



DENVER AUDITOR
TIMOTHY M. O'BRIEN, CPA

PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA –22 de mayo de 2025

[In English: click here](#)

Contacto: Michael Brannen
Director Ejecutivo de Comunicación
y Relaciones Gubernamentales
Michael.Brannen@DenverGov.org

720-548-8643

Las agencias de la ciudad necesitan una mejor cultura laboral para reducir la rotación de personal

DENVER – Cuatro agencias de la ciudad necesitan mejorar la cultura organizacional para ayudar a evitar la rotación de personal y costos innecesarios, según una nueva auditoría del Auditor de Denver, Timothy M. O'Brien, contador público certificado.

La auditoría 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 también reveló que las agencias no utilizaban eficazmente los datos de las encuestas de la ciudad para comprender cómo responder a las preocupaciones y prioridades de los empleados.

“Una cultura positiva en el lugar de trabajo conduce al éxito y la estabilidad de las operaciones de la ciudad”, afirmó el Auditor O'Brien. “Cuando las agencias no cuentan con entornos de trabajo que fomenten el compromiso y la participación, se produce una alta rotación de personal y una baja productividad”.

La rotación de personal es costosa. Contratar y capacitar a personal nuevo cuesta a la ciudad alrededor de \$40,000. Los últimos datos de la Oficina de Recursos Humanos muestran que la tasa de rotación de personal de la ciudad mejoró en 2023, alcanzando un 16%, una disminución con respecto al máximo histórico de la ciudad del 20% que se produjo en 2022. Sin embargo, los directivos de la ciudad señalaron que la cultura organizacional era un tema de auditoría de interés, ya que las agencias experimentaron cambios en sus equipos directivos durante el período en que se realizó la auditoría, que comprendió desde julio de 2021 a septiembre de 2024.

La cultura organizacional se compone tanto de aquello que se dice (como la visión, la misión, los valores, el código de ética y las políticas internas de una organización), como de lo que se hace, incluyendo el comportamiento y las actitudes de las personas.

Respuestas de la encuesta infrautilizadas

La ciudad realiza encuestas periódicas de compromiso, incluyendo la Encuesta de Compromiso de los Empleados de 2022. En nuestros grupos de discusión con los cuatro departamentos auditados, algunos miembros del personal indicaron que los directivos de las agencias no abordaron significativamente los resultados de la encuesta realizada en el 2022.

Las agencias no fueron consistentes en cómo utilizaron los resultados de la encuesta de 2022 para crear nuevas iniciativas. Esto podría deberse a que la ciudad no tiene requisitos formales para que las agencias utilicen los datos de la encuesta de compromiso de los empleados para implementar mejoras. Aunque la Oficina del Alcalde nos informó que solo el Concejo de la Ciudad puede imponer dichos requisitos, el alcalde puede hacerlo mediante una orden ejecutiva. Ni la Oficina del Alcalde ni la Oficina de Recursos Humanos tienen planes formales para hacer un seguimiento y usar los datos relacionados con la encuesta de la ciudad realizada en 2024 ni con las iniciativas de compromiso de las agencias.

En marzo de 2023, la ciudad firmó una extensión del contrato de tres años con una empresa para ampliar los servicios de encuesta, cuyo costo será de hasta \$297,000. “Realizar encuestas internas cuesta dinero. Pedirle al personal que complete una encuesta y luego no usar los datos es una pérdida de tiempo y recursos. No es sincero.”, dijo el Auditor O’Brien. “Los directivos de las agencias deberían usar esta valiosa información para mejorar la cultura de su agencia”.

La cultura organizacional preferida por los empleados y la cultura existente no concuerdan

La encuesta realizada en 2022 a todos los empleados de la ciudad les preguntó sobre su percepción respecto al estado actual de sus agencias, pero no preguntó sobre su cultura laboral preferida ni permitió al personal proporcionar respuestas abiertas.

Descubrimos que la cultura en todas las agencias no coincidía con la preferencia. 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.
- La “cultura de competencia”, agresiva y orientada a los resultados.

El personal consideró que la cultura de colaboración está subrepresentada, y las culturas de competencia y control están sobrerrepresentadas. Comprender dónde existen brechas entre la cultura real y la preferida puede ayudar a que las agencias tomen las medidas adecuadas para reducir el impacto de las brechas no abordadas: los fracasos de los proyectos, el daño a la reputación y la pérdida de confianza pública.

Falta de seguridad psicológica

El personal no directivo de las cuatro agencias afirmó no saber cómo ni a quién reportar los problemas en el lugar de trabajo. La mayoría de las agencias auditadas carecían de una comunicación adecuada con el personal sobre cómo pueden reportar sus inquietudes.

El personal de las cuatro agencias afirmó que existe una falta de seguridad psicológica. Temen sufrir represalias por reportar los problemas y no se sentían seguros hablando con algunos directivos ni con Recursos Humanos.

El personal también comentó que recibe retroalimentación de sus supervisores. Sin embargo, el personal con el que nos reunimos en todas las agencias, excepto en la Oficina del Alcalde, no se siente cómodo al brindar comentarios a sus supervisores y superiores, en parte por temor a ser castigados. Algunos empleados no se sienten cómodos solicitando retroalimentación.

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.

“Si existe una cultura en la que los empleados anticipan represalias y castigos por denunciar, o se ignoran problemas como el acoso, la ciudad perderá a los empleados que queremos retener”, declaró el Auditor O’Brien. “Los directivos de las agencias tienen la responsabilidad de crear un ambiente laboral donde el personal se sienta cómodo con las conversaciones constructivas”.

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. Esto subraya la importancia de que las agencias de la ciudad comprendan y fomenten una cultura organizacional positiva.

Las cuatro agencias aceptaron las 18 recomendaciones de nuestra auditoría, que incluyen evaluar la encuesta de compromiso de los empleados, garantizar que todas las agencias de la ciudad aborden los resultados de la encuesta de 2024 y de futuras encuestas, documentar la cultura organizacional preferida en cada agencia, comunicar los sistemas de denuncia y priorizar la seguridad psicológica del personal.

Tras finalizar el trabajo de campo para esta auditoría en enero de 2025, se publicaron los resultados de la encuesta de compromiso de los empleados de 2024 en toda la ciudad y la Oficina del Alcalde implementó una plataforma de retroalimentación para que el personal pudiera enviar sus comentarios.

Además, en respuesta a la auditoría, la Oficina del Alcalde indicó que colaborará con la Oficina de Recursos Humanos para evaluar y fortalecer la encuesta de compromiso. La Oficina de Recursos Humanos indicó que proporcionará a la Oficina del Alcalde un informe trimestral que resumirá las acciones de participación de las distintas agencias. El Departamento de Artes y Recintos de Denver y el Departamento de Parques y Recreación de Denver informaron que planean realizar nuevas encuestas en el 2025.

Tendremos en cuenta todos estos avances en un futuro informe de seguimiento que realizaremos a esta auditoría.

“La cultura no se trata solo de lo que está escrito en una declaración sobre la misión. Se trata de cómo se sienten cada día las personas que vienen a trabajar”, dijo el Auditor O'Brien. “Si las agencias quieren retener el talento y mejorar los servicios de la ciudad, deben hacerlo bien”.

[Lea la auditoría](#)

Acerca de la Oficina del Auditor

El Auditor de Denver es elegido públicamente y responde a los votantes. El papel del auditor es ayudar a minimizar los riesgos, mejorar los controles internos, maximizar la eficiencia y fortalecer la rendición de cuentas.

Acerca del Auditor O'Brien

El Auditor de Denver, Timothy M. O'Brien, Contador Público Certificado, tiene más de 40 años de experiencia en auditoría y contabilidad. El Auditor O'Brien se esfuerza por brindar mayor claridad, transparencia y responsabilidad al gobierno de la ciudad de Denver para sus residentes. Elegido en 2015 y reelegido en 2019 y 2023, Timothy O'Brien se distingue de sus predecesores al ser un auditor profesional.

El Auditor O'Brien y su oficina han ganado muchos premios nacionales por su trabajo, incluyendo ocho Premios Knighton de la [Asociación de Auditores de Gobiernos Locales](#):

- Premio Distinguido Knighton 2024 – [Refugios de la ciudad](#)
- Premio Distinguido Knighton 2023 – [Campamentos de las personas sin hogar](#)
- Premio Knighton Ejemplar 2022 - [Servicios residenciales de basura, reciclaje y compostaje](#)
- Premio Distinguido Knighton 2021 - [Sistema de transporte de estacionamiento del aeropuerto](#)
- Premio Knighton Ejemplar 2020 - [Programa de reparación de aceras en vecindarios](#)
- Premio Distinguido Knighton 2019 - [Programa Preescolar de Denver](#)
- Premio Distinguido Knighton 2018 - [Vivienda asequible](#)
- Premio Ejemplar Knighton 2015 - [Servicios Humanos de las Montañas Rocosas](#)

El Auditor O'Brien también recibió [el Premio David M. Walker a la Excelencia en la Responsabilidad Gubernamental en 2022](#) del Foro Nacional Intergubernamental de Auditoría y el [Premio de Acceso a la ADA de](#) la Coalición de Personas con Discapacidades Cruzadas de Colorado en 2018 por su trabajo en nombre de las personas con discapacidades. El auditor O'Brien recibió el [Premio al Mejor CPA en Impacto Gubernamental 2017 del Instituto Americano de Contadores Públicos](#). Fue honrado con el [Premio a la Excelencia Jonathan Holtzinger 2016 por](#) la Sociedad de Analistas Financieros Colegiados de Colorado por demostrar los más altos estándares como profesional financiero y de inversiones.

###