

La auditoría de un vistazo

Cultura organizacional

MAYO DE 2025

SOBRE LA AUDITORÍA

Los directivos de las agencias dijeron que la cultura organizacional era un tema de interés, particularmente con los cambios producidos en la administración y la dirección en la ciudad.

DATOS CLAVES

- Una cultura deficiente puede provocar rotación de personal, la cual puede costar a la ciudad alrededor de \$40,000 para contratar y capacitar al nuevo personal.
- Evaluamos a la Oficina del Alcalde, la Oficina de Recursos Humanos, el Departamento de Artes y Recintos de Denver y el Departamento de Parques y Recreación de Denver.
- La ciudad realiza una encuesta de relacionamiento de los empleados cada dos años.
- Nuestra auditoría se centró en los resultados de la encuesta de 2025.



En el informe

HALLAZGO: Es preciso mejorar la cultura organizacional de cada agencia

- Los directivos de las agencias de la Oficina del Alcalde, la Oficina de Recursos Humanos, el Departamento de Artes y Recintos de Denver y el Departamento de Parques y Recreación de Denver no utilizaban eficazmente las herramientas y la información para comprender la cultura organizacional.
- La ciudad realiza encuestas periódicas de relacionamiento, incluyendo la Encuesta de Relacionamiento de los Empleados de 2022. Sin embargo, en nuestros grupos de discusión con las cuatro agencias auditadas, algunos miembros del personal comentaron que los directivos no abordaron significativamente los resultados de la encuesta de 2022. Las agencias no fueron consistentes en cómo utilizaron los resultados de la encuesta de 2022 para crear nuevas iniciativas. El personal consideró que los problemas identificados en la encuesta de 2022 todavía persisten. El personal que habló con nosotros tampoco estaba seguro de las medidas que se habían tomado para abordar las áreas con baja puntuación.

La cultura deseada por el personal y la cultura que el personal cree tener no coincidían

- Nuestra encuesta, enviada al personal de las cuatro agencias, evaluó la cultura laboral según cuatro tipos: la dinámica y pionera “creación de cultura”; la “cultura de colaboración”, que es colectiva y está orientada a las personas; la “cultura de control”, estructurada y orientada a los procesos; y la “cultura de competencia”, agresiva y orientada a los resultados.
- Cada agencia tiene múltiples aspectos culturales que requieren medidas urgentes para acercar la cultura preferida por el personal a la realidad. Además, los resultados de todas las agencias indicaron que podría haber un mayor enfoque en las personas.

Los comités dedicados al relacionamiento y la cultura de los empleados podrían no ser eficaces

- Sin una formalidad y una estructura, los comités de las agencias para identificar y abordar las preocupaciones culturales podrían no ser eficaces ni representar a todo el personal. La mayoría de los comités no contaban con un proceso de selección formal ni con documentación que orientara sus acciones. Además, algunos comités no contaban con representantes de todas las divisiones de la agencia.

POR QUÉ IMPORTA

Una precaria cultura organizacional se identifica como la causa principal de muchos problemas graves en una agencia, incluyendo el abandono de los puestos de trabajo por parte del personal. La alta rotación de personal resulta costosa para la ciudad y podría afectar la capacidad de las agencias de la ciudad para alcanzar sus objetivos y desempeñar funciones clave.

Timothy M. O'Brien, Contador Público Certificado | Auditor de Denver

Para obtener una copia de este reporte, visite [DenverAuditor.org](https://denverauditor.org) o llame a la Oficina del Auditor al (720) 913-5000.

PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA →



Finalmente, algunos comités no se sienten respaldados por los directivos o empezaron a ser menos efectivos tras un cambio de liderazgo.

Las oportunidades de desarrollo del personal y el reconocimiento a los empleados podrían no ser equitativos

- Las agencias carecían de un proceso documentado sobre la selección del personal y no realizaban un seguimiento adecuado de los datos sobre las recompensas. En cambio, dependían de los supervisores para informar al personal o para que este solicitara oportunidades adicionales.

HALLAZGO: El personal de todas las agencias no sabía cómo reportar sus inquietudes ni proporcionar retroalimentación a sus superiores, y no se sentía cómodo al hacerlo

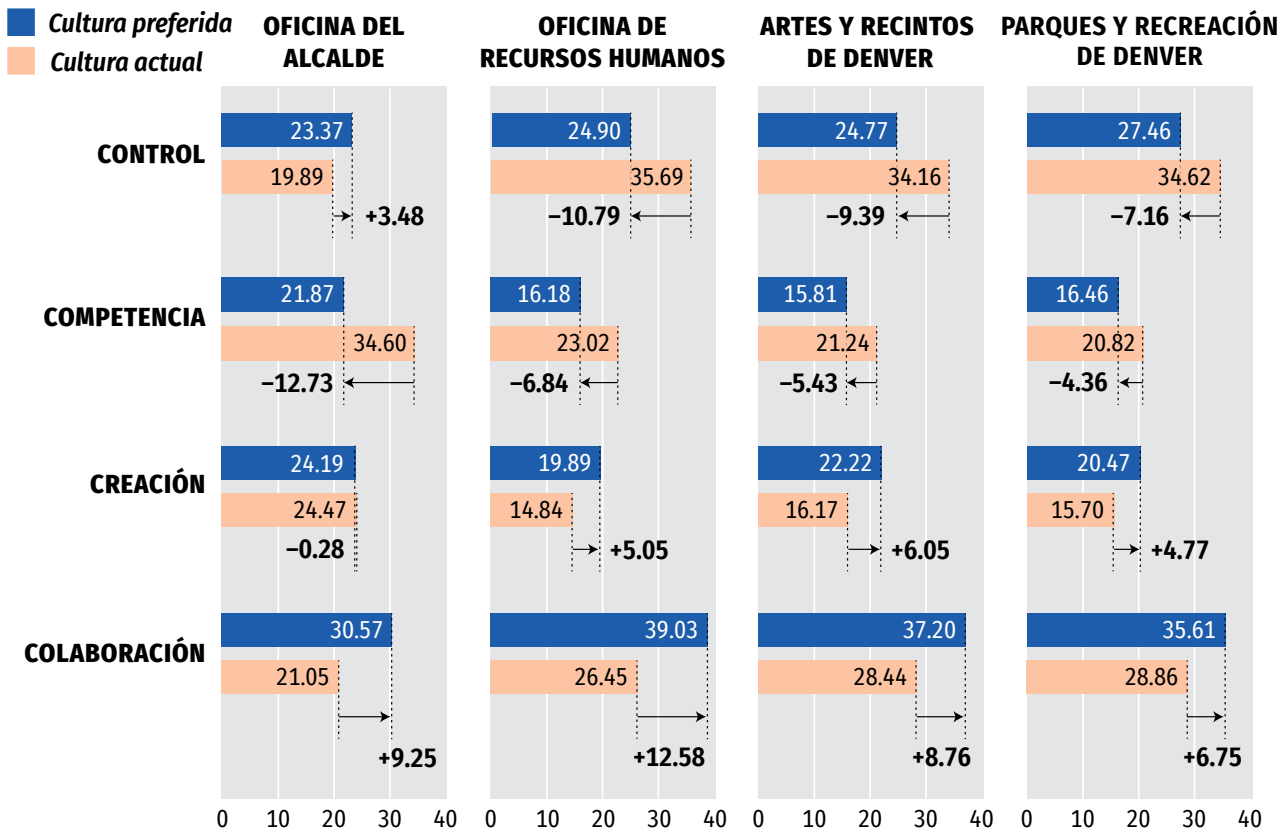
- El personal no directivo afirmó no saber cómo denunciar los problemas (como acoso, represalias o intimidación) ni a quién debía reportarlos. Asimismo, el personal manifestó su temor a sufrir represalias por denunciar los problemas y no se

sentía seguro al hablar con algunos directivos o con Recursos Humanos. Además, la mayoría de las agencias auditadas carecían de comunicación adecuada con el personal sobre cómo reportar sus inquietudes.

- La ciudad podría estar en riesgo de incurrir en responsabilidad por no solucionar los problemas si no anima al personal a hablar abiertamente. Problemas como el acoso, la discriminación, las represalias contra denunciantes y la intimidación en una organización pueden pasar desapercibidos y provocar un alto ausentismo, una baja productividad y una alta rotación de personal.
- Una cultura organizacional tóxica tiene diez veces más probabilidades de pronosticar la salida del personal que la compensación, y el personal del gobierno tiende a priorizar la cultura y los valores organizacionales sobre el salario. Minimizar la rotación de personal es prudente, ya que contratar y capacitar a nuevo personal le cuesta a la ciudad alrededor de \$40,000.

Resultados generales del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

Cada agencia tiene su propia combinación de los cuatro tipos principales de cultura. Este gráfico muestra la percepción del personal sobre los cuatro tipos principales de cultura en su agencia, en comparación con su combinación preferida. En general, el personal de las cuatro agencias considera que la cultura de colaboración está infrarrepresentada, mientras que las culturas de competencia y control están sobrerrepresentadas.



Fuente: Gráfico basado en la información de los resultados del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.

