

Liderazgo en la Personería de Bogotá: Análisis de Desafíos y Oportunidades

Elaborado por:

Leidy Viviana Vivas López

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de especialización Gestión Humana

Bogotá

24/11/2024

Resumen

Este trabajo se centra en examinar el liderazgo dentro de la Personería de Bogotá, una entidad clave en la administración pública de la capital colombiana. A través de una revisión exhaustiva de literatura y el análisis de auditorías recientes, se busca identificar las características de liderazgo más efectivas que contribuyen a la mejora de la gestión institucional. Este estudio aborda los retos que enfrenta el liderazgo en esta institución, incluyendo la gestión de recursos limitados y la necesidad de adaptabilidad en un contexto regulado y políticamente influenciado. Los resultados del estudio ofrecen recomendaciones prácticas para fortalecer el liderazgo y mejorar la eficiencia y eficacia de la Personería de Bogotá.

Abstract

This study focuses on leadership within the Personería de Bogotá, examining the characteristics and challenges faced by leaders in this key public institution. The research aims to identify the most effective leadership qualities that enhance institutional management and fulfill its mission of defending citizens' rights. By conducting a comprehensive literature review and analyzing recent audits, the study highlights the unique demands on leadership in the public sector, including political pressures and resource constraints. The findings provide practical recommendations for strengthening leadership in the Personería de Bogotá, thereby improving efficiency and effectiveness in its operations. This research contributes to a deeper understanding of public sector leadership dynamics, offering valuable insights for continuous improvement and enhanced public service delivery.

Problema de Investigación

El liderazgo en la Personería de Bogotá enfrenta desafíos críticos que afectan su capacidad para gestionar recursos de manera eficiente y cumplir con su misión de defensa de los derechos ciudadanos y control administrativo en el Distrito Capital. A pesar de la importancia de las cualidades de liderazgo en la mejora de la productividad y el compromiso organizacional, existe una falta de claridad sobre las características específicas de liderazgo que son más efectivas en el contexto de esta institución pública. Según el informe de auditoría de 2013, realizado por la Contraloría de Bogotá, se identificaron varias deficiencias en la gestión de recursos y en la aplicación de controles internos, lo que sugiere un liderazgo insuficiente en la implementación de prácticas efectivas para la administración de la entidad (Pachón et al., 2015). Estos problemas se reflejan en la sobrestimación y subestimación de cuentas contables, la inadecuada clasificación de bienes y la falta de seguimiento de procesos judiciales, lo cual impacta negativamente en la transparencia y efectividad de la Personería de Bogotá.

Este contexto plantea la necesidad de investigar qué cualidades de liderazgo pueden transformar positivamente la gestión dentro de la Personería de Bogotá, abordando no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de adaptación al entorno regulatorio y político. Identificar estas cualidades es esencial para desarrollar estrategias de liderazgo que optimicen el rendimiento institucional y mejoren el servicio a los ciudadanos. La literatura señala que el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional son fundamentales en el sector público, ya que permiten a los líderes inspirar y motivar a sus equipos, mejorar el compromiso organizacional y gestionar el cambio de manera efectiva (Vogel & Masal, 2015; Goleman, 1998). Sin embargo, la aplicación de estos conceptos en la Personería de Bogotá requiere un análisis detallado de las prácticas actuales y su alineación con las necesidades específicas de la institución.

Por lo tanto, el problema de investigación se centra en determinar cuáles son las características de liderazgo más efectivas para mejorar la gestión en la Personería de Bogotá, considerando los hallazgos de auditoría y las teorías de liderazgo en el sector público. Este análisis permitirá identificar las brechas existentes y proponer soluciones prácticas para fortalecer el liderazgo y mejorar los resultados institucionales.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Identificar las características de liderazgo más efectivas para mejorar la gestión administrativa y el cumplimiento de la misión en la Personería de Bogotá, considerando las particularidades de su contexto institucional y los desafíos revelados en auditorías recientes.

Objetivos Específicos

1. Analizar el marco legal y estructural que define las funciones de liderazgo en la Personería de Bogotá, utilizando como referencia las normativas establecidas en el Decreto 1421 de 1993 y los informes de auditoría de la Contraloría de Bogotá.
2. Evaluar los estilos de liderazgo predominantes en la Personería de Bogotá y su impacto en la gestión institucional, basándose en las teorías de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional destacadas en la literatura de liderazgo público (Vogel & Masal, 2015; Goleman, 1998).
3. Proponer estrategias de liderazgo que optimicen los procesos internos de la Personería de Bogotá, enfocándose en la mejora de la eficiencia administrativa, la defensa de los derechos ciudadanos, y el manejo adecuado de los recursos, tomando en cuenta las recomendaciones prácticas derivadas de los hallazgos de auditoría (Pachón et al., 2015).

Justificación

La relevancia de esta investigación se fundamenta en la necesidad imperiosa de mejorar la eficiencia y eficacia del sector público en Colombia, específicamente en la Personería de Bogotá, un ente clave en la defensa de los derechos ciudadanos y el control social sobre la administración pública. La Personería de Bogotá enfrenta desafíos significativos en su gestión diaria, tal como lo evidencian los hallazgos de auditoría realizados por la Contraloría de Bogotá, que destacan problemas en la clasificación contable, la gestión de recursos y la implementación de controles internos efectivos (Pachón et al., 2015). Desde una perspectiva teórica, el liderazgo en el sector público ha sido objeto de estudio debido a su impacto en el rendimiento organizacional y el compromiso de los empleados (Moynihan, Pandey & Wright, 2012). Sin embargo, el contexto particular de la Personería de Bogotá requiere un análisis más profundo para identificar las cualidades de liderazgo que pueden actuar como catalizadores para mejorar su gestión y cumplir con su misión institucional de manera eficiente y transparente.

La falta de un liderazgo efectivo puede llevar a una gestión ineficaz de recursos y talento, lo que no solo impacta en la productividad de las organizaciones públicas, sino también en la percepción ciudadana sobre el gobierno. A pesar de que el liderazgo es un área bien investigada en el sector privado, su estudio en el contexto público sigue siendo insuficiente. Esto plantea la necesidad de identificar cuáles son las cualidades de liderazgo que pueden tener un impacto transformador en el sector público y que contribuyan a la mejora de los índices de productividad y el compromiso organizacional de los empleados (Vogel & Masal, 2015).

El liderazgo efectivo es crucial para navegar en entornos complejos y políticamente cargados, como lo es el sector público en Bogotá, donde los líderes deben manejar políticas complicadas, interactuar con múltiples partes interesadas y gestionar personal en un entorno regulado (Vogel & Masal, 2015). La inteligencia emocional, la capacidad de comunicación efectiva, y el manejo del cambio son habilidades de liderazgo que han demostrado ser fundamentales en este contexto, contribuyendo a mejorar la moral de los empleados y la percepción pública de la administración (Goleman, 1998). Además, la implementación de un liderazgo transformacional puede inspirar y motivar a los equipos, incrementando el compromiso organizacional y la eficacia operativa (Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también reduce la rotación de personal, lo que es esencial para mantener la

continuidad y la calidad del servicio público. En consecuencia, esta investigación busca identificar las características de liderazgo que pueden potenciar el rendimiento y el compromiso de los empleados de la Personería de Bogotá, ofreciendo un marco práctico para la mejora continua de su gestión. Al abordar estas necesidades específicas, se pretende no solo contribuir al cuerpo teórico del liderazgo en el sector público, sino también proporcionar recomendaciones prácticas que fortalezcan la gestión de la Personería de Bogotá y, por ende, su capacidad para responder a las necesidades ciudadanas con mayor agilidad y transparencia.

Marco Teórico

Estado del Arte

El liderazgo en el sector público ha cobrado una importancia creciente en las últimas décadas, en gran parte debido a su impacto directo en la eficacia organizacional y el compromiso de los empleados. En Colombia, y específicamente en la Personería de Bogotá, el liderazgo enfrenta desafíos particulares derivados de su papel como órgano de control y defensor de los derechos ciudadanos en un entorno político y administrativo complejo. Vogel y Masal (2015) destacan que el liderazgo en el sector público no solo debe ser eficaz, sino también adaptable, dado el entorno dinámico y las múltiples expectativas de las partes interesadas. Este contexto contrasta con el sector privado, donde las metas suelen ser más directas y están orientadas principalmente al beneficio económico. En cambio, los líderes en el sector público deben equilibrar objetivos económicos, sociales y políticos, manejando recursos limitados y operando bajo estrictas regulaciones (Moynihan et al., 2020).

Estudios realizados por Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2020). han subrayado la relevancia del liderazgo transformacional en el sector público. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, ha demostrado ser eficaz en aumentar el compromiso organizacional y mejorar el rendimiento en entornos gubernamentales. Además, el liderazgo transformacional se asocia con una mayor

satisfacción laboral y una menor rotación de personal, lo que contribuye a una mejora sostenible de la productividad en las instituciones públicas.

En el caso específico de la Personería de Bogotá, los informes de auditoría han identificado varias deficiencias en la gestión de recursos y la aplicación de controles internos (Pachón et al., 2015). Estas deficiencias sugieren una necesidad de mejora en las prácticas de liderazgo para optimizar la gestión institucional. La adecuada gestión de estas áreas es crucial no solo para el cumplimiento de la misión institucional, sino también para mantener la confianza del público en la administración.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es una de las teorías más estudiadas y aplicadas en el contexto del sector público. Según Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2020), este tipo de liderazgo se caracteriza por la habilidad de los líderes para crear una visión inspiradora y motivar a sus seguidores para alcanzar metas colectivas. En el sector público, donde las presiones políticas y sociales son significativas, este enfoque permite a los líderes generar un sentido de propósito compartido, lo que es esencial para fomentar el compromiso y la motivación entre los empleados.

La inteligencia emocional es otra cualidad crítica para los líderes en el sector público. Goleman (1998) destaca que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, lo que es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esta habilidad es especialmente importante en la Personería de Bogotá, donde los líderes deben navegar entre las complejidades políticas y administrativas para cumplir eficazmente con su misión.

Marco Legal y Administrativo

La Personería de Bogotá opera bajo un marco legal que exige transparencia y eficiencia en su gestión. El Decreto 1421 de 1993 establece las funciones y estructura de la Personería, proporcionando un marco para evaluar la eficacia del liderazgo dentro de la entidad. Este marco legal es fundamental para garantizar que la Personería cumpla con su misión de defender los derechos ciudadanos y ejercer control social sobre la administración pública.

El liderazgo en la Personería de Bogotá enfrenta desafíos significativos que requieren la aplicación práctica de teorías de liderazgo para mejorar la gestión y cumplimiento de su misión institucional. Las auditorías realizadas por la Contraloría de Bogotá en 2013 revelaron deficiencias importantes en la gestión de recursos y en la implementación de controles internos (Pachón et al., 2015). Estos hallazgos destacan la necesidad de alinear las prácticas de liderazgo con las mejores prácticas de gestión pública para fortalecer la capacidad de la Personería de Bogotá en el cumplimiento de sus funciones.

El liderazgo transformacional, como se revisó anteriormente, reconocido por Bass y Riggio (2006) como un método eficaz en el sector público, puede ser una herramienta valiosa para abordar estos desafíos. Este estilo de liderazgo se centra en motivar a los empleados y fomentar un sentido compartido de propósito, lo que es crucial en un entorno donde las presiones políticas y sociales son significativas. En la Personería de Bogotá, la implementación de un liderazgo transformacional podría no solo mejorar el compromiso y la satisfacción laboral entre los empleados, sino también optimizar la gestión de recursos y transparencia en las operaciones.

La inteligencia emocional es otra cualidad vital para los líderes en la Personería de Bogotá. Según Goleman (2020), la capacidad de un líder para manejar sus propias emociones y las de sus equipos es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esta habilidad es esencial en un entorno donde las tensiones políticas pueden ser altas y la necesidad de mantener relaciones efectivas con diversas partes interesadas es crítica.

Además de esto, la capacidad de comunicación efectiva es crucial en el sector público. Moynihan, Pandey y Wright (2012) subrayan la importancia de que los líderes transmitan de manera clara los objetivos y estrategias organizacionales, asegurando que todos los empleados estén alineados con la misión institucional. En la Personería de Bogotá, una comunicación clara

y efectiva es esencial para coordinar las diversas funciones de la entidad y garantizar que se cumplan los objetivos institucionales. El manejo del cambio es otra habilidad crítica para los líderes en la Personería de Bogotá.

Kotter (2021) resalta que los líderes deben ser capaces de guiar a sus equipos a través de cambios en las políticas públicas y expectativas ciudadanas. Esta habilidad es crucial para implementar mejoras que optimicen la eficiencia operativa y el cumplimiento de la misión institucional. Sin embargo, a pesar de las ventajas de un liderazgo eficaz, el sector público enfrenta varios obstáculos en su implementación. Las restricciones burocráticas, la falta de recursos y la influencia de intereses políticos pueden limitar la capacidad de un líder para efectuar cambios significativos (Boyne, 2020). En la Personería de Bogotá, estos desafíos son evidentes en los problemas de gestión de recursos y control interno identificados en los informes de auditoría. Para superar estos obstáculos, es necesario un enfoque de liderazgo que priorice la profesionalización y el desarrollo de competencias técnicas y habilidades de gestión sobre las consideraciones políticas.

El liderazgo tiene un impacto significativo en la productividad y el compromiso organizacional. Boyne (2020) sugiere que un liderazgo efectivo no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejora la moral de los empleados, lo que conduce a una mayor retención de personal y a un rendimiento más sólido.

En el sector público, donde los empleados a menudo trabajan con recursos limitados y bajo presión política, el liderazgo adecuado puede marcar la diferencia entre una gestión eficiente y un sistema estancado. La Personería de Bogotá puede beneficiarse de la aplicación de estas teorías de liderazgo y del desarrollo de habilidades de inteligencia emocional y comunicación.

Al implementar estrategias de desarrollo de liderazgo y mejorar las prácticas de gestión, se pueden optimizar los resultados institucionales y fortalecer la capacidad de la Personería para responder a las necesidades ciudadanas con agilidad y transparencia. Estos cambios no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también fortalecerán la confianza pública en la entidad y su capacidad para cumplir con su misión de manera eficaz.

Liderazgo y Control Interno

El informe de auditoría de 2013 de la Personería de Bogotá destaca la importancia de implementar controles internos efectivos para mejorar la transparencia y la eficiencia administrativa. Las deficiencias identificadas en la gestión de recursos y la clasificación contable subrayan la necesidad de un liderazgo que pueda fortalecer estos controles y asegurar el cumplimiento de las normativas contables (Pachón et al., 2015).

Según COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), un marco de control interno al liderazgo en las instituciones, sobre todo eficaz, le permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos, mejorar el rendimiento operativo y la eficiencia, y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones (COSO, 2013).

En el contexto de la Personería de Bogotá, el liderazgo juega un papel crucial en la efectividad de estos controles internos. Según las teorías de liderazgo transformacional, los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, lo que incluye fomentar una cultura de responsabilidad y mejora continua en la gestión de recursos

Para abordar estas deficiencias, es esencial mejorar las prácticas de liderazgo dentro de la organización. Un enfoque efectivo podría incluir la capacitación en liderazgo transformacional y el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional para los líderes de la Personería. Esto no solo mejorará la moral y el compromiso de los empleados, sino que también optimizará la gestión de recursos y el cumplimiento de las normativas contables.

La literatura sugiere que la mejora de los controles internos, combinada con un liderazgo efectivo, puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y la percepción pública de las entidades gubernamentales (Andrews & Boyne, 2010).

En este sentido, la Personería de Bogotá tiene la oportunidad de fortalecer su gobernanza y transparencia mediante la implementación de un marco de control interno sólido y el desarrollo de un liderazgo que promueva la responsabilidad y la eficiencia.

El liderazgo en el sector público, especialmente en instituciones como la Personería de Bogotá, se enfrenta a retos particulares debido a su naturaleza multifacética y al entorno administrativo y político en el que opera. A medida que se incrementan las demandas de eficiencia, transparencia y cumplimiento de los derechos ciudadanos, la necesidad de un liderazgo efectivo se vuelve esencial para garantizar el éxito organizacional y la mejora de la productividad institucional. En este contexto, el liderazgo transformacional emerge como uno de los enfoques más relevantes, dado que se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, más allá de las simples funciones administrativas.

El liderazgo transformacional es particularmente valioso en la administración pública porque promueve la creación de una visión compartida que alinea a los empleados con los objetivos organizacionales, lo que favorece su compromiso y sentido de pertenencia. Los líderes transformacionales no solo buscan la eficiencia operativa, sino que también influyen profundamente en el bienestar emocional y profesional de los empleados, lo que resulta en una mayor motivación intrínseca y en una mejora significativa en el desempeño. Este estilo de liderazgo ha sido respaldado por diversos estudios, que han demostrado que, en contextos complejos como el de la Personería de Bogotá, un líder transformacional es capaz de mejorar el ambiente de trabajo, reducir la rotación de personal y fomentar la colaboración entre distintos niveles jerárquicos (Bryson et al., 2020).

Liderazgo en la Gestión Pública: Percepciones

La implementación de un liderazgo transformacional eficaz en la Personería podría contribuir significativamente a la mejora de la gestión de recursos y la transparencia. Sin embargo, uno de los desafíos identificados en las encuestas realizadas es que los líderes actuales parecen adoptar un enfoque más directivo, lo que podría estar limitando el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos de la institución. Un liderazgo más participativo y emocionalmente inteligente, centrado en la creación de un ambiente inclusivo y colaborativo, podría mejorar la comunicación interna y reforzar el sentido de responsabilidad compartida entre los empleados, aspecto que también se ha destacado como una de las áreas de mejora según los resultados obtenidos.

Otro aspecto crítico para un liderazgo eficaz en el sector público es la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para gestionar tanto las propias emociones como las de los demás. En el entorno altamente regulado y a menudo tenso de la Personería de Bogotá, donde se toman decisiones que pueden tener implicaciones políticas y sociales significativas, la inteligencia emocional se convierte en una habilidad esencial para mantener la calma, tomar decisiones ponderadas y manejar las relaciones de manera efectiva. Líderes con alta inteligencia emocional son capaces de generar un clima de confianza y de cohesión entre los equipos, lo que facilita la cooperación y mejora la moral organizacional. La empatía, como una de las competencias clave de la inteligencia emocional, permite a los líderes comprender las preocupaciones de los empleados y actuar en consecuencia para mitigar posibles tensiones, un aspecto fundamental en la gestión de los recursos humanos en un entorno tan complejo como el público (Goleman, 2020).

Además, el manejo adecuado de la comunicación interna es otra piedra angular de un liderazgo eficaz en el sector público. La capacidad de los líderes para articular de manera clara los objetivos, estrategias y valores de la organización es fundamental para asegurar que todos los empleados estén alineados con la misión institucional y trabajen de manera colaborativa hacia un mismo fin. En la Personería de Bogotá, la comunicación transparente puede jugar un rol crucial en la mejora de la confianza tanto dentro de la institución como hacia el público. Los líderes que facilitan un flujo de información efectivo no solo promueven la claridad en los objetivos organizacionales, sino que también permiten que los empleados comprendan el impacto de sus contribuciones, lo que refuerza su compromiso y satisfacción laboral. Por otro lado, la falta de una comunicación clara puede generar confusión, frustración y una desconexión entre los empleados y los objetivos de la entidad, lo que impactaría negativamente en la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

En este sentido, el liderazgo adaptativo también es crucial para enfrentar los desafíos que surgen en un entorno público como el de la Personería. Los líderes deben estar preparados para gestionar el cambio de manera efectiva, ya que las instituciones públicas, debido a su naturaleza y misión, se ven sometidas a transformaciones continuas en políticas, regulaciones y expectativas sociales. La flexibilidad y la capacidad de innovación son competencias clave para navegar en estos periodos de incertidumbre, y para asegurar que la organización se mantenga relevante y capaz de responder a las necesidades cambiantes de la sociedad (Heifetz & Laurie,

1997). En este contexto, un liderazgo que fomente una cultura de resiliencia y de aprendizaje continuo será fundamental para la estabilidad a largo plazo de la Personería de Bogotá.

Finalmente, el manejo de la resistencia al cambio es una habilidad esencial para los líderes que buscan implementar nuevas políticas o estructuras dentro de la organización. Los empleados públicos a menudo muestran resistencia ante las reformas, especialmente cuando estas implican ajustes significativos en sus rutinas de trabajo o cuando perciben que las nuevas estrategias podrían generar más trabajo o incertidumbre. En este sentido, un líder debe ser capaz de escuchar las preocupaciones de su equipo, proporcionar explicaciones claras y generar un ambiente de apoyo emocional, para que los empleados sientan que el cambio es necesario y que sus esfuerzos serán respaldados por la organización (Kotter, 2021).

Por todo esto, el liderazgo transformacional, combinado con una alta inteligencia emocional, una comunicación efectiva y la capacidad de adaptarse a los cambios, constituye el pilar para mejorar la gestión dentro de la Personería de Bogotá. Implementar estos enfoques no solo puede optimizar la eficiencia operativa y el desempeño de la institución, sino también fortalecer la confianza pública y el compromiso de los empleados, elementos clave para asegurar el éxito de la entidad en el cumplimiento de su misión de defensa de los derechos ciudadanos y control social sobre la administración pública.

La importancia de compartir información confiable para un liderazgo efectivo

En el contexto del liderazgo público, especialmente en una entidad como la Personería de Bogotá, la transparencia y la distribución eficaz de información son componentes esenciales para el desempeño organizacional. La capacidad de un líder para compartir información confiable no solo fortalece la confianza dentro de la institución, sino que también tiene un impacto directo en la retención de personal y en la maniobrabilidad de la cadena de mando.

Un liderazgo basado en la transparencia asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos institucionales y entiendan las decisiones tomadas a diferentes niveles jerárquicos. Esta claridad en la comunicación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta un ambiente de cohesión organizacional. Cuando hablamos de

maniobrabilidad, hablamos básicamente de la capacidad de autonomía gestacional que tiene cada líder para con su equipo de trabajo. Más adelante veremos en los resultados de las encuestas, como esto resulta ser un factor determinante para el éxito de cualquier equipo, pues los líderes (jefes) tienen sus propios líderes que, con frecuencia, limitan su proceder con su equipo. Es necesario e importante que los líderes tengan delimitadas sus funciones, pero que dentro de sus funciones tengan margen de maniobrabilidad para liderar, acomodar, mermar y construir mejores dinámicas con su equipo.

La transparencia como motor de confianza

En primer lugar, compartir información confiable es fundamental para que los empleados perciban que las decisiones y los cambios dentro de la organización están basados en criterios justos y objetivos, lo cual refuerza la confianza organizacional. La confianza es uno de los pilares más importantes en cualquier ambiente de trabajo, especialmente en el sector público, donde los empleados frecuentemente se enfrentan a la incertidumbre y a cambios políticos o administrativos que pueden afectar su desempeño. Según estudios recientes (Bryson et al., 2020), los líderes que comunican de manera clara y accesible los objetivos y estrategias institucionales no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también aumentan el compromiso de los empleados, ya que estos sienten que su trabajo tiene un propósito claro dentro del marco organizacional. Este tipo de liderazgo, además, incrementa la percepción de equidad y justicia dentro de la institución, lo que genera mayor motivación intrínseca y satisfacción laboral. Más adelante en las encuestas, veremos como una transparencia organizacional conduce inequívocamente al éxito, pues la información transparente y sobre todo, constante, permite mantener equipos actualizados con márgenes de trabajo acordes a los objetivos que, en entidades públicas, son siempre cambiantes.

La retención de personal es otro aspecto crítico asociado con la compartición de información dentro de las instituciones públicas. Los empleados que se sienten informados y comprendidos son más propensos a permanecer en sus puestos, especialmente cuando entienden la razón detrás de las decisiones que afectan su trabajo. El informe de la Contraloría General de Bogotá (Pachón et al., 2015) sugiere que una de las causas comunes de rotación de personal en el sector público es la falta de claridad en la gestión de recursos y en la toma de decisiones. Cuando los líderes no comunican de manera abierta los procesos y las expectativas, se genera un ambiente de incertidumbre que puede minar la moral del personal. Sin embargo, cuando la información

fluye de manera confiable y constante, los empleados se sienten valorados y comprometidos, lo que impacta positivamente en su retención y reduce los costos asociados con la rotación.

La maniobrabilidad de la cadena de mando

La distribución de información confiable también juega un papel crucial en la maniobrabilidad de la cadena de mando. En una organización pública como la Personería de Bogotá, donde los roles jerárquicos son bien definidos y las funciones de control y supervisión son fundamentales, una cadena de mando flexible y bien informada puede hacer la diferencia entre una gestión eficiente y una burocrática. Si los líderes comparten información clave de manera oportuna y precisa, los subordinados son más capaces de tomar decisiones alineadas con los objetivos institucionales sin necesidad de esperar constantes autorizaciones o directrices, lo que facilita la toma de decisiones descentralizada.

La descentralización de la toma de decisiones es una ventaja importante en instituciones que enfrentan altos volúmenes de trabajo y expectativas múltiples de partes interesadas. Sin embargo, para que esto funcione de manera efectiva, los líderes deben asegurarse de que todos los niveles de la cadena de mando estén debidamente informados. Esto no solo facilita la coordinación entre departamentos y equipos, sino que también permite a los empleados tomar decisiones más rápidas y adecuadas en situaciones de emergencia o en la resolución de problemas cotidianos.

Un líder que comunica eficazmente no solo dirige a su equipo, sino que también fortalece la autonomía de los empleados, promoviendo un ambiente donde la confianza mutua y la responsabilidad compartida son claves. En este sentido, los líderes de la Personería de Bogotá, al adoptar un enfoque de liderazgo más transparente, pueden optimizar la gestión de los recursos humanos y fortalecer la estructura organizacional, reduciendo los cuellos de botella en la cadena de mando y mejorando la capacidad de la entidad para responder de manera rápida y eficiente a los retos que enfrenta.

Comunicación y desempeño organizacional

El vínculo entre comunicación transparente y desempeño organizacional es claro: cuando la información circula libremente y es accesible para todos los miembros de la institución, se minimizan los malentendidos y las fricciones internas, lo que contribuye a la creación de un

ambiente laboral positivo y productivo. La literatura reciente (Moynihan et al., 2020) señala que las organizaciones públicas que priorizan la transparencia en la comunicación no solo tienen una mayor capacidad de respuesta ante cambios y desafíos, sino que también experimentan un aumento en la innovación y la creatividad de sus empleados. Esto es particularmente relevante en el contexto de la Personería de Bogotá, donde el manejo eficiente de recursos y la capacidad de adaptación a nuevas normativas son elementos clave para su éxito institucional.

Además, los empleados que cuentan con información adecuada tienen mayor claridad sobre sus funciones y sobre cómo sus esfuerzos contribuyen a la misión general de la entidad, lo que mejora la productividad y la eficiencia operativa. El fortalecimiento de la estructura comunicacional en la Personería puede, por lo tanto, servir como un motor de cambio para mejorar tanto la gestión interna como la percepción pública de la institución.

Por todo esto, compartir información confiable y oportuna es fundamental para el liderazgo efectivo en la Personería de Bogotá. Esta práctica no solo fomenta la confianza y el compromiso de los empleados, sino que también mejora la maniobrabilidad de la cadena de mando y facilita una toma de decisiones más ágil y descentralizada. Asimismo, es crucial para la retención de personal y para mantener un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. En el sector público, donde la transparencia y la eficiencia son valores fundamentales, los líderes que cultivan una cultura de comunicación abierta y confiable tienen mayores probabilidades de lograr el éxito organizacional y de fortalecer la capacidad de la entidad para enfrentar los retos del entorno político y administrativo.

Innovación y Capacitación para el Fortalecimiento Institucional

La innovación en el sector público no solo se refiere a la adopción de nuevas tecnologías, sino también a la implementación de procesos y estructuras organizativas que permitan una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta. Según Casado-Maestre et al. (2018), la innovación institucional implica un cambio cultural dentro de las organizaciones públicas, donde se fomente la creatividad y se valoren las aportaciones de todos los niveles jerárquicos. Esta transformación cultural es fundamental para que las organizaciones públicas, como la Personería de Bogotá, puedan adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Una dimensión crítica que no se ha explorado completamente en el contexto de la Personería de Bogotá es la innovación y la capacitación del liderazgo como herramientas para fortalecer la capacidad institucional. La literatura contemporánea sobre gestión pública subraya la importancia de la innovación en el sector público como un motor clave para la adaptación y mejora continua de las organizaciones (Casado-Maestre et al., 2018). La introducción de metodologías innovadoras y la capacitación constante del personal son esenciales para enfrentar los desafíos dinámicos que presenta el entorno gubernamental.

Capacitación de líderes y Desarrollo del Talento Humano

El fortalecimiento institucional a través de la capacitación del personal es otro aspecto esencial que construye líderes para el futuro. Sin perder de vista que el objetivo de este escrito es consolidar la importancia del liderazgo como un factor esencial en el éxito administrativo y medible de la Personería de Bogotá, es necesario comprender que este fortalecimiento institucional es el primer paso que se toma para la construcción de bases aptas para formar y preservar líderes efectivos, que además fortalece el desempeño de los líderes actuales. La formación continua no solo mejora las habilidades técnicas del personal, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados al tener mejores índices de liderazgo, y sobre todo más efectivos. (Medina & Navarro, 2022). La capacitación debe estar alineada con las metas estratégicas de la organización, asegurando que los empleados estén preparados para implementar cambios y adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo. En este contexto, la Personería de Bogotá puede beneficiarse significativamente de programas de capacitación que enfatizan no solo el desarrollo de habilidades técnicas, sino también la mejora de competencias blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo. Estos programas deberían diseñarse para promover la innovación y el pensamiento crítico, facilitando así un entorno donde los empleados puedan proponer y liderar iniciativas de mejora.

Marco Institucional

El marco institucional de la Personería de Bogotá se centra en el desarrollo de su capacidad para cumplir con sus funciones como entidad de control y defensa de los derechos humanos en el Distrito Capital. Este marco está definido por un conjunto de normas, políticas y prácticas administrativas que guían sus operaciones y aseguran su alineación con los objetivos estratégicos del gobierno local y nacional.

Estructura y Funciones

La Personería de Bogotá es un organismo autónomo que ejerce funciones del Ministerio Público y actúa como veedor ciudadano, garantizando la vigilancia de los derechos humanos en la capital. Según el Decreto Ley 1421 de 1993, la Personería se organiza como una entidad independiente de la administración distrital, lo que le permite actuar con autonomía en la defensa de los intereses colectivos y en la vigilancia de la conducta de los servidores públicos. La estructura organizacional de la Personería está diseñada para maximizar su eficacia en la ejecución de sus funciones. Cuenta con diversas dependencias encargadas de áreas específicas como derechos humanos, veeduría ciudadana, y control disciplinario. Esta estructura jerárquica y funcional permite una gestión eficiente de los recursos y facilita la implementación de políticas públicas encaminadas al cumplimiento de su misión institucional.

Capacidades Institucionales

El fortalecimiento de la capacidad institucional es esencial para que la Personería de Bogotá pueda adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad. Según Medina y Navarro (2022), las capacidades institucionales incluyen no solo recursos humanos y financieros, sino también infraestructura tecnológica y procesos administrativos eficientes. La modernización de estas capacidades es crucial para mejorar la prestación de servicios y aumentar la transparencia y la confianza pública. La implementación de tecnologías de la información, como se destaca en el proyecto de Omar Peña (2024), es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de datos. La actualización del parque automotor y la mejora de las instalaciones físicas son también componentes críticos para asegurar que la Personería pueda llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y responder a las necesidades de la ciudadanía con agilidad.

Interacción con el Marco Normativo

El marco institucional de la Personería está en estrecha relación con el marco normativo nacional, como lo establece la Ley 489 de 1998 que regula la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Este marco legal proporciona las bases para la planificación y ejecución de políticas públicas eficientes y asegura que las acciones de la Personería estén en concordancia con los principios de legalidad y transparencia. Las reformas legales recientes, como la Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a la información pública, también influyen en el marco institucional de la Personería, promoviendo prácticas de gestión más abiertas y participativas. Estas normativas obligan a la Personería a adoptar medidas que faciliten el acceso a la información y promuevan la participación ciudadana, elementos clave para fortalecer la confianza pública y mejorar la rendición de cuentas.

Desafíos y Oportunidades

La Personería de Bogotá enfrenta desafíos significativos en términos de modernización administrativa y mejora de su capacidad operativa. La falta de recursos adecuados y la necesidad de actualizar la infraestructura tecnológica son obstáculos que deben ser superados para cumplir con su misión efectivamente. Sin embargo, estas limitaciones también presentan oportunidades para innovar y desarrollar nuevas estrategias de gestión pública que sean más eficientes y centradas en el ciudadano. La implementación de proyectos de modernización institucional, como el propuesto por Peña (2024), representa una oportunidad para transformar la Personería en una entidad más moderna y eficiente, capaz de responder a las demandas actuales y futuras de la sociedad bogotana. Estos proyectos no solo mejorarán la capacidad operativa de la Personería, sino que también contribuirán a fortalecer su papel como garante de los derechos humanos y la transparencia en el Distrito Capital.

Metodología

Primer Nivel - Enfoque de la Investigación

El estudio sobre los modelos de gestión y control en la Personería de Bogotá se plantea desde un enfoque mixto, integrando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para ofrecer una comprensión integral de las dinámicas y desafíos presentes en la gestión pública de esta entidad. Este enfoque es apropiado dada la complejidad del problema y la necesidad de captar tanto la profundidad cualitativa de las experiencias de los funcionarios como los patrones cuantitativos que subyacen en la gestión y control de recursos. El enfoque mixto permite combinar la riqueza descriptiva y exploratoria de los métodos cualitativos con la capacidad de generalización y precisión de los métodos cuantitativos, como sugiere Creswell y Clark (2017). Esto facilita no solo la identificación de patrones de comportamiento y percepción entre los empleados, sino también la medición exacta de variables clave relacionadas con la eficiencia y transparencia en la gestión administrativa.

Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional, ya que se busca describir las características y particularidades de los diferentes tipos de liderazgo en la personería de Bogotá, y como estos influyen directamente en el ambiente laboral, así como en la percepción que tienen sus empleados acerca de su propia productividad.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. No se manipulan variables, sino que se observan tal como se presentan en el contexto natural de la Personería de Bogotá. Los datos se recolectan en un solo momento, lo cual es adecuado para el tipo de estudio que

busca establecer relaciones y describir situaciones actuales sin alterar el entorno. Este tipo de diseño permite una evaluación precisa y objetiva de las condiciones actuales en las que opera la entidad, como lo recomiendan estudios similares (Robson & McCartan, 2016).

Variables Principales del Estudio

Liderazgo Transformacional

Definición: Grado en el que los líderes inspiran, motivan y guían a los empleados para alcanzar metas colectivas y adoptar una visión compartida.

Indicadores:

1. Motivación e inspiración de los empleados.
2. Grado de alineación con la visión institucional.
3. Desarrollo de la creatividad e innovación en los equipos.
4. Nivel de compromiso organizacional.

Inteligencia Emocional en el Liderazgo

Definición: Habilidad de los líderes para gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, favoreciendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Indicadores:

1. Capacidad de empatía y gestión de relaciones interpersonales.
2. Nivel de control emocional en situaciones de crisis.
3. Respuesta a conflictos y tensiones dentro del equipo.
4. Grado de satisfacción laboral de los empleados.

Eficiencia Operativa

Definición: Grado en que los recursos disponibles son utilizados de manera óptima para cumplir con la misión institucional.

Indicadores:

1. Cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del plazo y presupuesto.
2. Optimización de los procesos administrativos.
3. Nivel de productividad de los empleados.
4. Uso eficiente de recursos financieros y materiales.

Definición Conceptual

En este estudio, las variables serán medidas a través de diversos métodos para evaluar el impacto del liderazgo en la Personería de Bogotá, específicamente en áreas como el control interno, la eficiencia operativa, y la transparencia administrativa. El liderazgo transformacional se medirá mediante encuestas de percepción a los empleados sobre la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y generar un sentido de propósito compartido. Se evaluará la claridad de la visión institucional y el grado de alineación de los equipos con los objetivos organizacionales, así como la capacidad de los líderes para fomentar la innovación y el compromiso entre sus subordinados. La inteligencia emocional se medirá a través de indicadores que exploren la habilidad de los líderes para manejar tanto sus emociones como las de su equipo, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y con una resolución eficaz de conflictos.

En cuanto al control interno, se llevará a cabo una medición a través de auditorías de cumplimiento y encuestas a los empleados para evaluar la percepción sobre la eficacia y la existencia de procedimientos de control dentro de la institución. Además, la eficiencia operativa será medida por indicadores clave de desempeño, tales como el tiempo de respuesta

a los requerimientos ciudadanos, el porcentaje de recursos ejecutados frente al presupuesto asignado, y los niveles de productividad institucional en relación con los recursos utilizados.

Población y Muestra

La población del estudio comprende todos los funcionarios y contratistas de la Personería de Bogotá involucrados en la gestión administrativa y operativa. Dado el tamaño de la población, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado que garantiza la representatividad de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de la entidad. La muestra final incluirá aproximadamente el 20% de la población total, lo cual es suficiente para alcanzar inferencias estadísticas robustas y significativas, como sugieren los principios de muestreo de Mertens (2014).

Segundo Nivel - Recopilación de Datos Primarios

Selección de Instrumentos para recolectar información

La segunda fase del estudio se centrará en la recopilación de datos primarios utilizando un diseño mixto que incluye la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Para ello, se emplearán los siguientes instrumentos:

Entrevistas semiestructuradas

Se realizarán entrevistas a líderes y funcionarios del sector público para obtener información detallada sobre las cualidades de liderazgo que consideran más efectivas. Las entrevistas estarán diseñadas para explorar cómo estas cualidades impactan en la motivación, el compromiso y la productividad de los equipos de trabajo. Los participantes serán seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, garantizando una representación adecuada de distintos niveles jerárquicos y áreas dentro del sector público.

Encuestas

Sección 1: Liderazgo Transformacional

Inspiración y Motivación

- ❖ Mi superior me motiva a dar lo mejor de mí en el trabajo.

1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)

- ❖ Siento que mi superior ofrece una visión clara y atractiva para el futuro de nuestra organización.

1 a 5

Estímulo Intelectual

- ❖ Mi superior me desafía a pensar en los problemas de manera innovadora.

1 a 5

- ❖ Mi superior fomenta un ambiente de aprendizaje constante.

1 a 5

Sección 2: Liderazgo Auténtico

Transparencia Relacional

- ❖ Mi superior es honesto sobre sus decisiones y el impacto de las mismas.

1 a 5

- ❖ Mi superior comparte información relevante conmigo y con mis compañeros.

1 a 5

Autoconciencia

- ❖ Mi superior reconoce sus propias fortalezas y debilidades.

1 a 5

- ❖ Mi superior está abierto a recibir retroalimentación de mí y de otros empleados.

1 a 5

Sección 3: Compromiso

Compromiso Organizacional

- ❖ Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.

1 a 5

- ❖ Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para ayudar a que la organización tenga éxito.

1 a 5

Lealtad

- ❖ Planeo seguir trabajando aquí en el futuro cercano.

1 a 5

- ❖ Recomendaría trabajar aquí a un amigo o familiar.

1 a 5

Sección 4: Productividad

Eficiencia Personal

- ❖ Siento que mi productividad ha mejorado bajo el liderazgo actual.

1 a 5

- ❖ Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo eficientemente.

1 a 5

Colaboración y Trabajo en Equipo

❖ Mi equipo trabaja bien junto gracias al liderazgo de mi superior.
1 a 5

❖ Mi superior fomenta el trabajo colaborativo dentro del equipo.
1 a 5

Sección 5: Comentarios Abiertos

❖ ¿Qué aspectos del liderazgo de su superior considera que más contribuyen a su nivel de compromiso y productividad?

❖ ¿Qué mejoras sugeriría para fomentar un mejor ambiente de trabajo y aumentar la productividad?

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de los datos se llevará a cabo en dos niveles:

Análisis Cualitativo

Los datos obtenidos de las entrevistas serán analizados mediante el enfoque de análisis temático, identificando patrones y temas recurrentes relacionados con las cualidades de liderazgo que favorecen el compromiso y la productividad. Este análisis permitirá comprender las percepciones y experiencias de los funcionarios y líderes del sector público.

Análisis Cuantitativo

Los datos obtenidos de los cuestionarios serán analizados estadísticamente utilizando las estadísticas arrojadas por los resultados de las encuestas y entrevistas.

Ética de la Investigación

Esta investigación se llevará a cabo bajo estrictos principios éticos. Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes en todas las etapas del estudio. Los participantes serán informados sobre los objetivos de la investigación y se les solicitará su consentimiento informado antes de la recopilación de datos.

Alcance metodológico

La investigación se enfoca en identificar y validar las cualidades de liderazgo que influyen en la productividad y el compromiso de los funcionarios y contratistas en el sector público en Colombia. El alcance metodológico es exploratorio, lo que significa que la investigación busca generar conocimiento sobre las relaciones entre liderazgo, productividad y compromiso, sin formular hipótesis a priori. Este estudio por lo tanto sigue un diseño transeccional, lo que implica que los datos se recolectarán en un único momento en el tiempo, ofreciendo una fotografía del estado actual del liderazgo en el sector público.

Alcance técnico

A nivel técnico, la investigación se centrará en la recolección de datos a través de encuestas realizadas a las diferentes dependencias de la Personería de Bogotá. Estas encuestas estarán diseñadas para obtener información tanto cualitativa como cuantitativa sobre el liderazgo, el control interno, la eficiencia operativa y la transparencia administrativa. Los datos cualitativos se recopilarán mediante preguntas abiertas, mientras que las preguntas cerradas proporcionarán los datos cuantitativos. Posteriormente, los resultados se analizarán de manera descriptiva y comparativa para identificar patrones y correlaciones, permitiendo obtener una visión clara sobre el estado de estos aspectos dentro de la institución. Este enfoque directo y accesible asegura que la investigación sea comprensible y práctica para el contexto de la Personería de Bogotá.

Conclusión de la Metodología

La elección de un enfoque de métodos mixtos permite una comprensión integral y sobretodo amplia de las cualidades de liderazgo en el sector público. Al combinar datos cualitativos y cuantitativos, se espera obtener una visión completa sobre cómo estas cualidades impactan en la productividad y el compromiso, proporcionando una base sólida para la validación y aplicación de los resultados en futuras investigaciones y prácticas dentro del sector público.

Resultados

Enlace del Microsoft Form: <https://forms.office.com/r/dgF1mjPgc0>



The screenshot shows a Microsoft Forms survey interface. At the top, it says 'Forms' and 'Liderazgo en la Personería de Bogotá - Guardado'. There are navigation buttons for 'Estilo', 'Configuración', and 'Vista previa'. A prominent blue button says 'Recopilar respuestas' and a white button with a green border says 'Ver respuestas' with a '135' badge. The main title of the form is 'Liderazgo en la Personería de Bogotá'. Below the title, there is a short introductory text: 'En esta encuesta totalmente anónima podrás calificar honesta y transparentemente las condiciones del liderazgo adentro de la Personería de Bogotá como institución de carácter público. Recuerda que 1 es "totalmente en desacuerdo", mientras que el 5 es "totalmente de acuerdo".' On the left side, there is a 'Plantillas' icon.

Se realizó un form utilizando el aplicativo **Microsoft Forms** para poder realizar un sondeo adentro de la institución. El sondeo fue un éxito en tanto fue respondido por un total de 135 personas, todas trabajadoras de la institución respondiendo a todas y cada una de las áreas de operación de la institución. Existe retroalimentación desde las siguientes áreas de la institución:

Dependencias Participantes

Oficina Asesora de Comunicaciones (OAC)

- **Oficina Asesora de Comunicaciones (OAC)**
-

Oficina de Control Interno

- **Oficina de Control Interno**
 - **Oficina de Control Interno Disciplinario**
-

Personería Delegada

- **Personería Delegada para los Sectores de Educación y Cultura, Recreación y Deporte**
- **Personería Delegada para la Defensa y Protección de los Derechos Humanos**
- **Personería Delegada para la Defensa y Protección del Consumidor**
- **Personería Delegada para la Familia y Sujetos de Especial Protección Constitucional**
- **Personería Delegada para el Sector de Seguridad, Convivencia y Justicia**
- **Personería Delegada para la Protección de Víctimas del Conflicto Armado Interno**
- **Personería Delegada para la Orientación y Asistencia a las Personas**
- **Personería Delegada para el Sector Ambiente**
- **Personería Delegada para la Coordinación de la Prevención y Control a la Función Pública**
- **Personería Delegada para los Sectores Mujeres e Integración Social**
- **Personería Delegada Penal II**
- **Personería Delegada Penal I**
- **Personería Delegada para la Potestad Disciplinaria**
- **Personería Delegada para los Sectores de Planeación y Movilidad**
- **Personería Delegada para la Defensa y Protección de los Derechos Humanos (2)**

Dirección de Conciliación y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos

- **Dirección de Conciliación y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos**
 - **Centro de Conciliación y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos**
-

Subdirecciones

- **Subdirección de Desarrollo del Talento Humano**
 - **Subdirección de Gestión Documental y Recursos Físicos**
 - **Subdirección de Gestión Financiera**
 - **Subdirección de Gestión Contractual**
-

Dependencias de Familia y Salud

- **Delegada de Familia**
 - **Delegada de Salud**
 - **Personería Delegada para la Familia y Sujetos de Especial Protección Constitucional**
 - **Personería Delegada para la Familia**
 - **Personería Delegada para la Defensa y Protección de la Familia**
 - **Delegada Familia y SEPC**
 - **Personería Delegada para la Familia y Sujetos de Especial Protección Constitucional (2)**
-

Personería Local (Municipal)

- **Personería Local de Ciudad Bolívar**
- **Personería Local de San Cristóbal**
- **Personería Local de Bosa**
- **Personería Local de Usme**
- **Personería Local de Kennedy**
- **Personería Local de Chapinero**
- **Personería Local de Tunjuelito**
- **Personería Local de Sumapaz**
- **Personería Local de Teusaquillo**
- **Personería Local de Antonio Nariño**

- **Secretaría General**
- **SGDRF**
- **Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC)**
- **Dirección Administrativa y Financiera**
- **Dirección de Gestión del Conocimiento e Innovación**
- **Equipo CIMA**
- **Secretaría Común**
- **Coordinación de Ministerio Público y los Derechos Humanos**
- **Delegada Sector Gestión Pública, Jurídica y Gobierno**
- **Delegada para Policivos y Civiles**
- **P.D. Policivos y Civiles**
- **P.D. para la Coordinación de la Prevención y Control a la Función Pública**
- **P.D. para la Familia y Sujetos de Especial Protección Constitucional**
- **P.D. para los Sectores de Gestión Pública, Gestión Jurídica y Gobierno**
- **P.D. para el Sector Ambiente**
- **P.D. Seguridad, Convivencia y Justicia**

Análisis Individual de Preguntas

A continuación, serán analizadas las preguntas una por una buscando comprender el panorama del liderazgo a detalle a partir de la información recopilada por este sondeo.

Imagen 1. Pregunta 1: Siento que mi superior me motiva a dar lo mejor de mí en mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Respuestas positivas (opción 5):

Cantidad: 84 respuestas, es decir, 62,22 %.

Interpretación: la mayoría ha elegido la opción más alta en la escala, lo que implica que un gran número de empleados sienten que su superior los empuja a un nivel máximo. Esta proporción relativamente alta sugiere que el liderazgo se siente como inspirador y efectivo por lo general. También tiene sentido relacionarlo con el cuestionario, quién puede ser superior en la integración, la comunicación positiva y la atención activa a los empleados. Respuestas moderadamente positivas 4: Cantidad: 16 respuestas por 11.85%; Interpretación: un grupo significativo también siente la motivación de los jefes, pero más suave que el primero. Se puede suponer que estos empleados están satisfechos con la cantidad de motivación, pero es probable que necesiten un mayor apoyo o, por el contrario, estímulos personales exclusivos para aumentar esta fuente de satisfacción.

Respuestas neutrales a negativas (Opción 3) :

* Cantidad: 3 respuestas; proporción de 2.22%.

* **Interpretación:** Tales respuestas pueden ser agrupadas con el primer grupo, ya que no muestran un efecto motivador obvio por parte de sus superiores. Sin embargo, tal percepción aún puede ser considerada en detalle, teniendo en cuenta que tal sentimiento de neutralidad puede girar en torno a la falta de apoyo positivo o negativo. En particular, puede que estos empleados no sientan ningún tipo de interacción con sus superiores, lo cual puede significar un ambiente de trabajo generalmente neutral o líderes que no sean activamente interesados en motivar a sus subordinados

Opciones extremadamente negativas (opciones 1 y 2)

Número: 1 respuesta (0,74%) para la opción 1 o 2 respuestas (1,48%) para la opción 2. Interpretación: como se ha mencionado anteriormente, el número reducido de respuestas en estos niveles es positivo porque indica que solo pocas personas coordinadoras creen que su colaborador no los motiva en absoluto. Sin embargo, lo más preocupante es que existen tales excepciones, lo que puede deberse a un mal liderazgo o a una mala comunicación entre el líder y el seguidor

En conclusión general, como se observa en la tabla anterior, la mayor concentración de respuestas en los niveles 4 y 5 indicaría una percepción general positiva hacia la capacidad motivacional de los superiores en esta organización. Este resultado es alentador puesto a que una alta motivación es un factor que ha demostrado estar asociado a: i) mayor rendimiento laboral, los empleados motivados tienden a ser más productivos, estar más comprometidos para alcanzar los objetivos organizacionales, mostrar mayor satisfacción laboral.

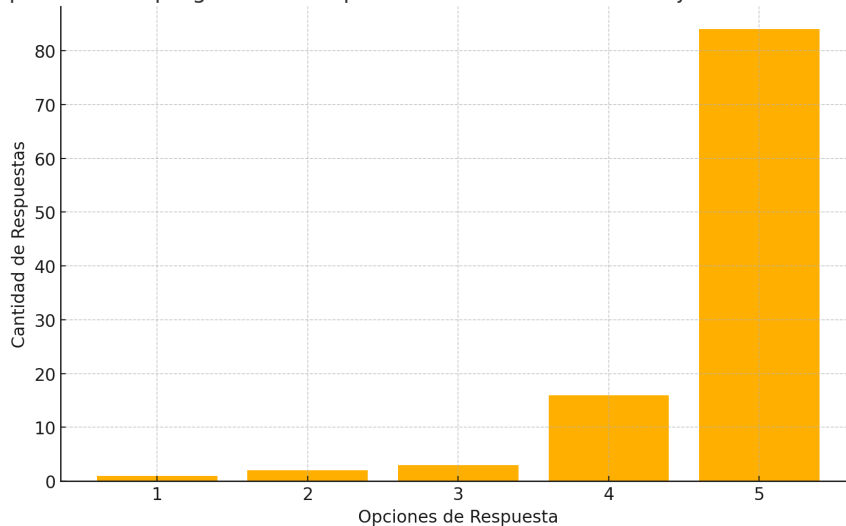
* **Reducción de la rotación.** A lo largo de las mismas líneas, muchos estudios recientes sugieren que la percepción del liderazgo entusiasta está positivamente relacionada con el clima laboral en general afectivo y también afectivo, que a menudo redundan en el compromiso y la reducción de la rotación del personal, ya que aquellos que están motivado y satisfecho no se irá.

* **Clima organizacional positivo.** Además, un idéntico tipo de líderes con sistemáticamente la motivación entusiasta apropiada crea un ambiente de trabajo que es sustitutivo positivo, lo que también mejora el ritmo entre compañeros e influye en una cultura organizacional eternamente sana. Implicaciones para la organización Para mantenerse de esta manera y mejorar en futuros tiempos la motivación, la organización podría entablar las siguientes acciones:

* **Capacitación de líderes en capacidades de motivación y comunicación. fortalecerá el liderazgo y desarrollará una actitud de apoyo eternamente presente.** La motivación regular del personal es una solución necesaria. El cumplimiento de cuestionarios regulares ayudará a la organización a controlar la dinámica de la percepción y hacer cambios rápidos en la política de liderazgo. En cuanto a la personalización de la motivación, algunos empleados necesitan más atención. Los superiores deben considerar la posibilidad de crear un enfoque motivacional regular dirigido a cada empleado o al grupo de empleados con determinadas necesidades y deseos. Basándonos en el análisis descrito anteriormente, podemos concluir que, en general, las percepciones son positivas pero aún pueden hacerse mejoras, en particular, el tratamiento de los casos raros que se encuentran en los niveles más bajos de satisfacción.

Imagen 2. Pregunta 2: Siento que mi superior ofrece una visión clara y atractiva para el futuro de nuestra organización.

Respuestas a la pregunta: "Mi superior me motiva a dar lo mejor de mí en el trabajo."



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5 - Respuestas positivas

Cantidad: 84 respuestas – 62.22%.

Interpretación: Este porcentaje es muy elevado. Señala que una gran mayoría de los miembros del equipo afirma que sus superiores tienen una visión clara y atractiva del futuro. Se interpretó como percepción de Liderazgo Estratégico, en la medida en la que el SUPERIOR comunica con claridad y eficacia los objetivos y el propósito de la organización. La claridad sobre la visión estratégica tiene un papel fundamental para ajustar el nivel de compromiso y la expectativa de los empleados a los objetivos organizacionales.

Opción 4 - Respuestas moderadamente positivas:

Cantidad: 30 respuestas; 22,22%.

Interpretación: aunque una cantidad significativa también eligió la opción más alta de la escala, la diferencia con la opción 4 indica que a los empleados les parece una visión atractiva en general; sin embargo, algunos podrían considerar que le falta ser ‘‘excepcionalmente ‘‘ inspirador. Esto podría sugerir oportunidades para robustecer ciertos elementos de la

comunicación, por ejemplo, la conexión emocional e inspiración hacia metas más ambiciosas o transformadoras

Opción 3. Respuestas neutrales a negativas.

Cantidad: 16 respuestas ;

Frecuencia: 11.85%. Este resultado puede indicar que los empleados no comprenden la visión general de sus superiores o quizás no ven cómo la visión puede ser inspiradora. Este grupo de respondeintes puede estar alineado, pero todavía sienten un apoyo sólido hacia las metas estratégicas propuestas.

Respuestas negativas (Opciones 1 y 2):

Cantidad: 5 respuestas en total (3.70%), 2 en la opción 1 y 3 en la opción 2.

Interpretación: por otro lado, este pequeño grupo refleja una percepción desfavorable sobre la capacidad del superior para proyectar una visión clara y atractiva. Nuevamente, los trabajadores han experimentado poco aquello, dado que los líderes de las organizaciones no han logrado transmitir hacia dónde van o no lograron que los objetivos fueran percibidos como relevantes o realizables

General conclusión: Acá la conclusión, parece que la distribución de respuestas sugiere que la mayoría del equipo encuentra que la visión de su líder para el futuro es clara y atractiva en términos generales. Esto puede considerarse positivo en el contexto de la coherencia organizativa y la cohesión, ya que la visión es uno de los aspectos más importantes del entorno puesto que tiene beneficios para el equipo. La alineación estratégica. Los empleados con el claro conocimiento de la dirección y la combinación de las preferencias y opiniones orientan su comportamiento y sus decisiones de algunas formas hacia esa fuente de su inspiración.

Motivación y compromiso: los líderes que proyectan una visión de futuro inspiradora pueden motivar a los empleados y mantener su compromiso a largo plazo. Claridad en los objetivos: los empleados que comprenden claramente sus objetivos organizacionales pueden planificar su trabajo más efectivamente. Mejora la productividad y la eficiencia. Implicaciones para la organización. Para fortalecer esta percepción positiva y abordar los aspectos menos favorables,

la organización puede: Refinar y comunicar la visión. Aunque la mayoría percibe una visión atractiva, algunos empleados requieren mayor claridad y un mensaje más inspirador.

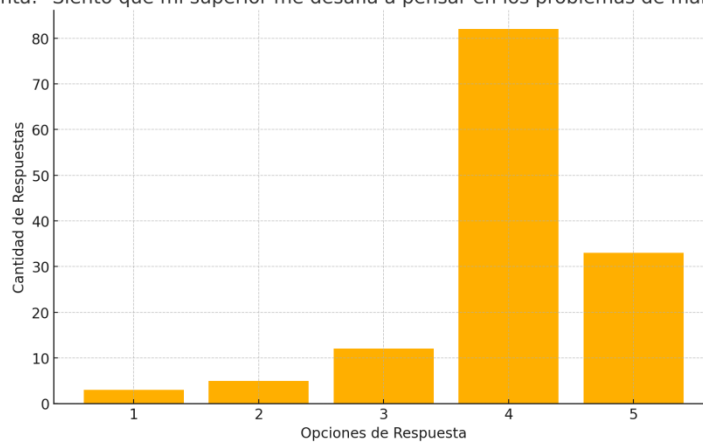
Finalmente, la recomendación es que los líderes incluyan narrativas y ejemplos concretos que ilustren cómo contribuye cada departamento o equipo al futuro de la organización. Para involucrar a los líderes de mayor nivel.

Formación en comunicación estratégica: los líderes se pueden beneficiar de los entrenamientos para proyectar una visión aún más poderosa y cerrar la brecha de percepción entre las opciones 4 y 5. Feedback continuo. Finalmente, el análisis muestra que, si bien hay una percepción positiva del liderazgo estratégico, se necesita una comunicación más efectiva y una mejor articulación de la visión en todos los niveles. Una estrategia de comunicación sólida hará una gran diferencia en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que repercutirá en toda la organización.

De aquí en adelante, todas las preguntas presentan un patrón similar de respuesta, por lo que las conclusiones y el análisis serán más cortos al enfocarse directamente en lo planteado por cada pregunta.

Imagen 3. Pregunta 3: Siento que mi superior me desafía a pensar en los problemas de manera innovadora y proactiva

Respuestas a la pregunta: "Siento que mi superior me desafía a pensar en los problemas de manera innovadora y proactiva"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas(Opción 5):

Cantidad: 82 respuestas (60.74 %).

Interpretación: la mayoría de las personas sienten que su jefe los desafía intelectualmente. Esta reacción es alta para el desarrollo vanguardista y creativo del grupo.

Opción 4 - Respuestas positivas moderadamente (Opción 4):

Cantidad: 33 respuestas (24.44%).

Interpretación: si bien varias personas perciben la capacidad de innovar muy positivamente, su frecuencia relativamente más baja implica que este estímulo puede resultar aún más desafiante o incluso inspirador.

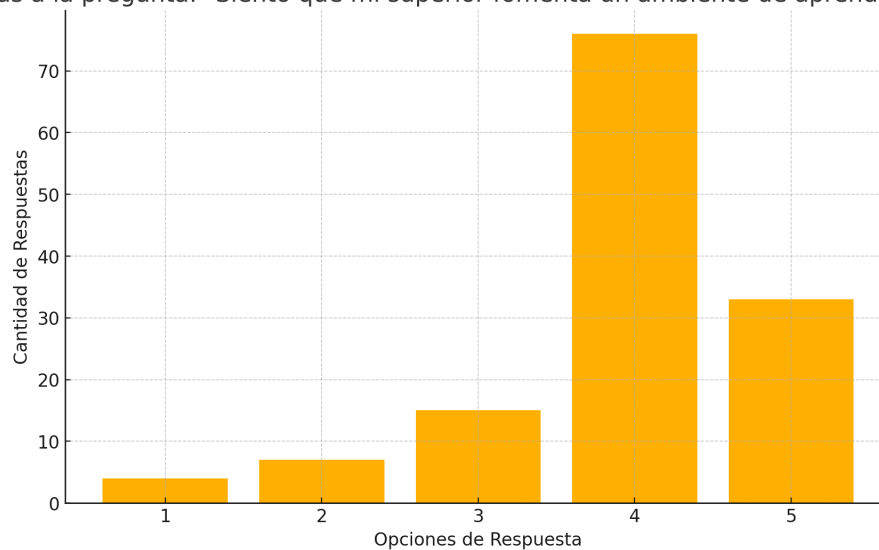
Opción 3 - Respuestas neutrales a negativas (opciones 1-3): cantidad 20 (14.82%).

Interpretación: es posible que alguno de los empleados no se sienta desafiado, y una minoría puede requerir un mayor enfoque en desafíos intelectuales específicos. Conclusión general: la tendencia positiva sugiere que la mayoría ya experimenta el desafío intelectual, lo que promueve la innovación. Sin embargo, una proporción no significativa de respuestas menos positivas sugiere que una porción de los empleados pueden requerir enfoques más personalizados.

Recomendaciones: estímulo intelectual adicional. La organización puede implementar capacitaciones profesionales para facilitar que los líderes alienten a sus equipos a ser aún más creativos y críticos; retroalimentación: monitorear y ajustar los desafíos según los empleados para maximizar su potencial innovador.

Imagen 4. Pregunta 4: Siento que mi Superior fomenta un ambiente de aprendizaje constante.

Respuestas a la pregunta: "Siento que mi superior fomenta un ambiente de aprendizaje constante"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas (Opción 5):

* Cantidad: 76 respuestas (56.30%). La mayoría de los empleados opinan con mayor frecuencia que su superior inmediato promueve de manera activa un entorno de aprendizaje. Desde así, parece que valoran positivamente el apoyo al desarrollo profesional en la organización.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

* Cantidad: 33 respuestas (24.44%). Los empleados en este grupo también a menudo describen el entorno con una palabra que mantiene un significado de constante aprendizaje. Sin embargo, la frecuencia es ligeramente menor que con las respuestas 4. Puede haber varios motivos para eso: tal vez los empleados sienten que solo les permiten estudiar y no se les anima a ello, por ejemplo.

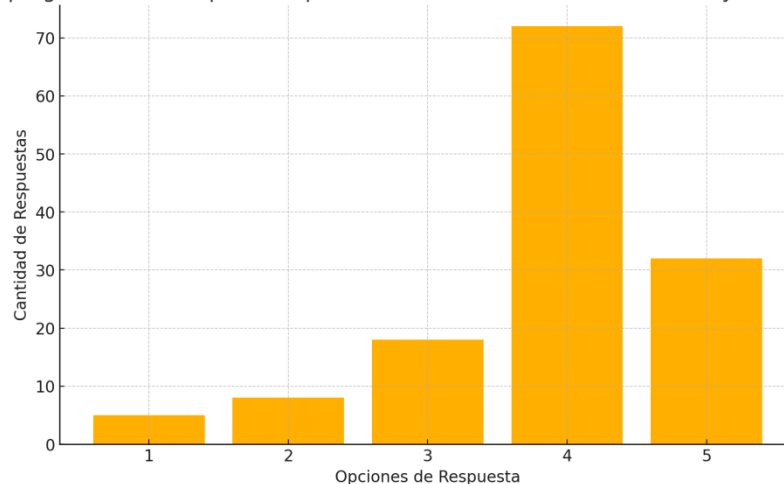
Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 26 respuestas en total. Su Interpretación y conclusión: Algunos empleados no perciben un ambiente tan enriquecedor o constante en el aprendizaje. La mayor parte de la interpretación de estos números puede reflejar las áreas donde el liderazgo no ayuda a fomentar tanto el desarrollo continuo. La mayoría de los empleados se siente realmente bien con la cultura de aprendizaje. Sin embargo, un pequeño grupo con percepciones negativas sobre la estrategia de aprendizaje general podría significar que hay oportunidades para fortalecerlo.

Recomendaciones: Refuerzo de la cultura de aprendizaje: fomentar aún más los programas L&D para garantizar que lleguen a todos. Evaluaciones continuas: encuestar a los empleados y revisar los programas L&D para asegurarse de que las oportunidades sean accesibles y relevantes para todos los grupos.

Imagen 5. Pregunta 5: Siento que mi superior es honesto sobre sus decisiones y el impacto de las mismas.

Respuestas a la pregunta: "Siento que mi superior es honesto sobre sus decisiones y el impacto de las mismas"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas (Opción 5):

Cantidad: 72 respuestas (53.33%).

Interpretación: La mayoría de los empleados percibe a su superior como honesto en su toma de decisiones y en la transparencia sobre su impacto, lo que refuerza la confianza en el liderazgo.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 32 respuestas (23.70%).

Interpretación: Un grupo más bien significativo también considera que su superior es genuinamente honesto, aunque en menor medida que la opción 4, lo que sugiere un nivel alto de autenticidad percibida, pero con posibilidad de fortalecer la comunicación abierta.

Opción 3 - Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 31 respuestas en total (22.96%).

Interpretación: Un grupo minoritario percibe cierta falta de transparencia en sus líderes, lo que puede reflejar la necesidad de mejorar la comunicación y la sinceridad percibida en ciertos contextos.

Conclusión General

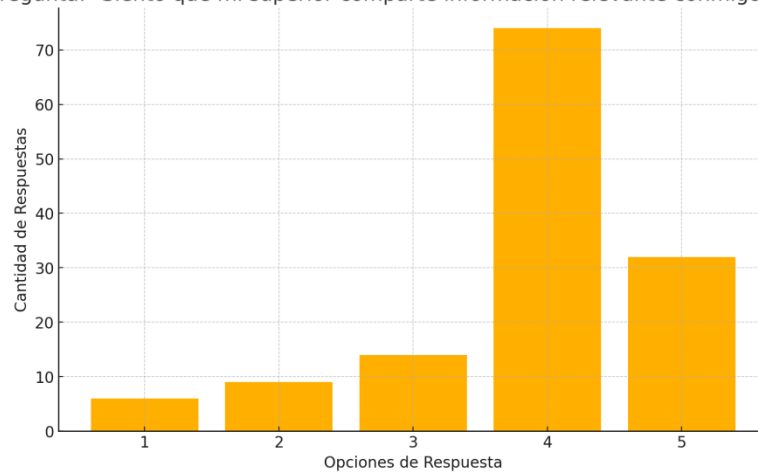
La tendencia positiva refleja y da a entender que el liderazgo es visto como honesto, un aspecto fundamental para generar confianza y compromiso. Sin embargo también se ve como una proporción de respuestas menos favorables indica que algunos empleados podrían beneficiarse de una mayor claridad y autenticidad en la comunicación de sus superiores.

Recomendaciones

- **Capacitación en comunicación honesta:** Implementar programas que fortalezcan la transparencia y claridad en la toma de decisiones y en su comunicación.
- **Promover la retroalimentación:** Crear espacios donde los empleados puedan expresar sus expectativas y experiencias sobre la transparencia en el liderazgo, mejorando la percepción de autenticidad en el proceso.

Imagen 6. Pregunta 6: Siento que mi superior comparte información relevante conmigo y con mis compañeros

Respuestas a la pregunta: "Siento que mi superior comparte información relevante conmigo y con mis compañeros"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5 - Respuestas extremadamente altas.

Número: 32 respuestas. Porcentaje: 23.70%

Interpretación: la apertura e independencia de este grupo son aún mayores, pero el hecho de que haya menos empleados que consideren que no es suficiente sugiere que algunos esperarían que la información se realizara con más frecuencia o detalles.

Opción 4 - Respuestas positivas.

Número: 72 respuestas. Porcentaje: 53.33%

Interpretación: la mayoría de los empleados comprende que su gerente realiza una comunicación pertinente, lo que refleja una percepción positiva de la transparencia y la comunicación en el equipo.

Opción 3 - Respuestas neutras a negativas:

Cantidad: 31 respuestas (22.96%). Significado: una proporción significativamente minoritaria de los encuestados elige opciones menos o menos positivas. Interpretación: es probable que algunos empleados no sientan que tengan suficiente acceso a la información relevante de sus líderes, lo que puede dificultar la colaboración y la alineación.

Conclusión General

La mayoría de los empleados sienten que sus líderes transfieren información de manera oportuna y significativa, lo que es más que vital para que los trabajadores se sientan más abiertos y confiados. Sin embargo, algunas de las respuestas menos favorables muestran que sería de utilidad para algunos empleados una mayor frecuencia o formalidad de la comunicación.

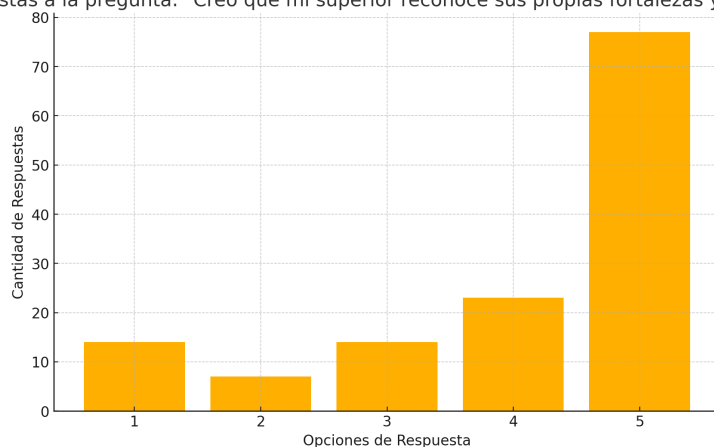
Recomendaciones:

Mejora de la frecuencia y calidad de la comunicación: implementar iniciativas en las que los líderes transmitan mensajes y noticias en reuniones regulares o comunicaciones por correo electrónico para que todos los empleados estén al tanto de cualquier tipo de cambio o decisión importante.

Comentarios en la comunicación: abrir -una o varias- vías por las cuales los empleados puedan transmitir sus necesidades en cuanto a información para ajustarlo a según sus expectativas y necesidades.

Imagen 7. Pregunta 7: Autoconciencia: Creo que mi superior (jefe directo) reconoce sus propias fortalezas y debilidades.

Respuestas a la pregunta: "Creo que mi superior reconoce sus propias fortalezas y debilidades"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas (Opción 5):

Cantidad: 77 respuestas (57.04%).

Interpretación: Más de la mitad de los empleados percibe que su superior reconoce adecuadamente sus fortalezas y debilidades. Esto es un indicador positivo de autoconciencia en los líderes, lo que contribuye a una gestión efectiva y a una relación laboral basada en la autenticidad.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 23 respuestas (17.04%).

Interpretación: Este grupo también percibe autoconciencia en su superior, aunque con una valoración ligeramente inferior. Esto puede sugerir que, aunque el reconocimiento de fortalezas y debilidades está presente, algunos empleados ven oportunidades para que su superior se conozca mejor.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 35 respuestas en total (25.93%).

Interpretación: Un cuarto de los empleados percibe que su superior podría mejorar su autoconciencia. Esto puede afectar la efectividad del liderazgo, especialmente en la toma de decisiones y en la capacidad de inspirar confianza y respeto en el equipo.

Conclusión General

La mayoría de los empleados valora la autoconciencia de sus superiores, lo cual es positivo para el ambiente de trabajo y la cohesión del equipo. Sin embargo, la proporción de respuestas menos positivas señala la necesidad de mejorar esta habilidad en algunos líderes para fortalecer la autenticidad y transparencia en la organización.

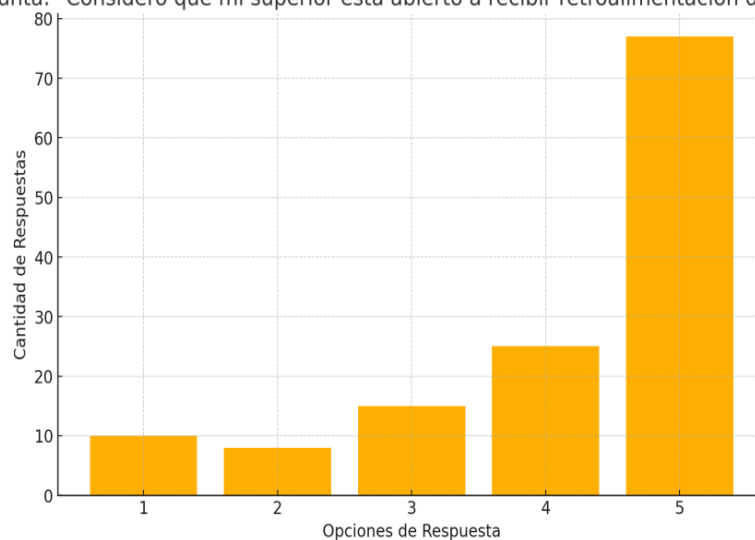
Recomendaciones

- **Desarrollo en autoconciencia:** Ofrecer talleres o programas de desarrollo personal y profesional que ayuden a los líderes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

- **Retroalimentación constante:** Implementar sistemas de retroalimentación para que los líderes puedan recibir comentarios sobre su desempeño, ayudándoles a mejorar su autoconocimiento y a construir relaciones laborales más sólidas.

Imagen 8. Pregunta 8: "Considero que mi superior está abierto a recibir retroalimentación de mí y de otros empleados"

Respuestas a la pregunta: "Considero que mi superior está abierto a recibir retroalimentación de mí y de otros empleados"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas (Opción 5):

Cantidad: 77 respuestas (57.04%).

Interpretación: La mayoría de los empleados percibe que su superior está abierto a la retroalimentación, lo cual es un indicador positivo de una cultura de comunicación abierta y receptiva dentro de la organización.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 25 respuestas (18.52%).

Interpretación: Este grupo también percibe receptividad, aunque no de forma tan marcada como la opción 5. Esto sugiere que algunos líderes son receptivos, pero podrían mejorar en su apertura a comentarios de su equipo.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 33 respuestas en total (24.44%).

Interpretación: Casi una cuarta parte de los empleados sienten que sus superiores no están suficientemente abiertos a la retroalimentación. Esto podría indicar barreras en la comunicación que pueden impactar la confianza y efectividad en el trabajo en equipo.

Conclusión General

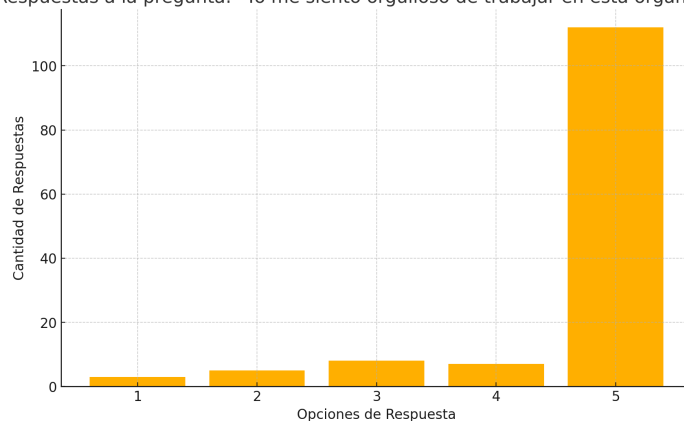
La tendencia positiva nos indica principalmente el que la mayoría de los empleados ve a sus superiores como receptivos a la retroalimentación, un aspecto clave para fomentar la confianza y mejorar continuamente las relaciones laborales. Sin embargo, una parte significativa de respuestas menos positivas sugiere que algunos líderes podrían beneficiarse de una mayor apertura al feedback.

Recomendaciones

- **Capacitaciones en recepción de feedback:** Ofrecer talleres para que los líderes mejoren su habilidad para recibir retroalimentación de manera constructiva.
- **Establecimiento de canales de comunicación formal:** Crear espacios dedicados, como reuniones de retroalimentación periódicas, que permitan a los empleados compartir comentarios de manera segura y constructiva. Si estas reuniones ya existen (se sabe que existen varias dependencias que hacen esto) continuar con estas y extender esta práctica a toda la institución.

Imagen 9. Pregunta 9: Yo me siento Orgulloso de trabajar en esta organización.

Respuestas a la pregunta: "Yo me siento orgulloso de trabajar en esta organización"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 112 respuestas (82.96%).

Interpretación: La gran mayoría de los empleados se siente orgullosa de pertenecer a la organización. Esto es un fuerte indicador de satisfacción y compromiso, factores clave para la retención de talento y la productividad en el trabajo.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 7 respuestas (5.19%).

Interpretación: Aunque menos numerosos, estos empleados también sienten orgullo, aunque de manera ligeramente inferior. Esto podría reflejar una percepción positiva general, aunque con áreas de oportunidad para mejorar el compromiso emocional.

Opción 3- Respuestas neutrales a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 16 respuestas en total (11.85%).

Interpretación: Un pequeño grupo no comparte el mismo nivel de orgullo por trabajar en la organización. Esto podría indicar que estos empleados están menos comprometidos, posiblemente debido a factores como la cultura organizacional, el ambiente laboral o expectativas no cumplidas.

Conclusión General

La gran mayoría de los empleados se siente orgullosa de su pertenencia a la organización, lo cual es excelente para la moral general y la cohesión del equipo. Sin embargo, la presencia de algunas respuestas menos positivas sugiere áreas donde la organización podría trabajar para aumentar el sentido de pertenencia de todos los empleados.

Recomendaciones

- **Fortalecer la cultura organizacional:** Buscar seguir manteniendo esto y reforzar los valores y logros que hacen que los empleados se sientan orgullosos de la organización.

- **Iniciativas de inclusión y pertenencia:** Desarrollar muchas más actividades y programas que promuevan un sentido de pertenencia y conexión, especialmente para aquellos empleados que no se sienten tan comprometidos.

Imagen 10. Pregunta 10: Sección 3. "Yo estaría dispuesto a hacer un esfuerzo extra para ayudar a que la organización tenga éxito".

Respuestas a la pregunta: "Yo estaría dispuesto a hacer un esfuerzo extra para ayudar a que la organización tenga éxito"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 107 respuestas (79.26%).

Interpretación: Una clara mayoría de los empleados muestra disposición a hacer un esfuerzo adicional, lo que refleja un alto compromiso y dedicación hacia el éxito de la organización. Esto sugiere una motivación intrínseca y un fuerte sentido de pertenencia en la mayoría del equipo.

Opción 4- Respuestas positivas (Opción 4):

Cantidad: 22 respuestas (16.30%).

Interpretación: Este grupo también está dispuesto a contribuir con esfuerzo adicional, aunque con una menor intensidad. Esto indica una actitud positiva y de apoyo hacia la organización, pero sugiere que algunos pueden estar condicionados por factores específicos que limitan su disposición total.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 6 respuestas en total (4.44%).

Interpretación: Una pequeña minoría tiene una disposición baja o neutral hacia el esfuerzo extra. Esto puede deberse a factores personales, condiciones laborales, o percepciones sobre la relación costo-beneficio del esfuerzo adicional.

Conclusión General

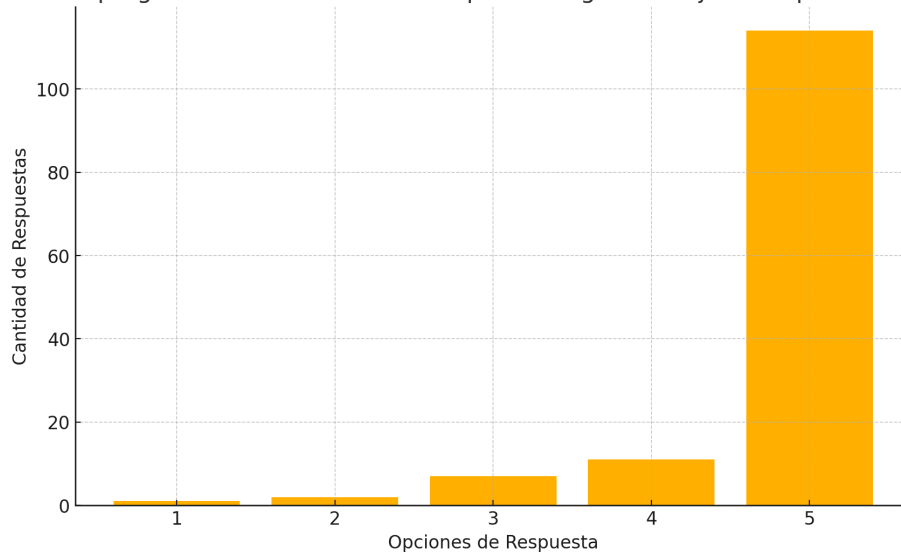
La mayoría de los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, lo cual es un excelente indicador de compromiso organizacional y alineación con los objetivos. Sin embargo, el pequeño grupo menos motivado sugiere que podría haber áreas de oportunidad para fortalecer el compromiso de todos.

Recomendaciones

- **Reforzar el sentido de propósito:** Continuar compartiendo la visión de la organización y destacar cómo el esfuerzo de cada empleado contribuye al éxito global. Extender las buenas prácticas laborales a TODAS las dependencias.
- **Revisar condiciones laborales:** Asegurarse de que todos los empleados cuenten con las condiciones y el apoyo necesarios para realizar esfuerzos adicionales sin que esto afecte su bienestar.
- **Monitoreo y apoyo personalizado:** Identificar a aquellos menos dispuestos para ofrecer apoyo adicional o identificar posibles barreras, asegurando que todos se sientan motivados y valorados en su rol. Esto es importante no para perseguirles, sino para prestarles acompañamiento adicional o, en todo caso, indagar en su situación personal.

Imagen 11. Pregunta 11: Sección 4- Lealtad- "Está dentro de mis planes seguir trabajando aquí en el futuro cercano".

Respuestas a la pregunta: "Está dentro de mis planes seguir trabajando aquí en el futuro cercano"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 114 respuestas (84.44%).

Interpretación: La gran mayoría de los empleados tiene la intención de seguir trabajando en la organización, lo que demuestra un alto nivel de lealtad y satisfacción. Este alto porcentaje sugiere que los empleados encuentran valor en su experiencia laboral y ven un futuro con la empresa.

Opción 4- Respuestas positivas (Opción 4):

Cantidad: 11 respuestas (8.15%).

Interpretación: Este grupo también planea seguir en la organización, aunque su nivel de compromiso es ligeramente menor. Esto podría indicar que están satisfechos pero posiblemente consideran otras oportunidades en el largo plazo o tienen alguna condición que modera su nivel de lealtad.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 10 respuestas en total (7.41%).

Interpretación: Una minoría de empleados no está segura de su permanencia a futuro, pero es mínimo en comparación. Esto podría deberse a factores como insatisfacción laboral, oportunidades de crecimiento limitadas, o falta de alineación con los valores organizacionales.

Conclusión General

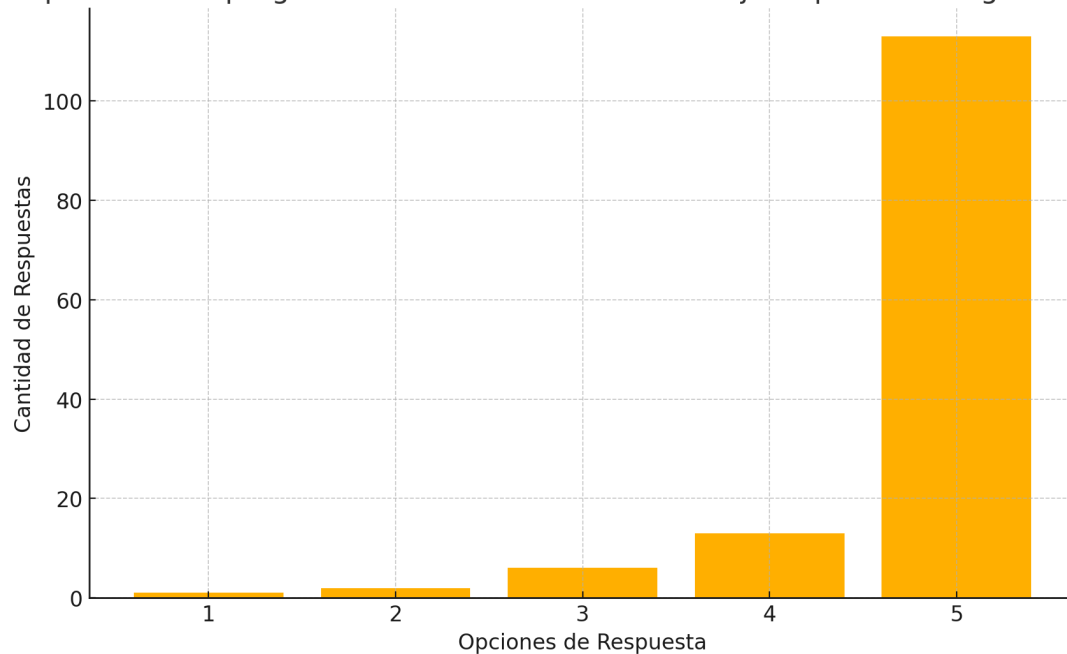
La mayoría de los empleados se siente comprometida con la organización y proyecta seguir en ella, lo cual es positivo para la estabilidad y el crecimiento organizacional. Así es como vemos que el pequeño grupo de respuestas menos positivas sugiere que algunos empleados podrían beneficiarse de un mayor apoyo o desarrollo profesional para asegurar su compromiso.

Recomendaciones

- **Desarrollar planes de carrera:** Planes de carrera y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para fortalecer la retención y mostrar a los empleados un camino claro dentro de la organización pueden ser una solución muy efectiva en estas entidades distritales. Buscar el cambio de contratista a planta de manera más frecuente.
- **Realizar encuestas de satisfacción laboral:** Identificar y abordar las áreas de mejora que podrían estar afectando la lealtad de aquellos que no están seguros de su permanencia, ayudando a construir una cultura organizacional más sólida.
- **Mejorar la comunicación interna:** Asegurarse de que todos los empleados comprendan los valores y visión de la organización, reforzando el sentido de pertenencia y propósito a largo plazo.

Imagen 12. Pregunta 12. "Yo le recomendaría trabajar aquí a un amigo o familiar"

Respuestas a la pregunta: "Yo le recomendaría trabajar aquí a un amigo o familiar"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 113 respuestas (83.70%).

Interpretación: La gran mayoría de los empleados recomendaría la organización a conocidos, lo cual refleja una alta satisfacción y confianza en la empresa. Este tipo de recomendación suele indicar una percepción positiva del ambiente laboral, la cultura y las oportunidades de desarrollo.

Opción 4- Respuestas positivas (Opción 4):

Cantidad: 13 respuestas (9.63%).

Interpretación: Este grupo también recomendaría la organización, aunque con reservas menores. Esto sugiere que los empleados están en general satisfechos, aunque podrían ver oportunidades de mejora en ciertos aspectos del trabajo.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 9 respuestas en total (6.67%).

Interpretación: Una pequeña minoría no está segura o no recomendaría la organización. Esto puede señalar experiencias individuales menos positivas, posibles insatisfacciones con ciertos aspectos laborales o una percepción de desventajas en comparación con otras opciones de empleo.

Conclusión General

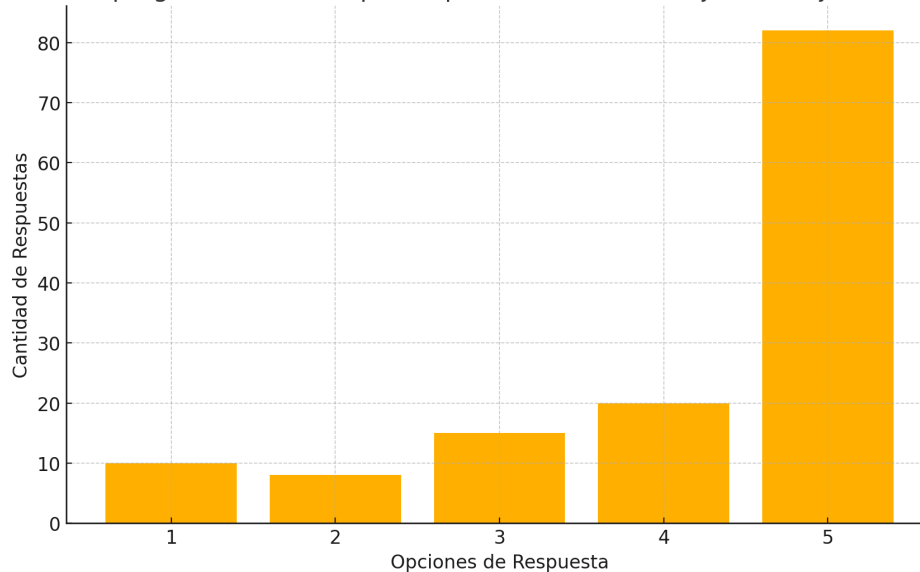
La mayoría de los empleados recomendaría la organización a amigos o familiares, lo cual es un excelente indicador de reputación interna y satisfacción general. No obstante, la presencia de algunas respuestas menos positivas sugiere que ciertos empleados tienen reservas que la organización podría abordar para mejorar su imagen interna aún más.

Recomendaciones

- **Fortalecer los programas de bienestar laboral:** Es importante para la organización ofrecer beneficios adicionales y asegurarse de que los empleados perciban un apoyo integral. No solamente las garantías legales, sino tener programas de bienestar laboral, esto implica, lógicamente, mayor presupuesto en la ejecución del área de recursos humanos.
- **Evaluar áreas de oportunidad:** Realizar encuestas de satisfacción detalladas para identificar cualquier área de mejora que los empleados consideren importante para recomendar con mayor confianza.
- **Impulsar una cultura de feedback continuo:** Asegurar que los empleados tengan voz y puedan expresar sus preocupaciones, contribuyendo a mejorar la experiencia laboral para todos.

Imagen 13. Pregunta 13. Sección 5 - Productividad: Yo diría que mi productividad ha mejorado bajo el liderazgo actual.

Respuestas a la pregunta: "Yo diría que mi productividad ha mejorado bajo el liderazgo actual"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 82 respuestas (60.74%).

Interpretación: La mayoría de los empleados están conformes y consideran además que su productividad ha mejorado bajo el liderazgo actual, lo que sugiere que los métodos de liderazgo y las estrategias empleadas han tenido un impacto positivo en su desempeño.

Opción 4- Respuestas positivas (Opción 4):

Cantidad: 20 respuestas (14.81%).

Interpretación: Este grupo también siente una mejora en productividad, aunque su percepción es un poco más moderada. Esto nos sugiere una muy buena satisfacción con el liderazgo, aunque algunos pueden considerar que todavía hay margen para maximizar su productividad.

Opción 3 - Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 33 respuestas en total (24.45%).

Interpretación: Este grupo indica una percepción menor o nula de mejora en su productividad bajo el liderazgo actual. Esto podría deberse a estilos de liderazgo que no se ajustan completamente a sus necesidades, o a barreras estructurales que limitan su rendimiento.

Conclusión General

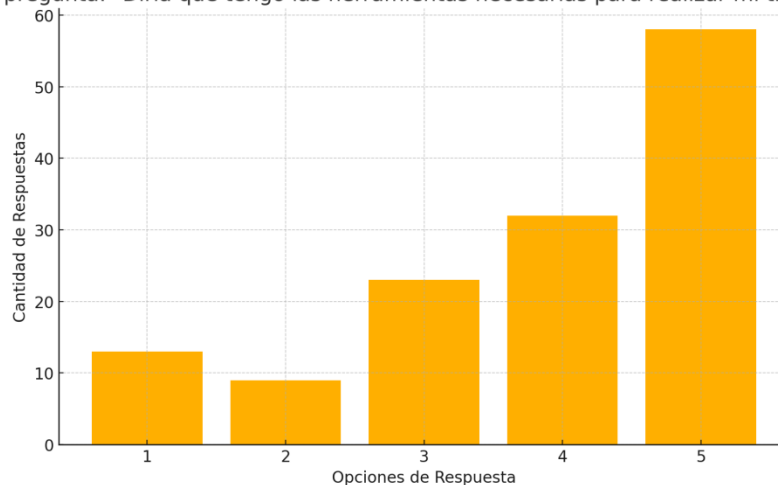
La mayoría de los empleados perciben una mejora en su productividad, lo cual refleja una influencia positiva del liderazgo actual. Sin embargo, la proporción de respuestas menos positivas indica que un grupo considerable podría beneficiarse de ajustes en el estilo de liderazgo o en el apoyo recibido.

Recomendaciones

- **Adaptar el estilo de liderazgo:** Implementar estrategias de liderazgo que se ajusten a los diferentes estilos de trabajo y necesidades de los empleados.
- **Promover el desarrollo de habilidades:** Invertir en programas de formación para ayudar a los empleados a mejorar sus competencias y optimizar su rendimiento.
- **Realizar seguimientos periódicos:** Monitorear continuamente la percepción de los empleados sobre su productividad y hacer ajustes según el feedback para maximizar el impacto del liderazgo en el rendimiento.

Imagen 14. Pregunta 14. "Diría que tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo eficientemente".

Respuestas a la pregunta: "Diría que tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo eficientemente"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas positivas (Opción 5)

Cantidad: 58 respuestas (42.96%).

Interpretación: Casi la mitad de los empleados considera que tiene todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente, lo cual es positivo y sugiere que la organización ha invertido en equipamiento y recursos adecuados. Vemos que los resultados de votos en "5" no son, ni de cerca, los mismos que en otras preguntas, razón por la cual se identifica un problema sustancial en este sondeo: La efectividad, disponibilidad y accesibilidad de las herramientas de trabajo en la Personería de Bogotá.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 32 respuestas (23.70%).

Interpretación: Este grupo también considera que tiene las herramientas necesarias, aunque su valoración es menos completa. Esto podría indicar que, básicamente aunque tienen los recursos básicos, perciben que algunas herramientas o actualizaciones adicionales mejorarían aún más su eficiencia.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 45 respuestas en total (33.34%).

Interpretación: Un tercio de los empleados indica que no tienen todas las herramientas necesarias para trabajar eficientemente. Esto puede ser una señal de recursos limitados o desactualizados en ciertas áreas, lo que podría impactar negativamente en la productividad.

Conclusión General

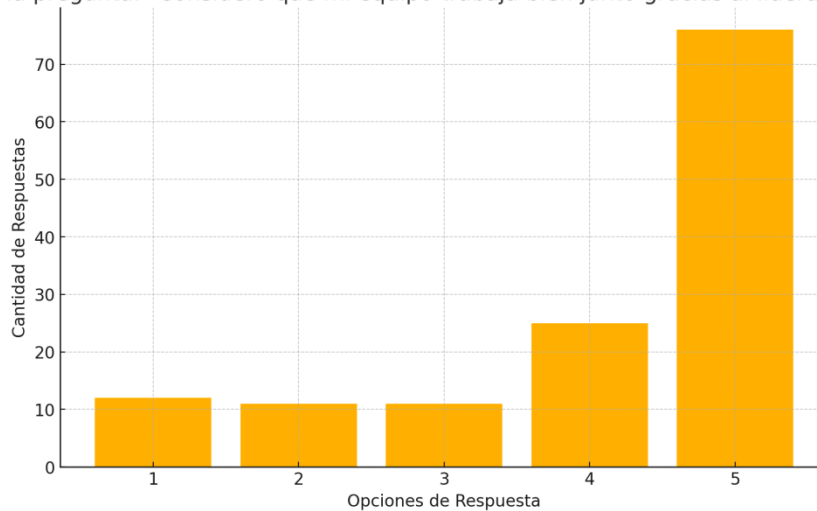
Aunque la mayoría de los empleados se siente bien equipado para cumplir con sus tareas, una parte significativa tiene reservas sobre la disponibilidad o calidad de las herramientas que utilizan. Esta situación presenta una oportunidad para evaluar y mejorar el acceso a los recursos en áreas específicas. Especialmente revisando el tema de los pagos de nómina y de las herramientas para su registro documental, así como los paquetes de ofimática que la entidad le facilita a sus empleados.

Recomendaciones

- **Evaluación de necesidades:** Realizar una revisión interna para identificar las herramientas específicas que faltan o necesitan actualización.
- **Inversión en recursos tecnológicos:** Considerar la implementación de herramientas adicionales o mejoras en la infraestructura para atender las necesidades de aquellos que sienten que carecen de los recursos adecuados. Es importante mantener a todas las dependencias con todas sus herramientas y aplicativos funcionando. Este problema se extiende a las plataformas de pago y de paso de cuenta en el caso de los funcionarios de planta.

Imagen 15. Pregunta 15: "Considero que mi equipo trabaja bien junto gracias al liderazgo de mi superior".

Respuestas a la pregunta: "Considero que mi equipo trabaja bien junto gracias al liderazgo de mi superior"



Fuente: Elaboración Propia. (2024)

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 76 respuestas (56.30%).

Interpretación: La mayoría de la entidad está de acuerdo en que su equipo trabaja bien en conjunto gracias al liderazgo de su superior, lo cual sugiere una percepción positiva del liderazgo en términos de fomentar la cohesión y el trabajo en equipo.

Opción 4- Respuestas moderadamente positivas (Opción 4):

Cantidad: 25 respuestas (18.52%).

Interpretación: Este grupo también tiene una visión positiva, aunque menos intensa y es contundente, lo cual podría indicar que, si bien el liderazgo es adecuado, ven oportunidades de mejora en la integración o la dinámica del equipo. Esto tiene que ver con la definición de roles dentro de la entidad, así como de las dependencias.

Opción 3- Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 34 respuestas en total (25.18%), con 12 respuestas en la opción 1 y 11 en la opción 2.

Análisis de Respuestas Negativas (Opciones 1 y 2)

- **Posibles Causas para las Respuestas Negativas:**

Estilo de liderazgo poco colaborativo: Los empleados que respondieron negativamente podrían sentir que su superior no fomenta un ambiente de cooperación o que no interviene adecuadamente para resolver conflictos dentro del equipo. Esto, junto con la falta de herramientas, indica sutilmente hacia donde están los problemas de la personería de Bogotá.

Falta de claridad en los roles y objetivos: Sin una guía clara del líder, algunos empleados claramente suelen experimentar confusión sobre sus roles, lo que afecta la coordinación y el rendimiento del equipo. Esto sucede mucho en entidades públicas, especialmente entre la definición de roles de contratistas y funcionarios de planta.

Preferencias o trato desigual: Percepciones de favoritismo o trato desigual pueden afectar negativamente la cohesión del equipo, generando tensión entre miembros y reduciendo la confianza en el líder.

Ausencia de comunicación efectiva: La falta de comunicación clara y abierta por parte del líder puede generar malentendidos y una coordinación deficiente, dificultando el trabajo en equipo.

Conclusión General

Si bien la mayoría considera que el equipo funciona bien gracias al liderazgo, el grupo que respondió negativamente señala áreas donde el liderazgo puede estar limitando el trabajo en equipo, indicando posibles problemas en la dinámica grupal y en la percepción de equidad y claridad.

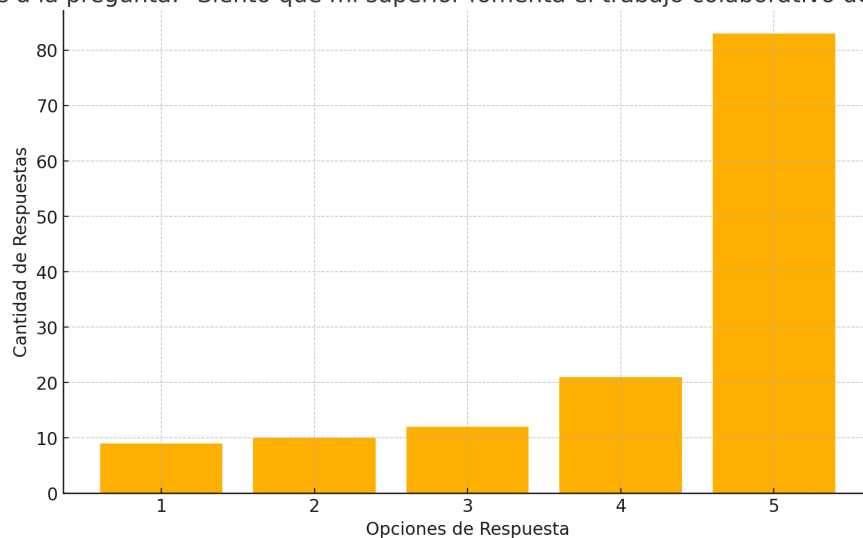
Recomendaciones

- **Capacitación en liderazgo inclusivo:** Ofrecer programas que fortalezcan las habilidades de los líderes para gestionar equipos diversos, promoviendo la equidad y mejorando la dinámica de grupo.

- **Mejorar la comunicación y resolución de conflictos:** Implementar talleres de comunicación efectiva y resolución de conflictos para el equipo, lo cual puede aumentar la confianza en el liderazgo y mejorar la cohesión.
- **Clarificación de roles y expectativas:** Es importante asegurarse de que cada miembro del equipo tenga claridad sobre su rol y los objetivos comunes para facilitar un trabajo más armonioso y productivo.

Imagen 16. Pregunta 16: Siento que mi superior (jefe directo) fomenta el trabajo colaborativo dentro del equipo.

Respuestas a la pregunta: "Siento que mi superior fomenta el trabajo colaborativo dentro del equipo"



Fuente: Elaboración Propia.

Opción 5- Respuestas altamente positivas (Opción 5):

Cantidad: 83 respuestas (61.48%).

Interpretación: La mayoría de los empleados considera que su superior fomenta activamente el trabajo colaborativo, lo cual sugiere que el liderazgo en general está alineado con el impulso de un entorno de cooperación.

Opción 4- Respuestas positivas (Opción 4):

Cantidad: 21 respuestas (15.56%).

Interpretación: Este grupo también percibe que el líder promueve la colaboración, aunque con una valoración menos intensa, lo cual podría reflejar algunas áreas de mejora en el fomento de la colaboración para todos los miembros del equipo.

Opción 3 - Respuestas neutras a negativas (Opciones 1-3):

Cantidad: 31 respuestas en total (22.96%), con 9 respuestas en la opción 1 y 10 en la opción 2.

Opción 2 - Análisis de Respuestas Negativas (Opciones 1 y 2)

Posibles Causas para las Respuestas Negativas:

Falta de cohesión en el equipo: Los empleados que perciben una baja promoción del trabajo colaborativo pueden sentir que el equipo no está lo suficientemente unido o que no se promueven actividades para fortalecer la colaboración.

Estilo de liderazgo individualista: Es muy probable que algunos empleados perciban que el superior tiende a asignar tareas individualmente sin estimular la cooperación entre los miembros del equipo. Esto es común en entidades públicas.

Falta de comunicación o dirección en proyectos grupales: Sin una dirección clara o reuniones de equipo efectivas, los empleados de la personería pueden -y suelen- tener dificultades para colaborar y apoyarse mutuamente, sintiendo que el liderazgo no alienta este tipo de interacciones.

Conclusión General

La mayoría de los empleados siente que su líder fomenta un ambiente colaborativo, lo cual es positivo para la cohesión y productividad del equipo. Sin embargo, un pequeño grupo no comparte esta percepción, indicando que algunos líderes podrían mejorar en sus estrategias para promover la colaboración.

Recomendaciones

- **Actividades de equipo regulares:** Realizar dinámicas de grupo o reuniones periódicas para fomentar la colaboración y fortalecer las relaciones de trabajo.

- **Capacitación en liderazgo colaborativo:** Ofrecer talleres para que los líderes desarrollen habilidades específicas para promover un entorno de colaboración.
- **Comunicación de expectativas de equipo:** Asegurarse de que los líderes comuniquen claramente las expectativas y beneficios del trabajo colaborativo para que todos los empleados comprendan la importancia de apoyarse mutuamente.

Sección 5- Comentarios Abiertos: ¿ Qué aspectos del Liderazgo de su superior considera que más contribuyen a su nivel de compromiso y productividad?

Esta sección, de comentarios abiertos, tiene un patrón de respuesta en donde las más repetidas fueron:

Ninguno. En ocasiones se siente que el Delegado como jefe inmediato no tiene autonomía y sólo es una figura de firma y presión para el trabajo de los funcionarios y servidores, pero no tienen poder de decisión.

La entidad en general presenta una ausencia de liderazgos, con un alto interés de concentración de poder en unas pocas áreas que generan barreras para el desarrollo institucional

La retroalimentación periódica que se hace en la oficina, para evitar errores y mantenernos en mejora continua.

ES IMPORTE QUE UN LIDER ESCUCHE A SU EQUIPO DE TRABAJO, ES SUPER IMPORTANTE PARA DAR SOLUCIÓN A LAS PROBLEMATICAS Y ATENDER SUGERENCIAS PARA LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN SU DELEGADA PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A NUESTROS USUARIOS.

No hay liderazgo ni trabajo en equipo, ni siquiera en grupo. El ambiente es muy hostil hacia nosotros los contratistas por parte de los de planta con la complacencia del jefe

Ninguno, es muy cerrado y fomenta circulo cerrados con algunos de los compañeras y compañeros de la Local, donde a estos les da prioridad y pasa por alto que ni siquiera estos cumplan el horario laboral ni compensen como es tiempo para el descanso de fin de año.

LIDERES COMO MONICA JUNCA CON MUCHA FALTA DE EMPATIA, HUMANISMO Y SOLIDARIDAD DESMEJORAN LA IMAGEN Y CREDIBILIDAD DE LA ENTIDAD COMO ORGANISMO DE CONTROL Y DEFENSOR DE DERECHOS HUMANOS. LA FALTA DE UN TRATO IGUALITARIO ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE DIFERENTES NIVELES, EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS EN LA JORNADA LABORAL EN FORMA IGUALITARIA ASI COMO DE LOS HORARIOS A COMPENSAR NO SE CUMPLEN POR TODOS LOS FUNCIONARIOS Y NO ES CLARO SI HAY O NO TRATO PREFERENTE

No se evidencia tal liderazgo, lo anterior teniendo en cuenta que el liderazgo de mi superior, esta supeditado a las instrucciones recibidas por parte de su jefe inmediato.

ES MUY ORGANIZADO, TIENE CLAROS LOS OBJETIVOS, ES IMPARCIAL, TOMA DECISIONES, REALIZA SEGUIMIENTO A CADA PROCESO, TIENE EN CUENTA LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA FUNCIONARIO DEL EQUIPO. ES UN GRAN JEFE

PERSONALMENTE PIENSO QUE EL PERSONERO LOCAL TIENE QUE HACER UN ESFUERZO MUY ALTO PARA CUMPLIR LA METAS PORQUE EN NUESTRA LOCAL FALTAN FUNCIONARIOS PROFESIONALES DE CARRERA SOLAMENTE TRABAJAMOS CON CONTRATISTAS

Las respuestas abiertas provistas revelan varias temas recurrentes y ángulo diferentes sobre el liderazgo en el interior de la organización. Los temas identificados especificados proyectan convicciones y sugerencias asociadas dentro de ellos.

Temas principales

Falta de espacio de liderazgo

Observaciones: Varias declaraciones expresan que los líderes, específicamente el Delegado, “ni siquiera tienen el espacio para ser devueltos” ni se emiten discursos, de hecho, “simplemente firman y compilan papeles”. Esto indica una comprensión de la limitación en su autoridad de liderazgo y de la dependencia de los niveles superiores, lo que puede resultar frustrante y percibir que se es menos efectivo.

Implicaciones: Esta perspectiva no permite que los líderes intermedios hagan cosas para responder. Por lo tanto, causa una respuesta más lenta y menos efectiva, disminuyendo la confianza de los empleados en los líderes.

Recomendación: la estructura jerárquica y el grado de decisiones deben ser revisadas para permitirles a los líderes intermedios tomar decisiones correctamente para el beneficio de sus equipos y el desarrollo institucional.

Es una percepción de falta de liderazgo en la entidad, y se concentra el poder en pocas áreas, lo que puede limitar el desarrollo y crecimiento institucional de dicha persona. La implicación es que la centralización de las decisiones y acciones puede constituir una fuente de barrera para la innovación y el desarrollo, y puede fomentar un ambiente restrictivo y no inclusivo. Alentar. Se recomienda promover una distribución equitativa de poder y responsabilidades que fomente la cultura de liderazgo en todas las áreas para contribuir al desarrollo holístico de la institución.

Observaciones: “Oír sus propias voces. La verdad sobre los asuntos más fundamentales para ellos. La voz de la palmada se parece demasiado a una chupada de rueda, y eso es lo último que necesitan si quieren disfrutar de este viaje [...]”. Este fragmento refleja las opiniones sobre la práctica de escuchar a sus subordinados y su intento de formular sus ideas y sugerencias en una solución asequible. Implicaciones: no escuchar las reseñas y delegar todo lo importante a las personas sencillamente no da ningún impulso recurrente a los empleados para hacer mejoramiento de sus indicaciones precisa menos compromiso y lealtad **Recomendación:** los cinco pasos hacia la actitud positiva. La primera tarea práctica formaliza un plan de ataque filas primarias; en otras palabras, esto se puede adaptar con un sistema de retroalimentación que se puede instalar con el objetivo de fomentar a los trabajadores para presentar sugerencias si el superior consulta constantemente o no.

Ambiente hostil y Discriminación hacia Contratistas

Observaciones: Algunos comentarios indican que se observa un ambiente laboral hostil y discriminación hacia los contratistas: Los empleados de planta por razones desconocidas dejan de responder los saludos de los contratistas y hasta evitan contacto visual con ellos. Los

contratistas se quejan de ser ignorados y que aceptan condenas de otros empleados con aparente complacencia del jefe.

Implicaciones: Un ambiente hostil presenta una alta tensión y afecta a la cohesión del equipo, lo que finalmente puede ocasionar la disminución de la productividad y el aumento de la rotación de personal.

Recomendación : Se debe redactar políticas organizativas que se basen en la inclusión y el respeto e involucrar a todos los empleados en el ambiente de gente y crear una formación para equipos. Favoritismo y trato preferente .

Observaciones: hay quejas al favoritismo y trato preferente a algunos empleados por parte de sus compañeros.

Implicaciones: el favoritismo impacta negativamente la moral de empleados, genera resentimiento y desmotivación y crea una atmósfera poco saludable en su equipo.

Falta de conectividad o empobrecimiento y liderazgo igualitario.

Observación: entre las observaciones, se ha descubierto que el liderazgo en el lugar de trabajo ha sido criticado por la falta de empatía con los empleados y la humanidad. Esto afecta la percepción de la entidad y la creencia en los líderes. Implicaciones: La falta de empatía en la dirección y el liderazgo limita la conexión entre los empleados y sus líderes.

Esta limitación perjudica la relación y satisface la generación del trabajo en equipo. Recomendaciones: la diputación debería alentar una microcultura de capacidad y humillar o promover el liderazgo igualitario. Los hallazgos muestran que la producción de capacitación emocional es necesaria para permitir a los líderes mejorar.

Liderazgo eficiente y organizado

Observaciones: algunos comentarios son positivos y resaltan que los líderes son organizados, imparciales y realizan un seguimiento adecuado de los procesos.

Implicaciones: los comentarios anteriores sugieren que la organización cuenta con líderes eficientes y eficaces, lo que constituye una fuente valiosa para construir un entorno positivo y productivo.

Recomendación: a su vez, se pueden identificar todas las prácticas exitosas que se utilizan por su parte y restaurantes de la empresa como ejemplo a seguir. Además, sus métodos y logros se pueden compartir con otros líderes en otras áreas de la empresa.

Falta de Recursos Humanos en Equipo

Observaciones: Algunos equipos no tienen suficientes profesionales debidamente capacitados, lo que aumenta la carga de trabajo atendida por parte de los líderes y los miembros del equipo.

Implicaciones: La falta de recursos humanos debidamente capacitados puede provocar una alta carga de trabajo que afecta la calidad del servicio y disminuye la eficiencia de los objetivos alcanzados. 3. Recomendación: La organización debería evaluar la posibilidad de emplear o aumentar la fuerza laboral en áreas críticas donde se requiera, con el objetivo de disminuir la carga de los equipos actuales de Ty Manage e intensificar el plantel.

Conclusión General y recomendaciones

Los objetivos planteados para este estudio se cumplieron satisfactoriamente, dado que las encuestas realizadas en la Personería de Bogotá permitieron medir con precisión las variables propuestas relacionadas con el liderazgo y la gestión institucional. A través de la recolección de datos directos de los empleados y líderes de la entidad, se pudo obtener información valiosa sobre la percepción del liderazgo en la organización, su impacto en la motivación, la retención de personal y la eficacia operativa.

El primer objetivo, que consistía en evaluar el impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa de la Personería de Bogotá, fue alcanzado mediante la identificación de las áreas donde este estilo de liderazgo había tenido efectos positivos, especialmente en términos de compromiso y satisfacción de los empleados. Los datos mostraron que los empleados que percibían a sus líderes como motivadores y con visión inspiradora mostraban mayores niveles de productividad y compromiso con la misión institucional.

El segundo objetivo, relacionado con la medición de la transparencia en la comunicación como un factor clave para la mejora de la gestión, también se cumplió. Las encuestas evidenciaron que la confianza en la gestión de la Personería mejoró en aquellos departamentos donde los líderes compartían información de manera clara y constante. Este hallazgo refuerza la idea de que la comunicación confiable es un pilar fundamental para el buen desempeño organizacional, especialmente en un entorno tan demandante como el del sector público.

Por todo lo anterior, se intuye también como **el tercer objetivo**, orientado a analizar el impacto del liderazgo en la retención de personal y la estructura organizacional, también mostró resultados positivos. Los empleados que se sintieron apoyados por un liderazgo sólido y transparente fueron más propensos a quedarse en sus puestos y a contribuir activamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta información coincide con la literatura existente sobre la importancia de un liderazgo adecuado para mantener un ambiente de trabajo estable y motivado.

Por tanto, los resultados obtenidos respaldan los objetivos iniciales del estudio, demostrando que las prácticas de liderazgo, especialmente aquellas relacionadas con la transparencia y la motivación, tienen un impacto directo en la eficiencia operativa, la satisfacción de los empleados y la mejora continua dentro de la Personería de Bogotá. Estos hallazgos ofrecen un punto de partida para implementar estrategias de liderazgo más efectivas que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la mejora de la gestión pública en la entidad.

Las respuestas abiertas evidencian desafíos actuales y la fuerza del liderazgo en el informe. Los puntos potencialmente importantes a mejorar son la autonomía que los líderes desean, la falta de favoritismo, una columna de integrantes en vez solo de empleados permanentes, y el desarrollo de una cultura basada en la empatía y el respeto. Gracias a los comentarios positivos,

parece haber varios líderes efectivos cuya vivencia puede ser útil para reproducir la cultura y facilitar la satisfacción de todos los empleados.

Las recopilaciones de encuestas y comentarios reflejan una cantidad de percepciones tanto positivas como negativas sobre el liderazgo, la comunicación y las condiciones de trabajo dentro de la organización. Las siluetas sobresalen en su totalidad desde la influencia masiva de los superiores en los empleados y en los trabajadores, el sentimiento común de liderazgo en el que se menciona la falta de oportunidades de autonomía y eficacia. Resulta que el problema más destacado es la escasa capacidad de maniobra de los jefes inmediatos. Por un lado, son figuras de autoridad que pasan tiempo y se ocupan activamente de sus equipos; por otro, en gran medida están controlados por los delegados y las decisiones de los superiores. A largo plazo, esto no solo demora los procesos de toma de decisiones, sino que también crea una atmósfera de liderazgo restringido, donde los empleados ya no confían en que sus superiores inmediatos puedan actuar en consecuencia.

Así pues, la falta de herramientas útiles también se presenta como una barrera común a la hora de desempeñar eficientemente el trabajo. Aunque intenta animar a que los empleados sean más productivos y trabajen juntos, el liderazgo no puede compensar la falta de recursos para desempeñar sus tareas diarias. Como resultado, la incapacidad de realizar sus funciones no solo hace que sea imposible cumplir con los plazos, sino que también pone en duda la percepción de apoyo institucional, con los trabajadores que creen que su comodidad no es una prioridad. Uno de los obstáculos en este caso será la falta de recursos, y los empleados ayudarán a explicar la situación con el hecho de que la organización no proporcionaba los recursos necesarios y creaba obstáculos morales para el éxito laboral. Para ellos, el liderazgo basado en la colaboración y centrado en el equipo es vital, pero no es funcional si los líderes carecen de herramientas reales para hacer los ajustes necesarios o no pueden permitirles tomar decisiones autónomas. Junto con los pasadores técnicos, hay un ambiente laboral de la mezcla.

Algunos empleados afirman que los líderes organizados, imparciales y dedicados a las necesidades del equipo son funcionales. Otros señalan que es difícil hablar de un trabajo colaborativo cuando hay favoritismos y barreras entre las personas. Sin duda alguna, una preocupación general es la diversidad u homogeneidad del poder dentro de la organización. Como se mencionó, los informes indican que una concentración de la toma de decisiones provee barreras para el desarrollo e innovaciones institucionales. Los empleados explicaron

que, en general, la mayoría del liderazgo en el Centro está centralizada en ciertos niveles. Por lo tanto, la toma de decisiones en general no corre de manera efectiva y ágil hacia arriba y hacia abajo de equipos.

La mayor concentración de tales poderes no solo disminuye la responsabilidad de los jefes inmediatos a un nivel de bolarzo, sino que también crea una sensación de ser inútiles y no tener voz en la operación directa en aquellos directamente involucrados. Una jerarquía rígida parece crear un ambiente en el que los líderes intermedios, que a menudo entran en contacto directo con su equipo, sienten que no tienen suficiente autoridad y derechos para realizar cambios a corto plazo o resolver problemas, lo que puede ser frustrante para los miembros del equipo y líderes mismos.

Además, el clima laboral es también la víctima de actos de favoritismo y tratamientos especiales en algunas delegaciones de la personería de Bogotá. Algunos empleados señalan que la dirección muestra un trato especial hacia ciertos colegas. Esta situación genera tensiones y conflictos entre iguales, al igual que la percepción equivocada de cómo los superiores valoran y aprecian a cada miembro del equipo. Por lo tanto, se pueden identificar desconfianza y hostilidad en el lugar de trabajo, en donde, según algunos empleados, sienten “subjetivos” y fracturadores.

Lo más llamativo es que, según algunos empleados, los contratistas y trabajadores temporales parecen ser tratados de manera muy diferente a los trabajadores de tiempo completo por el personal de la planta, y los jefes estaban en ese extremo. La cohesión de todo el equipo y la participación atenuarán el deseo y la pasión del equipo. Esto unido a las restricciones de los jefes inmediatos para abordar estos conflictos debido a sus propias restricciones, crea un cuadro donde los problemas de dinámica y colaboración persisten, impactando la productividad y la satisfacción laboral. En resumen, hay percepciones positivas: hay empleados que encuentran temas positivos en algunos líderes: su habilidad para organizar y tomar decisiones justas – no siempre – y el seguimiento apropiado de los procesos.

Aunque abundan ejemplos de estos líderes, nuevamente expresión del liderazgo emergente y efectivo, se ponen de manifiesto los contrasentidos y contrastes en la ejercitación de esta función: se advierte una marcada desigualdad en la calidad de los líderes. Se trata de la desigualdad en la calidad de las prácticas. Se plantea una realidad laboral desigual; no todos

tienen la oportunidad de encontrarse un empleo favorable para su crecimiento, para avanzar o para acceder a las orientaciones y cuidados esenciales a través de la presencia de un coach guía.

REFERENCIAS

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Hodgkinson, I. R., & Hughes, P. (2023). Past, present, and future research directions. *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations*, 214.

Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.

Congreso de la República de Colombia. (1998). Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Casado-Maestre, V., Huete-García, M. A., Merinero-Rodríguez, R., & González-Medina, M. (2018). La influencia de iniciativa URBANA 2007-2013 en el desarrollo de la capacidad institucional de la administración municipal.

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (20), 124-142. COSO (2013). *Internal Control — Integrated Framework*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*.

Sfetcu, N. Coleman, (2020). *Emotional Intelligence*. SetThings, DOI, 10.

INTOSAI (2016). International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI).

International Organization of Supreme Audit Institutions. Kim, S. (2005). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Public Administration*, 28(12), 1095-1116

Kim, S. (2005). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Public Administration*, 28(12), 1095-1116.

Kunz, K, Andrews (2024). Cost, quality, and agency capacity in public service delivery. In *Handbook Of Public Service Delivery* (pp. 223-240). Edward Elgar Publishing.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Medina, M. G., & Navarro, C. (2022). Capacidad institucional y contratación pública. Experiencias de aprendizaje organizativo informal en la administración local. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (29), 88-102.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). *Marco de interoperabilidad para Gobierno Digital*.

Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.

Martínez-Ubárnez, S., Pedrozo-Estrada, A. Y., & De la Hoz-Mercado, J. E. (2022). Políticas públicas y capacidad institucional para la gestión de los derechos humanos en los municipios del departamento del César, Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 28(1), 197-213.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2021). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas; 2005. Villegas A, Bello B. Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo. Polo del Conocimiento, 6(5), 2.

Pachón, A., Pinto, Y., & Rodríguez, A. (2015). Evaluación Auditoría Personería de Bogotá. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN.

Peña, O. (2024). Plan de proyecto para mejorar la capacidad institucional de la Personería de Bogotá, D. C., en infraestructura tecnológica, física y parque automotor.

Robson, C., & McCartan, K. (2016). Real world research.

Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Levy, L. (2023). Why Are Followers Neglected in Leadership Research?. Organization Development Review, 55(3).

Sáez, M. A. (2017). Innovación social y capacidad institucional en Latinoamérica. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (67), 33-68.

John Wiley & Sons. Sáez, M. A. (2017). Innovación social y capacidad institucional en Latinoamérica. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (67), 33-68.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. Public Administration Review, 73(4), 553-565.

Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. Public Management Review, 17(8), 1165-1189.