Wang, 2015).

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Intervenir sobre el liderazgo de los responsables del ayuntamiento de Oviedo, fomentando el liderazgo auténtico como medida de intervención para las disfunciones organizacionales observadas.

### 2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar o mejorar el estilo de Liderazgo Auténtico en los supervisores de la organización.
- Mejorar la percepción de los ciudadanos y los empleados sobre los valores éticos de los responsables de la organización.
- Mejorar la calidad de servicio percibida por los trabajadores y los ciudadanos.

## 3. Metodología

### 3.1. Método y muestra

El estudio se llevará a cabo en el ayuntamiento de Oviedo. En él se tendrán en cuenta las opiniones de los empleados y los ciudadanos de los que son representantes el alcalde y los 26 concejales que gobiernan y administran la ciudad de Oviedo. Estas personas componen el pleno municipal y son la máxima representación de los ciudadanos de Oviedo. El organigrama del ayuntamiento se compone de cinco niveles, el primero de ellos hace referencia a las 10 áreas de gobierno que dirigen los cuatro niveles restantes (órganos directivos, habilitados nacionales y CEA; servicios; secciones coordinaciones y divisiones; negociados, ver Figura 1 y Anexo I):

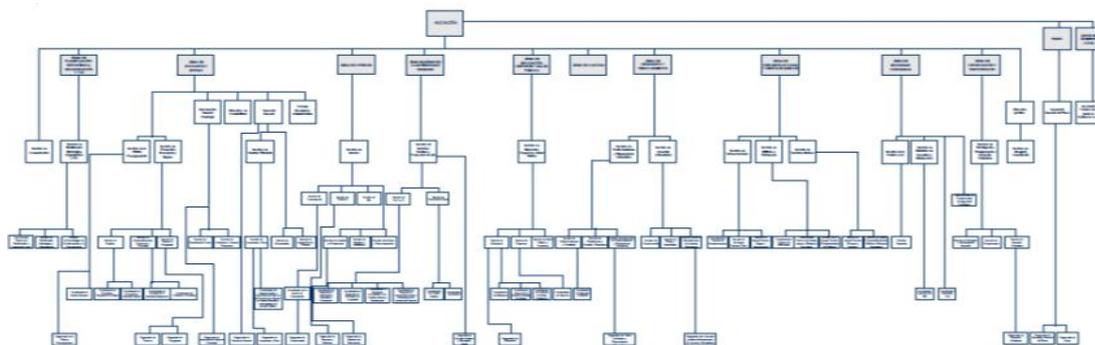


Figura 1. Organigrama nivel 5 del ayuntamiento de Oviedo. Copyright 2017 por ayuntamiento de Oviedo. Reimpreso con permiso.

El programa constará de dos medidas en las que participarán 30 empleados supervisados por el alcalde y los concejales: pre (antes de la intervención) y post (después de la intervención). Estas medidas estarán espaciadas en cinco meses para comparar los resultados. Además, participarán 10 ciudadanos seleccionados al azar para completar la fase pre y, posteriormente, deberán realizar la fase post. Estos realizarán encuesta sobre valores éticos y el cuestionario SERVQUAL. En cambio, los empleados deberán hacer otro cuestionario más sobre el liderazgo auténtico. Entre las dos medidas (Pre y Post) se realizará una intervención, la cual se basará en la potenciación de las cuatro dimensiones que componen el Liderazgo Auténtico y se espera una mejora en el nivel de este estilo de liderazgo.

### ***3.2.Evaluación de variables***

Para la evaluación de las distintas variables se utilizarán cuestionarios validados empíricamente y una encuesta ex profeso para el trabajo. La administración de los cuestionarios y la encuesta se realizará de forma telemática tanto en el caso de los empleados como en el caso de los ciudadanos.

- *Liderazgo auténtico de los supervisores*: Será la variable independiente de este estudio y será evaluado por los 30 empleados seleccionados al azar, que están bajo la supervisión del alcalde y concejales. El cuestionario utilizado será el Authentic Leadership Questionnaire validado en España por Moriano, Molero y Levy Mangin (2011) con una validez concurrente óptima (GFI= .90, CFI= .94 y RMSEA= .07). Consta de 16 ítems con escala de respuesta de 4 puntos tipo Likert (0 “nada” a 4 “siempre”) y mide las cuatro dimensiones que componen el Liderazgo auténtico con una fiabilidad entre .84 y .9. Estas dimensiones son: transparencia en las relaciones (5 ítems, por ejemplo, “mi líder anima a cada persona a expresar su opinión”), moral internalizada (4 ítems, por ejemplo, “muestra creencias que son consistentes con sus acciones”), procesamiento equilibrado (3 ítems, por ejemplo, “analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión”) y conciencia de sí mismo (4 ítems, por ejemplo, “Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo”).
- *Valores éticos*: Esta variable será evaluada por medio de una encuesta basada en los 23 principios de conducta y ética establecidos en los artículos 53 y 54 del RD 5/2015

(ver Anexo II). Esta encuesta será enviada por medio de Doodle a los empleados y ciudadanos seleccionados. Esta encuesta se trata de una transformación de los 23 puntos de los artículos 53 y 54 del RD 5/2015 en 23 ítems, de modo que tendrá dos dimensiones: principios éticos (12 ítems, por ejemplo, “se abstienen de aquellas actividades o intereses privados que puedan provocar un conflicto”) y principios de conducta (11 ítems, por ejemplo, “tratan con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y al resto de empleados”). Tiene una escala de respuesta de respuesta de 5 puntos tipo Likert (1 “nunca” a 5 “siempre”) y se trata de un instrumento meramente descriptivo para conocer opiniones de empleados y ciudadanos.

- *Calidad de servicio*: La evaluación de esta variable consistirá en la calidad del servicio percibida por los propios empleados y la calidad percibida por los ciudadanos. se utilizará el modelo SERVQUAL (ver Anexo III), por ser uno de los instrumentos más conocidos y utilizado, siendo desarrollado originariamente por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y, posteriormente, revisado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994). Esta escala consta de 22 ítems que representan las 5 dimensiones del modelo: fiabilidad (5 ítems, por ejemplo, “Cuando esta organización promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen”), capacidad de respuesta (4 ítems, por ejemplo, “En esta organización, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio”), seguridad (4 ítems, por ejemplo, “El comportamiento de los empleados de esta organización transmiten confianza a sus clientes”), empatía (5 ítems, por ejemplo, “Esta organización tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes”) y elementos tangibles (4 ítems, por ejemplo, “Esta organización tiene equipos de apariencia moderna”).

### **3.3.Procedimiento**

En primer lugar, se realizará una reunión informativa previa con el alcalde y los concejales para obtener información sobre lo que se pretende modificar con la intervención, así como, conocer el estado de la organización. A continuación, se tratarán las acciones que quieren llevar a cabo, los objetivos, la temporalización y el presupuesto, además, se presentará el programa a las personas implicadas (30 empleados, 10 ciudadanos y supervisores) con el fin de que entiendan la utilidad y los resultados esperados de este. Esta

ultima parte se hará por separado, es decir, por un lado empleados, por otro ciudadanos y por otro supervisores; de este modo evitaremos algún tipo de influencia entre los grupos

- **Fase Pre:** Para que los participantes contesten a los cuestionarios se les facilitará una plataforma telemática, de forma que las respuestas sean totalmente confidenciales y la realización del cuestionario sea lo más cómoda posible. En el caso de la encuesta será enviado a sus respectivos correos personales, que serán solicitados con anterioridad, y será respondida por medio de la plataforma Doodle. El cuestionario ALQ lo responderán los 30 empleados, de esta forma se valorará el Liderazgo Auténtico en los supervisores. Por su parte, el cuestionario de calidad de servicio y la encuesta sobre valores éticos serán realizados por los empleados y por los ciudadanos.
- **Intervención:** La intervención está basada en el desarrollo del Liderazgo Auténtico en el alcalde y los concejales que administran el ayuntamiento de Oviedo. La intervención se compondrá de cinco sesiones. Comenzaremos con una sesión introductoria, donde se tratará el concepto del Liderazgo Auténtico y se reflexionará sobre la evaluación realizada. A continuación, se trabajarán las cuatro dimensiones que componen el Liderazgo Auténtico.
  - **Sesión 1:** Esta sesión tendrá una duración de dos horas y será una sesión informativa. En primer lugar, los primeros 30 minutos de la sesión se dedicarán a realizar una presentación del proyecto, los objetivos y la duración de las sesiones, también, se propondrá a los participantes que realicen una presentación personal para conocerse unos a otros de una forma más profunda y obtener un ambiente de confianza. Seguidamente, durante una hora se expondrá información teórica sobre el liderazgo auténtico: el concepto del liderazgo auténtico, sus dimensiones y los resultados de la investigación sobre el liderazgo auténtico dentro de las organizaciones, además, se explicará en qué consiste el modelo SERVQUAL. Por último, una vez se ha explicado el concepto del Liderazgo Auténtico y el modelo SERVQUAL, se realizará durante 30 minutos una evaluación de los resultados obtenidos en la Fase Pre para comprender los puntos a desarrollar.
  - **Sesión 2:** Esta sesión estará dirigida a desarrollar la dimensión *conciencia de sí mismo* del Liderazgo Auténtico y tendrá una duración de dos horas. Estará compuesta de dos

ejercicios y una reflexión final para compartir impresiones sobre lo que les aportó esta sesión.

- *El árbol*: Para este ejercicio será necesario un folio en blanco y un lápiz por participante, también, se distribuirán lápices de colores entre los participantes y tendrá una duración de 45 minutos. Consiste en reflexionar sobre nuestra vida utilizando el dibujo de un árbol como metáfora, siendo las raíces nuestro pasado, el tronco y las ramas principales el presente y las ramificaciones, hojas y flores el futuro. Los participantes tendrán total libertad para diseñar la forma y el color del árbol y, por grupos de 4-5 personas, deberán comentar sus dibujos.
  - *El círculo*: Para este ejercicio será necesario un folio en blanco y un lápiz por participante y tendrá una duración de 45 minutos. Se trata de dibujar un círculo en un folio y dividirlo en tres sectores del tamaño que consideran que la familia, la carrera profesional y los amigos. A continuación, se harán grupos de 4-5 personas para reflexionar sobre sus distintos puntos de vista.
  - *Reflexión final*: Esta parte de la sesión se dedicará a realizar una puesta en común sobre las conclusiones extraídas con los ejercicios realizados y lo que les ha aportado. Para esto se utilizarán 30 minutos de la sesión.
- **Sesión 3**: Esta parte de la intervención se utilizará para mejorar la transparencia en las relaciones y tendrá una duración de dos horas. Para este caso, se realizarán dos actividades y una reflexión final sobre lo aprendido en esta sesión.
- *Abanico de estimas*: Para esta actividad será necesario un folio en blanco y un bolígrafo por participante y tendrá una duración de 45 minutos. Los participantes deberán sentarse en círculo, escribir su nombre en el folio a su disposición y pasárselo a la persona de su izquierda para que le escriba algo que le resulte agradable de ella. A continuación, esta se lo pasará a la persona de su izquierda para que incluya otra característica y así, hasta que el papel dé la vuelta entera. Cuando todo el mundo tenga su papel de vuelta, se dejará unos minutos para leerlo, se comentará cómo se han sentido al leerlo y que les ha parecido la actividad.
  - *Semejantes*: Esta actividad requerirá de un folio en blanco y un bolígrafo por participante y durará 45 minutos. Se les pedirá a los participantes que piensen en

alguien del grupo con quien comparta semejanzas y describir por qué. Una vez se haya completado la actividad, se le pedirá a un voluntario que lea lo que ha escrito y el resto de las personas deben opinar sobre si creen acertadas las similitudes expuestas y explicar sus razones.

- *Reflexión final:* En esta parte se tratará de hacer una puesta en común sobre las conclusiones extraídas con las actividades realizadas y lo que les ha aportado. Para esto se utilizarán 30 minutos de la sesión.
- **Sesión 4:** En esta sesión se trabajará el procesamiento equilibrado mediante dos ejercicios y una reflexión final. Esta parte de la intervención tendrá una duración de tres horas.
  - *Diseño de objetivos:* Este ejercicio requerirá de un bolígrafo y un folio en blanco por participante y durará una hora. Cada participante deberá dibujar un cuadro con cuatro casillas. En la primera casilla debe escribir lo que *sí quiere* y *sí tiene*, en la segunda casilla lo que *sí quiere* y *no tiene*, en la tercera casilla lo que *no quiere* y *sí tiene* y en la cuarta casilla lo que *no quiere* y *no tiene*. Una vez hayan pensado y completado cada casilla, los participantes deben responder a una serie de preguntas: 1- ¿Qué casilla te ha costado más? ¿cuál ha sido más fácil? 2- ¿Son todos los contenidos del mismo peso? 3- ¿Hay alguno más relevante para tu vida? ¿en qué casilla esta? 4- ¿Has descubierto algo que te llama la atención? ¿algo que no sabías? 5- ¿Qué has aprendido de ti al hacer el ejercicio?
  - *Role Playing:* Para llevar a cabo esta actividad se formarán grupos de 6-7 personas, donde uno de ellos tendrá el papel de líder y se desarrollará en una hora y 30 minutos. Se propondrá un caso, en el cual los participantes deben tomar una serie de decisiones que supondrán la quiebra o el éxito de una organización, pero, el líder tendrá la última palabra. Finalmente, se reflexionará sobre la eficiencia de los líderes y los beneficios de tener en cuenta las opiniones de los demás.
  - *Reflexión final:* Se hará una puesta en común sobre las conclusiones extraídas con las actividades realizadas y lo que les ha aportado. Para esto se utilizarán 30 minutos de la sesión.

- **Sesión 5:** En la última sesión se trabajará la dimensión *moral internalizada* mediante dos actividades, se realizará una reflexión final y se cerrará el programa. Esta sesión tendrá una duración de tres horas
- *Dilemas éticos:* Se repartirá una hoja por participante donde se expondrán dos tipos de dilemas. Un dilema completo, en el que deben escoger entre dos elecciones (“El ladrón noble”, Ver Anexo IV) y un dilema incompleto, en el cual tienen total libertad para tomar una decisión (“Dilema de Heinz”, ver Anexo V). Una vez se hayan pensado las respuestas, se hará una discusión grupal sobre cada uno de los dilemas. Esta actividad tendrá una duración de una hora.
  - *Definir valores y misión del ayuntamiento:* Se repartirá un folio en blanco y un bolígrafo por participante y deberán exponer en un máximo de media hoja los valores y la misión que guía el comportamiento de los empleados del ayuntamiento. Cuando hayan acabado, se le pedirá a un voluntario su respuesta y los demás deben dar su opinión y completar lo dicho por su compañero. Este ejercicio durará una hora.
  - *Reflexión final:* Se hará una puesta en común sobre las conclusiones extraídas de la sesión y la importancia de la ética dentro de la administración pública. Esta parte tendrá una duración de 30 minutos.
  - *Cierre del programa:* Para cerrar, se preguntará por la satisfacción con el programa, lo que han aprendido y su utilidad. Finalmente, se agradecerá su participación y se les hará entrega de un diploma como muestra de agradecimiento. Requerirá 30 minutos.
- **Fase Post:** Finalizada la intervención, y tras un intervalo temporal de tres meses se pasará a la última fase del procedimiento. En esta fase se utilizarán a los mismos participantes de la Fase Pre y deberán responder a los mismos cuestionarios. El procedimiento será el mismo que en la primera fase, a los participantes se les facilitará una plataforma telemática para que contesten a los cuestionarios, de forma que las respuestas sean totalmente confidenciales y la realización del cuestionario sea lo más cómoda posible. En el caso de la encuesta será enviada a sus respectivos correos y será respondida por medio de la plataforma Doodle. El cuestionario ALQ lo responderán los empleados, de esta forma se valorará el Liderazgo Auténtico en los

supervisores. Por su parte, el cuestionario de calidad de servicio y la encuesta sobre valores éticos serán realizados por los empleados y por los ciudadanos. Cuando se tengan los resultados finales, se utilizará el SPSS para analizar los datos. Se evaluará mediante el análisis de medidas repetidas para evaluar las diferencias entre tiempo (pre y post). De este modo, podremos comprobar si los resultados del programa han sido efectivos y si están causados por la intervención.

### **3.4. Temporalización**

La duración total del programa será de siete meses: el primer mes estará dedicado a la preparación del programa y a la recopilación de datos y los dos meses posteriores consistirán en la intervención con las cinco sesiones programadas para los 27 participantes mencionados. La Fase Post comenzará tras haber transcurrido tres meses desde la intervención, de esta forma, se dará tiempo a las personas que responderán los cuestionarios para notar alguna diferencia con la situación de la Fase Pre.

Cada sesión tendrá una duración de 2-3 horas y se realizarán los miércoles en horario de trabajo para evitar problemas de disponibilidad horaria. Entonces, los participantes de la intervención tendrán una sesión cada dos semanas para poder transferir a la práctica lo que han aprendido en cada una de ellas (Ver tabla 6).

**Tabla 6**  
*Planificación temporal del programa*

<i>Mes (2020)</i>	<i>Actividades</i>
<b>Enero</b>	Entrevistas con los participantes del programa; entrevistas con los empleados seleccionados; entrevista con los ciudadanos seleccionado; envío de enlaces web para realizar las distintas medidas y análisis de los datos recopilados.
<b>Febrero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 de febrero: Sesión informativa.</li> <li>• 18 de febrero: Sesión <i>conciencia de sí mismo</i>.</li> </ul>
<b>Marzo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 de marzo: Sesión <i>transparencia en las relaciones</i>.</li> <li>• 17 de marzo: Sesión <i>procesamiento equilibrado</i>.</li> <li>• 31 de marzo: Sesión <i>moral internalizada</i>.</li> </ul>
<b>Julio</b>	Administración de las medidas; análisis de los resultado y elaboración del informe final para la organización.

## **4. Resultados esperados**

Mediante este programa de intervención para potenciar el Liderazgo Auténtico se espera que los líderes desarrollen e interioricen dicho estilo de liderazgo y, a su vez, esta

nueva manera de relacionarse con sus colaboradores propicie e incremente el rendimiento de la organización, a través de una mejor percepción de los empleados y ciudadanos sobre la ética organizacional y la calidad de servicio.

Respecto a los empleados, esperamos que por medio de las cuatro dimensiones descritas del Liderazgo Auténtico sientan que tienen a sus líderes como apoyo principal y que se sientan más motivados para realizar su trabajo, ya que el papel del líder propiciará un ambiente ético y de confianza. También, se espera una mejora en el desempeño, la satisfacción de los trabajadores, la confianza de los seguidores, el Engagement y el optimismo (Stander, de Beer y Stander, 2015; Hsieh y Wang, 2015; Leroy, Anseel, Gardner y Sels, 2015). Por tanto, las consecuencias de haber adquirido un estilo de Liderazgo Auténtico en la organización no solo traerán consigo beneficios en cuanto a responsabilidad social y calidad de servicio, sino que aportarán múltiples beneficios al ayuntamiento.

Enronces, este estilo de liderazgo se espera que disminuya los efectos que han traído consigo la crisis financiera y los distintos escándalos de los empleados públicos, como el caso Marea en Oviedo. Además, tal y como se señaló anteriormente, los líderes políticos pueden ser una influencia positiva a través del respaldo de un comportamiento ejemplar o la denuncia de comportamientos inapropiados (Downe, Cowell y Morgan, 2016), por lo que el Liderazgo Auténtico puede ser una forma de desarrollar la ética organizacional, ya que la dimensión ética se encuentra muy presente en este tipo de liderazgo (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016).

Por último, se tiene en cuenta que un curso formativo de 12 horas puede no ser suficiente para influir sobre el estilo de liderazgo de los responsables de la organización, además, estas personas suelen estar en estos puestos durante cuatro u ocho años, por lo que los cambios organizacionales pueden no mantenerse en el tiempo. Por tanto, otra manera de llevar a cabo un programa de esta magnitud puede ser realizando el curso formativo con los jefes de servicio, incluyendo unas sesiones de coaching con estos mismos para obtener unos cambios más significativos y perdurables dentro de la organización.

## **5. Presupuesto**

Este proyecto, se trata de un programa con un presupuesto delimitado de antemano, dado que se conforma como una propuesta de intervención. Los costes que se asumirán en la aplicación de este trabajo son los siguientes:

- **Aula:** Las clases se impartirán en el ayuntamiento de Oviedo, concretamente, en la sala de sesiones de los plenos municipales, por lo tanto, no habría coste alguno en este apartado.
- **Docencia:** La docencia será llevada a cabo por el organizador de la intervención, realizará trabajo tanto fuera (preparación) como dentro de la organización (ejecución) y se tendrá en cuenta ambas fases para establecer el precio del programa. Las horas dentro de la organización se cobrarán a 70 euros por hora y las horas administrativas se cobrarán a 50 euros la hora (ver tabla 6):

**Tabla 6**

*Desglose del programa*

<b>Fases</b>	<b>Tareas</b>	<b>Horas</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Pre</b>	- Explicación del programa y sus objetivos - Pase de encuesta y cuestionarios - Análisis de resultados	80 horas	4.000€
<b>Intervención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión informativa</li> <li>• Sesión conciencia de sí mismo</li> <li>• Sesión Transparencia en las relaciones</li> <li>• Sesión Procesamiento equilibrado</li> <li>• Sesión Moral internalizada</li> </ul>	12 horas de trabajo interno 18 horas de trabajo externo	1.740€
<b>Post</b>	- Pase de cuestionarios y encuesta - Análisis de medidas - Elaboración del informe	90 horas	4.500€

- **Materiales:**
  - **SERVQUAL:** Se puede obtener de forma gratuita a través de Internet. Por ejemplo, mediante el siguiente enlace: <https://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>.
  - **ALQ:** Utilizando la plataforma web Mind Garden (<https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>) obtendríamos por un precio aproximado a 200 euros la posibilidad de utilizar este cuestionario, también, un informe sobre las puntuaciones de los participantes.
  - **Material de oficina:** Durante las sesiones se necesitarán documentos impresos, grapadoras, clips, bolígrafos, lápices, colores y folios. Estos materiales tendrán un coste de 150 euros.
  - **Total:** 350 euros.
  - **Coste total:** 10.590 euros

## **6. Competencias adquiridas durante el cursado del máster y análisis de la transferencia al ámbito profesional**

Se valorarán las competencias en una escala de 1 a 4 (**1**: *Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas, pero la competencia está insuficientemente desarrollada*; **2**: *Se constata la competencia para desarrollar tareas, pero su desempeño requiere guía y supervisión*; **3**: *Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión*; **4**: *Se constata la competencia para desempeñar tareas complejas sin guía ni supervisión*) y las competencias a valorar son las siguientes:

- **CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía (Pre:2; Post:3):**

Al comenzar el máster, tenía una buena base al haber realizado el grado de psicología por la Universidad de Oviedo, por lo que varios conceptos sobre Psicología de la salud ocupacional y ergonomía ya los tenía presentes. Esta competencia le he aumentado gracias, especialmente, a la asignatura *Trabajo y Salud Ocupacional*. Por tanto, el máster cursado me ha ayudado a refrescar constructos ya estudiados y a profundizar en ellos, además, he incorporado nuevos conocimientos a los que ya tenía. También, las diferentes asignaturas cursadas me han permitido ver la importancia que tienen los diferentes modelos para realizar una intervención dentro de cualquier organización, tal y como hemos tenido que hacer en los estudios de caso de las asignaturas.

- **CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos (Pre:2; Post:3):**

En mis anteriores estudios no se incidía demasiado sobre psicología del trabajo, de las organizaciones y de RRHH, por lo que no sabía desenvolverme de forma adecuada para realizar una investigación en ese ámbito. En cambio, una vez cursado el máster, puedo decir que he aumentado mis conocimientos sobre esta competencia, debido a la cantidad de trabajos teórico-prácticos que hemos tenido que realizar para superar las asignaturas. Por tanto, antes del máster sabía realizar una investigación empírica

dentro del campo de psicología, pero, no hubiese sido capaz de examinar con detalle las variables pertenecientes a la POT-RRHH.

- **CE3- *Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos*** (Pre:1; Post:3):

A pesar de haber estudiado psicología, nunca he tratado en profundidad la Psicología de los RRHH, por lo que a penas conocía las teorías y los procesos que enmarca esta. Entonces, este máster me ha servido para aprender más sobre ello y darme cuenta de la verdadera importancia que tiene el departamento de RRHH dentro de una organización. Aunque, también, he conocido los problemas a los que se enfrentan estos departamentos para poner en marcha cualquier plan, ya que están dirigidos a medio-largo plazo y sus resultados económicos no se ven inmediatamente y, en ocasiones, se hace complicado encontrar medidas para valorar objetivamente un plan de acción; por estas razones, estos departamentos suelen estar minusvalorados.

- **CE4 - *Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva*** (Pre:1; Pre:3):

El grado de Psicología de la Universidad de Oviedo está muy focalizado hacia la psicología clínica, por lo que no se toca en profundidad la psicología organizacional, además, solo recuerdo haber tocado la psicología positiva en un tema de una asignatura. Entonces, dado mi desconocimiento sobre la Psicología Positiva, al comenzar el máster no tenía demasiada simpatía por esta rama y no sabía como se podía relacionar con un mejor funcionamiento organizacional. Una vez cursado el máster, el conocimiento que he ido adquiriendo sobre Psicología Organizacional Positiva ha mejorado notablemente mi opinión sobre ella y la función que puede ejercer dentro de las organizaciones. Su utilidad para mejorar la motivación, la calidad de vida laboral, el desempeño, las relaciones interpersonales... parece ser importante en la actualidad para la gestión de los RRHH.

- **CE5 - *Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo*** (Pre:2; Post:4):

Al comienzo del curso, tenía ciertas nociones acerca de la relevancia del clima y la cultura organizacional, ya que eran dos de los temas sobre los que más se incidieron en las tres asignaturas sobre POT-RRHH que tuve en el grado de Psicología. Aunque, durante el cursado del máster he llegado a conocer con mayor profundidad estos dos conceptos, no solo en la asignatura *Cambio organizacional y gestión de la calidad*, sino que en todas ellas se tratan los procesos organizacionales que mejoran el rendimiento y la imagen de una empresa y, todo ello, se relacionaría con el clima y la cultura y, también, con la responsabilidad social empresarial. Con este máster he aprendido, por ejemplo, la relevancia de los valores éticos para trabajar con profesionalidad y rigurosidad como profesional de RRHH y el valor que tiene para la cultura y el clima organizacional esta misma faceta, al igual que el apoyo o la orientación hacia objetivos.

- **CE6 - *Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones*** (Pre:1; Post:3):

Cuando comencé el máster tenía conocimientos acerca de las distintas técnicas utilizadas en la gestión de los RRHH, pero, estos eran vagos y muy generales. Gracias a este máster, concretamente a la asignatura *Técnicas de gestión de RRHH*, esta competencia se ha visto considerablemente mejorada, ya que muchas técnicas eran para mí desconocidas. Además, creo que esta competencia es una de las más importantes para un profesional de RRHH en la actualidad, porque considero la gestión del talento como uno de los grandes retos actuales a los que se enfrentan las organizaciones y esto engloba varios procesos, como la selección, inducción o formación del personal, las cuales implican muchas técnicas.

- **CE7 - *Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados*** (Pre:1; Post:3): A través de la asignatura prácticas organizacionales saludables he conocido los conceptos confianza y justicia organizacional, las 5's, el método de producción lean manufacturing o la negociación y mediación. Tan solo había escuchado hablar de los conceptos de justicia y confianza organizacional, por lo que lo demás ha resultado novedoso para mí y considero que

estos conceptos son muy útiles a la hora de intervenir en las organizaciones para prevenir y promocionar la salud laboral.

- **CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.** (Pre:1; Post:3): Al comienzo del máster, tenía una base sobre los efectos de las disfunciones psicológicas en general y como se puede intervenir sobre ellas. Aunque, la asignatura sobre *intervención psicosocial en el trabajo* me ha aportado conocimientos sobre cómo abordar estas situaciones en el entorno organizacional, incidiendo sobre el modelo Hero.
- **CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos** (Pre:1; Post:3): A pesar de llegar con una buena base del grado de psicología, no tenía un amplio conocimiento sobre la psicología organizacional. Este máster ha mejorado este apartado, aunque, creo que me quedan muchas cosas por aprender, ya que mi experiencia laboral en este ámbito se basa solamente en las prácticas curriculares y no son lo suficientemente amplias como para decir que tengo un dominio total en este campo.

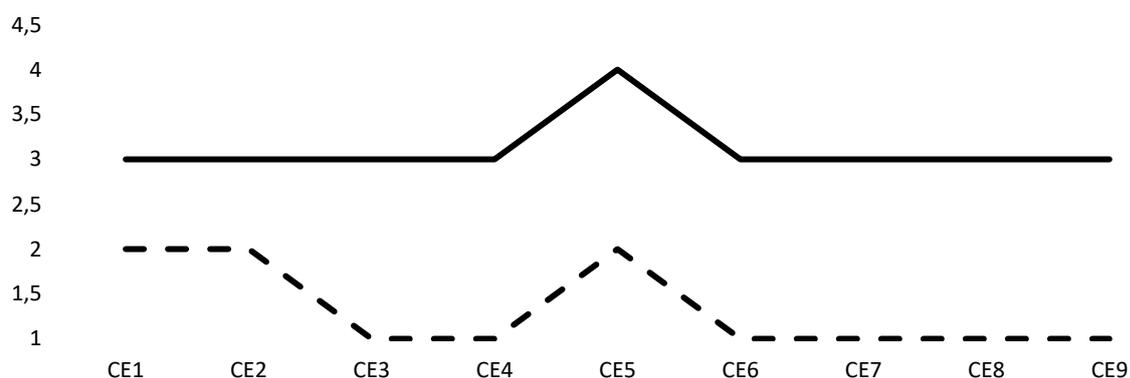


Figura 2. Evolución de las competencias. La línea discontinua muestra la Fase Pre y la línea continua muestra Fase Post

## 7. Conclusiones finales

Durante este curso he disfrutado estudiando y aprendiendo una rama de la psicología que siempre me interesó y a la que me quiero dedicar en un futuro si es posible. Aunque, es verdad que varios conceptos los he tratado en mi anterior experiencia académica, me ha gustado poder tratar con más detalle cada uno de los campos de la POT-RRHH.

He aumentado mi capacidad de trabajar en equipo, aunque ya había realizado muchos trabajos grupales en el grado de Psicología, nunca antes lo había hecho sin haber tenido contacto con ninguno de mis compañeros, algo que me requirieron los distintos trabajos de este máster al realizarlo en la modalidad a distancia. Con todos los compañeros que he colaborado siempre hemos tenido un trato cordial y nunca hemos tenido ningún problema para coordinarnos a la hora de realizar los trabajos, algo que me sorprendió, teniendo en cuenta que nos comunicábamos por redes sociales y correo.

A pesar de haber cursado el máster en la modalidad a distancia y no haber tenido contacto directo con el profesorado y compañeros, las sesiones durante el curso fueron entretenidas y didácticas, pero, me hubiera gustado haber participado de una forma más activa si me hubiese sido posible. También, es de valorar las diferentes herramientas que están a nuestra disposición y facilitan el aprendizaje a distancia. Debo añadir que al comienzo del máster no tenía grandes expectativas debido a su precio, ya que por costumbre los precios para cursar un máster suelen ser mucho más altos en comparación con este, pero, mis expectativas fueron superadas con creces y me llevo conocimientos que probablemente no hubiesen sido superado en cualquier otro máster.

Por último, para realizar el TFM he investigado y aprendido mucho sobre ética y liderazgo, algo que considero importante en las organizaciones actuales. Además, decidí realizar una propuesta enfocada hacia el ámbito público porque, actualmente, la corrupción pública es uno de los temas que más preocupan a los ciudadanos. A día de hoy, creo que podría ser capaz de llevar a cabo esta propuesta de intervención con la supervisión de un profesional experimentado. Opino que este máster no solo me ha ayudado a aumentar mis conocimientos sobre la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de RRHH, sino que, también, me ha aportado confianza para enfrentarme a los posibles desafíos que me enfrente como futuro profesional de RRHH.

## **8. Referencias**

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

- Ayuntamiento de Oviedo. (2017). *Organigrama nivel 5*[Gráfico]. Recuperado de <https://transparencia.oviedo.es/organizacion-y-servicios/organigrama-del-ayuntamiento-de-oviedo>.
- Ayuso, S. & Garolera, J. (2011). Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido. Barcelona, España: *Universitat Pompeu Fabra*. Recuperado de <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/10-Codigos-eticos.pdf>.
- Ballart, X. (2010). Una presa difícil de atrapar: el rendimiento de gobiernos y administraciones públicas. *Revista Española de Ciencia Política*, (22), 11-28.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bautista, O.D. (2009). De la ética a la ética pública. En C. Cortés Mercado (Ed.), *Ética pública y buen gobierno* (pp. 21-50). México: IAPEM.
- Blanch Baixauli, J. (2017). *Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva y el engagement* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 3-13.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores* (tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid, España.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2016). Calidad de los servicios públicos. Madrid, España: CIS. Recuperado de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140\\_3159/3143/Es3143mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3143/Es3143mar.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2018). Barómetro de marzo 2018. Madrid, España: CIS. Recuperado de [http://datos.cis.es/pdf/Es3207mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3207mar_A.pdf)

- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
- Consejo General del Poder Judicial. (2018). Datos sobre tramitación de procesos de corrupción en los órganos judiciales Resumen Nacional. Madrid, España: *Poder Judicial España*. Recuperado de <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Transparencia/Repositorio-de-datos-sobre-procesos-por-corrupcion/ch.Consulta-de-datos.formato1/?anio=2017&trimestre=4&tipo=RN>
- Coviello, P. J. J. (2014). Reflexiones sobre la ética pública. *IUS ET VERITAS*, 24(48), 222-243.
- del Pilar Rodríguez C, M., & Díaz B, A. F. (2004). Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 39-58.
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? *Public Administration Review*, 76(6), 898-909.
- Expansión. (2018). España registra su peor resultado en el ranking de corrupción de Transparencia Internacional. España: *Expansion*. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia/politica/2018/02/21/5a8db7e3268e3ebc518b45ba.html>
- Fernández García, E. (1983). El contractualismo clásico (Siglos XVII y XVIII) y los derechos naturales. Madrid, España: *Universidad Carlos III*. Recuperado de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/8229/contractualismo\\_fernandez\\_ADH\\_1983.pdf?sequence=1](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/8229/contractualismo_fernandez_ADH_1983.pdf?sequence=1).
- Gómez Pérez, R. (1990). Doctrinas éticas. *Ética empresarial: teoría y casos* (pp.26-35). En A. Llano. España: Rialp.

- Gestiopolis. 2010. Escala SERVQUAL para medir la calidad en el servicio. Colombia: *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Kellis, D. S., & Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: time to move forward. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 130-141.
- La Nueva España. (2017). Asturias, cuarta región del país con más acusados por corrupción, un total de 59. España: *La Nueva España*. Recuperado de <https://www.lne.es/asturias/2017/04/16/asturias-cuarta-region-pais-acusados/2089509.html>
- La Nueva España. (2017). El fallo más esperado impone 40 años a los principales implicados en el "caso Marea". España: *La Nueva España*. Recuperado de <https://www.lne.es/asturias/2017/09/02/fallo-esperado-impone-40-anos/2157659.html>
- La Voz de Asturias. (2018). Asturias supera la media de corrupción de la Unión Europea. España: *La Voz de Asturias*. Recuperado de <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2018/03/06/asturias-supera-media-corrupcion-union-europea/00031520357765842715771.htm>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 2 de octubre de 2015, num. 236, pp. 89411-89530.

- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics, 131*(1), 107-119.
- Mind Garden. (2019). Authentic Leadership Questionnaire. California, EEUU: *Mind Garden*. Recuperado de <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>.
- Martínez Moreno, A. (2014). Liderazgo y Coaching. *Informació Psicológica, (107)*, 47-65.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema, 23*(2), 336-341.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit, 17*(2), 129-137.
- O'Neill, O. (1995). La ética kantiana. *Compendio de ética, 253-266*.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Trabajo decente. Ginebra, Suiza: *OIT*. Recuperado de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing, 70*(3), 201-230.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del empleado público. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 31 de octubre de 2015, núm 261, pp. 11719-11772.
- Ríos Manríquez, M., López Salazar, A., & López Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *HOLOS, 3*, 308-320.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). Enfoques básicos del liderazgo. En C. Guerrero Rosas (Ed.), *Comportamiento organizacional* (pp. 382-409). México: Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). Temas contemporáneos del liderazgo. En C. Guerrero Rosas (Ed.), *Comportamiento organizacional* (pp. 410-447). México: Pearson.

- Savater, F. (1991). Haz lo que quieras. *Ética para Amador* (pp. 16-20). España: Ariel.
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Valcarce, Andrea. (2010). El utilitarismo y la teoría moral de Adam Smith. *Revista empresa y humanismo*, 13 (1), 269-296.
- Vichinkeski Teixeira, A. (2014). Los orígenes filosóficos de la noción de soberanía nacional en el contractualismo político de Thomas Hobbes, John Locke y Jean-Jacques Rousseau. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (43), 801-819.

## **Anexos**

### **Anexo I**

- Área de planificación estratégica, organización y TIC: La delegación incluye servicio de comunicación; servicio de planificación estratégica, organización y TIC; coordinación técnica de planificación e innovación local; sección de planificación estratégica y organización; sección de tecnologías de la información y la comunicación.
- Área de economía y empleo: La delegación incluye economía, hacienda; promoción económica y empleo; emprendimiento; turismo y congresos, comercio y mercados.
- Área de interior: La delegación incluye contratación; personal; prevención de riesgos laborales; gestión del patrimonio; registro y estadística; y archivo y documentación.
- Área de atención a las personas e igualdad: La delegación incluye servicios sociales, migración, promoción de la igualdad, cooperación al desarrollo y promoción social (centros sociales, juventud), Registro de Parejas de Hecho.
- Área de educación, deportes y educación pública: Esta delegación incluye educación, bibliotecas, centros de estudio y escuelas de música; deportes; salud pública y consumo (oficina municipal de información al consumidor OMIC)
- Área de cultura: Esta delegación incluye: cultura, Fundación Municipal de Cultura, fiestas populares, Sociedad Ovetense de Festejos; promoción y defensa del Asturiano.
- Área de urbanismo y medio ambiente: La delegación incluye las competencias de planeamiento y gestión urbanística; conservación y licencias urbanísticas; medio ambiente; planificación de la movilidad.
- Área de infraestructuras y servicios básicos: Esta delegación incluye aguas y saneamiento, vías públicas (urbanas y rurales), construcción y mantenimiento de inmuebles municipales, cementerios, limpieza viaria y recogida de basuras, parques y jardines, alumbrado público y transportes.
- Área de seguridad ciudadana: La delegación de Seguridad Ciudadana incluye tráfico y sanciones de tráfico; Servicio de extinción de incendios y salvamentos (SEIS); Protección Civil. Presidente Distrito Urbano Cuatro.
- Área de información y participación: Esta delegación incluye participación en distritos y sectorial; transparencia y atención ciudadana.

## Anexo II

	1	2	3	4	5
1. Respetan las normas del ordenamiento jurídico.					
2. Satisfacen los intereses de los ciudadanos por encima de los propios.					
3. Son leales hacia la Administración, trabajadores y ciudadanos.					
4. Mantienen el respeto hacia los derechos fundamentales y libertades públicas.					
5. Se abstienen de aquellas actividades o interés privados que puedan provocar un conflicto.					
6. No contraen ni intervienen en operaciones económicas cuando existe un conflicto de intereses con sus obligaciones.					
7. No aceptan ningún privilegio de personas físicas o entidades privadas.					
8. Actúan de acuerdo al interés general.					
9. No proporcionan beneficios injustificados a terceros.					
10. Cumplen con diligencia y dentro del plazo las tareas que les correspondan.					
11. Se abstienen en sus atribuciones de conductas contrarias al principio de dedicación al servicio público.					
12. Mantienen la discreción y el secreto sobre asuntos en los que esté prohibida su difusión.					
13. Tratan con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos.					
14. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realiza de forma diligente y cumpliendo los plazos.					

15. Obedecen las instrucciones y órdenes, salvo que se trate de una infracción.					
16. Informan a los ciudadanos sobre asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.					
17. Administran los recursos y bienes públicos con austeridad y velan por su conservación.					
18. Rechazan sobornos.					
19. Garantizan la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables.					
20. Mantienen actualizada su formación y cualificación.					
21. Observan las normas sobre seguridad y salud laboral.					
22. Ponen en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideran adecuadas para el desarrollo de la unidad.					
23. Garantizan la atención al ciudadano en la lengua oficial que solicite.					

### **Anexo III**

#### *Expectativas*

1	Las empresas de __ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de las empresas de __ excelentes son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de las empresas de __ excelentes tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7

4	En una empresa de __ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando las empresas de __ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando el cliente tiene un problema, las empresas de __ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Las empresas de __ excelentes realizan bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8	Las empresas de __ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9	Las empresas de __ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10	En una empresa de __ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11	En una empresa de __ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12	En una empresa de __, excelente, los empleados siempre están dispuestos	1	2	3	4	5	6	7
13	En una empresa de __ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados de las empresas de __exceles transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Los clientes de las empresas de __ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1	2	3	4	5	6	7

16	En una empresa de __ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	En una empresa de ___excelente, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18	Las empresas de __excelentes dan a sus clientes atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19	Las empresas de ___ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20	Una empresa de __ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21	La empresa de __ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de las empresas de__ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

*Percepciones*

1	Esta organización tiene equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de esta organización son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de esta organización tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4	En esta organización, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

5	Cuando esta organización promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando el cliente tiene un problema, esta organización muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Esta organización realiza bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8	Esta organización concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9	Esta organización insiste en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10	En esta organización, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11	En una empresa de __ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12	En esta organización, los empleados siempre están dispuestos	1	2	3	4	5	6	7
13	Esta organización, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados de esta organización transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Los clientes de esta organización se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1	2	3	4	5	6	7
16	Esta organización, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	Esta organización, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

18	Esta organización da a sus clientes atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19	Esta organización tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21	Esta organización se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados esta organización comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

#### **Anexo IV**

*“Somos testigos de cómo un hombre roba un banco. Sin embargo, observamos que el ladrón no se queda el dinero, sino que lo entrega a un orfanato que carece de recursos para sustentar a los huérfanos que en él viven. Podemos denunciar el robo, pero si lo hacemos es probable que el dinero que el orfanato ahora puede usar para alimentar y cuidar a los niños tenga que devolver lo robado”.*

#### **Anexo V**

*“La mujer de Heinz está enferma de cáncer, y se espera que muera pronto si no se hace nada por salvarla. Sin embargo, existe un medicamento experimental que los médicos creen que puede salvar su vida: una forma de radio que un farmacéutico acaba de descubrir. Aunque esta sustancia es cara, el farmacéutico en cuestión está cobrando muchas veces más cantidad de dinero de lo que le cuesta producirla (le cuesta 1.000 dólares y cobra 5.000). Heinz reúne todo el dinero que puede para comprarla, contando con la ayuda y el préstamo de dinero de todos sus conocidos, pero solo alcanza a reunir 2.500 dólares de los 5.000 que cuesta el producto. Heinz acude al farmacéutico, a quien le dice que su esposa se muere y a quien le pide que le venda el medicamento a menor precio o que le deje pagar la mitad más tarde. El farmacéutico sin embargo se niega, aduciendo que debe ganar dinero con él ya que ha sido quien lo ha descubierto. Dicho esto, Heinz se desespera y se plantea robar la medicina.”*