



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Cultura de Liderazgo

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de empresas

Reynaldo Emel Chaparro Diaz.
Tutor (a): Ana María Zapata Ospina
Seminario: Liderazgo de Equipos e Inteligencia Emocional
2024.

Dedicatoria

A Dios primeramente, por permitirme alcanzar este gran logro, quien en su infinita grandeza me permite afianzar cada día más mi fé. A mis queridos padres que me acompañan en todo momento, quienes viven en mi corazón y me enseñaron con sus acciones a ser perseverante y a buscar mi fortaleza en Dios mi salvador.

A mi familia que ha sido mi apoyo y respaldo constante, especialmente a mi querida esposa Irma Lucia Salamanca, a ti dedico este triunfo, nuestras luchas han sido compartidas y en tus fuerzas y aliento encuentro el mío.

A mis queridos hijos, este triunfo es tan mío como suyo, ustedes son mi mayor motivación, mi objetivo siempre ha sido serles inspiración, ser un ejemplo de resiliencia, trabajo y perseverancia para ustedes.

Especial agradecimiento a todos aquellos amigos y compañeros, que contribuyeron al desarrollo del presente proyecto y a quienes han estado acompañándome en este proceso educativo, su apoyo incondicional ha sido un pilar fundamental a lo largo de mi carrera universitaria.

Agradecimientos

Quiero extender un agradecimiento a todas las personas que hacen parte de la Alcaldía del municipio de La Salina - departamento de Casanare, quienes participaron en las encuestas y entrevistas realizadas durante el desarrollo del presente trabajo. A mis profesores, por su interés en contribuir, apoyar y asesorar desde su profesión y experiencia en el desarrollo del presente documento y en general en toda mi carrera universitaria, cada uno de ustedes han guiado mi camino académico con sabiduría.

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Pregunta Orientadora de la Búsqueda.....	7
Objetivos.....	9
Metodología de Búsqueda de la Información.....	10
Conclusiones.....	41
Referencias Bibliograficas.....	43

Resumen

El presente trabajo de grado se enfoca en realizar un estudio en como la cultura de liderazgo en la administración municipal de La Salina Casanare, tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados vinculados a dicha entidad. En este contexto específico, es importante entender cómo las prácticas de liderazgo afectan la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores adscritos a esta entidad. Para esta tarea se realizó la recopilación de información de fuentes secundarias (textos, videos, información de la plataforma Crehana e información disponible en la red), una vez ejecutada esta tarea, se procede a levantar información primaria, mediante una encuesta practicada a empleados de las diferentes dependencias de la administración municipal (Secretaria General y de Gobierno, Secretaria de Planeación y obras, Secretaria de Hacienda y Finanzas Publicas, Unidad de Servicios Públicos y Dirección de Desarrollo y protección Social), la cual fue realizada precisando en primera instancia, que sus lideres o secretarios de despacho tendrían conocimiento de las respuesta de manera general, sin conocer información personal de quien respondió. Lo anterior, buscando obtener respuestas con sinceridad. Para el desarrollo de este ejercicio, se realizaron diferentes preguntas, partiendo de información fundamental, como edad, género y dependencia de trabajo. Posteriormente se formularon preguntas asociadas a su sentir respecto al desarrollo de sus tareas y relacionamiento con sus jefes. De otra parte, se efectuaron entrevistas a cada uno de los secretarios y directores de las diferentes áreas con el animo de tener en cuenta sus estilos de trabajo, de tal manera que se pudiera establecer si corresponde a un comportamiento autoritario o participativo en la toma de decisiones de la entidad.

Así las cosas, se tiene que el presente proyecto involucra investigación compuesta por dos (2) fases, una cuantitativa aplicada a través de encuestas a empleados y otra cualitativa efectuada mediante la aplicación de entrevista a jefes. Las cuales una vez desarrolladas y mediante el respectivo análisis de datos, permite comparar, sintetizar y concluir lo propio.

Palabras clave: Inteligencia emocional; comportamientos; valores; creencias; normas.

Pregunta Orientadora de la Búsqueda

Para formular la pregunta orientadora, teniendo en cuenta el tema denominado cultura de liderazgo, el cual refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos que guían las prácticas de liderazgo dentro de una organización, se tuvo en cuenta que una de las mayores organizaciones en una comunidad es precisamente su administración municipal, por tanto; teniendo en consideración, que según Schein (2010), la cultura organizacional influye directamente en cómo los líderes interactúan con sus empleados y toman decisiones, decidí orientar mi trabajo a dar respuesta a la satisfacción laboral de empleados adscritos a la alcaldía municipal de La Salina Casanare, por lo cual la pregunta orientadora que formule se enuncia a continuación:

¿Cómo influye la cultura de liderazgo practicada en la administración municipal de La Salina – Casanare, en la satisfacción laboral de los empleados?"

Introducción

Considerando que, en el ámbito de la administración, bien sea pública o privada, la eficiencia y eficacia de las labores realizadas depende del desempeño de sus colaboradores, y teniendo que a su vez dicho desempeño esta directamente ligado a la satisfacción laboral de los mismos, es importante conocer como la cultura de liderazgo es fundamental para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Partimos del hecho de que la cultura de liderazgo se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas que guían el comportamiento de los lideres dentro de una organización y por otro lado, la satisfacción laboral se entiende como el grado de contento y motivación que los empleados experimentan en su trabajo. Así las cosas, en el presente trabajo realizaré un análisis de como la cultura de liderazgo en la administración municipal de La Salina Casanare influye en la satisfacción laboral de sus trabajadores, tarea realizada a partir de encuestas practicadas a los empleados y entrevistas realizadas a los jefes y directores de áreas.

En este contexto, se tiene que el estilo de liderazgo y la comunicación entre jefes y empleados es vital para alcanzar las metas y objetivos de la entidad, por tanto el presente estudio, pretende contribuir en el conocimiento de como la cultura de liderazgo y la satisfacción laboral en el sector publico es importante para fomentar espacios de trabajo satisfactorios y productivos.

Objetivos

Objetivo General

1. Analizar la influencia de la cultura de liderazgo practicado en la administración municipal de La Salina – Casanare sobre la satisfacción laboral de sus empleados.

Objetivos Específicos

1. Identificar los comportamientos y normas que comprenden la cultura de liderazgo desarrollada en las diferentes dependencias de la Administración municipal de La Salina Casanare.
2. Realizar encuestas a empleados vinculados a la Administración municipal de La Salina Casanare, que permitan obtener información sobre su satisfacción laboral.
3. Efectuar encuestas a los jefes y lideres de la Administración municipal de La Salina Casanare, en pro de evaluar su estilo de liderazgo.
4. Analizar los datos de las encuestas realizadas a empleados vinculados a la Administración municipal de La Salina Casanare, para identificar factores que contribuyen en su satisfacción laboral.
5. Examinar los resultados de las encuestas y entrevistas, determinando la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

Metodología de Búsqueda de la Información

Es de precisar que en la metodología de búsqueda de información abordada sobre cómo influye la cultura de liderazgo en la administración municipal de La Salina – Casanare en la satisfacción laboral de los empleados, es fundamental combinar información secundaria y primaria.

Información Secundaria

Se realiza la búsqueda de información sobre la cultura de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral, para lo cual se tuvo en cuenta información consignada en algunos artículos disponibles en la red, así como de videos de la plataforma Crehana, utilizando para la búsqueda palabras clave como “cultura de liderazgo”, “satisfacción laboral”, “administración pública”, y “liderazgo en el sector público”.

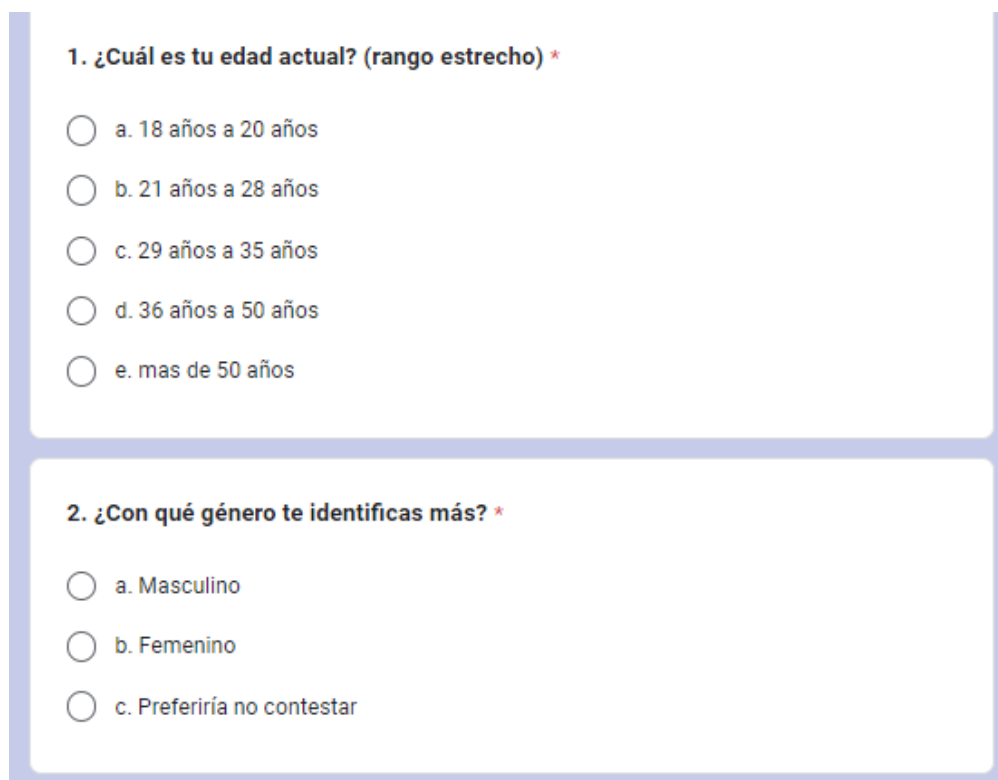
Información Primaria

Con el objetivo de recoger datos e información primaria sobre la percepción de los empleados de la administración municipal de La Salina respecto a la cultura de liderazgo, desarrollada en la administración municipal se realizó una encuesta en la que se formularon preguntas dirigidas a resolver la pregunta orientadora, para lo cual se tuvo en cuenta:

- **Diseño:** Se realizó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas (dando la opción de relacionar información a fondo).
- **Variables a medir:** Percepción del liderazgo, satisfacción laboral y comunicación interna.

- Muestra: Selección aleatoria de empleados de diferentes secretarías (Gobierno, Hacienda, desarrollo y protección social, planeación y unidad de servicios públicos) para asegurar representatividad.
- Instrumento: La encuesta se realiza empleando un medio de fácil acceso, a continuación el link de la encuesta practicada: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeGB-Eyem6bjUW-ujfY4SWHb09wOD6mVrJsN1N7ylOb529Jg/viewform?usp=sf_link
(Preguntas relacionadas en el anexo)

Es de resaltar que la mencionada encuesta fue practicada a 52 personas entre profesionales, técnicos y asistenciales de las diferentes dependencias de la administración municipal. A continuación se relacionan los pantallazos de las preguntas formuladas en la encuesta:



1. ¿Cuál es tu edad actual? (rango estrecho) *

- a. 18 años a 20 años
- b. 21 años a 28 años
- c. 29 años a 35 años
- d. 36 años a 50 años
- e. mas de 50 años

2. ¿Con qué género te identificas más? *

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Preferiría no contestar

3. Relacione la secretaría y/o dependencia a la que pertenece *

- a. Secretaría General y de Gobierno
- b. Secretaría de Planeación y Obras
- c. Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
- d. Unidad de Servicios Públicos
- e. Dirección de Desarrollo y Protección Social

4. ¿Sabe usted que significa cultura de liderazgo? *

- Sí
- No
- Si su respuesta es NO, lo invitamos a que indague en información disponible en la red y con base en esto, responda las siguientes preguntas:

5. ¿Consideras qué en el ámbito de tus labores de trabajo es mejor pasar desapercibido? *

- Sí
- No
- Other: _____

6. Que estilo de liderazgo consideras que se presenta en la administración municipal: *

- a. Autoritario
- b. Participativo
- Other: _____

7. ¿Crees que la comunicación entre líderes y empleados es abierta? *

- Sí
- No
- Other: _____

8. ¿Qué aspectos positivos observa en los líderes actuales de la administración municipal? *

Your answer _____

9. En el desarrollo de tus labores, con cual de las siguientes opciones te identificas: *

- a. Empleado Cumplidor: sigue las instrucciones al pie de la letra y se asegura de cumplir con sus responsabilidades tal como se le indican.
- b. El Proactivo: Este empleado busca mejorar los procesos y aportar valor agregado más allá de lo que se le pide.
- c. El Líder Natural: Este empleado tiene una influencia positiva en sus compañeros y a menudo asume roles de liderazgo informal. Inspira y motiva a otros, y a menudo toma la iniciativa en proyectos y tareas.

10. Te sientes conectado y motivado a trabajar dando el 100% de ti. *

- Sí
- No
- Other: _____

11. ¿Consideras que tu opinión es tomada en cuenta para el desarrollo de tus labores diarias? *

- Sí
- No
- Other: _____

12. ¿Consideras que tu trabajo y esfuerzo es reconocido por tus superiores? *

- Sí
- No
- Other: _____

13. En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo actual, donde 1 es nada satisfecho, quiero renunciar, 5 es medianamente satisfecho – hago el esfuerzo por que necesito el dinero y 10 es totalmente satisfecho - soy feliz ejerciendo mi trabajo? *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

14. ¿Tienes la concepción de que tus líderes confían en que te encuentras en la capacidad de tomar las mejores decisiones en el desarrollo de tus labores? *

- Sí
- No
- Other: _____

15. De 1 a 10 que tan estresado vives por razones labores, donde 1 es nada estresado, 5. Medianamente estresado, pero puedo manejarlo, y 10. Muy estresado al punto que está afectando mi salud. *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

16. Defina el clima organizacional de la administración municipal de La Salina – Casanare. *

Your answer

17. ¿Considera usted que el clima organizacional de la administración municipal afecta en el desarrollo de sus funciones? *

- Sí
- No
- Other: _____

18. ¿Consideras que los líderes de la administración promueven las capacidades de sus subordinados? *

- Sí
- No
- Other: _____

19. ¿Qué tipos de formación y desarrollo le gustaría ver implementados para mejorar las habilidades de liderazgo en la administración? *

Your answer

De igual manera se realiza entrevista a los 5 líderes de las áreas a las que se encuentran vinculados los empleados que respondieron la encuesta, buscando obtener información respecto a su comportamiento y pensamiento en cuanto a su cultura de liderazgo.

Entrevistas a Jefes: La entrevista a los jefes se realiza de manera presencial, buscando obtener una una visión directa sobre los estilos y prácticas de liderazgo que se aplican en la administración municipal.

Para el desarrollo de la entrevista se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Diseño: La entrevista se realizó con preguntas abiertas, buscando obtener información respecto al estilo de liderazgo del entrevistado.
- Temas a cubrir: Estilo de Liderazgo, estrategias de comunicación, métodos de motivación a subordinados y percepción sobre la satisfacción laboral de sus empleados.
- Muestra: Los 5 líderes, secretarios y directores de las diferentes dependencias de la administración municipal (Secretaría General y de Gobierno, Secretaría de Planeación y obras, Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas, Unidad de Servicios Públicos y Dirección de Desarrollo y protección Social).
- Instrumento: Planillas.

A continuación se relacionan las preguntas formuladas a cada uno de los líderes de las diferentes dependencias de la administración municipal de La Salina:

1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
2. ¿Cuáles son los valores más importantes con que debe contar un colaborador en su dependencia?

3. ¿Qué estrategias utiliza para que sus colaboradores se motiven y comprometan en el desarrollo de sus funciones?
4. ¿Toma en cuenta la opinion de sus colaboradores en la toma de decisiones en su equipo?
5. ¿Se preocupa por conocer de la vida personal de sus colaboradores?
6. ¿Cómo mide la satisfaccion laboral de sus empleados?

Proceso de tabulacion e interpretacion de resultados:

Realizada la recolección de datos, tanto de las encuestas como de las entrevistas, se procede a analizar los datos, de la siguiente manera:

- Cuantitativo: El analisis de las respuestas se realiza en primera instancia empleando Excel.
- Cualitativo: Se transcribe y verifican las respuestas para identificar temas y patrones recurrentes.

Integración de Resultados:

En la integracion de resultados se realiza un analisis de los hallazgos de la información empleando graficas y teniendo en cuenta la informacion secundaria, asi como el criterio propio.

Resultados de la encuesta:

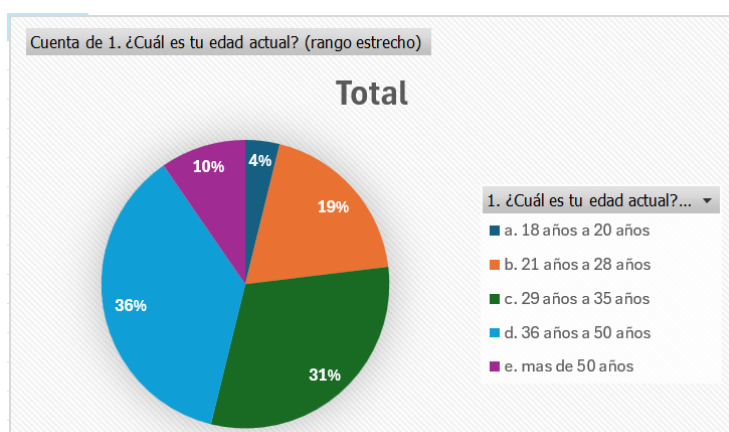
Una vez realizada la verificación de los datos obtenidos en la encuesta aplicada teniendo en cuenta la metodología mixta se logra evidencia que la mayoría de los encuestados son jóvenes, con un 31% en el rango de edad de 18 a 20 años. Esto sugiere que la población encuestada podría estar compuesta principalmente por estudiantes o individuos en las primeras etapas de su carrera profesional, así como jóvenes recién egresados del colegio.

El segundo grupo más grande, con un 19%, está en el rango de 21 a 28 años, lo que podría incluir a profesionales jóvenes y recién graduados. Los rangos de edad de 29 a 35 años y 36 a 50 años representan un 10% y 4% respectivamente, indicando una menor representación en la encuesta.

Finalmente, el grupo de más de 50 años es el menos representado, con menos del 4%. Esto podría reflejar una menor presencia de empleados de mayor edad en la población estudiada o una menor respuesta a la encuesta de este grupo.

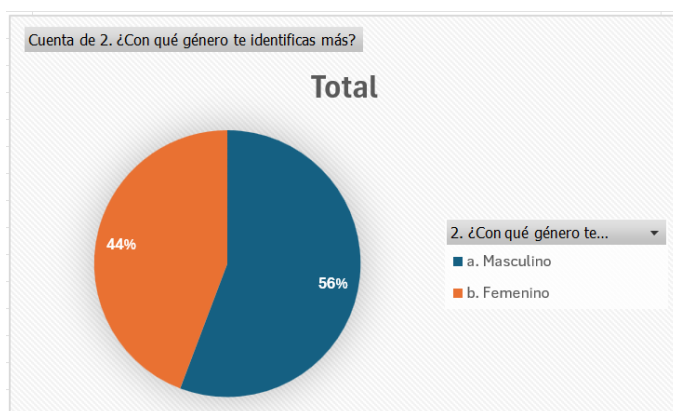
En general, el gráfico muestra una tendencia hacia una población más joven dentro del grupo encuestado, lo cual es relevante para entender las dinámicas y necesidades específicas relacionadas con la cultura de liderazgo y la satisfacción laboral en la administración municipal.

Figura 1. Pregunta 1. ¿Cuál es tu edad actual? (rango estrecho)



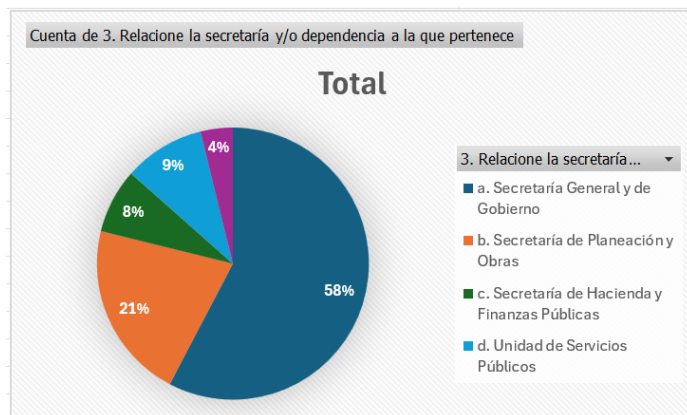
Una vez definida la metodología a realizar mediante la encuesta, se logró identificar la distribución de la población identificada con respecto al género, con el fin de obtener respuestas de interés, como la satisfacción laboral o la percepción del liderazgo que se presenta en la Alcaldía de la Salina – Casanare. Esto proporciona una comprensión más profunda de las experiencias y perspectivas únicas de los diferentes grupos de género en el contexto estudiado.

Figura 2. Pregunta 2. ¿Con qué género te identificas más?



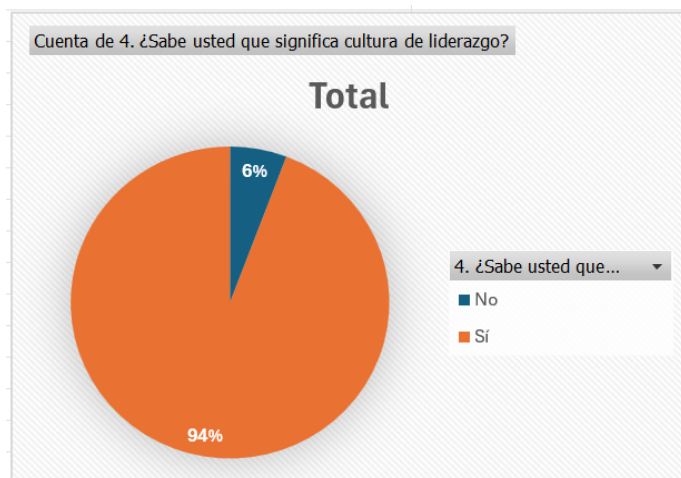
Se realizó la encuesta teniendo en cuenta una metodología mixta con una muestra de 52 personas que laboran en las 5 dependencias de la administración de la Alcaldía Municipal de La Salina - Casanare, determinándose que del 100% de la población encuestada, el 56% corresponde a población masculina, mientras que el restante 44% corresponde a población femenina. Se resalta que la pregunta se formuló con el debido cuidado, pensando siempre en respetar la identidad de género.

Figura 3. Pregunta 3. Relacione la secretaría y/o dependencia a la que pertenece.



En la siguiente gráfica, se muestra el porcentaje de población que participo en la encuesta adscrita a cada una de las 5 dependencias estudiadas, concluyéndose que el 58% de los participantes laboran en la Secretaria General y de Gobierno.

Figura 4. Pregunta 4. ¿Sabe usted que significa cultura de liderazgo?

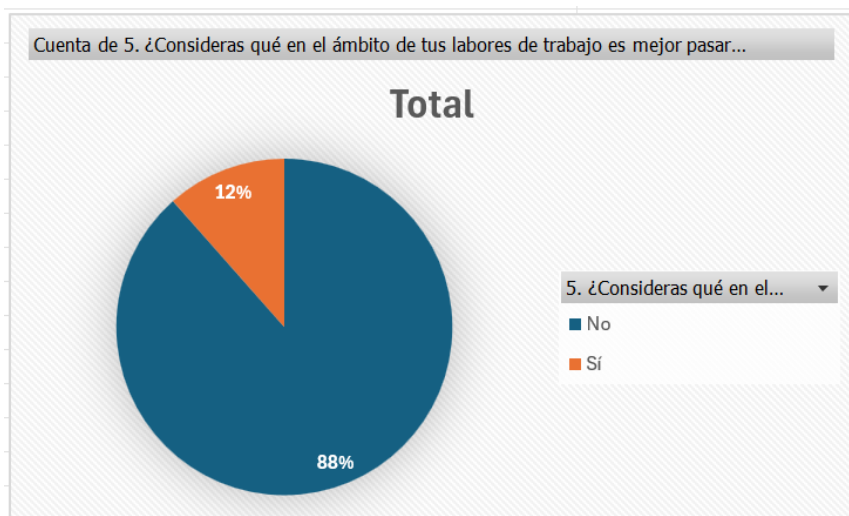


En el análisis del siguiente gráfico de pastel, se muestra que un 94 % de los encuestados, indicaron que, si saben lo que significa cultura de liderazgo, mientras que solo un 6 % respondió

que no. Esto sugiere que la gran mayoría de la población encuestada tiene conocimiento o al menos familiaridad con el concepto de cultura de liderazgo.

Este nivel de conocimiento sobre la cultura de liderazgo, podría implicar que los encuestados están posiblemente involucrados en ambientes donde se discuten y valoran las *prácticas* de liderazgo, o que han recibido formación o información sobre el tema en el transcurso de su vida laboral.

Figura 5. Pregunta 5. ¿Consideras qué en el ámbito de tus labores de trabajo es mejor pasar desapercibido?



A la pregunta Numero 5, que señala ¿Consideras qué en el ámbito de tus labores de trabajo es mejor pasar desapercibido?, un 88% de los encuestados cree que no es mejor pasar desapercibido, mientras que un 12% piensa que sí, esto sugiere que la mayoría de los participantes valoran la visibilidad y el reconocimiento en su entorno laboral.

Este estudio podría interpretarse como una preferencia por ser notado y posiblemente valorado por las contribuciones individuales al trabajo. Podría reflejar una cultura laboral donde la participación activa y la toma de iniciativa son apreciadas. Lo anterior podría estar ligado al hecho de que la encuesta se realiza a personas vinculadas a una administración municipal.

Por otro lado, el 12% que prefiere pasar desapercibido podría tener diversas razones para ello, como evitar conflictos, sentirse más cómodo sin atención adicional, creer que es más efectivo trabajar sin ser el centro de atención o incluso tener personalidades introvertidas.

Figura 6. Pregunta 6. Que estilo de liderazgo consideras que se presenta en la administración municipal

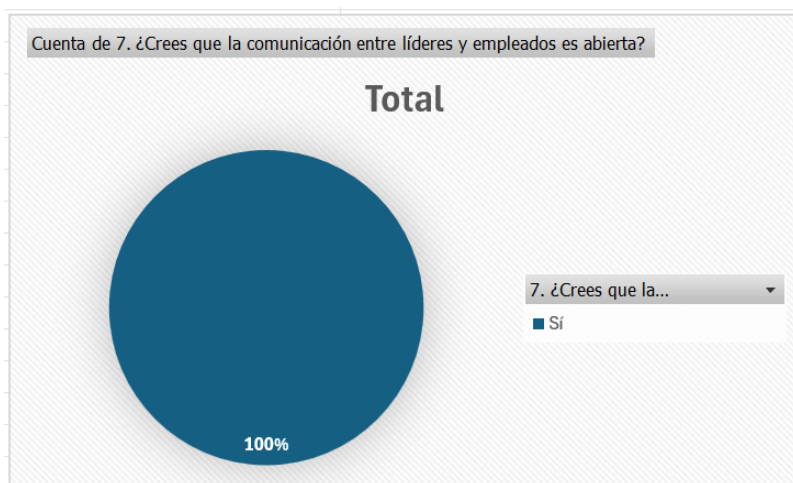


El gráfico de pastel *que compila las respuestas a la pregunta No. 6*, muestra que la mayoría de los encuestados, un 90%, percibe que el estilo de liderazgo en la administración municipal es participativo, *mientras que un 8% considera que el estilo es autoritario, y solo un 2% ve un estilo mixto de ambos.*

Esto indica que la percepción predominante es que, en la administración municipal *de La Salina* se fomenta la inclusión de los empleados en la toma de decisiones y se valora su opinión, lo cual es característico del liderazgo participativo. Este estilo puede contribuir a un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo, ya que los empleados se sienten parte integral del proceso administrativo.

Por otro lado, una minoría percibe un liderazgo autoritario, lo que podría sugerir una gestión más centralizada y con menos entrada de los empleados. El pequeño porcentaje que percibe un estilo mixto podría indicar una combinación de enfoques o una variabilidad en el estilo de liderazgo dependiendo del contexto o del líder específico dentro de la administración.

Figura 7. Pregunta 7. ¿Crees que la comunicación entre líderes y empleados es abierta?



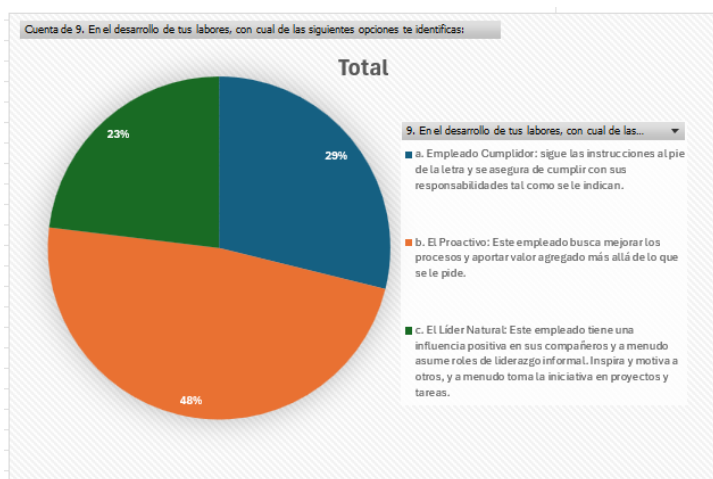
El gráfico de pastel muestra un acuerdo unánime, con un 100% de los encuestados respondiendo que sí creen que la comunicación entre líderes y empleados es abierta. Esto sugiere

que, dentro de la organización o contexto específico de esta encuesta, existe una percepción positiva sobre la transparencia y la facilidad de comunicación.

Una comunicación abierta es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que facilita el intercambio de ideas, mejora la resolución de problemas y contribuye a una cultura de confianza y colaboración. Además, puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al sentir que sus opiniones son valoradas y consideradas.

A la pregunta número 8. de la encuesta, la cual fue de tipo abierta y enunció: *¿Qué aspectos positivos observa en los líderes actuales de la administración municipal?*, se encontraron algunos rasgos o patrones que coinciden entre los encuestados, quienes están de acuerdo, en que dentro de los aspectos positivos de los líderes están los siguientes: (respetuosos, amables, personas íntegras y con calidad humana).

Figura 8. Pregunta 9. En el desarrollo de tus labores, con cuál de las siguientes opciones te identificas:



El gráfico de pastel proporcionado muestra la distribución de las respuestas de los encuestados sobre cómo se identifican en el desarrollo de sus labores. Las categorías presentadas son:

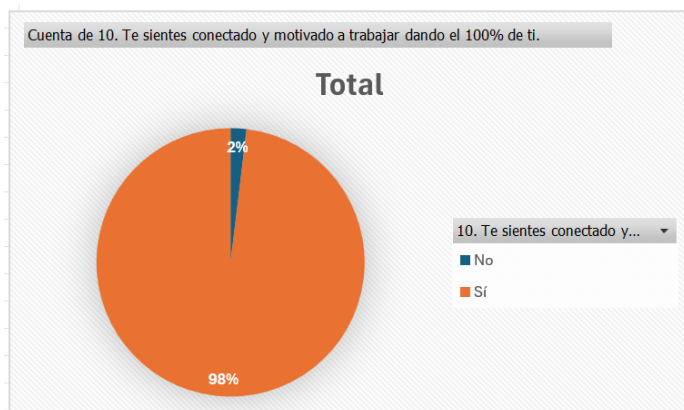
Empleado Cumplidor: sigue las instrucciones al pie de la letra y se asegura de cumplir con sus responsabilidades tal como se le indican.

El Proactivo: busca mejorar los procesos y aportar valor agregado más allá de lo que se le pide.

El Líder Natural: tiene una influencia positiva en sus compañeros y a menudo asume roles de liderazgo informal. Inspira y motiva a otros, y a menudo toma la iniciativa en proyectos y tareas.

Concluyéndose que el 48% de los empleados se identifican como proactivos, lo cual es un indicativo positivo con miras a trabajar en una mejora continua, el 29% de los empleados se consideran cumplidores, mientras que el 23% se catalogan como líderes naturales; grupo crucial para la administración municipal, ya que tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus compañeros, además de asumir roles de liderazgo informal.

Figura 9. Pregunta 10. Te sientes conectado y motivado a trabajar dando el 100% de ti.



El gráfico de pastel muestra que un contundente 98% de los encuestados se sienten conectados y motivados a trabajar dando el 100% de sí mismos, mientras que tan solo un 2% indicó que no se sienten así. Este resultado sugiere que la mayoría de los participantes en la encuesta tienen un alto nivel de compromiso y motivación en su trabajo.

Este tipo de análisis es útil para las organizaciones ya que les permite medir el compromiso y la satisfacción laboral de sus empleados. Un alto porcentaje de respuestas positivas puede indicar una cultura laboral saludable y un ambiente que fomenta la conexión y la motivación. Por otro lado, aunque el porcentaje de respuestas negativas es bajo, sería importante entender las razones detrás de estas para poder abordar cualquier problema subyacente y mejorar la experiencia laboral de todos los empleados.

Figura 10. Pregunta 11. ¿Consideras que tu opinión es tomada en cuenta para el desarrollo de tus labores diarias?



El gráfico de pastel indica que un 96% de los encuestados sienten que su opinión es tomada en cuenta, lo cual podría traducir que la gran mayoría de los empleados percibe que su aporte es

valorado en el desarrollo de sus labores diarias. Un pequeño segmento azul representa un 2% que eligió “Regular”, y otro segmento aún más pequeño de color naranja representa otro 2% que eligió “No”, indicando que una minoría de los encuestados siente que sus opiniones no son consideradas regularmente o no son consideradas en absoluto.

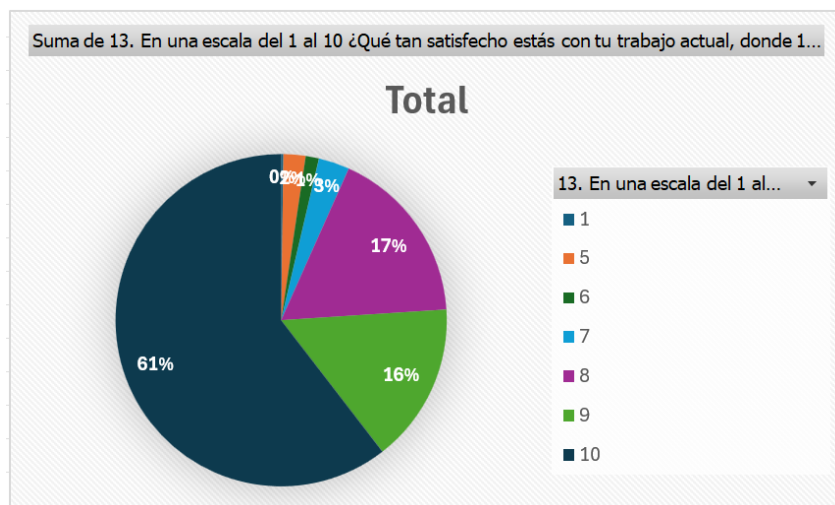
Figura 11. Pregunta 12. ¿Consideras que tu opinión es tomada en cuenta para el desarrollo de tus labores diarias?



El gráfico de pastel muestra que un 96% de los encuestados sienten que su trabajo y esfuerzo son reconocidos por sus superiores, lo cual está representado por el color verde. Esto indica que la gran mayoría percibe un alto nivel de reconocimiento en su lugar de trabajo, mientras que un 2% respondió ‘A veces y por algunos’, lo que sugiere que este grupo siente que el reconocimiento es inconsistente o depende de ciertas personas y finalmente, el restante 2% que eligió ‘No’, indicando que una minoría de los encuestados siente que su trabajo y esfuerzo no son reconocidos.

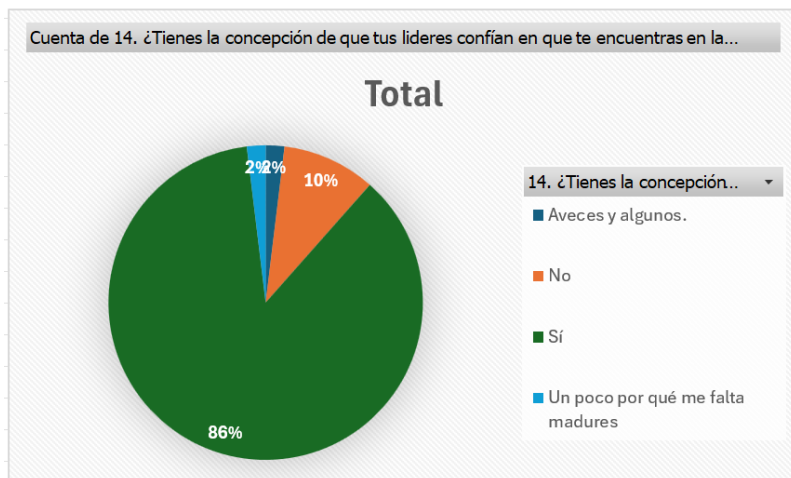
Este tipo de retroalimentación es valiosa para la administración municipal, ya que el reconocimiento puede ser un factor clave en la motivación y retención del personal. Comprender y abordar las preocupaciones del pequeño porcentaje que no se siente reconocido puede contribuir a mejorar la moral y la productividad general del equipo.

Figura 12. Pregunta 13. En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo actual, donde 1 es nada satisfecho, quiero renunciar, 5 es medianamente satisfecho – hago el esfuerzo por que necesito el dinero y 10 es totalmente satisfecho - soy feliz ejerciendo mi trabajo?



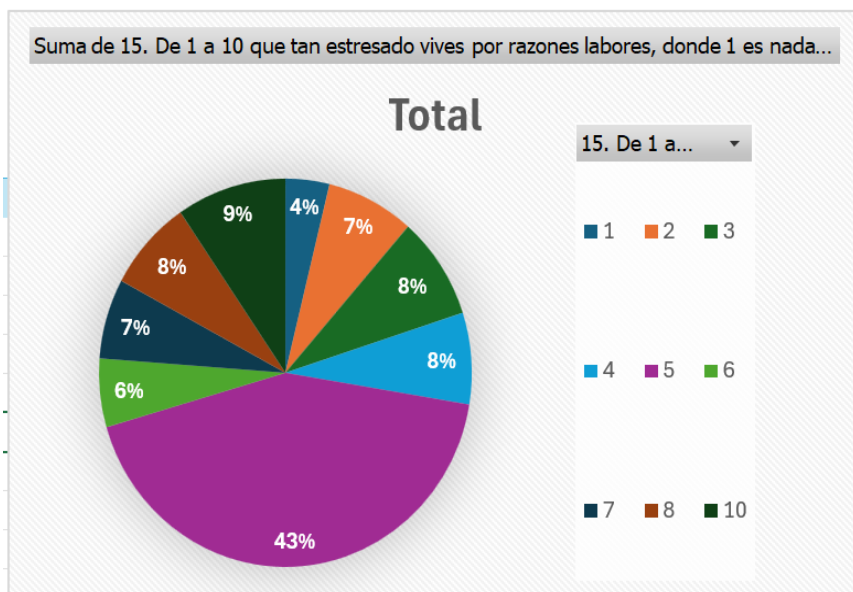
A la pregunta que tan satisfecho te sientes con tu trabajo actual, se pudo concluir que el 61% esta totalmente satisfecho y feliz ejerciendo su trabajo, mientras que un 16% dio un puntaje en escala de 1 a 10 de 9, lo cual traduce que aunque hay un alto grado de satisfacción en los empleados, está no es total, por lo cual se sugiere que se puede mejorar. Por otra parte se advierte un 17% que dio un puntaje en escala de 1 a 10 de 8, que indica grado alto de satisfacción que puede ser mejorado con esfuerzos continuos.

Figura 13. Pregunta 14. ¿Tienes la concepción de que tus líderes confían en que te encuentras en la capacidad de tomar las mejores decisiones en el desarrollo de tus labores?



En el gráfico se muestra que un 86% de los encuestados creen que sus líderes confían en ellos para tomar las mejores decisiones en su trabajo. Esto indica un alto nivel de confianza percibida dentro de la organización o grupo, lo cual es fundamental para una comunicación efectiva, autonomía en el trabajo y una cultura organizacional saludable. Un 10% respondió que no, lo que podría señalar áreas donde la confianza necesita ser construida o restaurada. Los porcentajes restantes indican respuestas menos frecuentes pero igualmente importantes para considerar en el análisis general de la confianza dentro de la organización.

Figura 14. Pregunta 15. De 1 a 10 que tan estresado vives por razones labores, donde 1 es nada estresado, 5. Medianamente estresado, pero puedo manejarlo, y 10. Muy estresado al punto que está afectando mi salud.

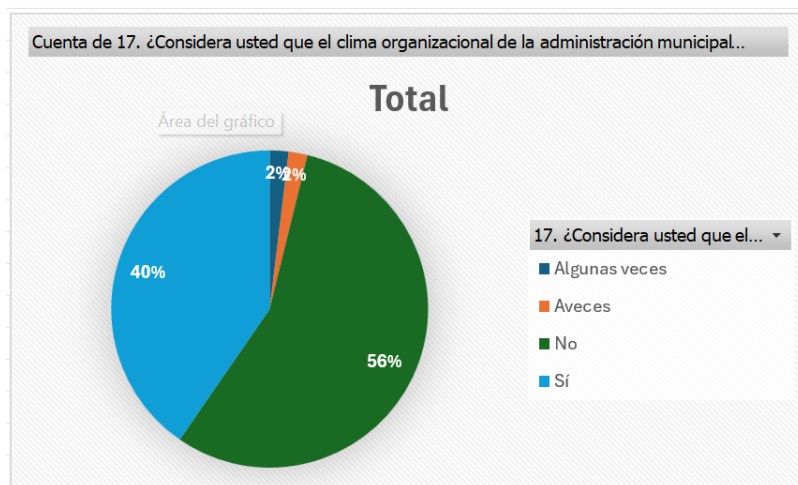


El análisis de los niveles de estrés laboral es crucial para la gestión de recursos humanos y el bienestar organizacional. La imagen muestra que la mayoría de los encuestados (43%) se sienten medianamente estresados pero pueden manejarlo, lo cual indica que, aunque hay estrés presente, no es abrumador y podría considerarse un nivel manejable en el contexto laboral.

Los niveles 4 y 6, con aproximadamente 8% cada uno, y el nivel 3 con alrededor del 7%, sugieren que hay una distribución relativamente uniforme de estrés en estos rangos, lo que podría indicar que las personas tienen diferentes umbrales de estrés o que están expuestas a distintos factores estresantes en el trabajo.

Por otra parte los niveles 1 y 10, tienen la menor cantidad de respuestas, con aproximadamente 4% cada uno. Esto sugiere que muy pocas personas se sienten sin estrés o extremadamente estresadas por razones laborales. El hecho de que haya pocos en el extremo superior podría ser una señal positiva, indicando que las condiciones laborales no están llevando a los empleados a puntos críticos de estrés que afecten su salud.

Figura 15. Pregunta 17. ¿Considera usted que el clima organizacional de la administración municipal afecta en el desarrollo de sus funciones?



El clima organizacional es un factor crítico que puede influir significativamente en el desempeño de los empleados. Según la gráfica proporcionada, la mayoría de los encuestados (56%) sienten que el clima organizacional sí afecta su desempeño laboral. Esto sugiere que las condiciones del entorno de trabajo, las relaciones entre colegas y la cultura organizacional tienen un impacto directo en cómo los empleados realizan sus funciones.

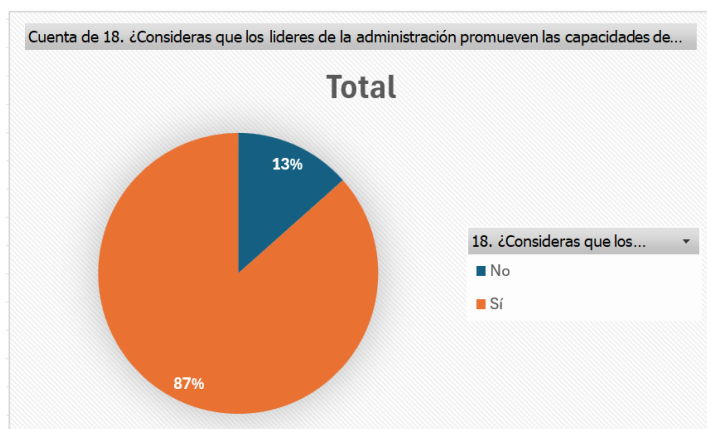
Un 40% indica que el clima organizacional afecta su desempeño a veces, lo que podría interpretarse como que ciertos aspectos o momentos específicos del clima organizacional tienen

un impacto, pero no es constante. Esto podría deberse a eventos puntuales o a cambios en el ambiente de trabajo que ocasionalmente afectan la productividad o el bienestar de los empleados.

Solo un pequeño porcentaje (4%) cree que el clima organizacional no afecta su desempeño, lo cual es interesante ya que sugiere que estos individuos pueden ser más resistentes a los factores externos o que perciben su entorno de trabajo como consistentemente positivo o neutral en relación con su capacidad para realizar sus tareas.

Ahora bien, estos resultados resaltan la importancia de evaluar y mejorar continuamente el clima organizacional. Intervenciones como encuestas de satisfacción, programas de desarrollo profesional y actividades de team building pueden ser útiles para mejorar la percepción del clima organizacional y, por ende, el desempeño laboral.

Figura 16. Pregunta 18. ¿Consideras que los líderes de la administración promueven las capacidades de sus subordinados?



Es de resaltar que esta pregunta es clave, dado que la promoción de las capacidades de los subordinados por parte de los líderes es un aspecto fundamental del liderazgo efectivo. Según la gráfica proporcionada, una gran mayoría (87%) de los encuestados cree que los líderes de la administración sí promueven las capacidades de sus subordinados. Esto indica que los empleados perciben un fuerte apoyo en su desarrollo profesional y personal, lo cual es un indicador positivo de liderazgo transformacional y empoderamiento.

Por otro lado, un 13% siente que los líderes no promueven sus capacidades, lo cual podría señalar áreas de oportunidad para mejorar las prácticas de liderazgo dentro de la organización. Es posible que estos empleados no se sientan suficientemente reconocidos o apoyados en su crecimiento profesional, o que existan barreras comunicativas o culturales que limiten su percepción del apoyo de sus líderes.

A la pregunta No. 19 - ¿Qué tipos de formación y desarrollo le gustaría ver implementados para mejorar las habilidades de liderazgo en la administración?, la población encuestada respondió que comunicación asertiva, capacitación en liderazgo, cursos que permitan realizar trabajo en equipo, entre otros, lo cual permite entrever un interés por parte de los encuestados en mejorar y fortalecer sus capacidades individuales y colectivas.

Resultados entrevista:

Como parte del estudio realizado, se formularon seis (6) preguntas, aplicadas a cada uno de los cinco (5) líderes y directores de las diferentes dependencias del municipio de La Salina, respuestas que se presentan a continuación:

1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

- Respuesta Lider 1: Considero que mi liderazgo es democrático, donde construimos en equipo, donde se tienen en cuenta opiniones para tomar la decisión más acertada.
- Respuesta Lider 2: Mi estilo de liderazgo es participativo y orientado a resultados; Me enfoco en fomentar un ambiente de colaboración y comunicación abierta, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado a contribuir con sus mejores habilidades. Creo en liderar con el ejemplo y en proporcionar el apoyo necesario para que todos puedan alcanzar sus metas
- Respuesta Lider 3: Creo que mi proceso de liderazgo tienen rasgos participativos, donde más que el jefe con mi ejemplo busco mostrar que si podemos y que entre todos conformamos equipo en pro de un objetivo.
- Respuesta Lider 4: Soy una persona que comprende y entiende las opciones de los demás, por lo que considero que entre todos podemos participar en los cambios y decisiones que se deban hacer. Todos somos un equipo.
- Respuesta Lider 5: Mi estilo de liderazgo es un estilo participativo, basado en la escucha y el respeto, pues creo firmemente en la importancia de escuchar a mi equipo, sobretodo cuando se deben tomar decisiones importantes.

2. ¿Cuáles son los valores más importantes con que debe contar un colaborador en su dependencia?

- Respuesta Lider 1: Sentido de pertenencia, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Respeto, Compromiso, Eficiencia, Profesionalismo y Confiabilidad

- Respuesta Lider 2: Los valores principales y más importantes que busco en un colaborador dentro de mi dependencia; se basan en la Responsabilidad, respeto, ética profesional, servicio, vocación, confianza, calidad, lealtad y compromiso; de igual manera es mi importante que mi equipo de trabajo tenga sentido de pertenencia con la entidad y el municipio.
- Respuesta Lider 3: Como valor principal es la responsabilidad, porque con el las personas hacen lo que deben hacer, en el momento preciso y sin que nadie se los diga. En orden la honestidad para que lo que hagan lo hagan con el firme propósito de aportar y no defraudar a su empleador y tercero la lealtad, visto no como un compromiso a una persona sino a un proyecto o suelo colectivo.
- Respuesta Lider 4: Debe ser amable, Debe ser respetuoso, Debe ser activo, Debe ayudar y comprender.
- Respuesta Lider 5: Sin lugar a dudas, el valor más importante y que valoró en mi equipo es la lealtad, ese es la base de todo, partiendo de ahí considero importantes, entre otros, la responsabilidad, el respeto y el compromiso.

3. ¿Qué estrategias utiliza para que sus colaboradores se motiven y comprometan en el desarrollo de sus funciones?

- Respuesta Lider 1: Fomento un ambiente de trabajo positivo, Me involucro en el desarrollo de actividades que surjan y les brindo respeto y confianza para que haya una mejor comunicación.
- Respuesta Lider 2: Como estrategia de motivación para mis colaboradores suelo involucrarlos en la toma de decisiones y en la planificación de proyectos, haciendo que se

sientan parte integral del éxito de la dependencia, de igual manera me enfoco en proveer un ambiente de trabajo positivo y saludable, donde se valoran las ideas.

- Respuesta Lider 3: Creo que más que los gritos, los insultos y los castigos, funciona más el ejemplo, el respeto, la comunicación y la motivación asertiva.
- Respuesta Lider 4: Primero se debe orientar bien a los colaboradores sobre lo que se debe hacer en cada dependencia, y sobre todo se debe tener una buena comunicación, para que el trabajo sea en equipo y sea activo.
- Respuesta Lider 5: Dentro de mi equipo utilizo varias estrategias para motivar y comprometer a mis colaboradores (Reconozco su buen desempeño, establezco claramente los objetivos a alcanzar, trato de fomentar un ambiente de trabajo sano, en el que podamos interactuar y tener espacios de esparcimiento, entre otros.)

4. ¿Toma en cuenta la opinion de sus colaboradores en la toma de decisiones en su equipo?

- Respuesta Lider 1: Siempre que aporten al buen funcionamiento de la entidad.
- Respuesta Lider 2: Sí, valoro enormemente la opinión de mis colaboradores, Desde mi punto de vista me enfoco en fomentar un entorno donde todos se sientan libres de compartir sus ideas y perspectivas. Esto no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también aumenta el compromiso y la motivación del equipo.
- Respuesta Lider 3: Totalmente, porque de esa manera los hago parte de un equipo, un propósito y en ellos encuentro opciones de mejora, critica y remodelación de los proyectos para alcanzar mejores logros.

- Respuesta Lider 4: Si, ya que se puede obtener una mejora en cada dependencia de acuerdo al trabajo de cada uno, si se toman en cuenta las opiniones y los comentarios constructivos de cada colaboradorcolaborador, para asi poder tomar decisiones que puedas beneficiar el trabajo en equipo.
- Respuesta Lider 5: Por supuesto que tomo en cuenta las opiniones de mi equipo de trabajo, pues valoró sus experiencias y su conocimiento, dado que son fundamentales para identificar situaciones de mejora continua.

5. ¿Se preocupa por conocer de la vida personal de sus colaboradores?

- Respuesta Lider 1: Algunas veces, cuando noto algún cambio en el estado anímico de la persona.
- Respuesta Lider 2: Sí, como el eje pilar de mi equipo de trabajo considero importante conocer aspectos básicos de la vida personal de las personas que integran mi equipo, esto respetando los límites y la privacidad de cada individuo, es decir, sin invadir su vida personal, el único objetivo es crear un ambiente de apoyo donde los empleados se sientan valorados no solo como profesionales, sino también como personas.
- Respuesta Lider 3: NO todo, porque cada persona tienen derecho a la privacidad, pero si es bueno conocer aspectos básicos de la vida de cada uno que me permitan ayudar a solucionar sus problemas, potenciar sus habilidades, fomentar sus capacidades y de esa manera tener una persona agradecida y comprometida con la entidad.
- Respuesta Lider 4: Si, ya que el trabajo de cada colaborador tambien se ve afectado por su vida privada y a su vez afecta tambien el trabajo del equipo, por lo que es importante saber si el colaborador está bien o hay alguna cosa que le esté afectando.

- Respuesta Lider 5: Trato de estar al tanto de la vida de mis colaboradores, siempre que ellos me lo permitan, dado que considero que esto influye en el desarrollo de sus labores. Por lo cual si identifico algun cambio en alguno de ellos, trato de contribuir de manera empatica en la solucion de sus problematicas.

6. ¿Cómo mide la satisfaccion laboral de sus empleados?

- Respuesta Lider 1: No se tiene un método definido, sin embargo, uno percibe su nivel de satisfacción por la forma como responden cuando se le delega una tarea, por los comentarios que hacen con los demás compañeros.
- Respuesta Lider 2: Con el fin de medir la satisfacción laboral de mis trabajadores suelo desarrollar reuniones regulares con el equipo que me permitan a través de la observación directa prestar atención al comportamiento y actitud de los empleados en el día a día, de igual manera desde mi punto de vista aspectos básicos como el ausentismo y la productividad, que pueden reflejar niveles de satisfacción o insatisfacción.
- Respuesta Lider 3: En el nivel de compromiso de su labor para con la entidad. En la cantidad de excusas o de acciones de cumplimiento, en la cantidad de aportes o críticas constructivas a favor del proyecto común. No creo en las encuestas directas que solo dicen lo que el jefe quiere oír.
- Respuesta Lider 4: De acuerdo a la responsabilidad de cada colaborador, la forma en la que realiza su trabajo y la comunicación con sus compañeros y jefes.
- Respuesta Lider 5: Para responder la siguiente pregunta, quiero primero precisar que trato de fomentar en mi dependencia la confianza para transmitir cualquier pensamiento que se tenga, por lo cual la satisfaccion laboral de mis empleados me la indican ellos mismos.

Sustentación Teórica de la Pregunta

Para sustentar teóricamente la pregunta de investigación "¿Cómo influye la cultura de liderazgo practicada en la administración municipal de La Salina – Casanare, en la satisfacción laboral de los empleados?", es necesario desglosar y analizar los conceptos clave involucrados, por tanto a continuación se presenta una sustentación basada en literatura.

Cultura de Liderazgo

La cultura de liderazgo se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos que son promovidos y practicados por los líderes de una organización. Schein (2010) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos compartidos que el grupo ha aprendido a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Impacto en las Organizaciones: Un liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de los líderes para influir en sus subordinados de manera positiva, fomentando un ambiente de confianza, apoyo y motivación. Bass y Avolio (1994) introducen el concepto de liderazgo transformacional, donde los líderes motivan e inspiran a sus seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño y desarrollo personal.

Para dar contexto a la pregunta orientadora, es indispensable definir a que se hace referencia cuando se habla de Administración municipal, pues bien, la administración municipal

se ocupa de la gestión de recursos y servicios a nivel local, enfrentando retos específicos que requieren un liderazgo adaptativo y receptivo. Según Osborne y Gaebler (1992), la capacidad de los líderes municipales para innovar y responder eficazmente a los cambios es crucial para el desarrollo local y el bienestar de la comunidad.

Rol del Liderazgo en la Administración Pública: El liderazgo en el sector público tiene características particulares debido a la naturaleza de los servicios prestados y las expectativas de los ciudadanos. Según Denhardt y Campbell (2006), los líderes en el sector público deben promover valores democráticos y éticos, además de ser transparentes y responsables en sus acciones.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral se define como el grado de agrado o contento que los empleados sienten hacia su trabajo. Robbins y Judge (2013) la describen como una actitud positiva hacia el trabajo propio, influenciada por diversos factores como las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo, y el estilo de liderazgo. Ahora bien, Hackman y Oldham (1976) sugieren que la satisfacción laboral está estrechamente ligada a cómo se diseñan los puestos de trabajo y al grado de autonomía, significado del trabajo y retroalimentación que reciben los empleados.

Contexto de La Salina – Casanare: La administración municipal de La Salina enfrenta desafíos y contextos específicos que pueden influir en la forma en que se practica el liderazgo y en cómo se percibe la satisfacción laboral. Algunos de los factores que pueden influir en esta relación pueden ser la disponibilidad de recursos, la estructura organizacional y la cultura local.

Conclusiones

La cultura de liderazgo practicada en la administración municipal de La Salina – Casanare tiene un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados. De acuerdo con el estudio realizado en la administración municipal de La Salina Casanare, se identifica un liderazgo efectivo, caracterizado por el apoyo, el compañerismo y el compromiso con el desarrollo de los empleados.

Los resultados de la encuesta practicada, a los empleados de la Administración municipal de La Salina Casanare, permiten concluir que en general, hay una percepción positiva del estilo de liderazgo en la entidad, identificándose que la mayoría de empleados se encuentran conformes y motivados con su trabajo y con sus líderes, lo que les permite desarrollar sus labores a gusto. Sin embargo, el estudio realizado muestra un grupo minoritario que considera que el estilo de liderazgo es autoritario, lo que no les permite sentirse conectado y motivado a trabajar al 100%, conllevándolos incluso a sentir que su esfuerzo no es reconocido y señalando que viven estresados al punto de sentirse afectado en su salud, por lo cual es importante ahondar en este grupo, para entender mejor sus experiencias y procurar mejorar las estrategias de liderazgo para incluir y desarrollar a todos los miembros del equipo.

La encuesta practicada revela además, una distribución más o menos homogénea entre los diferentes tipos de empleados vinculados a las dependencias de la administración municipal de La Salina – Casanare, donde se advierte que un 23% se identifican como líderes naturales, un 48% como proactivos y un 29% como cumplidores, lo cual de cierta manera es beneficioso para la

entidad toda vez que permite un equilibrio entre innovación, eficiencia y estabilidad, y de igual manera contribuye a aprovechar las fortalezas de cada grupo.

Con la aplicación de algunas preguntas abiertas, se ha identificado que la población encuestada, considera importante; el desarrollo de habilidades de liderazgo, destacando la importancia de la comunicación asertiva, la capacitación en liderazgo y el trabajo en equipo, lo cual sugiere que los empleados reconocen la relevancia de estas competencias para mejorar su desempeño y la efectividad general de la administración.

Respecto a la encuesta practicada a los cinco (5) líderes de las diferentes dependencias de la administración municipal (Secretaría General y de Gobierno, Secretaría de Planeación y obras, Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas, Unidad de Servicios Públicos y Dirección de Desarrollo y protección Social), se encuentra que las respuestas brindadas reflejan un enfoque de liderazgo inclusivo, colaborativo y centrado en las personas que allí laboran, lo cual es esencial para una administración efectiva. Este estilo de liderazgo no solo promueve un ambiente productivo y positivo, sino que asegura que los empleados se sientan valorados tanto profesional como personalmente, lo cual se deja entrever en las respuestas dadas en la encuesta practicada en el presente estudio.

Referencias Bibliograficas

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed). Sage Publications.

Carbó, G. (2021). *Liderazgo Cultural*. Sitio web:

<https://www.interarts.net/noticias/liderazgo-cultural/?lang=es>

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Bastidas, L.R. (2007). *El inicio del siglo XXI*. Planeta. Sitio web:

<http://www.rbastidasl.com/libro-inicio-del-sigloxxi>.

Crehana (2024) Crehana.com, Crehana. Available at: https://www.crehana.com/org/u-remington/learn/my-courses/enrolled/?source_page=Side%20Bar