



Vigilada Mineducación

**RETOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LAS MODALIDADES DE
TRABAJO NO PRESENCIAL EN LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**

**(Challenges of organizational leadership in non-face-to-face work modalities
in the Government of Antioquia)**

DIEGO FERNANDO BEDOYA GALLO

Trabajo de Grado

OG981: Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Asesoras

Mg. Beatriz Uribe Ochoa - Asesora metodológica

Mg. Sandra María Valencia Upegui – Asesora temática

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE GERENCIA Y EMPRESA
MEDELLÍN

2022

Contenido

Introducción.....	7
1. Planteamiento del problema	8
1.1 Contexto en el cual se ubica la situación a estudiar	8
1.2 Identificación del problema.	9
1.3 Antecedentes.	10
1.3.1 Modelos de liderazgo en la Gobernación de Antioquia	12
1.3.2 Estudios sobre el liderazgo organizacional en el contexto del COVID-19 y las modalidades de trabajo no presencial	15
2. Pregunta de investigación.....	17
3. Objetivos de la investigación.....	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Justificación.	18
5. Marco teórico	19
6. Trabajo de campo	27
6.1 Diseño de la investigación	28
6.2 Enfoque la investigación	28
6.3 Población	28
6.4 Muestra y muestreo	29
6.5 Técnicas de recolección de datos	29
6.6 Instrumentos de recolección de datos.....	30
6.7 Desarrollo del trabajo de campo	32
7. Resultados y análisis	33
7.1 Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos.....	34
7.1.1 Aspectos generales	34
7.1.2 Datos sociodemográficos de los encuestados	35
7.1.3 Percepción de los encuestados sobre el ejercicio del liderazgo en el trabajo no presencial.35	
7.1.4 Identificación y análisis de las brechas percibidas en las dimensiones del modelo de liderazgo de la entidad.....	40

7.2 Resultados de la entrevista realizada a los directivos.....	44
7.2.1 Aspectos generales	44
7.2.2 Datos sociodemográficos de los entrevistados.....	44
7.2.3 Percepción general de los entrevistados sobre el trabajo no presencial en el contexto del COVID-19.....	46
7.2.4 Percepción de los entrevistados sobre el ejercicio de su liderazgo en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19	57
8. Reflexiones y consideraciones finales.....	79
9. Referencias	81
10. Anexos	85

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones y atributos del Modelo de Liderazgo de la Gobernación de Antioquia.....	14
Tabla 2. Conclusiones de las primeras investigaciones sobre los rasgos y las habilidades.....	19
Tabla 3. Los sistemas administrativos de Rensis Likert.....	21
Tabla 4. Atributos problemáticos en el modelo de Vroom y Yetton.....	23
Tabla 5. Estilos de decisión administrativa del modelo de Vroom y Yetton.....	23
Tabla 6. Los tipos de conducta del liderazgo transformacional de Bass y Avolio.....	24
Tabla 7. Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo.....	27
Tabla 8. Relación entre los atributos del liderazgo y las perspectivas teóricas.....	31

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de liderazgo Gobernación de Antioquia versión 1.....	12
Figura 2. Modelo liderazgo Gobernación de Antioquia versión No. 2.....	13
Figura 3. Los cuadrantes del estudio de Ohio sobre el liderazgo.....	20
Figura 4. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	21
Figura 5. Aspectos favorables del trabajo no presencial.....	49
Figura 6. Aspectos desfavorables del trabajo no presencial.....	52
Figura 7. Dimensión “Dirige su propia vida”.....	57
Figura 8. Dimensión Comunica y construye relaciones.....	63
Figura 9. Dimensión “Trasciende e inspira”.....	67
Figura 10. Dimensión “Gestiona el desempeño.....	70
Figura 11. Dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”.....	74

Lista de gráficas

Gráfica 1. Encuestados por SERES.....	34
Gráfica 2. Datos sociodemográficos de los encuestados.....	35

Gráfica 3. Resultados dimensión “Dirige su propia vida”.....	36
Gráfica 4. Resultados dimensión “Comunica y construye relaciones”.....	37
Gráfica 5. Resultados dimensión “Trasciende e inspira”.....	38
Gráfica 6. Resultados dimensión “Gestiona el desempeño”.....	39
Gráfica 7. Resultados dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”.....	40
Gráfica 8. Entrevistados por SERES.....	44
Gráfica 9. Datos sociodemográficos de los entrevistados.....	45

Resumen

El presente documento resalta la importancia del fortalecimiento del liderazgo organizacional para favorecer la implementación de modalidades de trabajo no presencial, teniendo como referente las experiencias vividas por los directivos y servidores públicos de la Gobernación de Antioquia durante la pandemia del COVID-19. El enfoque de la investigación es mixto, de tipo exploratorio, utilizándose como técnicas la entrevista y la encuesta, con el fin de identificar los retos a los que se enfrentan los líderes de la Gobernación de Antioquia, en el contexto antes descrito, con el propósito de revisar el modelo de liderazgo de la entidad y plantear las adaptaciones que sean necesarias en dicho modelo, partiendo de la pregunta ¿Qué implicaciones ha tenido el trabajo no presencial en el liderazgo de los directivos de la Gobernación de Antioquia durante el COVID-19?

Palabras clave: liderazgo, trabajo no presencial, COVID-19.

Abstract

This document highlights the importance of strengthening organizational leadership to favor the implementation of non-face-to-face work modalities, taking as a reference the experiences lived by managers and public servants of the Government of Antioquia during the COVID-19 pandemic. The research approach is mixed, of an exploratory type, using interview and survey techniques as techniques, in order to identify the challenges faced by the leaders of the Government of Antioquia, in the context described above, with the purpose to review the entity's leadership model and propose the necessary adaptations to said model, based on the question: What implications has remote work had on the leadership of the directors of the Government of Antioquia during COVID-19?

Keywords: leadership, non-face-to-face work modalities, remote work, COVID-19.

Introducción

El ejercicio de un liderazgo eficaz es considerado como un factor determinante para lograr los objetivos organizacionales, favorecer la adaptación a los cambios que el entorno plantea, contribuir a la evolución de la cultura, el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales, y generar ambientes de trabajo saludables, entre otros. Bajo estas premisas, la Gobernación de Antioquia cuenta en la actualidad con un modelo de liderazgo propio denominado “Líder para la Evolución”, sobre el cual se ha considerado pertinente realizar su revisión y plantear las adaptaciones que sean necesarias, con el propósito de identificar los nuevos retos a los que se enfrentan los líderes de la entidad en la implementación del trabajo no presencial instituido en el contexto de la pandemia del COVID-19.

Con este fin, se llevó a cabo el presente ejercicio investigativo, en el cual se recurrió a un enfoque mixto de tipo exploratorio, utilizando como técnicas de recolección de los datos la entrevista estructurada y la encuesta. A su vez, como instrumentos para la aplicación de dichas técnicas se definió un guion para la entrevista y un cuestionario para la encuesta; los cuales fueron elaborados a partir de las dimensiones y atributos del modelo de liderazgo de la entidad, buscando dar respuesta a la pregunta: ¿Qué implicaciones ha tenido el trabajo no presencial en el liderazgo de los directivos de la Gobernación de Antioquia durante el COVID-19?.

En lo que respecta a las muestras, éstas se conformaron con la participación de 10 directivos en las entrevistas y 276 servidores públicos en las encuestas, buscando la representación de los diferentes organismos y niveles jerárquicos de la entidad.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se procedió a identificar los aspectos del trabajo no presencial que pueden incidir en el ejercicio de un liderazgo eficaz en la Gobernación de Antioquia y las brechas percibidas con relación a los atributos y dimensiones del modelo de liderazgo declarado en la entidad, con relación a la implementación de esta modalidad de trabajo; lo cual se realizó a través del análisis y la triangulación de las percepciones de los directivos entrevistados y los servidores públicos encuestados.

Esta investigación se convierte a la vez en un ejercicio de tipo diagnóstico reflexivo que sirve de base no sólo para la revisión del modelo de liderazgo de la Gobernación de Antioquia con miras a favorecer la implementación de modalidades de trabajo no presencial, sino para otras entidades públicas en el orden territorial y nacional, así como para el desarrollo de futuras investigaciones a partir de las conjeturas o hipótesis que de ella pueden derivarse.

1. Planteamiento del problema

1.1 Contexto en el cual se ubica la situación a estudiar

La Gobernación de Antioquia es el principal organismo de la Administración Pública en el orden departamental¹, correspondiendo al nivel central de la administración, al cual conforme a las funciones establecidas en la Constitución Política y demás normas concordantes, le corresponde determinar las políticas, dirigir la acción administrativa y gestionar en el marco de su competencia, el desarrollo económico y social, garantizar la prestación de servicios de su competencia; formular planes, programas y proyectos, y ejercer el control, evaluación y seguimiento a la gestión.

En este nivel, la responsabilidad directiva es del gobernador con el apoyo de los secretarios de despacho, los directores de departamentos administrativos y gerentes de organismo, quienes configuran el gobierno departamental para cada asunto o negocio específico o en forma general, para los temas comunes y estratégicos².

La estructura organizacional de la entidad, ésta compuesta por cinco (5) Secretarías Regionales y Sectoriales (SERES), las cuales dirigen, orientan, coordinan y articulan los sectores administrativos conformados para la gestión departamental, así como la acción del Departamento en las diferentes subregiones. A su vez, dichas secretarías tienen a cargo la orientación y coordinación de los organismos del nivel central, el cual se encuentra conformado por el Despacho del Gobernador, diecisiete (17) organismos misionales (13 secretarías, 1 departamento administrativo y 3 gerencias de organismo), seis organismos de apoyo transversal (5 secretarías y 1 departamento administrativo) y un organismo de evaluación, auditoría y control interno (Gerencia de Auditoría Interna).

¹ Artículo 39 de la Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

² Artículo 15 del Decreto D2020070002567 de 2020, por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones.

En su conjunto, los organismos antes mencionados suman un total de 138 dependencias entre Secretarías de Despacho, Subsecretarías, Gerencias y Direcciones, las cuales corresponden al nivel directivo. A su vez, el total de empleos distribuidos en estas dependencias es de 3.208, de los cuales 259 se encuentran vacantes y 2.949 están provistos en la actualidad³.

1.2 Identificación del problema

La pandemia generada por el virus SARS COV-2, responsable de la enfermedad del COVID-19, obligó a las organizaciones en sus diferentes ámbitos y contextos a la implementación de la modalidad del trabajo en casa como alternativa para garantizar la continuidad de sus operaciones, en un ambiente de alta incertidumbre e inestabilidad mundial.

Este “gran experimento social” para el cual las organizaciones no se encontraban preparadas (puesto que en su gran mayoría nunca habían implementado nuevas modalidades como el trabajo en casa, el teletrabajo y el trabajo remoto), planteó un sinnúmero de retos en aspectos como la efectividad de la comunicación y el seguimiento al desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores por parte de sus líderes, y a su vez, puso de manifiesto las necesidades humanas más básicas para un relacionamiento exitoso entre ambas partes (comunicación constante y asertiva, empatía, realimentación en cuanto al desempeño, entre otras).

La Gobernación de Antioquia, no fue ajena a esta situación, y en el ejercicio de observación realizado por parte del investigador, se identifican necesidades, brechas y oportunidades de mejora en cuanto a las competencias que el nivel directivo de la organización debe desarrollar para garantizar que el talento humano a su cargo pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, pese a la realidad y las nuevas formas de trabajo que el contexto de la pandemia impuso.

En dicha observación, también se identifican diferentes percepciones por parte del nivel directivo y los servidores públicos de la entidad en cuanto a las ventajas y desventajas del trabajo en casa y su incidencia en la eficacia del liderazgo y en el logro de los objetivos institucionales. Estas percepciones se evidencian en las conversaciones informales que se generan en los

³ Fuente: Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

distintos espacios en los que interactúan las personas en la entidad y en los cuales se manifiestan las experiencias vividas.

A priori, se observan diferencias significativas en las percepciones del nivel directivo en cuanto al desempeño de las personas a su cargo, cuando se encuentran realizando trabajo en casa. Lo anterior, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la entidad, el desarrollo de las competencias laborales, el contenido de las tareas y la apropiación de las herramientas tecnológicas disponibles para el desarrollo del trabajo.

La situación descrita, plantea la necesidad de identificar los retos que trae consigo la implementación de las modalidades de trabajo no presencial (teletrabajo, trabajo en casa o trabajo remoto) para el liderazgo organizacional, y las brechas entre el modelo de liderazgo declarado en la entidad objeto de estudio, a partir de las experiencias vividas en el contexto del COVID-19.

En este mismo contexto, al realizar un referenciamiento del tema en otras organizaciones, se hace evidente la necesidad de plantear modelos o estilos de liderazgo que respondan a los nuevos retos que trae consigo la era digital, y consecuentemente la implementación de modalidades de trabajo no presencial, las cuales se encuentran soportadas en gran medida en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), la automatización de procesos, entre otros⁴. Dichos aspectos han sido sin duda cruciales para garantizar la continuidad del grueso de las empresas en todos los niveles de la economía.

1.3 Antecedentes

El marco constitucional y legal de Colombia, plantea la necesidad de contar con líderes competentes y comprometidos, que hagan posible el cumplimiento de los fines esenciales del Estado en sus diferentes niveles. En este sentido, la Ley 909 de 2004⁵, define el empleo público como:

⁴ Entrevista telefónica realizada a docente de diferentes universidades del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, estudiante del doctorado en Administración de la Universidad de Antioquia.

⁵ Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones”

“El conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”.

En desarrollo de esta Ley, fue expedido el Decreto 1083 de 2015⁶, el cual en su Título 4 define el concepto de competencias laborales en el sector público como:

“La capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

El artículo 2.2.4.8 del decreto antes referido, establece las competencias comportamentales mínimas para los diferentes niveles jerárquicos de empleo en la Administración Pública Colombiana, y para el caso del nivel directivo, se establecieron siete (7) competencias (visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, gestión del desarrollo de las personas, pensamiento sistémico y resolución de conflictos), con sus correspondientes conductas asociadas.

El desarrollo normativo descrito, establece de igual modo que la capacitación de los empleados públicos debe estar “orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios” (Art. 36 de la Ley 909 de 2004).

En el caso particular de la Gobernación de Antioquia, en los últimos años se ha venido realizando esfuerzos importantes en la implementación de diferentes modelos y estrategias que de manera articulada contribuyan al fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, dentro de los que se destaca el modelo de liderazgo propio de la entidad, construido participativamente, bajo los enfoques y teorías más recientes en la materia.

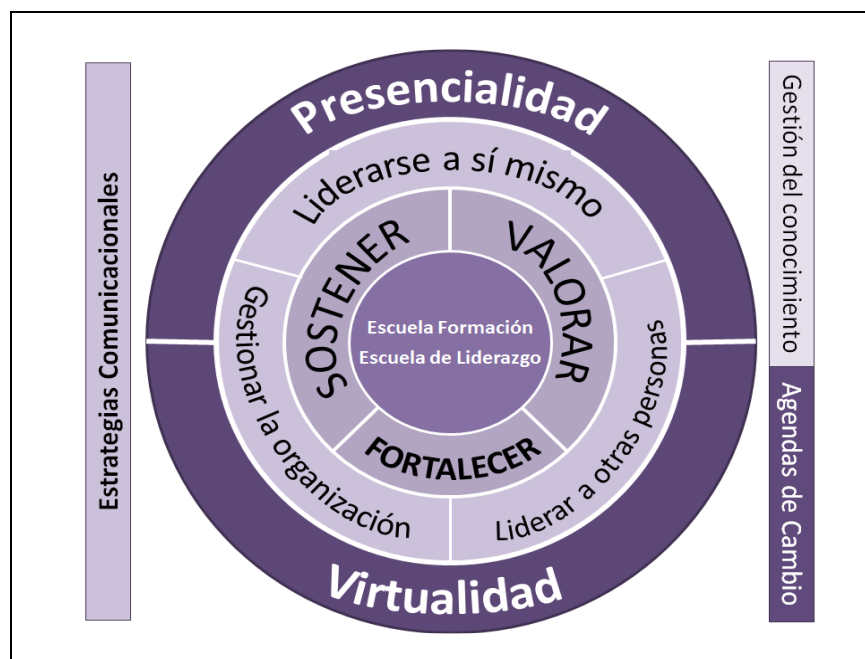
⁶ Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Modificado por el Decreto 815 de 2018.

1.3.1 Modelos de liderazgo en la Gobernación de Antioquia

Desde el año 2016, la Gobernación de Antioquia identificó la necesidad de definir un modelo de liderazgo propio, considerando que este es uno de los factores determinantes del éxito de cualquier proceso de transformación y adaptación organizacional⁷. De esta forma, se definió la versión inicial del modelo de liderazgo de la entidad, en el cual se consideró el liderazgo como la acción de “guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupos necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales”, estableciendo las conductas asociadas, las dimensiones de desarrollo del liderazgo y las estrategias para su implementación según las modalidades de trabajo (presencial y virtual); además, se consideraron las acciones requeridas para su valoración, fortalecimiento y sostenimiento, bajo el enfoque de competencias laborales, tal como se observa en la figura 1.

Figura 1.

Modelo de liderazgo Gobernación de Antioquia versión 1



Fuente: Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional – Gobernación de Antioquia.

⁷ Modelo de liderazgo institucional “Líder para la Evolución” de la Gobernación de Antioquia, pág. 5

En el año 2021, se identifica la necesidad de actualizar el modelo de liderazgo de la entidad, considerando los cambios realizados en su estructura administrativa a partir del Decreto Ordenanza D2020070002567 de 2020, el Plan Desarrollo Unidos por la Vida 2020-2023, el plan estratégico de Talento Humano institucional y la Agenda Antioquia 2040.

En esta nueva versión, el modelo de liderazgo pasa a denominarse “Líder para la Evolución”, y se establece el perfil del líder en los siguientes términos:

“El líder para la Evolución en la Gobernación de Antioquia entiende y asimila la importancia del servicio público, moviliza, inspira confianza y establece relaciones respetuosas y positivas con el equipo, optimiza los recursos y la consecución de logros a través de la incorporación de la innovación y el aprendizaje colectivo, siempre con la aplicación de criterios éticos, estratégicos y sostenibles en la toma decisiones”

Como componentes del nuevo modelo se establecieron siete dimensiones, como se observa en la figura 2.

Figura 2.

Modelo liderazgo Gobernación de Antioquia versión No. 2



Fuente: Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional – Gobernación de Antioquia.

Para cada una de las dimensiones definidas, se identificaron sus correspondientes atributos, teniendo como base las teorías actuales sobre liderazgo organizacional, como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1.

Dimensiones y atributos del Modelo de Liderazgo de la Gobernación de Antioquia:

Dimensiones	Atributos
Dirige su propia vida	Autoconciencia Regulación emocional Motivación interna Autoeficacia
Comunica y construye relaciones	Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto Escucha activa y empatía Comunicación asertiva Consideración individualizada
Trasciende e inspira	Motivación inspiracional Influencia idealizada Visión estratégica de largo plazo
Decide con criterios éticos y sostenibles	Conducción ética de la vida personal, Toma de decisiones justas y equilibradas con coherencia entre fines y medios Afirmación de valores compartidos de la organización Compromiso con la sostenibilidad
Gestiona el desempeño	Capacidad de delegar y empoderar Formación de equipos efectivos Orientación a resultados Retroalimentación eficaz
Promueve el cambio y el aprendizaje	Gestión del cambio Gestión del conocimiento y la innovación Apertura mental y experimentación Búsqueda de oportunidades Estimulación intelectual
Alegre de servir	Orientación al ciudadano Vocación altruista, Conciencia del entorno Apoyo a los miembros del equipo Responsabilidad social

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo de Liderazgo de la Gobernación de Antioquia Versión 2.

Finalmente, se destaca que en el diagnóstico elaborado en el marco de la actualización del modelo de liderazgo de la Gobernación de Antioquia, se evidencian brechas importantes

entre el modelo declarado y la realidad práctica, puesto que en el análisis de estudios en la entidad, tales como el diagnóstico de riesgo psicosocial del año 2019, en la dimensión de características del liderazgo, ésta se ubica en riesgo alto; por su parte, el resultado de la medición de clima organizacional 2019-2020 arroja como resultado que el liderazgo es la variable con la menor puntuación. En el mismo sentido, el informe de cultura organizacional del año 2017, identifica aspectos a mejorar en cuanto a liderazgo se refiere.

1.3.2 Estudios sobre el liderazgo organizacional en el contexto del COVID-19 y las modalidades de trabajo no presencial

En los últimos años, ha venido cobrando relevancia en el mundo académico la realización de estudios sobre los estilos de liderazgo y las competencias o atributos relacionadas con éstos; los cuales, han evolucionado con la incorporación de nuevas teorías y enfoques, siendo redefinidos o actualizados conforme a las necesidades cambiantes del entorno organizacional y los avances en el conocimiento técnico, tecnológico y científico.

La implementación de modalidades como el teletrabajo, el trabajo remoto y el trabajo virtual se constituye en un nuevo paradigma para las organizaciones en los diferentes niveles y sectores de la economía, puesto que estas modalidades retan los conceptos tradicionales que se tienen sobre el trabajo, trayendo consigo la necesidad de realizar ajustes en su forma de operar, incluyendo las estrategias de Gestión Humana, en las cuales el desarrollo del liderazgo organizacional es fundamental (Ramos et al., 2020)

En este sentido, para la implementación de las modalidades referidas, se hace necesario conocer en primer lugar la percepción que los líderes y colaboradores tienen sobre las mismas, así como los retos o restricciones que ello conlleva; facilitando de esta manera dicho proceso. En este contexto, la pandemia generada por el COVID-19, ha reforzado la necesidad de considerar la incorporación de las modalidades de trabajo no presencial por parte de las organizaciones en todos los niveles. Para ello, recientemente se han llevado a cabo estudios que concluyen que:

“1. El teletrabajo es aceptado por directivos y supervisores, 2. Que a mayor nivel jerárquico es posible alcanzar un mejor desempeño en esta modalidad, 3. Que se requiere la disponibilidad de medios y recursos adecuados, dentro de los que las tecnologías de la

información y la comunicación son fundamentales para facilitar la implementación del teletrabajo” (Bustamante et al., 2022, p. 167)”

En cuanto a los estilos de liderazgo que pueden contribuir a la implementación del teletrabajo, algunos estudios realizados en el contexto del COVID-19, concluyen que el liderazgo adaptativo y el transformacional incorporan características o atributos de los líderes que favorecen este proceso, conjuntamente con el desarrollo de las áreas de la inteligencia emocional. En el caso del primero, a través de una investigación realizada en una organización del sector eléctrico colombiano se identificó que “la situación de confinamiento por COVID-19 se relaciona con la prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores” (Santiago Torner, 2021, p. 10).

En el caso del segundo, en un trabajo de investigación con empleados de bancos en Indonesia en el transcurso de la pandemia por el COVID-19, se halló que las conductas asociadas a este estilo de liderazgo tales como “la motivación inspiradora y la consideración individualizada tienen un efecto positivo y significativo hacia el compromiso organizacional” (Kusni Ingsih et al., 2021, p. 2).

De igual modo, se ha identificado que la inteligencia emocional favorece el desarrollo de los diferentes estilos de liderazgo, teniendo en cuenta que se ha demostrado empíricamente que “existe una relación entre ésta y las prácticas de liderazgo, y que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más fácilmente sus grupos de trabajo” (Torres & Matviuk, 2012, p. 89)

Además del desarrollo del liderazgo organizacional, para la implementación de las modalidades de trabajo no presencial, se identifica la necesidad del desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los líderes dentro de las que debe considerarse la “comunicación, empatía, motivación y trabajo en equipo, manejo de emociones, habilidades tecnológicas y digitales” (Ávila, 2021, p. 247). Estas últimas, y no menos importantes, plantean la necesidad de trascender de la simple digitalización a la transformación digital en el contexto de la Administración Pública (Trujillo Sáez & Álvarez Jiménez, 2021, p. 54).

2. Pregunta de investigación

A partir del problema planteado y su correspondiente contextualización, a través de esta propuesta de investigación, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué implicaciones ha tenido el trabajo no presencial en el liderazgo de los directivos de la Gobernación de Antioquia durante el COVID-19?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Identificar los retos a los que se enfrentan los líderes de la Gobernación de Antioquia, a partir de la implementación del trabajo no presencial, instituido en el contexto de la pandemia del COVID-19, con el propósito de revisar el modelo de liderazgo de la entidad y plantear las adaptaciones que sean necesarias en dicho modelo.

3.2 Objetivos específicos

1. Analizar las dimensiones y atributos del modelo de liderazgo de la Gobernación de Antioquia que más influyen en la implementación de modalidades de trabajo no presencial.
2. Describir las percepciones de los directivos y de los servidores públicos de la entidad sobre sus experiencias con respecto al liderazgo en el contexto del COVID-19.
3. Identificar las brechas entre las dimensiones y atributos del liderazgo de la entidad con relación a las percepciones de los directivos y servidores públicos con relación a la implementación de las modalidades de trabajo no presencial.

4. Justificación.

En la actualidad, las organizaciones deben enfrentar nuevas realidades, dados los grandes avances tecnológicos y la evolución de los paradigmas administrativos; por lo cual, es imperativo su adaptación a los cambios que este contexto plantea, avanzando de esta manera hacia nuevas formas de gestión que les permitan alcanzar sus objetivos y garantizar su supervivencia.

Las crisis por las cuales atraviesan las organizaciones, les plantean nuevos retos, que a menudo implican cambios importantes en sus estrategias y formas de operar. La pandemia del COVID-19 puede considerarse como la gran crisis del siglo, a partir de la cual, pueden obtenerse aprendizajes importantes para generar transformaciones en la concepción tradicional del trabajo, atendiendo las nuevas demandas del entorno y de los colaboradores, quienes, al pasar por esta crisis, también se hacen conscientes de estas nuevas necesidades.

En este contexto, los modelos y prácticas de Gestión Humana adquieren un papel fundamental para alcanzar las transformaciones descritas y es necesario que éstos respondan y se adapten a las nuevas realidades. En el caso particular de la Gobernación de Antioquia, se evidencia la necesidad de avanzar en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles, con el fin de garantizar el cumplimiento de los propósitos de la entidad, fortaleciendo su modelo actual, el cual podría quedarse corto ante las nuevas demandas y tendencias en cuanto a la implementación de las modalidades de trabajo no presencial.

Lo anterior, puede generar impactos positivos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, el desarrollo del Talento Humano, mejora en los indicadores de clima organizacional y reconocimiento de la entidad por sus buenas prácticas, a la vez que demuestra la coherencia y articulación de la entidad con las estrategias y modelos actuales de Gestión Humana, entre otros.

Asimismo, esta investigación podrá servir de base para futuras investigaciones sobre modelos de liderazgo para la implementación de las modalidades de trabajo no presencial en el contexto de la Administración Pública Colombiana.

5. Marco teórico

El estudio del fenómeno del liderazgo ha sido abordado desde diferentes disciplinas, entre las cuales la Administración y la Psicología enfocan sus esfuerzos en la comprensión acerca de cómo dicho fenómeno afecta la consecución de resultados en el ámbito organizacional.

Los primeros esfuerzos por entender y explicar el liderazgo parten del estudio de los rasgos que identifican a los líderes, entre ellos la energía física y el don de gentes. Al respecto, Hersey y Blanchard (2007), mencionan que bajo este enfoque se creía que no todos los individuos poseen estas características; por lo tanto, no todos los individuos pueden desarrollarse como líderes.

Estos mismos autores nos recuerdan que pese a los esfuerzos en investigación, no ha sido posible establecer un grupo de rasgos que garanticen el éxito o el fracaso en cuanto a liderazgo se refiere; pese a ello, algunas investigaciones han identificado ciertos rasgos y habilidades considerados relevantes para la eficacia del liderazgo (Yukl, 2008, pp. 190), los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 2

Conclusiones de las primeras investigaciones sobre los rasgos y las habilidades

Rasgos	Habilidades
Adaptable a las circunstancias	Listo (inteligente)
Alerta ante el entorno social	Conceptualmente habilidoso
Ambicioso, orientado a la consecución	Creativo
Asertivo	Diplomático y con tacto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decidido	Con conocimientos sobre el trabajo
De fiar	Organizado (habilidad administrativa)
Dominante (motivación al poder)	Persuasivo
Enérgico (elevado nivel de actividad)	Con habilidades sociales
Persistente	
Con confianza en sí mismo	
Tolerante al estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

Fuente: Gary A. Yukl, Liderazgo en las Organizaciones, sexta edición, P. 190. Pearson Educación S.A, Madrid 2008.

Recientemente, se ha identificado como rasgos imprescindibles del liderazgo, los siguientes:

- ✓ Impulso: logros, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.

- ✓ Motivación para el liderazgo (Personalizada o socializada)
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Confianza personal (incluyendo estabilidad emocional)
- ✓ Habilidades intelectuales
- ✓ Conocimiento del negocio.
- ✓ Otros rasgos: personalidad, creatividad, originalidad y flexibilidad. (Kirkpatric & Locke, 1991, p. 48)

Un segundo enfoque, el de las actitudes, surge entre 1945 y mediados de los años sesenta, a partir los estudios de las universidades de Ohio y Michigan, los cuales se basaron en el diseño y aplicación de herramientas (cuestionarios) para medir las actitudes o predisposición hacia el comportamiento del líder.

Los estudios de Ohio describen el comportamiento de líder en dos aspectos: estructura inicial, entendida como la orientación a las tareas, dirigiendo los subordinados de tal manera que se alcancen los objetivos y metas planteados; y consideración, entendida como la sensibilidad del líder con relación a sus subordinados en cuanto a la expresión de sus ideas, sentimientos y la generación de confianza entre ambos, Hersey y Blanchard (2008).

Los aspectos del liderazgo antes descritos, no son considerados como dimensiones distintas; por tanto, su estudio se lleva a cabo de manera conjunta, ubicando en diferentes cuadrantes las posibles combinaciones de los estilos de liderazgo con base en las variables mencionadas, conforme se muestra en la figura No. 3.

Figura 3

Los cuadrantes del estudio de Ohio sobre el liderazgo.

(Baja) Consideración (Elevada)	Consideración elevada y estructura baja	Consideración elevada y estructura elevada
	Estructura baja y consideración baja	Estructura elevada y consideración baja
	(Baja) Estructura Inicial	(Elevada)

Fuente: Hersey Kenneth y Blanchard Paul, La Dirección Situacional, 2008, p. 102 Prentice Hall, Barcelona.

En un sentido similar, los estudios de la Universidad de Michigan identifican dos conceptos relacionados con el liderazgo, el primero de ellos la orientación al empleado y el segundo la orientación a la producción. Los avances en los estudios de estas variables conllevaron a la identificación de cuatro sistemas de administración (Likert, 1961), que se relacionan en la tabla 3:

Tabla 3

Los sistemas administrativos de Rensis Likert.

Sistema	Características
S1	La administración no confía en sus empleados
S2	La Administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo a sus servidores
S3	La administración confía, pero no del todo, en sus empleados
S4	La administración tiene una confianza plena en sus empleados

Fuente: Elaboración propia, a partir de los cuatro sistemas administrativos de Likert.

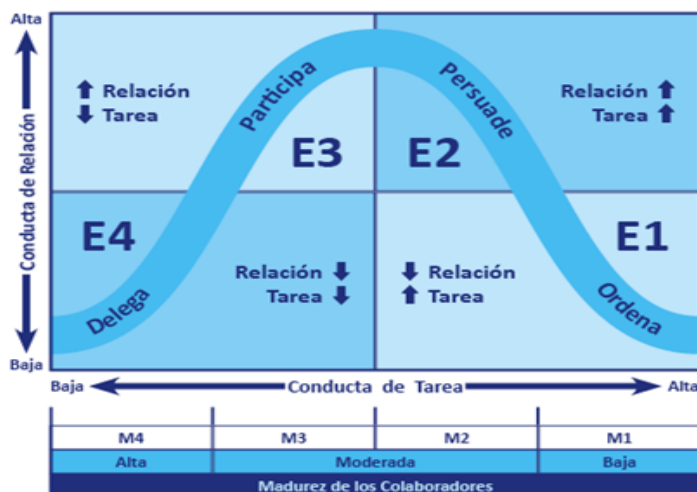
Como se observa en la tabla No. 3, las investigaciones de Likert revelan que entre más cerca del sistema 4 se encuentre el estilo administrativo de una organización, ésta tendrá mayores probabilidades de obtener niveles altos de productividad; sin embargo, debido a la complejidad y diversidad de los contextos organizacionales, las variables situacionales, entre otros, no parece viable un único estilo de liderazgo.

A partir de esta premisa, surgen las denominadas teorías contingentes del liderazgo, entre ellas, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, quienes a partir de los planteamientos de Fred Fiedler, entre otros, consideran que el liderazgo depende de la situación en la que se ejerce o practica. Citando a James Owens, mencionan lo siguiente: "... Así, la teoría de la contingencia significa que el gerente eficaz tiene y sabe cómo utilizar muchos estilos de liderazgo en tanto que cada uno es apropiado para una situación en particular" (Sarasqueta et al., 2010, p.32).

En la figura No. 4, se resume la teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard, en la cual se propone que, para cada situación en particular, el líder debe desplegar conductas diferentes en relación con el nivel de madurez de sus colaboradores.

Figura 4

Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Sánchez y Rodríguez (2010)

Como se observa en la figura anterior, el estilo de liderazgo E1 (Directivo), se corresponde con el nivel de madurez M1, en el cual ante un colaborador con una capacidad y motivación bajas, el líder debe optar por dar órdenes e instrucciones específicas, realizando una supervisión continua; el estilo de liderazgo E2 (Persuasivo), se relaciona con el nivel de madurez M2, teniendo en cuenta que en este caso se presenta una capacidad baja en el colaborador y una motivación alta, ante lo cual el líder debe optar por persuadirle, explicándole las decisiones y suministrándole información para que acepte las ideas que se le plantean; el estilo de liderazgo E3 (Participativo), se corresponde con el nivel de madurez M3, en el cual se presenta baja motivación y una capacidad elevada, el líder debe mostrarse dispuesto a colaborar y compartir ideas que faciliten la toma de decisiones de su colaborador; por último, el estilo de liderazgo E4 (Delegativo), se relaciona con el de madurez M4, en el cual ante un colaborador con una capacidad y motivación altas, el líder debe limitarse a observar y monitorear, sin intervenir en la ejecución de la tarea.

El modelo del liderazgo situacional es uno de los más conocidos en el ámbito organizacional, en lo que respecta a la búsqueda de la eficacia del liderazgo, por el atractivo intuitivo que reviste para los niveles directivos, pese a los escasos estudios y el poco respaldo con relación a su consistencia y validez científica (Yukl, 2008, p. 249).

En lo que respecta a las teorías contingentes, la que mayor respaldo presenta en cuanto número de investigaciones y respaldo científico se refiere es la teoría de las decisiones normativas (Vroom, V.H. y Yetton, P.W, 1973). Este modelo, incluye una serie de preguntas

diagnósticas que le permiten al líder analizar los atributos problemáticos con relación a una situación en la cual debe tomarse una decisión y el grado de participación que deben tener los colaboradores en ésta, tal como se muestra en la tabla No. 4.

Tabla 4

Atributos problemáticos en el modelo de Vroom y Yetton.

Atributos problemáticos	Preguntas de Diagnóstico
A. La importancia de la calidad de la decisión.	¿Hay un requisito de calidad, tal que una solución tienda a ser más racional que otra?
B. El grado en que el líder tiene suficiente información o experiencia para tomar una decisión de alta calidad.	¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
C. El grado en que el problema está estructurado	¿Está estructurado el problema?
D. El grado en que la aceptación o el compromiso de los seguidores es crucial para la ejecución eficaz de la solución	¿La aceptación de los seguidores de la decisión es crucial para implantarla con éxito?
E. El grado de probabilidad de que la decisión autocrática del líder reciba la aceptación de sus subordinados	Si tuviera que tomar solo la decisión, ¿Es razonablemente seguro que la aceptarán mis seguidores?
F. El grado en que los seguidores están motivados a alcanzar las metas organizacionales tal como se indican	¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que se buscan a resolver este problema?
G. El grado en que los seguidores se inclinan a entrar en conflictos por las soluciones que prefieren	¿Es posible que haya conflictos entre los seguidores por las soluciones que prefieren?

Fuente: Hersey y Blanchard, *La Dirección Situacional*, P. 133. Prentice Hall, Barcelona 2007.

Con base en las respuestas que se obtiene a cada una de las preguntas, a través de un árbol de decisión, se identifican tres estilos de liderazgo posibles: autocrático, consultivo o participativo, los cuales están relacionados con las decisiones administrativas que se muestran en la tabla No. 5:

Tabla 5

Estilos de decisión administrativa del modelo de Vroom y Yetton.

Estilo de liderazgo	Decisión
Autocrático	AI: Usted resuelve el problema o toma la decisión solo, con la información que posee en el momento AII: Obtiene la información que necesita de sus seguidores y decide la solución al problema solo. Puede explicarles o no cuál es el problema cuando les pide la información. La función de sus seguidores en la toma de decisión es sin duda la de darle la información que requiere, y no la de ofrecer otras soluciones
Consultivo	CI: Comparte el problema con cada uno de los seguidores importantes, y se entera de sus ideas y opiniones sin reunirlos en grupo. Entonces, toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de ellos CII: Comparte el problema con sus seguidores como grupo y les pide en conjunto sus ideas y opiniones. Entonces, toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de ellos
Participativo	Comparte el problema con sus seguidores como grupo. Juntos, generan y evalúan alternativas y tratan de lograr el consenso sobre la solución. Sus funciones son más como las de un presidente. No trata de influir en el grupo para que adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que tenga el respaldo de todo el grupo.

Fuente: Adaptado de Hersey y Blanchard, *La Dirección Situacional*, P. 132. Prentice Hall, Barcelona 2007.

A partir de las teorías antes descritas, han surgido nuevas teorías denominadas integrales o emergentes, y cuyo propósito es “explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores, incorporando nuevas perspectivas en el estudio del fenómeno del liderazgo” (Sánchez, 2017, p. 30).

De este modo, entre los desarrollos recientes, el concepto de liderazgo transformacional cobra especial importancia, como una teoría que incorpora nuevos aspectos para el estudio del liderazgo. Bajo este enfoque, las características emocionales, simbólicas y la gestión del significado, que subyacen en las relaciones entre líderes y seguidores son tenidas en cuenta como determinantes del liderazgo eficaz, trascendiendo lo exclusivamente transaccional, característico de las anteriores teorías (Bass y Avolio, 1997).

El liderazgo transformacional identifica diferentes tipos de conducta del líder, incluyendo algunas de corte transaccional y el estilo *laissez-faire*, las cuales se presentan en la tabla No. 6:

Tabla 6

Los tipos de conducta del liderazgo transformacional de Bass y Avolio.

Tipos de conducta	Conducta	Definición
Transformacionales	Influencia idealizada	Estímulo de fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder
	Consideración individualizada	Apoyo, ánimo y asesoramiento a los seguidores
	Motivación inspiradora	Comunicación de una visión atractiva, utilizando símbolos para centrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas
	Estimulación intelectual	Conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva
Transaccionales	Recompensas contingentes	Utilización de incentivos y recompensas eventuales para influir sobre la motivación
	Dirección activa por excepción	Búsqueda de errores y la aplicación de las normas para evitar los errores
	Dirección pasiva por excepción	Utilización de castigos eventuales y otras acciones correctivas como respuesta a las desviaciones expresas de las normas de rendimiento aceptables
Liderazgo <i>laissez-faire</i>		Indiferencia pasiva sobre la tarea y los subordinados. Hay ausencia de un liderazgo efectivo

Fuente: Adaptado a partir del concepto de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, citados por Gary Yulk en *Liderazgo en las Organizaciones*, Pearson Educación S.A., Madrid 2008.

Para Yulk (2008), la importancia del liderazgo transformacional, radica en que las conductas asociadas a éste, pueden favorecer la internalización de las mismas en los seguidores; es decir, que pueden llegar a identificarse con los intereses, valores e ideales que el líder les

transmite a través de una visión altamente inspiradora y las atribuciones de carisma que puede generar la influencia idealizada. Del mismo modo, se considera que estas conductas son favorecedoras de la autoeficacia y el estímulo de la creatividad de los seguidores, tanto a nivel individual, como en los equipos de trabajo (p. 275).

Yulk (2008), citando a Bass (1985) menciona que: “La esencia del liderazgo transformacional parece ser la inspiración del compromiso de los seguidores con los objetivos compartidos, potenciar la identificación social y desarrollar las habilidades de los seguidores y la eficacia colectiva” (p. 282).

Yulk (2008), concluye que el liderazgo transformacional, por sus características, se constituye en una ampliación de las teorías de la motivación, planteando la necesidad de hacer mayores esfuerzos en el desarrollo de teorías de un liderazgo estratégico, que incluya otros determinantes importantes del rendimiento organizacional (p.284).

En las últimas décadas, han surgido nuevas teorías a través de las cuales se actualizan o complementan los conceptos con relación al liderazgo, dentro de las que se cuentan el modelo de rango completo, la teoría de intercambio líder – seguidor, el liderazgo adaptativo, el liderazgo orientado al servicio, el liderazgo ético y el liderazgo compartido. En el caso del modelo de rango completo, se plantea la existencia de tres estilos de liderazgo predominantes: transformacional, transaccional y laissez faire (Bass & Avolio, 2000), descritos anteriormente.

Por su parte, la teoría intercambio líder – seguidor (LMX – Leader Member Exchange), plantea que el líder no desarrolla la misma relación con todos los subordinados. En esta teoría, el líder establece relaciones cercanas sólo con algunos seguidores, teniendo como base el nivel de confianza, habilidades interpersonales, aceptación, reconocimiento y respeto mutuo; por lo tanto, estos seguidores demostrarán un mayor nivel de compromiso, lealtad y apoyo (Graen & Uhl-Bien, 1995). En el caso contrario, los seguidores que no reciben el mismo nivel de confianza y apoyo, mostrarán un menor compromiso y lealtad.

Liden & Maslyn (1998), consideran cuatro dimensiones en esta teoría, a saber: la contribución (entendida como el desempeño del trabajo de acuerdo con la descripción del mismo), el afecto (sociabilidad y relaciones entre el líder y sus seguidores), la lealtad (obligación mutua entre las partes) y el respeto (valoración del otro por sus capacidades). Graen & Uhl-Bien, (1995), concluyen que es necesario que el líder establezca una relación de calidad con los

diferentes miembros del equipo; lo cual, produce resultados más positivos, a la vez que se aumenta el compromiso y motivación por parte de los seguidores.

Desde la perspectiva del liderazgo adaptativo, se consideran cambios que aumentan la capacidad de prosperar, los cuales se definen teniendo en cuenta la información del pasado, implicando experimentación. Se plantean desafíos a los seguidores para generar resultados (Heifetz et al., 2009). “En este sentido, la adaptación es un proceso de conservación y pérdida (conservación de lo esencial y pérdida de aquello que le permite a la organización enfrentar el entorno), manteniendo el equilibrio entre la zona de confort y la innovación”. En este estilo de liderazgo, el desequilibrio se considera como un medio para generar el cambio, y para el desarrollo del liderazgo adaptativo es necesario una escucha y comunicación asertiva con el equipo, con lo cual, las personas pueden identificarse y comprometerse a desafiar el reto adaptativo más eficientemente.

En lo que respecta al liderazgo de servicio, Liden et al (2014) plantean que es aquél que se enfoca en atender las necesidades de los seguidores y la comunidad; lo cual, estimula y anima a los seguidores a comprometerse más con su trabajo. De acuerdo con Liden et al. (2008), las dimensiones que hacen parte del liderazgo orientado al servicio son:

“La sanación emocional (capacidad de mostrar preocupación por las situaciones de los demás), la creación de valor para la comunidad, las habilidades conceptuales, el empoderamiento, el apoyo a los subordinados para crecer y tener éxito, la priorización de los subordinados, el comportamiento ético, el relacionamiento de largo plazo y la motivación por el servicio”.

El liderazgo ético, comprende la demostración de conductas moralmente apropiadas por parte del líder y sus seguidores (Brown & Treviño, 2006) e implica valores como la consideración, la honestidad, la confianza y la imparcialidad en el actuar, lo cual contribuye al logro de mejores resultados (Brown et al., 2005).

El liderazgo compartido, como teoría emergente, ha venido cobrando relevancia en los últimos años (Zhu et al., 2019). Éste se define como la influencia simultánea, continua y distribuida dentro de un equipo, permitiendo el surgimiento de líderes formales e informales (D’Innocenzo et al., 2016). Implica una práctica en la que los miembros del grupo o el equipo de alta dirección comparten la responsabilidad y participan completamente en las tareas de liderazgo como motivar a los otros y establecer objetivos (Carson et al., 2007).

Finalmente, se aborda la teoría de la inteligencia emocional, considerando que ésta contribuye significativamente a la efectividad del liderazgo, toda vez que los líderes verdaderamente efectivos se destacan por poseer un alto grado de dicha inteligencia. Según Goleman (2004), la inteligencia emocional está conformada por las siguientes áreas: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales; las cuales se describen la siguiente tabla:

Tabla 7.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

Área	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores
Habilidades Sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: Daniel Goleman, ¿Qué hace a un líder?, Harvard Business Review América Latina, p. 7.

6. Trabajo de campo

A continuación, se presentan los componentes del trabajo de campo, para el desarrollo de esta investigación. Según Sampieri et al (2014), “El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128). En este sentido, el diseño corresponde al conjunto de pasos y procedimientos a seguir en forma sistemática para la recolección, procesamiento y análisis de la información recabada en el trabajo de campo, con el fin de llevar a cabo la interpretación de los resultados o hallazgos con relación al problema de investigación.

6.1 Diseño de la investigación

Considerando que el objetivo del estudio es identificar los retos a los que se enfrentan los líderes de la Gobernación de Antioquia, a partir de la implementación del trabajo no presencial, instituido en el contexto de la pandemia del COVID-19, con el propósito de revisar el modelo de liderazgo de la entidad y plantear las adaptaciones que sean necesarias en dicho modelo, se recurrió a un diseño de carácter cualitativo exploratorio.

6.2 Enfoque la investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el enfoque mixto, teniendo en cuenta que es el más pertinente, considerando el tema y la población objeto de estudio (directivos y servidores públicos de la Gobernación de Antioquia). Este enfoque ha sido definido por Sampieri et al (2014) de la siguiente manera:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534)

Desde el enfoque cualitativo, se utilizó la técnica de entrevistas para conocer las percepciones sobre el liderazgo de los directivos sobre las implicaciones que ha tenido el trabajo no presencial en la Gobernación de Antioquia. En este caso, se acudió a esta técnica, considerando las ventajas que la misma ofrece, con el fin de obtener información más detallada sobre el problema y la pregunta de investigación; además de considerar las limitaciones en cuanto a disponibilidad de tiempo de los posibles informantes. Por su parte, desde el enfoque cuantitativo, se utilizó la técnica de encuesta que se aplicó a los demás servidores públicos de la entidad, con un propósito similar; y con el fin de comparar o contrastar esta información con los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos.

6.3 Población

La población o universo de este estudio está conformada por los directivos, así como los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia. Para el caso de los primeros la población corresponde a 173 personas, y 2.744 para el caso de los segundos.

6.4 Muestra y muestreo

La muestra se define como “Un subgrupo de la población o universo” (Sampieri et al., 2014, p. 171). En el caso del presente estudio, la muestra para los directivos, se configuró en la medida en que se fueron realizando las entrevistas, considerando las características del método cualitativo (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 134). Por su parte, en la definición de la muestra para los demás servidores públicos de la entidad, se utilizó el método de muestreo no probabilístico, el cual “Supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 189).

De esta forma, tanto el diseño del instrumento, como la definición de la muestra relacionada con este último grupo poblacional, se hizo a partir de los resultados que se fueron obteniendo de las entrevistas realizadas a los directivos, producto de las observaciones y percepciones sobre los hallazgos y su confrontación con la perspectiva teórica elegida. Y finalmente, esta muestra se conformó por las personas que decidieron participar en el diligenciamiento de la encuesta, durante el tiempo establecido en el cronograma de la investigación.

6.5 Técnicas de recolección de datos

En esta investigación, se utilizaron como técnicas para la recolección de datos la entrevista y la encuesta. Bonilla y Rodríguez (1997), citando a Gaskel (2000), definen la primera así:

“La entrevista es un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, cuyo principal medio son las palabras. Es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven los informantes, y comprender por qué se comportan de la manera que dicen hacerlo” (p. 159).

En el caso de la segunda, según Kerlinger y Lee (2002), “La investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para describir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas o psicológicas” (p. 541).

6.6 Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es definido por Sabino (1992) como:

“Cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información... De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados...” (p. 88).

El instrumento que se diseñó para los directivos, consistió en una entrevista estructurada, la cual según Sampieri et al (2014), es un instrumento a través del cual “El investigador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (p. 403). Ver anexo No. 1 Guía de entrevista para directivos.

A su vez, el instrumento que se diseñó para la encuesta aplicada a los demás servidores públicos de la entidad, consistió en un cuestionario que se diseñó en la aplicación Microsoft Forms de Office 365 y se envió por correo electrónico, para que las personas que desearan participar en el estudio lo diligenciaran en línea, facilitando de esta manera la recolección de la información. Para Sampieri et al (2014), un cuestionario “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema...” (p. 217). Ver anexo No. 2 Formato de encuesta para servidores públicos.

En dicho cuestionario, se solicitó información sociodemográfica y del empleo que se consideró relevante para el análisis de los datos, tales como: rango de edad, género, nivel de escolaridad, número de años en la entidad, nivel jerárquico, entre otros. A su vez, los reactivos fueron diseñados para que los encuestados los respondieran en una escala de Likert (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo).

En lo que respecta al tema de estudio, las preguntas o reactivos de los dos instrumentos se formularon principalmente a partir de las perspectivas teóricas de la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional, considerando que los componentes y/o conductas descritas en las mismas son las que podrían favorecer el ejercicio de un liderazgo eficaz en las modalidades de trabajo no presencial. Dichas perspectivas, se encuentran incorporadas en las dimensiones y atributos del modelo de liderazgo de la entidad “Líder para la Evolución”.

De esta manera, y con el fin de desarrollar el objetivo específico No. 1 relacionado con analizar las dimensiones y atributos del modelo de liderazgo de la Gobernación de Antioquia que más influyen en la implementación de modalidades de trabajo no presencial, en los instrumentos de recolección de datos se tuvieron en cuenta las cinco dimensiones del modelo de liderazgo de la entidad que se relacionan en la tabla No. 8.

Tabla 8

Relación entre los atributos del liderazgo y las perspectivas teóricas

Dimensiones	Atributos	Perspectiva teórica
Dirige su propia vida	Autoconciencia	Inteligencia Emocional
	Regulación emocional	Inteligencia Emocional
	Motivación interna	Inteligencia Emocional
	Autoeficacia	Teoría cognitiva social
Comunica y construye relaciones	Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto	Inteligencia Emocional
	Escucha activa y empatía	Inteligencia Emocional
	Comunicación asertiva	Inteligencia Emocional
	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional
Trasciende e inspira	Motivación inspiracional	Liderazgo Transformacional
	Influencia idealizada	Liderazgo Transformacional
	Visión estratégica de largo plazo	Liderazgo Transformacional
Gestiona el desempeño	Capacidad de delegar y empoderar	Liderazgo Transformacional
	Formación de equipos efectivos	Liderazgo Transformacional
	Orientación a resultados	Liderazgo Transaccional
	Retroalimentación eficaz	Liderazgo Transaccional
Promueve el cambio y el aprendizaje	Gestión del cambio	Liderazgo Adaptativo
	Gestión del conocimiento y la innovación	Liderazgo Adaptativo
	Apertura mental y experimentación	Liderazgo Adaptativo
	Búsqueda de oportunidades	Liderazgo Adaptativo
	Estimulación intelectual	Liderazgo Transformacional

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo de Liderazgo de la Gobernación de Antioquia Versión 2.

6.7 Desarrollo del trabajo de campo

Con el fin de llevar a cabo las actividades relacionadas con la aplicación de los instrumentos definidos, la recolección de los datos correspondientes y la presentación del informe de la investigación, se elaboró un cronograma de trabajo comprendido entre la última semana del mes de mayo y finales del mes de agosto de 2022 (Ver anexo No. 3 Cronograma de trabajo de grado). A continuación, se enuncian las principales actividades desarrolladas:

- 1. Gestión de autorización para la realización de la investigación:** considerando el alcance de la investigación y la naturaleza de la entidad, se gestionó conjuntamente con la Universidad EAFIT, la solicitud de autorización por parte de la Gobernación de Antioquia para su realización, de lo cual se obtuvo respuesta positiva por parte de la Secretaria de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, quien asignó a la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional la realización del acompañamiento y apoyo requerido en el proceso investigativo.
- 2. Prueba piloto:** una vez definidos y revisados los instrumentos para la recolección de los datos, se procedió a la realización de la prueba piloto; la cual consistió en el envío por correo electrónico del formulario de encuesta a un total de 95 servidores públicos de los niveles profesional, técnico y asistencial para ser diligenciado entre el 26 de junio y el 08 de julio de 2022. A partir de las respuestas obtenidas en la prueba piloto, se realizó el cálculo del coeficiente del Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado en dicho coeficiente de 0,981; lo cual, indica una alta confiabilidad del instrumento de encuesta (Ver anexo No. 4 – Cálculo del Alfa de Cronbach).

En lo que respecta al instrumento de entrevista, la prueba piloto se llevó a cabo con la aplicación del mismo a uno de los directivos de la entidad, a partir de lo cual se identificó la necesidad de validar, con antelación a la realización de las entrevistas, que los directivos participantes hubieran tenido personal a cargo en las modalidades de trabajo no presencial durante la pandemia del COVID-19.

Los datos obtenidos en la prueba piloto para ambos instrumentos fueron incorporados en las muestras correspondientes, considerando el nivel de confiabilidad obtenido para el instrumento de la encuesta y la posibilidad de incorporar las percepciones del directivo

entrevistado con relación a la implementación de modalidades de trabajo no presencial, a partir de las experiencias vividas en la pandemia.

- 3. Aplicación de instrumentos:** en lo que respecta al instrumento de encuesta, éste estuvo disponible desde el 29 de junio al 15 de julio de 2022 a través de un formulario de Microsoft Forms, a través del cual se obtuvo un total de 276 respuestas. Por su parte, las entrevistas fueron realizadas entre el 22 de junio y el 22 de julio de 2022, con una participación total de diez (10) directivos, siendo contactados a través de correo electrónico enviado desde la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional, al igual que a través del método de bola de nieve, dado que se solicitó a los entrevistados, referir a otros directivos para que participaran en las entrevistas.
- 4. Procesamiento de los datos:** los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos de la entidad fueron procesados en hojas electrónicas de Excel, a través de la elaboración de tablas dinámicas y gráficas. Por su parte, las entrevistas realizadas a los directivos fueron grabadas y transcritas en el procesador de textos de Word, posteriormente fueron procesadas con el software Atlas.ti versión 22, a través del cual se creó la unidad hermenéutica, se agregaron los documentos de las entrevistas y se realizó la codificación de las categorías y subcategorías identificadas en la revisión previa de los documentos, finalizando con la generación del informe de códigos, enraizamientos (frecuencias) y redes de códigos.

7. Resultados y análisis

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos definidos para la presente investigación y su correspondiente análisis, comenzando por los resultados de la encuesta, a partir de la cual se identifican las brechas más significativas desde la percepción de los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia con relación al ejercicio del liderazgo por parte de los directivos de la entidad en la implementación de las modalidades de trabajo no presencial en el contexto del COVID-19. Posteriormente, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos participantes en la investigación, los cuales se comparan o triangulan con el fin de establecer similitudes o diferencias.

De esta forma, se desarrollan los objetivos específicos 2 y 3 de esta investigación, los cuales son: “Describir las percepciones de los directivos y de los servidores públicos de la entidad sobre sus experiencias con respecto al liderazgo en el contexto del COVID-19” e “Identificar las brechas entre las dimensiones y atributos del liderazgo de la entidad con relación a las percepciones de los directivos y servidores públicos con relación a la implementación de las modalidades de trabajo no presencial”.

7.1 Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos.

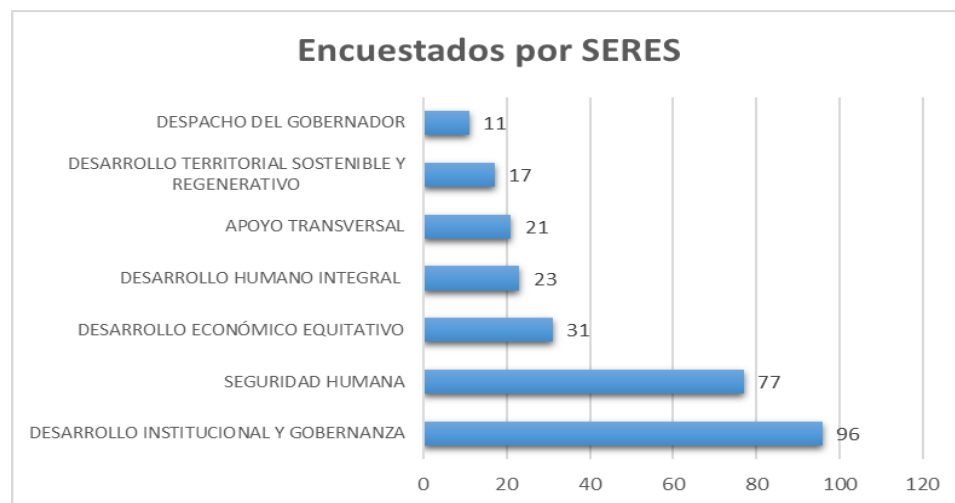
7.1.1 Aspectos generales

En la encuesta dirigida a los servidores públicos, participaron en total 276 personas pertenecientes a 26 organismos de la entidad, los cuales a su vez se encuentran agrupados en cinco Secretarías Regionales y Sectoriales (SERES), los organismos de apoyo transversal y el Despacho del Gobernador.

En la gráfica 1, se observa que las SERES con mayor participación en la muestra son las de Desarrollo Institucional y Gobernanza (96), y Seguridad Humana (77); por su parte, los organismos con menor número de encuestados son el Despacho del Gobernador (11) y la SERES de Desarrollo Territorial Sostenible y Regenerativo (17)

Gráfica 1

Encuestados por SERES



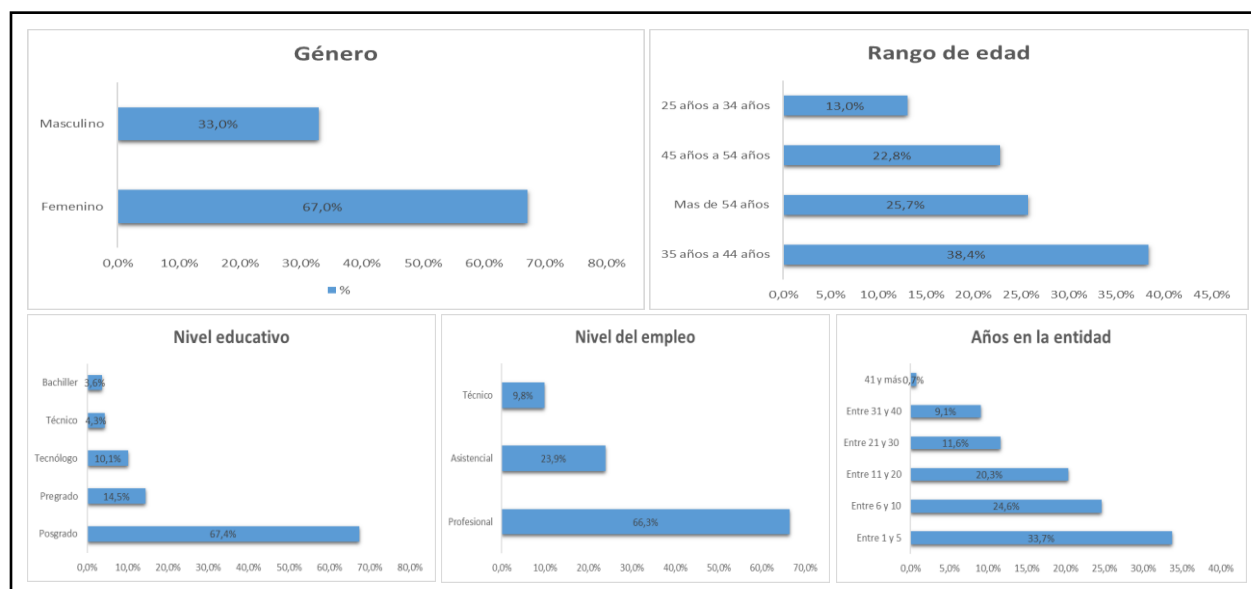
Fuente: elaboración propia.

7.1.2 Datos sociodemográficos de los encuestados

En la gráfica No. 2, se observa que el 67% de los encuestados corresponde al género femenino y el 33% al género masculino, y que el grupo de edad con mayor participación corresponde al rango comprendido entre los 35 y 44 años. En cuanto al nivel educativo se refiere, se destaca que la mayoría de los encuestados (67,4%) ha alcanzado el nivel de posgrado. A su vez, el nivel de empleo con mayor participación en la muestra es el profesional con un 66,3%. Por su parte, en cuanto a los años de antigüedad en la entidad el grupo con mayor participación en la encuesta se encuentra entre 1 y 5 años (33,7%).

Gráfica 2

Datos sociodemográficos de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

7.1.3 Percepción de los encuestados sobre el ejercicio del liderazgo en el trabajo no presencial

Con el fin de describir las percepciones de los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia sobre sus experiencias con respecto al ejercicio del liderazgo de los directivos en el contexto del COVID-19, se plantearon 20 reactivos basados en las dimensiones y atributos del modelo de liderazgo de la entidad. Dichos reactivos se encontraban precedidos por la frase:

“Durante la implementación del trabajo no presencial en la Gobernación de Antioquia en el contexto del COVID-19, mi jefe:”

A continuación, se presentan los resultados de la percepción de los encuestados con relación a las dimensiones que fueron seleccionadas para la presente investigación.

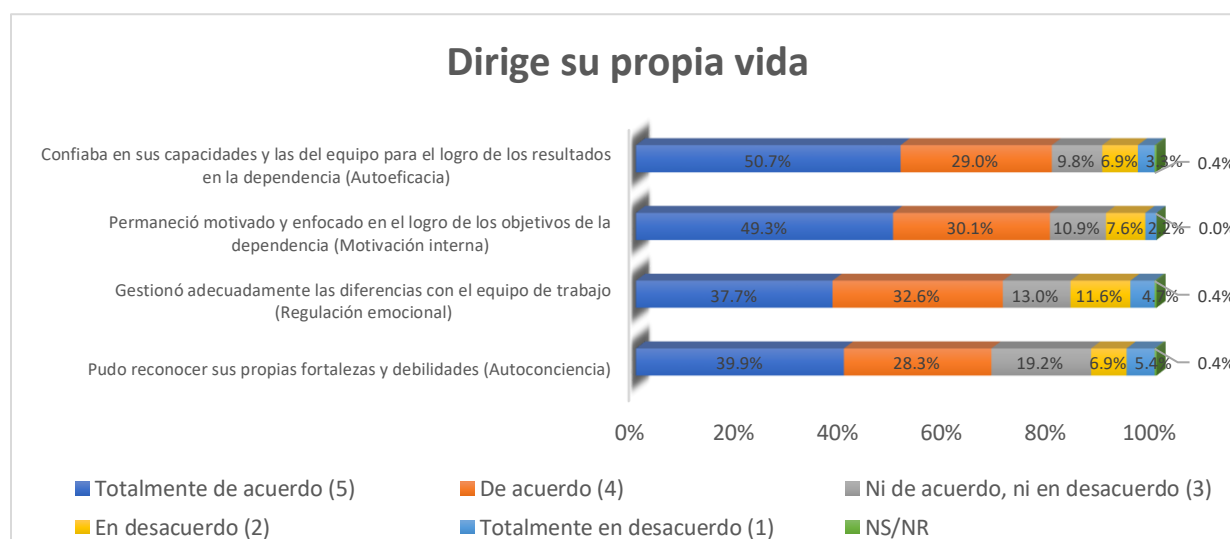
Dimensión “Dirige su propia vida”:

En la gráfica No. 3, se observa que en esta dimensión los atributos que obtienen una mayor valoración son los de “Autoeficacia” y “Motivación interna”, los cuales alcanzan puntuaciones favorables del 79,7% y 79,4% respectivamente, al considerar la sumatoria de los porcentajes de los encuestados que respondieron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, frente a los reactivos “Confiaba en sus capacidades y las del equipo para el logro de los resultados en la dependencia” y “Permaneció motivado y enfocado en el logro de los objetivos de la dependencia”.

A su vez, los atributos que obtienen valoraciones favorables inferiores, son de los de “Autoconciencia” y “Regulación emocional”; los cuales obtienen un 68,2% y 70,3% de favorabilidad, respectivamente.

Gráfica 3

Resultados dimensión “Dirige su propia vida”



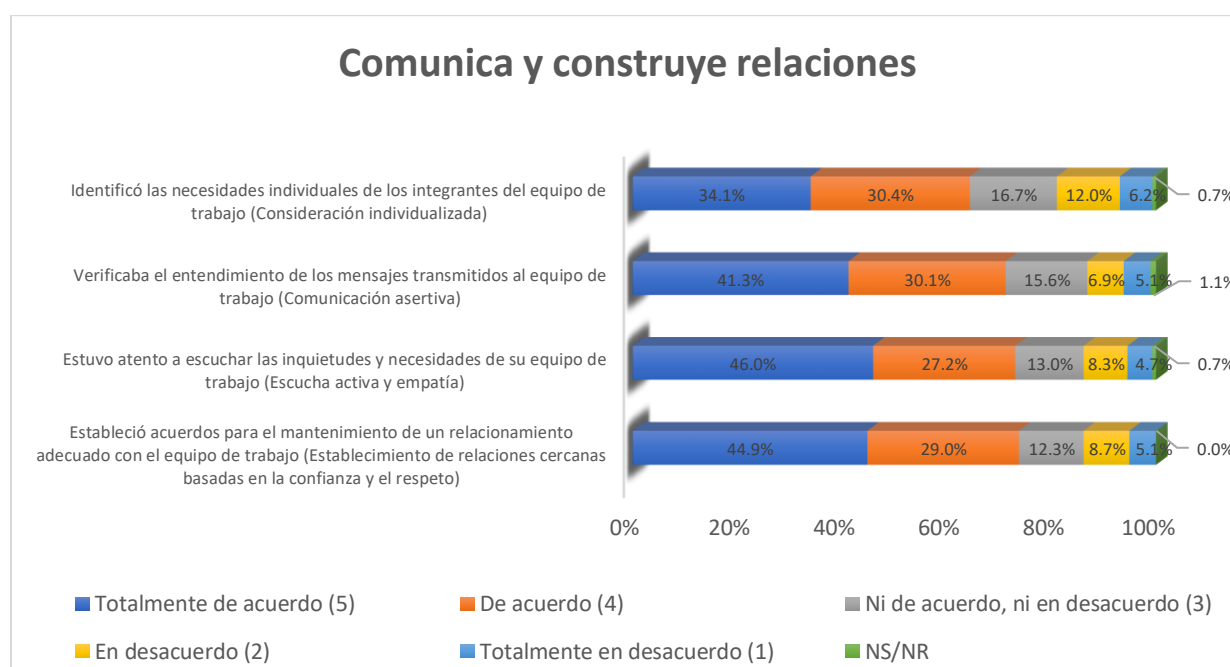
Fuente: elaboración propia.

Dimensión “Comunica y construye relaciones”:

En esta dimensión los atributos que alcanzan la mayor percepción de favorabilidad son los de “Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto” con un 73,9% y “Escucha activa y empatía” con un 73,2%. Por su parte, los atributos que obtienen valoraciones inferiores son los de “Comunicación asertiva” y “Consideración individualizada”; las cuales, en su orden, alcanzan una favorabilidad del 71,4% y 64,5%, como se observa en la gráfica No. 4.

Gráfica 4

Resultados dimensión “Comunica y construye relaciones”



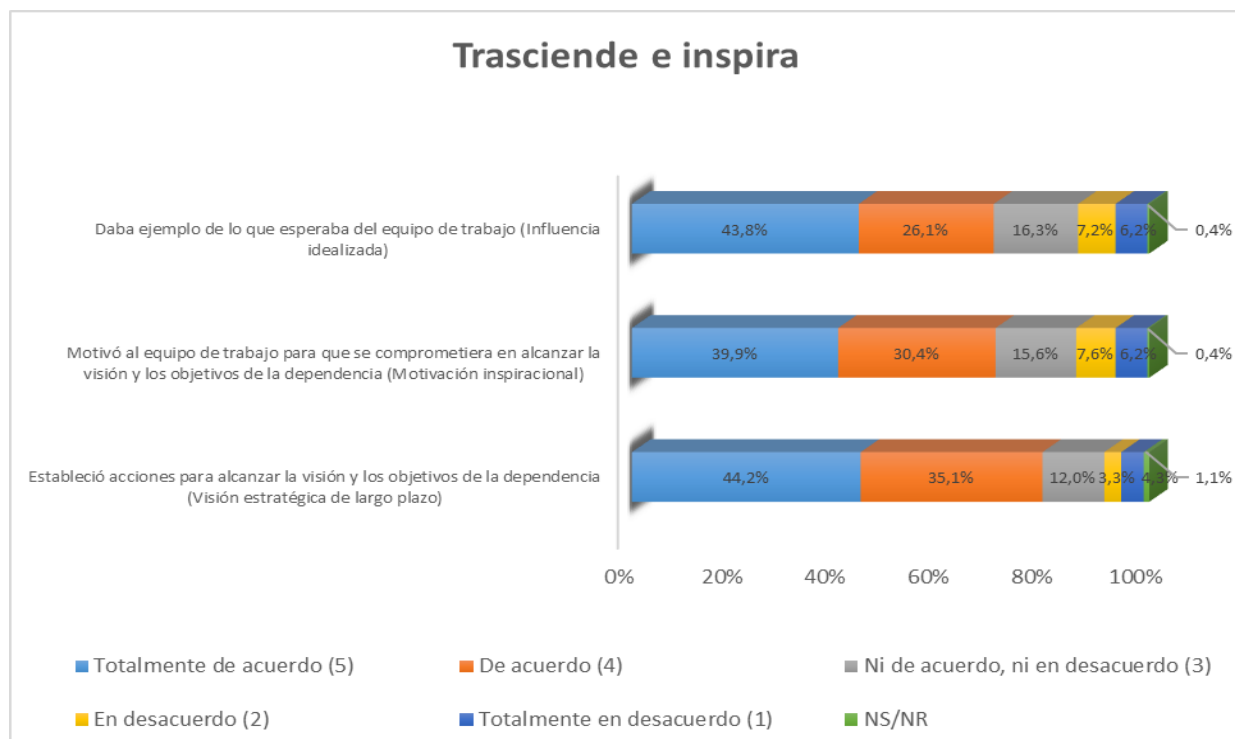
Fuente: elaboración propia.

Dimensión “Trasciende e inspira”:

En la gráfica No. 5, el atributo que alcanza un mayor nivel de favorabilidad en esta dimensión es de “Visión estratégica de largo plazo”, la cual obtiene una valoración del 79,3%, seguido por los atributos de “Motivación inspiracional” e “Influencia idealizada”; los cuales obtienen las valoraciones con menor favorabilidad (70,3% y 69,9%, respectivamente).

Gráfica 5

Resultados dimensión “Trasciende e inspira”



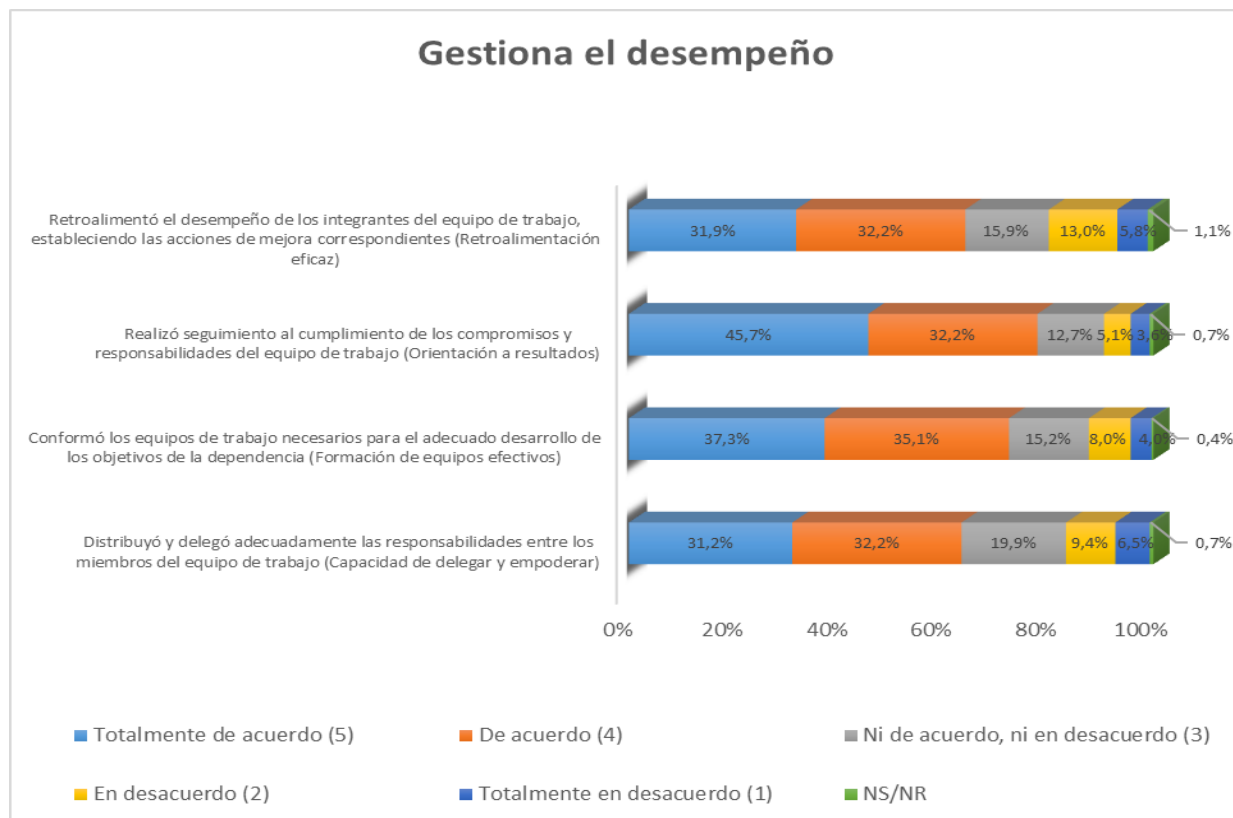
Fuente: elaboración propia.

Dimensión “Gestiona el desempeño”:

Los atributos que alcanzan mayor favorabilidad en esta dimensión son los de “Orientación a resultados” y “Formación de equipos efectivos, con 77,9% y 72,4%, respectivamente. Por su parte, los atributos que alcanzan una menor favorabilidad son los de “Capacidad de delegar y empoderar” con 63,4% y “Retroalimentación eficaz” con un 64,1%, como se observa en la gráfica No. 6.

Gráfica 6

Resultados dimensión “Gestiona el desempeño”



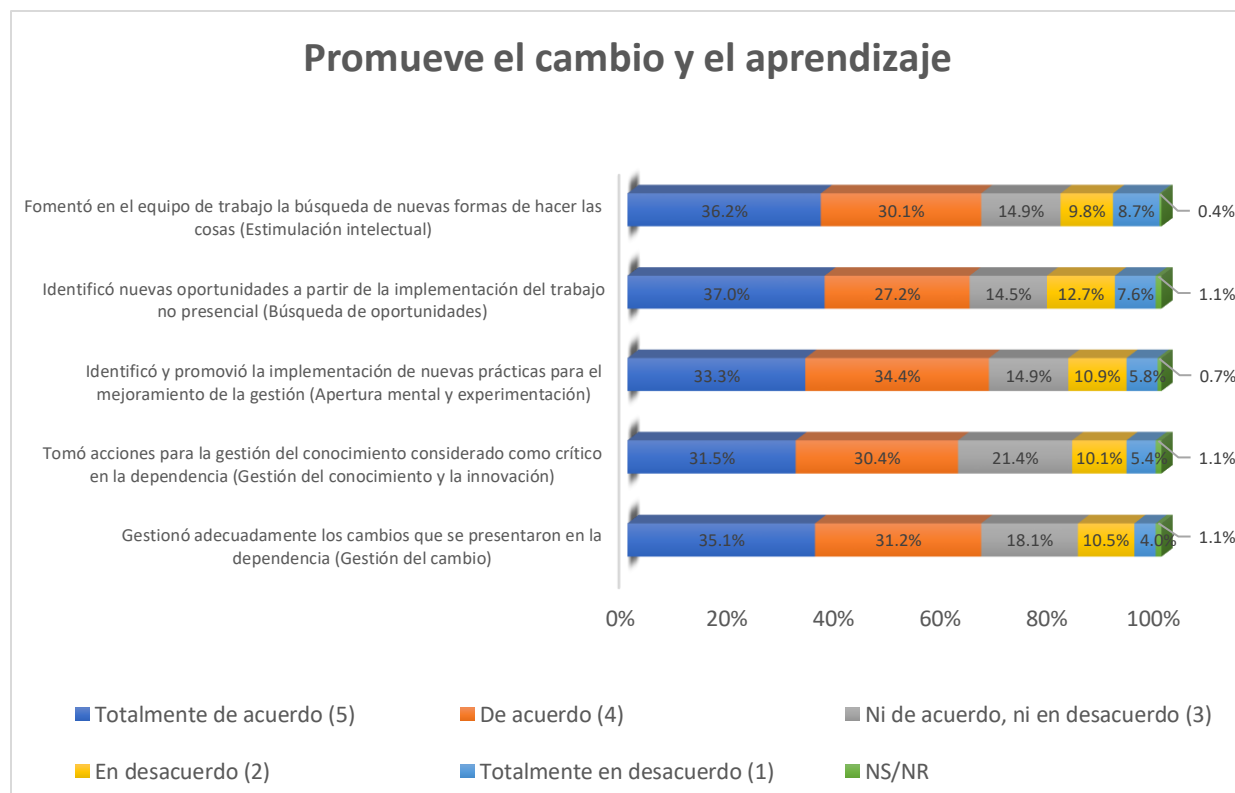
Fuente: elaboración propia.

Dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”:

En esta última dimensión, como se observa en la gráfica No. 7, los cinco atributos que la componen obtienen valoraciones que se encuentran por debajo del 70% de favorabilidad, encontrándose en su orden: “Apertura mental y experimentación” con 67,7%; “Gestión del cambio” y “Estimulación intelectual” con 66,3% respectivamente; “Búsqueda de oportunidades” con 64,2%; y “Gestión del conocimiento y la innovación” con un 61,9%, siendo esta la dimensión que se percibe con una menor favorabilidad.

Gráfica 7

Resultados dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”



Fuente: elaboración propia.

7.1.4 Identificación y análisis de las brechas percibidas en las dimensiones del modelo de liderazgo de la entidad.

A partir de los resultados obtenidos con relación a la percepción de los servidores públicos de la entidad sobre los atributos asociados al modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”, con relación a la implementación del trabajo no presencial en el contexto del COVID-19, se identifican brechas a nivel de los atributos y dimensiones en dicho modelo, sobre las cuales será necesario que la entidad defina acciones de intervención dirigidas al público específico del modelo (nivel directivo, profesionales especializados y profesionales universitarios que coordinan equipos de trabajo; lo cual implica coordinación de personas, aunque no sean sus jefes directos).

En lo que corresponde a la dimensión “Dirige su propia vida”, se observa que los encuestados perciben un menor nivel de desarrollo de sus líderes en los atributos de: “Autoconciencia” y “Regulación Emocional”; los cuales fueron explorados a través de los siguientes reactivos:

No.	Reactivo	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	NS/NR	Favorabilidad*
1	Pudo reconocer sus propias fortalezas y debilidades (Autoconciencia)	110	78	53	19	15	1	3,4
2	Gestionó adecuadamente las diferencias con el equipo de trabajo (Regulación emocional)	104	90	36	32	13	1	3,5

* Favorabilidad: entendida como la sumatoria de las valoraciones de "Total de acuerdo" y "De acuerdo" / el total de encuestados (276) X 5 (Valoración máxima en la escala de Likert utilizada)

Esta percepción puede estar relacionada con aspectos tanto de tipo cultural, como del proceso del desarrollo individual de los líderes y las características propias del desarrollo de su personalidad; al igual que de las condiciones institucionales en las que se ejerce el rol directivo o de coordinación de equipos de trabajo, las cuales no favorecen el que ellos logren identificar en sí mismos la forma en que regulan sus emociones, sobre todo, las de carácter negativo en relación con el equipo, lo que puede hacerlos más proclives a tomar decisiones apresuradas, y perder el control, impactando de modo negativo la dinámica de relacionamiento de su equipo de trabajo, contrario a lo que plantean (Mayer y Salovey, 1993, p. 433).

En la dimensión “Comunica y construye relaciones”, los atributos que son percibidos con menor nivel de desarrollo son los de “Consideración Individualizada” y “Comunicación Asertiva”; los cuales fueron explorados a través de los siguientes reactivos:

No.	Reactivo	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	NS/NR	Favorabilidad*
7	Verificaba el entendimiento de los mensajes transmitidos al equipo de trabajo (Comunicación asertiva)	114	83	43	19	14	3	3,6
8	Identificó las necesidades individuales de los integrantes del equipo de trabajo (Consideración individualizada)	94	84	46	33	17	2	3,2

* Favorabilidad: entendida como la sumatoria de las valoraciones de "Total de acuerdo" y "De acuerdo" / el total de encuestados (276) X 5 (Valoración máxima en la escala de Likert utilizada)

Estas percepciones pueden estar relacionadas con ausencia o deficiencias de entrenamiento en la gestión de equipos de trabajo, dado que el liderazgo que ejercen los directivos de la entidad, en términos generales, es un liderazgo ejercido a partir de sus recursos internos, más que como resultado de procesos de cualificación o formación al respecto. Por lo tanto, esta situación puede estar generando dificultades en la gestión de los equipos de trabajo, dada la baja capacidad percibida en los líderes para identificar y tener en cuenta las necesidades individuales de las personas a su cargo (Bass, 1999, p. 14), así como para la identificación e implementación de prácticas que les permitan verificar el entendimiento de los mensajes

transmitidos a sus equipos de trabajo y viceversa, siendo estos aspectos los que más retan las capacidades de los directivos, al no contar con herramientas o estrategias adecuadas para identificar las necesidades particulares de las personas y desarrollar una escucha activa, facilitando una comunicación asertiva con las mismas.

Un líder que tiene consideración individualizada, aprende a destinar parte de su tiempo laboral para conocer a su equipo de trabajo, porque comprende que, al conocerlo, lo gestiona mejor, y puede identificar las potencialidades de sus integrantes; más aún, cuando se trata de la implementación de modalidades de trabajo no presencial.

En lo que respecta a la dimensión “Trasciende e inspira”, los atributos que se perciben con un menor desarrollo son los de “Influencia idealizada” y “Motivación inspiracional”, los cuales fueron explorados a través de los siguientes reactivos:

No.	Reactivo	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	NS/NR	Favorabilidad*
10	Motivó al equipo de trabajo para que se comprometiera en alcanzar la visión y los objetivos de la dependencia (Motivación inspiracional)	110	84	43	21	17	1	3,5
11	Daba ejemplo de lo que esperaba del equipo de trabajo (Influencia idealizada)	121	72	45	20	17	1	3,5

* Favorabilidad: entendida como la sumatoria de las valoraciones de "Total de acuerdo" y "De acuerdo" / el total de encuestados (276) X 5 (Valoración máxima en la escala de Likert utilizada)

Las brechas en estos atributos pueden corresponderse con debilidades en los líderes para ejemplificar a sus equipos de trabajo acerca de lo que se espera de ellos, inspirando su confianza, respeto y admiración; al igual que con falencias en la capacidad para comunicar la visión y objetivos, promoviendo la motivación y confianza de sus equipos para alcanzarlos (Hincapié-Montoya et al., 2018, p. 652).

En la dimensión “Gestiona el desempeño”, se percibe un menor desarrollo en los atributos de “Capacidad de delegar y empoderar” y “Retroalimentación eficaz”, los cuales fueron explorados a través de los siguientes reactivos:

No.	Reactivo	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	NS/NR	Favorabilidad*
12	Distribuyó y delegó adecuadamente las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo (Capacidad de delegar y empoderar)	86	89	55	26	18	2	3,2
15	Retroalimentó el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, estableciendo las acciones de mejora correspondientes (Retroalimentación eficaz)	88	89	44	36	16	3	3,2

* Favorabilidad: entendida como la sumatoria de las valoraciones de "Total de acuerdo" y "De acuerdo" / el total de encuestados (276) X 5 (Valoración máxima en la escala de Likert utilizada)

Estas apreciaciones de los encuestados, pueden estar asociadas a dificultades en los líderes para identificar y asignar los roles y responsabilidades en los integrantes de sus equipos de trabajo o bajos niveles de confianza del líder en éstos, dado el nivel de madurez percibida en dichos equipos de trabajo; al igual que pueden estar relacionadas con aspectos propios de la cultura organizacional y el entorno institucional. Como consecuencia de ello, se perciben falencias en cuanto a la retroalimentación del desempeño de los servidores de la entidad, siendo este atributo un aspecto clave, dado que la retroalimentación eficaz del desempeño incide directamente en la motivación y en el logro de mejores resultados, tanto a nivel individual, como a nivel de los equipos de trabajo.

Por su parte, en la dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”, en términos generales, se percibe un bajo desarrollo en los diferentes atributos de dicha dimensión, siendo la “Gestión del conocimiento y la innovación” y la “Búsqueda de oportunidades”, los atributos que menor valoración obtuvieron; los cuales fueron abordados a través de los siguientes reactivos:

No.	Reactivo	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	NS/NR	Favorabilidad*
17	Tomó acciones para la gestión del conocimiento considerado como crítico en la dependencia (Gestión del conocimiento y la innovación)	87	84	59	28	15	3	3,1
19	Identificó nuevas oportunidades a partir de la implementación del trabajo no presencial (Búsqueda de oportunidades)	102	75	40	35	21	3	3,2

* Favorabilidad: entendida como la sumatoria de las valoraciones de "Total de acuerdo" y "De acuerdo" / el total de encuestados (276) X 5 (Valoración máxima en la escala de Likert utilizada)

Lo anterior, podría estar relacionado con bajos niveles de apropiación, interiorización y comprensión de la importancia del modelo de gestión del conocimiento y la innovación por parte del nivel directivo; con lo cual se estarían perdiendo oportunidades para motivar a los equipos de trabajo en la obtención de nuevos conocimientos, al igual que para preservar y multiplicar los existentes, potenciando de esta manera el desarrollo del talento humano, la obtención de mejores resultados, y por ende, el desarrollo organizacional.

A su vez, la percepción con respecto a la búsqueda de nuevas oportunidades a partir de la implementación del trabajo no presencial, puede estar relacionada con los estilos de liderazgo y/o condiciones del entorno que no promueven o facilitan la interiorización de prácticas o estrategias para la búsqueda de nuevas formas de gestión o alternativas para la mejora continua de los

procesos y prestación de los servicios institucionales, estimulando la creatividad e innovación en todos los niveles de la entidad.

7.2 Resultados de la entrevista realizada a los directivos

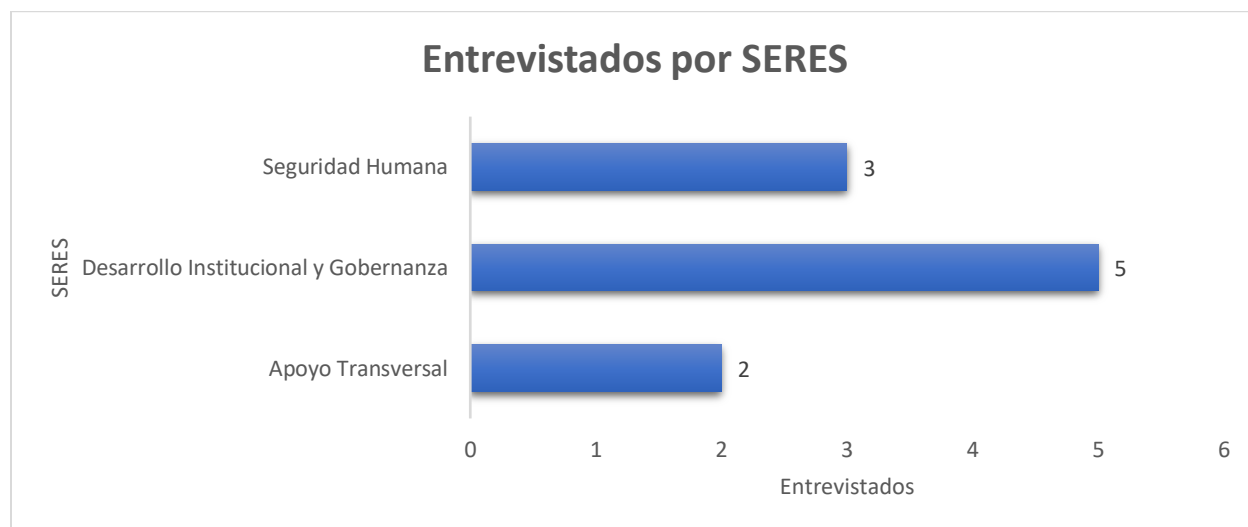
7.2.1 Aspectos generales

En la entrevista dirigida a los directivos, participaron 10 personas pertenecientes a 8 organismos de la entidad, los cuales a su vez se encuentran agrupados en 2 Secretarías Regionales y Sectoriales (SERES) y los organismos de apoyo transversal.

En la gráfica 8, se observa que la SERES con mayor participación en la muestra es la de Desarrollo Institucional y Gobernanza (5), seguida por la SERES de Seguridad Humana (3) y por los organismos de Apoyo Transversal (2).

Gráfica 8

Entrevistados por SERES



Fuente: elaboración propia.

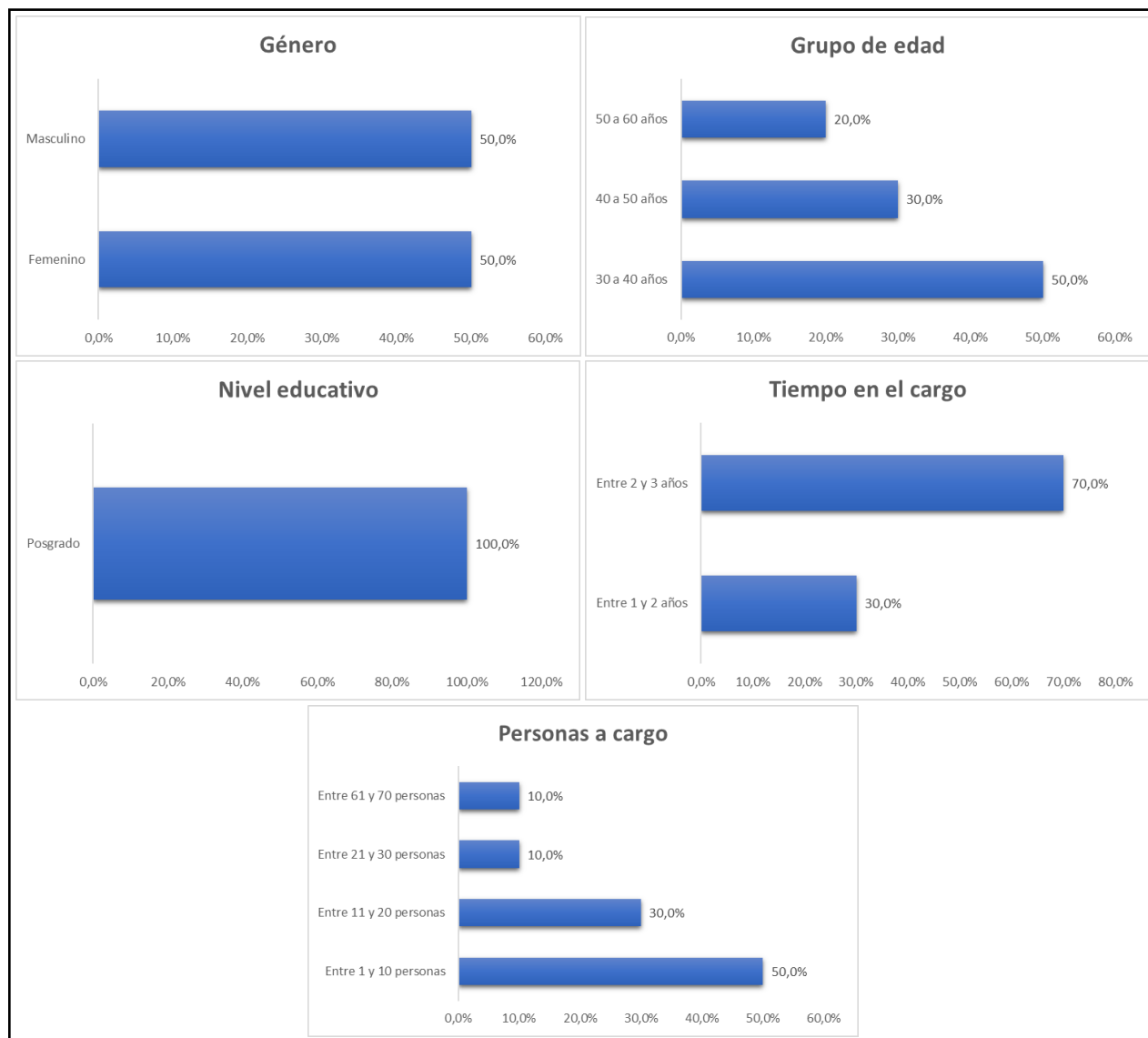
7.2.2 Datos sociodemográficos de los entrevistados

En la gráfica No. 9, se observa que el 50% de los entrevistados corresponde al género masculino y el 50% restante al género femenino, y que el grupo de edad con mayor participación corresponde al rango comprendido entre los 30 y 40 años. En cuanto al nivel educativo se refiere, se destaca que el 100% de los entrevistados ha alcanzado el nivel de posgrado. A su vez, en

cuanto al tiempo en el cargo por parte de los entrevistados, se observa que el 70% lleva entre 2 y 3 años. Por su parte, en cuanto al número de personas a cargo, el 50% de los entrevistados tiene a cargo entre 1 y 10 personas.

Gráfica 9

Datos sociodemográficos de los entrevistados



Fuente: elaboración propia.

7.2.3 Percepción general de los entrevistados sobre el trabajo no presencial en el contexto del COVID-19

Con el fin de contextualizar el desarrollo de las entrevistas y generar un ambiente en el que fluyera la conversación, en la guía de las entrevistas se tuvieron en cuenta preguntas introductorias en las que se les solicitó a los directivos participantes, entre otros, compartir en términos generales sus experiencias en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19 en la entidad, teniendo en cuenta los aspectos cognitivo, emocional y comportamental.

Los resultados obtenidos de esta percepción se presentan a continuación, considerando que son relevantes para contribuir al entendimiento de las situaciones vividas por los directivos con sus equipos de trabajo durante la pandemia, identificándose fortalezas y retos para la implementación a futuro de las modalidades de trabajo no presencial en la entidad.

Percepción de acompañamiento institucional:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
Acompañamiento institucional	6	<p>12:3 ¶ 134 – 138 Entrevistadora: Y doctor, ¿frente a ese reto de que no todos nosotros no somos nativos digitales, si no que nos tocó aprender, usted se sintió suficientemente acompañado por la organización para esos retos de aprender a manejar estas plataformas o se sintió más bien solito?</p> <p>Entrevistado: No, muy acompañado, yo creo que hubo mucha información. Digamos por la red, mucha información de Talento Humano, y yo creo que eso fue también una fortaleza porque la Gobernación supo reaccionar al reto, y en esa reacción al reto puso a disposición toda su capacidad para que cada quien, dentro de su rol de responsabilidad, pues hiciera todo el ejercicio y aprendiera.</p> <p>21:24 ¶ 127 Y lo segundo, es pues, qué bueno que la Gobernación está alentando estos espacios, porque es necesario conocer qué nos dejó la pandemia, cuáles son los aprendizajes de esa pandemia. Muchas veces nos dijimos como todos, bueno, ¿cuáles van a ser esos aprendizajes? Bueno, creo que una manera de medirlo, evaluarlo, empezar a traerlos es algo positivo, y traerlo aquí, traerlo a manera de investigación, creo que hace parte de empezar de eso, de empezar a evaluarlo, de empezar a leerlo, de empezar a materializarlo.</p>	<p>Se estimó importante incluir esta categoría en lo que respecta a la percepción general de los entrevistados sobre la implementación del trabajo no presencial, considerando que el acompañamiento institucional es fundamental para facilitar el ejercicio del liderazgo en la entidad. En este sentido, este aspecto ha sido fundamental y cobra especial relevancia en lo que respecta a la definición del modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”, así como la implementación de estrategias y la habilitación de herramientas definidas en dicho modelo por parte de la Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional; las cuales deben ser fortalecidas y complementadas con los requerimientos y necesidades que se identifican a partir de la implementación de las modalidades de trabajo no presencial en el contexto del COVID-19 y los aprendizajes obtenidos al respecto.</p> <p>De esta manera, la entidad demuestra su compromiso con el objetivo número 1 del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano. Así mismo se apalanca el desarrollo de acciones dirigidas a la consolidación de la Ruta de Crecimiento que forma parte de la Dimensión Talento Humano de dicho modelo.</p>

Percepción sobre el trabajo no presencial:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
A favor del trabajo no presencial	5	<p>14:4 ¶ 31 – 33 Creo que, para el equipo de trabajo, particularmente en mi concepto, ha sido muy beneficioso, por muchísimas razones; porque hoy, que ya estamos prácticamente fuera de pandemia, todavía siguen trabajando en casa, por varias razones: la primera, la virtualidad en el sistema judicial se vio muy fortalecida. Le apuntaron muchísimo al sistema de información, a todo el tema de tecnologías; entonces eso facilitó un poco más el trabajo, la interacción que hay entre los abogados litigantes, los clientes y el mismo sistema, la misma Rama Judicial como tal.</p> <p>20:25 ¶ 94 Entonces, digamos, que al final de todo hay grandes aprendizajes, nos quedan muchas cosas buenas, entre comillas, y buenas, digamos, de esta situación tan adversa como fue una pandemia. Dentro de esas, el trabajo no presencial que yo creo que quedó demostrado que la gente puede organizar muy bien su tiempo, lograr los objetivos, incluso ser más productivos. Yo me encuentro todavía hoy con personas que siguen trabajando desde casa por temas de salud, ¿no?, y que uno ve realmente que cuando vienen aquí a la oficina no les rinde nada y cuando estaban desde la casa, ¡eso es de una! Entonces mirá, el tema de la productividad a uno... eso quedó demostrado, yo creo que de los grandes aprendizajes que nos dejó la pandemia es el trabajo no presencial, el trabajo no presencial se puede realizar, se puede hacer y se logran los objetivos.</p> <p>22:3 ¶ 29 – 30 No fue sencillo también de entender en lo personal y de también generar como en el equipo esa confianza para que se entendiera que la prestación del servicio continúa, pero que es un trabajo que yo creo que nos deja claro que se puede desarrollar 100% desde la casa y se pudiera continuar en algún momento también buscando estrategias de trabajo. Sí, nos demostró que es un proceso que claramente, pues con las de herramientas que hoy tenemos tecnológicas y más, se puede trabajar pues fácilmente desde trabajo en casa. Existen todos los mecanismos como para hacer seguimiento, para estar pendiente.</p>	<p>La percepción general de los entrevistados en cuanto al trabajo no presencial, es otro de los aspectos relevantes, dado que es un referente a considerar por parte de la entidad en la implementación de nuevas modalidades de trabajo y su incidencia en la efectividad del modelo de liderazgo y el ejercicio del mismo a nivel institucional.</p> <p>En términos generales, se observa una aceptación considerable del trabajo no presencial y del trabajo híbrido o en alternancia; lo cual se evidencia en el número de citas en las cuales los entrevistados manifiestan estar a favor del trabajo no presencial (5 citas) y a favor del trabajo híbrido o alternancia (4 citas).</p> <p>En lo que respecta a la aceptación de estas modalidades de trabajo, se obtiene que ésta depende en gran medida del núcleo básico de conocimiento y/o cargo desempeñado por los servidores de la entidad que en un momento dado estén trabajando bajo esta modalidad.</p> <p>De esta manera, las profesiones como el Derecho, las de las Áreas Administrativas y en general diversas actividades de apoyo, son referenciadas por los entrevistados dentro de las cuales se facilitó la implementación del trabajo no presencial en el contexto del COVID-19.</p> <p>Algunos de los entrevistados manifiestan que uno de los aprendizajes de la pandemia en el mundo laboral es precisamente éste, entender que a través del trabajo no presencial también se logran los objetivos e incluso se puede mejorar la productividad y eficiencia de los procesos en las organizaciones, soportados en las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC's como herramientas que contribuyen a agilizar la gestión y facilitan el seguimiento a las actividades desarrolladas.</p>
A favor del trabajo híbrido o alternancia	4	<p>13:20 ¶ 121 – 123 Yo creo que para ciertos procesos se puede implementar la alternancia, no 100% en casa, porque el fortalecimiento de las relaciones personales también nos permite activar un principio fundamental en el servicio público, que es la solidaridad.</p> <p>Cuando nosotros entendemos al otro, a nuestro compañero y al profesional, somos más solidarios; y nos quita esa condición como de máquinas y de solamente procesar información. Entonces, bajo ese entendido, me parece que es</p>	

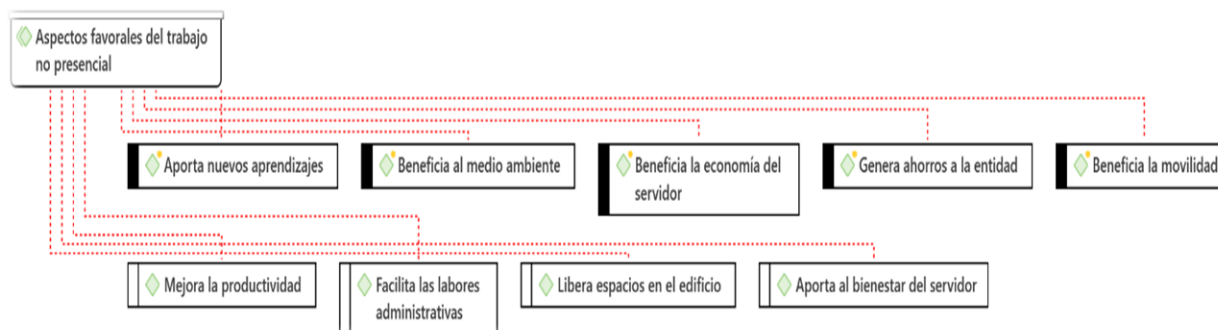
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		<p>prudente en algunas funciones y en algunas competencias tener un trabajo en alternancia. Hay ciertas actividades, de verdad que se pueden prestar desde su casa, que no afectan, pero pues sí es importante que vengan a tener retroalimentación a la Gobernación, y pues que se creen esos lazos de compañerismo y de servicio que son tan importantes para nosotros, y más para una entidad que se dedica al servicio público. Pero la alternancia, para mí, sería una muy buena opción.</p> <p>15:16 ¶ 45 Dije, bueno. Vamos a trabajar miti miti, pues para que las personas tengan motivación, porque reconozco que muchos aspectos de su quehacer los pueden hacer desde casa; entonces, se quedan 2 días en casa, lo trabajan desde casa y venimos 3 días a Gobernación de Antioquia. Entonces, si tenemos reuniones, las ponemos en el día que estamos acá, si tenemos que bajar donde un secretario a hablar un tema, cuando estemos en Gobernación, si tenemos que ir a dar una asesoría, una capacitación, en los días que estemos en Gobernación y los otros días, con más calma, pero con responsabilidades del trabajo desde la casa.</p>	
En contra del trabajo no presencial	4	<p>18:18 ¶ 131 – 136 Entrevistada: ¿Oportunidad?... es que... hay gente que eso sí le funciona. Si es muy dedicado, sí; y yo creo que eso es una forma de incentivar a las personas; pero lo complejo es que los que son juiciosos lo hacen, pero el que no es juicioso y no es disciplinado y no tiene la formación en eso... entonces empieza a haber, como esa rivalidad, ¿por qué a él sí, y a mí no me dejan ir para la casa?</p> <p>Entonces ahí es donde uno decía..., por ejemplo, aquí hay una opción, aquí mandaron un Mercurio, un oficio en donde decían: las personas que consideren que puedan trabajar desde la casa... Nosotros en comité, dijimos no, no pueden.</p> <p>Entrevistador: ¿Ya no hay nadie haciendo trabajo casa?</p> <p>Entrevistada: No, porque dijimos, venga, pues es que están pidiendo eso, pero venga, eso está de acuerdo al comportamiento de las personas, a la evaluación y al proceso que hay. Entonces se vuelve muy complejo porque entonces dicen: ¿por qué ellos sí y por qué yo no? ¡No, no, no. No nos enredemos con eso!</p> <p>19:2 ¶ 29 Como te decía: yo soy muy escéptico de lo virtual todavía, creo que nada compensa como ese contacto, digamos, de uno a uno; y que definitivamente no hace que los procesos sean más ágiles, creería pues en mi concepto; porque definitivamente hay cosas que se pueden hacer y que bastan con una reunión virtual, pero definitivamente, los humanos somos seres como de relación, de contacto, de saber pues</p>	<p>Pese a lo anterior, es importante tener en cuenta que algunos entrevistados manifiestan no estar de acuerdo con el trabajo no presencial (4 citas), evidenciándose dificultades o inconformidades de los directivos en aspectos relacionados con el cumplimiento de los compromisos, la disciplina, el sentido de pertenencia, disponibilidad y cumplimiento de horarios por parte de los servidores públicos a su cargo.</p> <p>Los anteriores aspectos, deben ser tenidos en cuenta por parte de la entidad en el diseño de programas o estrategias relacionadas con la implementación de modalidades de trabajo no presencial, (trabajo en casa /teletrabajo/ alternancia), en el sentido de contar con herramientas que le permitan o faciliten a los directivos la realización del seguimiento y control requerido al desarrollo de las actividades asignadas y el desempeño de sus equipos de trabajo.</p> <p>También es importante que la entidad diseñe programas que promuevan la construcción de relaciones de cercanía y confianza entre los directivos y sus equipos, de manera que, se gestione desde este lugar y los “controles” sean un apoyo y no la primera estrategia.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		como...todas esas cosas que nos privaba esa parte virtual, que no sabemos cuál es el lenguaje corporal del otro, no sabemos cómo es la reacción frente a lo que estamos preguntando.	

Aspectos favorables del trabajo no presencial:

Figura 5

Aspectos favorables del trabajo no presencial



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

En la figura No. 5, se relacionan los aspectos que los entrevistados identifican como favorables en cuanto a la implementación del trabajo no presencial, para los cuales a continuación se relacionan las principales citas que sustentan estas afirmaciones:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
Mejora la productividad	9	<p>21:22 ¶ 121 – 122</p> <p>En sistemas rígidos, muchas veces digamos que convencionales, decimos bueno, pero es que el horario, por ejemplo, aquí es de 7 y media a 5 y media; lo que tanto muchas veces decíamos, pero no practicábamos a nivel directivo, que decíamos: bueno, pero es que, si las personas están llegando tarde, entonces malo, no, no, no, malo no; digamos que son personas que están enfocadas. Entonces digamos que la gestión del tiempo, yo creo que fue uno de los aprendizajes grandes que se tienen, que puede dejar la pandemia.</p> <p>El trabajo enfocado, el trabajo planeado, el trabajo con buena voluntad y direccionado en dos horas y media puede ser muy productivo, en un ambiente donde yo estoy dispuesto a trabajar y sacar como todo ese espacio y sacarle el mejor provecho para poder cumplir esos objetivos.</p>	<p>Una de las principales preocupaciones que surgen con relación al trabajo no presencial es la relacionada con el impacto que el mismo puede tener en la productividad de las organizaciones, preocupación que no es ajena a entidades como la Gobernación de Antioquia.</p> <p>En el caso de los directivos entrevistados, se obtuvieron 9 citas, entre las cuales se destaca que el trabajo no presencial puede mejorar la productividad, sobre todo cuando se cuenta con las condiciones adecuadas y los servidores públicos aprenden a gestionar adecuadamente el tiempo, planean adecuadamente sus actividades laborales, tienen disciplina y sentido de pertenencia.</p> <p>De este modo, se interpreta en los relatos de los entrevistados que no todas las personas ni todas las actividades susceptibles de realizarse en trabajo no presencial pueden llegar a ser más productivas que en el trabajo presencial, y que en</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		<p>15:6 ¶ 29 Cosas tan simples, pero si es que todo puedo hacerlo desde mi casa; puedo tomarme un café en mi casa, trabajar. De hecho, en unos aspectos puede llegar uno a ser hasta más productivo, no siempre, no siempre. En aspectos, puedes llegar a ser hasta más productivo. Entonces ya eso entró en evolución</p> <p>22:17 ¶ 100 Porque aquí hubo gente que estando desde la casa, el desempeño fue incluso mucho mejor, y uno podía ahí dudar a veces de que podía ser una buena manera. Y a mí también, por ejemplo, en lo personal, en el tiempo que tuve que estar por fuera del edificio, entendí que uno también desde la casa tiene como otra forma de hacer las cosas, pero pueden ser incluso más productivas y también más beneficiosas.</p>	<p>los casos en que no se cumplen los criterios antes descritos, incluso se puede afectar negativamente la productividad.</p>
Aporta nuevos aprendizajes	7	<p>12:1 ¶ 142 Yo creería que sí, yo creo que esta..., yo creo que el mayor aprendizaje de la pandemia es entendernos de alguna manera distinta y diferente; y comprender que no solamente se requiere que la persona esté físicamente acá ocupando un espacio, sino que se puede hacer muchas cosas en la virtualidad y que de alguna manera eso permite agilizar procesos, tener como la posibilidad de que la gente, además de que pueda estar en casa haciendo la actividad, lo haga de alguna manera, digamos responsable y que lo haga bien, creo que eso ha sido vital para la organización y que la organización entendió de que en este tipo de escenarios con virtualidad no se paró, siguió funcionando.</p> <p>20:6 ¶ 44 Entonces, bueno, eso fue un gran reto, un gran reto de grandes aprendizajes y de, digamos, también muy gratificante porque nos permitió ver que también podíamos trabajar de manera remota, comunicarnos de manera remota y lograr ser efectivos y eficientes con este tema del trabajo desde casa o desde otras partes.</p>	<p>En términos generales, los entrevistados identifican que con la implementación del trabajo no presencial, se obtuvieron importantes aprendizajes, tanto para los directivos como para los servidores de la entidad, en los cuales se destaca el entendimiento y aceptación de esta modalidad de trabajo como una alternativa en el desarrollo de las actividades institucionales que así lo permitan, aprendizajes que deben ser capitalizados y tenidos en cuenta en la implementación de nuevas modalidades de trabajo o ante crisis similares a las vividas en el contexto del COVID-19.</p> <p>Algunos de los entrevistados también manifiestan dentro los aprendizajes obtenidos con la implementación del trabajo no presencial, que se facilita la realización de cierto tipo de comités como el Comité de Orientación y Seguimiento a la contratación (COS), el cual, a pesar de haberse superado la emergencia sanitaria por la pandemia, se ha seguido realizando en forma virtual; y que además, la experiencia del trabajo no presencial ha generado una estructura más abierta a las nuevas tecnologías por parte de los directivos y servidores de la entidad. Aspectos que pueden contribuir de forma significativa en la toma de acciones para promover la transformación digital que tanto se requiere en la modernización de la administración pública en todos sus niveles.</p>
Genera ahorros a la entidad	5	<p>15:30 ¶ 108 Entonces ya empezamos a trabajar todo, dejar a un lado... Esta pandemia también nos ayudó a saber que tanto papel era innecesario. Todo un expediente que acá subían 20.000 papeles, se podía revisar perfecta y completamente desde tu puesto de trabajo en tu casa, porque entonces todo se construía, todo se firmaba por Internet. Entonces teníamos todo el acceso a la documentación en los drives, teníamos acceso a la información porque nos los compartíamos en el Teams, teníamos acceso a través del WhatsApp porque nos compartíamos los decretos, las leyes que llegaban nuevas, los procesos de contratación, todo estaba ahí y abolimos mucho o en un 80% el papel.</p>	<p>La reducción del uso de papel, los costos de desplazamiento, y en general los costos de funcionamiento del edificio son reseñados por los entrevistados como uno de los beneficios del trabajo no presencial.</p> <p>Al respecto, es pertinente que, en el evento de implementar modalidades de trabajo no presencial en la entidad, se definan métricas y se analice el impacto en los costos de funcionamiento de estas modalidades, y cómo éstos se trasladan o inciden en la economía del servidor.</p>

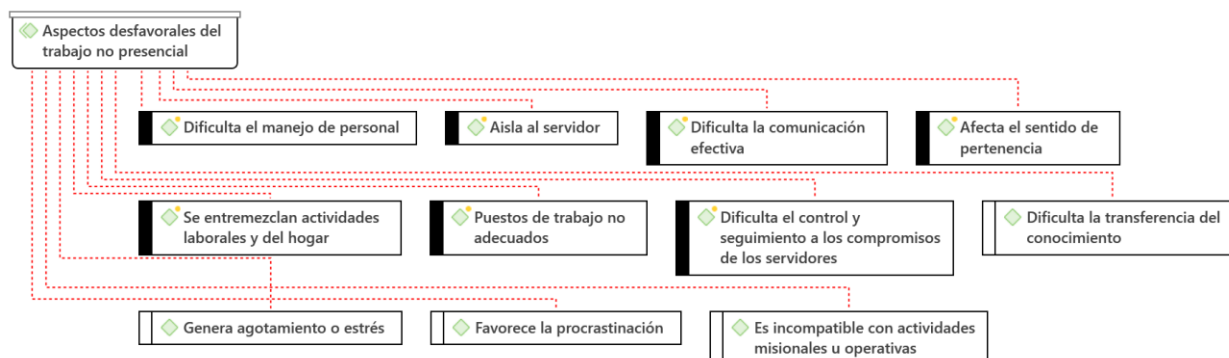
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		<p>20:26 ¶ 94 Incluso, se es mucho más eficiente y eficaz porque, mirá que eso baja costos para todo el mundo, tanto para el empleado como para el empleador, ¿sí o no?, y si uno mira el tema de digamos, ya que hay una estructura, una infraestructura física; pero para el empleado entonces, que el desplazamiento hasta la empresa, para la empresa también no es lo mismo tener una persona desde la casa que tenerlas acá en la oficina; entonces son tantas cosas, que en últimas, cuando uno se pone a hacer el balance, son más las cosas buenas, más las cosas positivas que las no positivas</p>	
Beneficia al medio ambiente	4	<p>15:31 ¶ 109 – 110 Entonces yo creo que la pandemia, sí generó grandes cambios, y uno de ellos toca el medio ambiente, en muchos aspectos; entonces eso me parece gratificante. Yo creo que, de las malas experiencias, tenemos que sacar lo positivo y si alguien se sienta hacer un balance de las cosas positivas que le dejó la pandemia, sí dejó muchas. Y el medio ambiente es una de ellas. Cambiamos completamente la forma de pensar en cuanto a lo que necesitamos, en todos los aspectos.</p> <p>Cuando tú te ves enfrascado en tu casa y tú te das cuenta que para qué tanta ropa, te das cuenta de que con los elementos que tenías, vivías, te das cuenta que el papel era inoficioso, te das cuenta que estar todo el tiempo en la calle, sacar un carro y contaminar era inoficioso. Entonces sí, eso de la pandemia me dejó enseñanza.</p> <p>22:27 ¶ 133 Nos demostró que es muy fácil transformar las formas como hoy está compuesta esta organización, como funcionamos; y de verdad que eso puede generar impactos de todo: en bienestar, en medioambiente.</p>	<p>Como uno de los aspectos favorables más importantes del trabajo no presencial, se identifica por parte de algunos entrevistados los beneficios hacia el medio ambiente, dados en gran medida por la disminución de desplazamientos y la incidencia en la disminución del consumo en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana por parte de las personas que realizan su trabajo en esta modalidad.</p> <p>En el mismo sentido que en la categoría anterior, es importante que la entidad, en el evento de implementar modalidades de trabajo no presencial, defina métricas que permitan conocer el impacto de éstas en el medio ambiente.</p>
Beneficia la economía del servidor	2	<p>15:8 ¶ 28 De hecho, entonces, el que paró en tu entorno fue el mundo, porque entonces el medio ambiente se detuvo; no había necesidad de sacar el carro para todo, ¿para qué?, para qué coger un medio de transporte, para qué montarte en un carro, para qué vestirte elegantísimo, para qué maquillarse.</p>	<p>La reducción de los gastos de desplazamiento, y demás gastos del servidor asociados al trabajo no presencial, al igual que el mejoramiento de la movilidad en la ciudad, son reseñados por algunos de los entrevistados como beneficios del mismo.</p>
Beneficia la movilidad	2	<p>Estos aspectos inciden en forma directa en el bienestar y la calidad de vida, siendo quizás los temas por los cuales los servidores públicos de la entidad podrían considerar la posibilidad de <u>migrar al trabajo no presencial</u>.</p>	<p>Estos aspectos inciden en forma directa en el bienestar y la calidad de vida, siendo quizás los temas por los cuales los servidores públicos de la entidad podrían considerar la posibilidad de <u>migrar al trabajo no presencial</u>.</p>
Libera espacios en el edificio	2	<p>22:25 ¶ 133 ¿Oportunidades?, muchas, de liberar el edificio</p>	<p>Considerando las limitaciones en cuanto disponibilidad de espacios físicos en el edificio del Centro Administrativo Departamental (CAD), la implementación de modalidades de trabajo no presencial, se convierte en una oportunidad para liberar espacios, generando mayor confort para quienes lo habitan, y ahorros por costos de arrendamiento de espacios en otros lugares.</p> <p>Además, se podría dar lugar para espacios de bienestar laboral para los servidores públicos, mismos que en la actualidad no existen por el nivel de saturación física del edificio.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
Aporta al bienestar del servidor	1	22:27 ¶ 133 Nos demostró que es muy fácil transformar las formas como hoy está compuesta esta organización, como funcionamos; y de verdad que eso puede generar impactos de todo: en bienestar, en medioambiente.	La implementación de modalidades de trabajo no presencial incide en el bienestar de los servidores por los beneficios antes descritos.
Facilita las labores administrativas	1	22:11 ¶ 70 Y con el personal administrativo creo que fue un asunto sencillo, realmente. Las personas o los profesionales que están allá, tienen buen manejo también de las herramientas, estaban dispuestos a realizar también un buen trabajo desde casa.	En términos generales, se evidencia que el trabajo no presencial se señala como el más apto para el desarrollo de actividades de tipo administrativo y/o de apoyo en los diferentes organismos y dependencias.

Aspectos desfavorables del trabajo no presencial:

Figura 6

Aspectos desfavorables del trabajo no presencial



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

En la figura No. 6, se observan diferentes aspectos que se consideran desfavorables desde la percepción de los directivos entrevistados, los cuales se recomienda tener en cuenta en la implementación de modalidades de trabajo no presencial; lo cual, a la vez sirve de insumo para la toma de acciones en cuanto al fortalecimiento del modelo de liderazgo de la entidad.

A continuación, se plantean las principales consideraciones al respecto:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
Dificulta la comunicación efectiva	12	13:1 ¶ 48 Entonces no había como un contacto directo de suerte para hacer, pues como ese reconocimiento presencial, ¿cierto?, entonces creo que hubo como una ruptura desde el punto de vista del conocimiento de lo humano y de lo profesional. 14:8 ¶ 44 – 46	Uno de los aspectos fundamentales para el ejercicio de un liderazgo eficaz y en términos generales para un exitoso relacionamiento en los equipos de trabajo, es la comunicación efectiva, entendiendo por ésta que tanto el emisor como el receptor interpretan el mismo significado en los mensajes transmitidos entre ellos, o que tantas estrategias de validación de la comprensión conocen y usan las personas en sus relacionamientos mediados tecnológicamente.

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		<p>Eso, por ejemplo, no mirar a los ojos a una persona, no mirar si se puso colorado, si se puso pálido, si le dio susto, si está contento, si está insatisfecho con lo que le está diciendo realmente a uno; pues, porque finalmente con un sistema información, un computador es un medio tecnológico, es una barrera fría que evita ese tipo de acercamiento que quiere uno con las personas, desde la parte pues del conocimiento como tal.</p> <p>19:10 ¶ 42 Es un tema, creo que, de mucha pedagogía, de una ruta, digamos, de un seguimiento diferente de parte de los líderes de los equipos a los que se les dificulta, en mi caso con unos equipos tan grandes, digamos verlos, poder hacer seguimiento, porque lo que se vuelve una reunión presencial de 5 minutos, se tiene que hacer con la programación de una reunión, que se vuelve una reunión de 2 o 3 horas, ¿cierto?; entonces la repartición del tiempo, definitivamente se vuelve mucho más compleja. El tiempo, digamos que, si uno se vuelve eficiente en temas de distancia para poder sacar temas más rápido, las cosas también se extienden mucho más y se le da muchas, muchas más vueltas a lo que se está definiendo en cualquier reunión virtual, y creo que eso se vuelve un círculo vicioso; entonces por eso encuentro eso también como una debilidad.</p>	<p>La importancia que la comunicación efectiva reviste para los entrevistados, se refleja en el número considerable de citas que se obtuvo en esta categoría (12), expresadas en aspectos relacionados con la ruptura del conocimiento de lo humano y de lo profesional, dadas las dificultades para percibir el lenguaje no verbal (corporalidad y emociones) entre los directivos y las personas en la modalidad de trabajo no presencial.</p> <p>De esta forma, los aspectos comunicacionales se constituyen en un gran reto en la implementación de modalidades de trabajo no presencial y por ende en la eficacia del liderazgo en la entidad, requiriendo como afirma uno de los entrevistados de mucha pedagogía, de una ruta y un seguimiento diferente por parte de los líderes a quienes se les dificulta el manejo de sus equipos de trabajo desde la virtualidad; además de considerar aspectos relacionados con el tamaño de los equipos o los tramos de control.</p>
Aísla al servidor	5	<p>14:9 ¶ 47 Pero, de una u otra manera, el no tener uno el contacto con el profesional o al dejarlo, así como tan independiente en su trabajo, no se da uno cuenta realmente de su grado de aporte profesional, si está siendo totalmente óptimo, o si es un trabajo que se hace como por cumplir como con la tarea; esa es como una de las limitantes.</p> <p>15:20 ¶ 66 El trabajo en casa aísla, puede aislar a las personas, y al aislarlo, pierde ese sentido de pertenencia. Esa es la palabra, con el trabajo en casa se corre el riesgo de perder el sentido de pertenencia; porque tú estás simplemente en tu casa cumpliendo una función específica, terminas, apagas y ya, prendes el televisor o vas y haces otra cosa. Aquí no, acá tú sabes, bueno, aquí estoy trabajando por un todo, estoy trabajando por Antioquia, estoy en contacto; entonces estás con el mapa de frente, con los logos de todas las políticas, que, en torno a la mujer, que la protección animal, que los raizales, que en torno a proteger a la población indígena; entonces tú te cargas de eso todo el tiempo. En tu casa no, tú en tu casa, prendes el computador, contestas los 10 correos de una</p>	<p>Como uno de los efectos que se pueden generar con el trabajo no presencial, algunos de los directivos señalan la posibilidad de que se genere aislamiento de los servidores que se encuentren bajo esta modalidad de trabajo; lo cual puede deberse a la disminución y calidad de las interacciones con el equipo de trabajo; un aspecto a tener en cuenta en el diseño de estrategias para la gestión del talento humano desde la virtualidad por parte de los directivos.</p>
Dificulta el control y seguimiento a los compromisos	5	<p>14:6 ¶ 38 Porque como te dije, no todos los profesionales son todos iguales; aquí hay unas personas a las que hay que hacerles un acompañamiento mejor, hay personas que tienen dificultades en el cumplimiento de sus funciones, y en donde</p>	<p>Un control y seguimiento adecuado de los compromisos laborales de los servidores públicos por parte de sus directivos es fundamental para alcanzar los resultados esperados en la gestión y el cumplimiento de los objetivos y metas asignadas a las diferentes dependencias.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
de los servidores		<p>uno realmente a veces se siente limitado, por el hecho de estar trabajando desde casa. Pero en aras como de la igualdad y de mantener como la misma línea para todo el equipo trabajo, pues finalmente, todos están trabajando desde el hogar.</p> <p>19:6 ¶ 32 Y lo que te decía ahorita, la no presencialidad hace más compleja la labor, tanto de liderar equipos, como de hacerles seguimiento al rendimiento y a la gestión que cada uno hace; porque en su momento, lo que instauró la Gobernación fue que hubiera unos reportes periódicos para poder saber cómo era la gestión de los funcionarios, en qué tareas se encontraban, entonces se vuelve un tema muy complejo de manejar... se vuelve un tema muy complejo de manejar y aquí estamos nosotros dándole a la gestión.</p>	<p>Al respecto, es importante considerar desde las percepciones de los entrevistados, la diversidad o heterogeneidad de los equipos de trabajo. Estas diferencias abarcan aspectos relacionados con el nivel de madurez y el desarrollo de las competencias de los servidores públicos, pero a la vez las de los directivos, para afrontar los nuevos retos que genera la realización del acompañamiento y seguimiento a los compromisos y tareas desde la virtualidad, entre otras.</p>
Dificulta el manejo de personal	5	<p>17:1 ¶ 30 Es muy importante si se quiere llevar un trabajo en casa, que los servidores contesten oportunamente los requerimientos, que se evidencie que efectivamente están laborando desde su sitio de trabajo. Una de las dificultades más grandes que se ha presentado es cuando se presenta trabajo en casa y se requiere el trabajador, al servidor público y no contestan el teléfono, es una de las grandes quejas y las grandes medidas que hay que adoptar en esto, y es necesario tener la autorización del servidor para que conteste el teléfono, tanto de sus jefes inmediatos como de sus compañeros de trabajo; y no disminuir el nivel de servicio por estar trabajando en casa. Entonces, en algunos servidores es muy factible, laboran mejor, se ven mejores productos, les rinde más. En otros, teniendo en cuenta la naturaleza humana, hay que estar encima, hay que estar persiguiéndolos, a pesar de que les guste más, tienden a relajarse; entonces esas labores de trabajo en casa se definen a criterio del director en este caso.</p> <p>19:5 ¶ 31 – 32 Y aquí en esta dependencia, pues, también asumiendo ese rol, digamos, para mí fue un poco difícil porque aquí son 67 personas, y adicional a ellos tenemos contacto con los 113 funcionarios municipales, que no son 113, sino que hay oficinas; por ejemplo, de Marinilla que tiene 16 funcionarios, pero definitivamente tenemos un enlace directo, entonces digamos que uno lo resumiría en esos 113 funcionarios municipales, más el personal que apoya proyectos especiales que no están contemplados tampoco dentro del giro o la misionalidad de la dependencia y que son apoyados por contratistas, y tenemos 40 contratistas. Entonces se vuelve un equipo muy robusto para manejar y que a veces en los organismos o las entidades públicas no se dimensionan muy bien las cargas laborales, y se generan muchos</p>	<p>Desde la percepción de algunos entrevistados, el manejo de personal en el trabajo no presencial genera dificultades en cuanto a la disciplina y compromiso de los servidores a su cargo en el cumplimiento de sus deberes y en el rendimiento esperado de sus labores; y en el mismo sentido que en consideraciones anteriores, la heterogeneidad y el tamaño de los equipos, al igual que el nivel de madurez de los servidores y de sus líderes, son aspectos que deben considerarse en la implementación de modalidades de trabajo no presencial en la entidad.</p> <p>Con este propósito, conviene en futuras investigaciones o en la definición de estrategias de trabajo no presencial, incorporar lecciones aprendidas o experiencias exitosas referenciadas por los entrevistados sobre las personas que con el trabajo no presencial alcanzaron un mayor rendimiento, identificando el tipo de actividades desarrolladas y las competencias con las que cuentan estos servidores para alcanzar mejores resultados desde la virtualidad.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
Se entremezclan actividades laborales y del hogar	5	<p>desequilibrios para aquellos funcionarios que definitivamente tienen un rendimiento...</p> <p>15:1 ¶ 25 Entonces, sí un impacto vernos todos en casa, ver a tu esposo en la casa, a tus hijos en casa, porque entonces no eras sólo tú, trabajando en silencio en tu casa. Era mi caso personal, entonces tocó también el aspecto personal, porque si vamos a mirar el trabajo en casa, es esa persona en su contexto de familia; tú estás acá en tu oficina en un contexto de trabajo donde todos estamos jalonando para el mismo lado, pero en tu casa no. En la casa hay dinámicas distintas; entonces, yo me encontraba con 2 hijos en primaria, con un esposo que también trabaja todo el tiempo, con los 2 perros.</p> <p>19:8 ¶ 40 – 41 Porque además uno mezcla, cuando uno no tiene tanta disciplina uno mezcla el trabajo con las labores domésticas, se vuelve un tema inmanejable. Entonces, digamos que yo lo sufrí mucho porque en su época, por toda la familia en la casa, si uno tiene niños o si tiene mascotas y tiene esposa y los dos trabajando, y los niños...</p>	<p>Las condiciones que los servidores y directivos de la entidad debieron afrontar con la implementación del trabajo en casa durante el COVID-19, pasaron por la experiencia de ver cómo las actividades laborales se entremezclaban con las del hogar, algo para lo cual no todos estábamos preparados, generando las dificultades descritas por los entrevistados.</p> <p>Aunque en la entidad se implementó en algún momento la modalidad de teletrabajo, ésta ya no estaba operando en el momento en que llegó la pandemia. Sin embargo, se contó con estrategias de acompañamiento o lineamientos que contribuyeran a gestionar los retos o desafíos generados por esta nueva situación en una forma más adecuada o menos traumática para los servidores y directivos.</p> <p>Es conveniente que se retomen las lecciones aprendidas del proyecto piloto teletrabajo que se realizó en algún momento en la entidad y las experiencias vividas durante la pandemia, dentro de las que se mencionan que con la implementación de un buen modelo, hacer seguimiento y buena comunicación con el equipo, se logró superar rápidamente las condiciones adversas, experiencias que pueden ser tenidas en cuenta a futuro en la implementación del trabajo no presencial, adecuándolas a las particularidades de cada una de las modalidades correspondientes.</p>
Dificulta la transferencia del conocimiento	3	<p>13:6 ¶ 65 – 66 Ahora bien, identificamos algunas actividades que, la verdad se pudiesen hacer de manera virtual en las viviendas; la única diferencia y que sí sabemos pues que es una debilidad y que estamos en vía de fortalecimiento, incluso en todo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, es la transferencia de conocimiento. Una actividad se puede hacer desde casa, pero no hay posibilidad de hacer transferencia de conocimiento de manera directa con un auxiliar, con un técnico o con otras personas que estén en trabajo presencial, en este caso en la Gobernación de Antioquia.</p>	<p>Una de las debilidades identificadas por los directivos tiene que ver con la dificultad para la realización de la transferencia del conocimiento con relación al desarrollo de actividades específicas a cargo de las dependencias y que en la presencialidad se facilita más su transferencia, al poder realizarse de forma directa.</p> <p>Lo anterior, se convierte en un reto importante para el liderazgo de la entidad en lo que respecta a la implementación de modalidades de trabajo no presencial, en el cual los directivos juegan un papel trascendental en cuanto a la implementación de los procedimientos y metodologías dispuestas por la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional para la gestión del conocimiento.</p>
Afecta el sentido de pertenencia	2	<p>15:20 ¶ 66 El trabajo en casa aísla, puede aislar a las personas, y al aislarlo, pierde ese sentido de pertenencia. Esa es la palabra, con el trabajo en casa se corre el riesgo de perder el sentido de pertenencia; porque tú estás simplemente en tu casa cumpliendo una función específica, terminas, apagas y ya, prendes el televisor o vas y haces otra cosa. Aquí no, acá tú sabes, bueno, aquí estoy trabajando por un todo, estoy trabajando por Antioquia, estoy en contacto; entonces estás con el mapa de frente, con los logos de todas las políticas, que, en torno a la mujer, que la protección animal, que los raizales, que en torno a proteger a la población</p>	<p>Como se señaló anteriormente, algunos de los entrevistados manifiestan que el trabajo no presencial aísla a las personas, y como efecto de ello se puede ver afectado el sentido de pertenencia de los servidores.</p> <p>Con el fin de contrarrestar estos efectos, en la implementación de modalidades de trabajo no presencial debe considerarse la puesta en marcha de herramientas o estrategias que contribuyan a que el servidor pueda conservar su identificación y sentido de pertenencia hacia la entidad y la importancia de sus contribuciones en el logro de los objetivos institucionales, aspectos en los cuales el liderazgo de la entidad juega un papel</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		indígena; entonces tú te cargas de eso todo el tiempo. En tu casa no, tú en tu casa, prendes el computador, contestas los 10 correos de una	fundamental. Un ejemplo preciso al respecto se refiere a las estrategias de reconocimiento que un determinado líder implementa con su equipo o con los integrantes del mismo.
Es incompatible con actividades misionales u operativas	2	19:12 ¶ 47 De todas maneras, yo creo que el rendimiento en época de pandemia no fue lo mismo, y la exigencia, digamos, del avance de los programas y proyectos que uno tiene que implementar, no es el mismo, máxime en esta dependencia que requiere tanto trabajo de campo, que requiere tantas visitas, que requiere presencialidad, pues es indispensable la presencialidad para realizar la gestión; entonces creo que eso sí genera también el retraso de actividades que definitivamente nunca podrán hacerse si no son presenciales, así uno tenga la posibilidad de apelar a ayudas tecnológicas	Quizás el mayor efecto de la pandemia en el mundo laboral tuvo que ver precisamente con la afectación en el desarrollo de las actividades misionales u operativas, situación a la cual la Gobernación de Antioquia no fue ajena; y como lo manifiestan algunos entrevistados, los programas y actividades de este tipo se vieron seriamente retrasados u obstaculizados en su avance. De esta manera, salvo ciertas excepciones y en el contexto actual de la entidad, el trabajo no presencial es incompatible con el desarrollo de actividades misionales u operativas, siendo más compatible con actividades de tipo estratégico y de soporte.
Genera agotamiento o estrés	2	19:4 ¶ 31 En algunos casos, para muchas personas, se hizo más complejo el trabajo en casa porque las cargas se triplicaron y no se respetaron los horarios de trabajo, precisamente porque a veces las cargas también en el área laboral se vuelven muy desiguales dependiendo, digamos, del rendimiento de cada persona, y que definitivamente eso impacta negativamente en aquellos que tienen un muy buen rendimiento y hay otras personas que esa situación les dio la posibilidad de estar un poco más quietos en el ambiente laboral y un poquito más alejados de lo que estaba pasando en los proyectos que se estaban implementando en la gestión como tal de la administración	Debido a la crisis generada por el COVID-19 y las condiciones en que se debió implementar el trabajo en casa, algunos entrevistados reportan el incremento de las cargas laborales y de los horarios de trabajo en algunos casos, dadas las disparidades en la asignación de tareas debido al nivel de desarrollo de habilidades digitales y las diferencias en el rendimiento y compromiso de los servidores en su realización. Las condiciones de tiempo en las que presentó el aislamiento no permitieron que las entidades prepararan a sus colaboradores para esta nueva realidad laboral, y cuando se organizaron los primeros cuadros de entrenamiento, estos fueron prioritariamente de carácter técnico - tecnológico; el componente humano, refiriéndonos a asuntos como manejo del estrés, habilidades de afrontamiento y de manejo de los límites, llegaron mucho después. De este modo, debe considerarse la importancia que tiene el que los líderes de la entidad sean conscientes de la adecuada distribución y seguimiento al desarrollo de las actividades asignadas a los equipos de trabajo, lo que cobra mayor relevancia en la implementación de modalidades de trabajo no presencial, y que contribuye a la disminución del riesgo de generación de agotamiento (Burnout) o estrés en los servidores de la entidad.
Favorece la procrastinación	1	19:9 ¶ 40 Pero que definitivamente, somos una sociedad muy procrastinadora, y este tipo de práctica lo que hace es fortalecer la procrastinación de cualquier persona, no solamente de un funcionario o un directivo.	Aunque el fenómeno psicológico de la procrastinación es mencionado sólo una vez en los relatos de los entrevistados, se hace pertinente realizar investigaciones de campo que permitan identificar si existe y en qué medida algún tipo de correlación entre el trabajo no presencial y la procrastinación como conducta de un sujeto en particular.
Puestos de trabajo no adecuados	1	15:2 ¶ 25 Entonces, no estaban de pronto las condiciones dadas, para muchos tecnológicas, en la casa. Era la incertidumbre de qué iba a pasar, era el miedo a cómo se iba a enfrentar y las herramientas... Cuando hablo de eso era porque las entidades apenas estábamos volviendo al	La implementación de modalidades de trabajo no presencial requiere entre otras, el cumplimiento de estándares para el diseño de puestos de trabajo y cumplimiento de requisitos de Seguridad y Salud en el Trabajo. Éste es quizás uno de los aspectos que más afectaron el confort y el bienestar de los servidores en la realización del

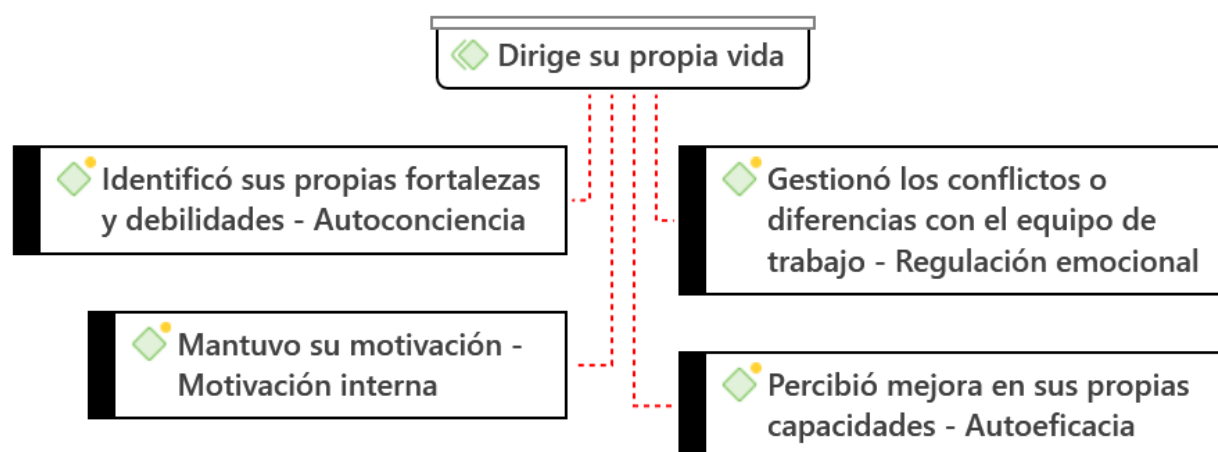
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Consideraciones
		Teams, a saber que las reuniones presenciales eran absolutamente válidas, a saber que podíamos revisar los procesos desde casa y, de entender que el no estar en Gobernación sentada, no quería decir que tú no pudieras ser productiva en casa; pero eso fue un proceso de entendimiento paulatino	trabajo en casa, situación que no se encontraba bajo la gobernabilidad o control por parte de la entidad, dadas las condiciones impuestas por las necesidades de confinamiento. Sin embargo, una vez superadas dichas condiciones y dado el creciente interés en la continuidad del trabajo no presencial o la alternancia, la entidad debe evaluar este aspecto a la luz de la normatividad vigente en el país sobre las diferentes modalidades de trabajo y el cumplimiento de los requisitos en lo que respecta al diseño y dotación de los puestos de trabajo.

7.2.4 Percepción de los entrevistados sobre el ejercicio de su liderazgo en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19

Las percepciones de los directivos sobre el ejercicio de su liderazgo en la implementación del trabajo no presencial en la Gobernación de Antioquia durante el COVID-19, fueron exploradas a través de preguntas relacionadas con las 5 dimensiones del modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”, definidas en el alcance de esta investigación. A partir de las respuestas correspondientes, se identificaron las principales conductas o comportamientos asociados con los atributos de dichas dimensiones; los cuales se presentan a continuación:

Figura 7

Dimensión “Dirige su propia vida”



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

Conforme con lo declarado en el modelo de liderazgo de la entidad, “El líder que dirige su propia vida es una persona que reconoce sus propias fortalezas y debilidades personales, tiene alta autoestima, reconoce y controla sus propias emociones, tiene claridad de los valores y motivaciones que orientan sus decisiones y confía en sus propias capacidades para afrontar múltiples desafíos”. Esta dimensión, fue explorada con la siguiente pregunta:

En términos generales, ¿Cómo fue la experiencia desde su rol como Directivo de la Gobernación de Antioquia en lo que respecta a la implementación del trabajo no presencial durante la pandemia del COVID-19? (desde lo cognitivo – desde lo emocional – desde lo comportamental), y como preguntas de profundización se formularon las siguientes:

Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
Autoconciencia	¿Qué fortalezas y debilidades pudo identificar en su rol de directivo en la implementación del trabajo no presencial?
Regulación emocional	¿Qué situaciones generaron diferencias entre usted y su equipo de trabajo?, y ¿ De qué forma actuó en cada una de ellas?
Motivación interna	¿Cuál es su principal motivación en el ejercicio de su rol como directivo de la entidad?, ¿Considera que la implementación del trabajo no presencial tuvo efectos en su motivación?, ¿Cuáles?
Autoeficacia	¿La implementación del trabajo no presencial influyó en la percepción de sus propias capacidades para el logro de los resultados esperados en su dependencia?, ¿De qué forma?

A continuación, se describen los resultados obtenidos para los atributos relacionados con la dimensión “Dirige su propia vida”:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Identificó sus propias fortalezas y debilidades - Autoconciencia	11	<p>13:4 ¶ 51 – 52 Y pues obviamente, tal vez como directivos y ahí sí, ya lo puedo decir con conocimiento de causa, tenemos una formación profesional que nos ha permitido, digamos, las oportunidades laborales, y obviamente, la que tenemos como seres humanos, que es muy importante, creo que esa parte humana fue la que más se pudo haber desarrollado y potenciado con el tema de la pandemia, pero nos faltan muchas habilidades para podernos acercar a esas situaciones personales, que obviamente afectan al profesional, afectan al servidor. Porque nosotros no nos podemos separar como es de esas emociones. Entonces creo que esas habilidades no las tenemos todas las personas y nos falta trabajar un poco en esas condiciones.</p> <p>20:7 ¶ 50 – 51 Bueno, digamos que yo he tenido siempre capacidades desde el punto de vista de la negociación y de la comunicación, y eso me permitió en su momento establecer rápidamente, digamos que esa conexión</p>	<p>En términos generales, los entrevistados manifiestan que con la implementación del trabajo no presencial pudieron identificar sus propias fortalezas y debilidades, y algunos manifiestan que las situaciones vividas durante el COVID-19 contribuyeron a desarrollar o potenciar su sensibilidad por el componente humano de la relación laboral; además de reconocer que es necesario para los directivos desarrollar habilidades que les faciliten gestionar adecuadamente sus emociones frente a las situaciones por las que puedan atravesar los integrantes de sus equipos de trabajo.</p> <p>Por su parte, el conocimiento, las habilidades gerenciales y la experiencia son referenciadas por uno de los entrevistados como fortalezas que contribuyen significativamente a la adaptación y superación de situaciones como las vividas con la implementación del trabajo en casa durante la pandemia.</p>	<p>Al contrastar la percepción de los directivos entrevistados frente a la de los servidores encuestados, se observan diferencias, dado que el 68,2% de los últimos consideran que sus jefes pudieron identificar sus propias fortalezas y debilidades en la implementación del trabajo no presencial, siendo la autoconciencia el atributo de esta dimensión del modelo de liderazgo de la entidad la que obtuvo una menor favorabilidad.</p> <p>Lo anterior, puede estar relacionado con aspectos de tipo cultural o de la estructura de la personalidad de los directivos que no facilitan o alientan el reconocimiento de sus propias fortalezas o debilidades frente a sus equipos de trabajo, pese a que ellos mismos sí puedan reconocerlas, tal como se evidencia en los relatos de los directivos entrevistados. Este</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>con... así no nos estuviéramos viendo, esa conexión con el equipo de trabajo, con los otros, con los otros equipos de trabajo y demás. Entonces fue bien interesante ese tema, porque no es lo mismo uno comunicarse por una pantalla. Incluso que a veces, pues hoy porque prendimos la cámara; pero generalmente la gente no prende la cámara, la gente está con su camarita apagada. Entonces ese tema tan impersonal que es a veces difícil de manejar, en su momento logramos adaptarnos rápidamente a eso y lograr una muy buena comunicación con el equipo de trabajo, una muy buena coordinación con ellos.</p> <p>Desde el tema de la planificación, yo creo que hay una fortaleza también, pues digamos por mi formación: yo soy Administrador de Empresas, tengo un posgrado en Alta Gerencia; entonces eso me permitió rápidamente adaptar un modelo con el equipo que nos permitiera avanzar rápidamente porque esto no puede parar y menos en el tema contractual.</p> <p>21:4 ¶ 44 – 45 Una debilidad grandísima, y digamos que tiene que ver a manera personal, pero que digamos que llegaba a este nivel laboral es, por ejemplo, el no tener también cierto orden y criterio para poder trabajar frente a estas cosas. El no tener digamos que la presencialidad de muchas personas, el no estar con esa misma comunicación, hace que te disperses mucho, no sabes por dónde coger, no saber digamos cuál es el nivel de criticidad que puede tener algún tema en campo, o no, que solamente te da el visitarlo, que solamente el estar allá, que solamente te da el poder hablar con las personas. En un mensaje de WhatsApp no puedes ver la preocupación de algo; entonces, creo que eso fue una debilidad. El tema bueno, el tema de la comunicación, entonces también, digamos que esa parte..., pero también el no tener un criterio de orden y de criticidad, creo que fue algo, pues para nosotros o que a nivel personal que a mí me golpeó bastante.</p>	<p>En lo que respecta a la alusión sobre las debilidades identificadas por los directivos con la implementación del trabajo no presencial se encuentran las dificultades para establecer los criterios y el orden de atención de los asuntos a su cargo, dadas las restricciones de tipo comunicacional que se generaron en su momento.</p>	<p>asunto que puede estar relacionado con el paradigma mental que señala, que no se estila que los jefes (directivos) dejen “ver” y menos reconozcan sus debilidades ante sus equipos de trabajo.</p> <p>Este atributo del modelo de liderazgo de la entidad, denominado “Autoconciencia” es un área de la inteligencia emocional definida como la “aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás” (Goleman, 2004).</p> <p>De esta manera, se hace necesario desarrollar y/o complementar las acciones definidas en el modelo de liderazgo de la entidad encaminadas a fortalecer la autoconciencia de los directivos, más aún con la posible implementación de modalidades de trabajo no presencial, y considerando que éste es el punto de partida para la apertura al desarrollo de las demás dimensiones y atributos de dicho modelo.</p>
Gestionó los conflictos o diferencias con el equipo de trabajo - Regulación emocional	9	<p>15:11 ¶ 32 – 38 Entrevistada: Entonces, es también... fue complejo cuando salimos de la emergencia sanitaria, volver a entrar al trabajo presencial fue muy difícil. Hasta como directora, fue realmente un reto, porque uno se encontraba con un equipo a disgusto, que estaba contento con sus hijos en la casa, que ya vivió una dinámica de casa, y ya sabe que tiene que volver a arreglarse, arreglar la coquita, a venir a trabajar, a coger el transporte por la tarde, les generó mucho impacto.</p>	<p>Algunos entrevistados manifiestan que con la implementación del trabajo no presencial se generaron conflictos, dentro de los que se cuentan aspectos relacionados con dificultades en el relacionamiento inicial con algunos integrantes de sus equipos de trabajo, el cumplimiento de horarios y disciplina, la asignación de los compromisos laborales y el seguimiento a los mismos, situaciones que generaron emociones de rabia o frustración en algunos directivos.</p>	<p>En lo que respecta al atributo de “Regulación Emocional”, éste obtuvo una favorabilidad del 70,3% por parte de los servidores encuestados, los cuales consideran que sus líderes gestionaron los conflictos o diferencias con sus equipos en la implementación del trabajo no presencial.</p> <p>La brecha identificada en este atributo, puede deberse en gran medida a las situaciones</p>

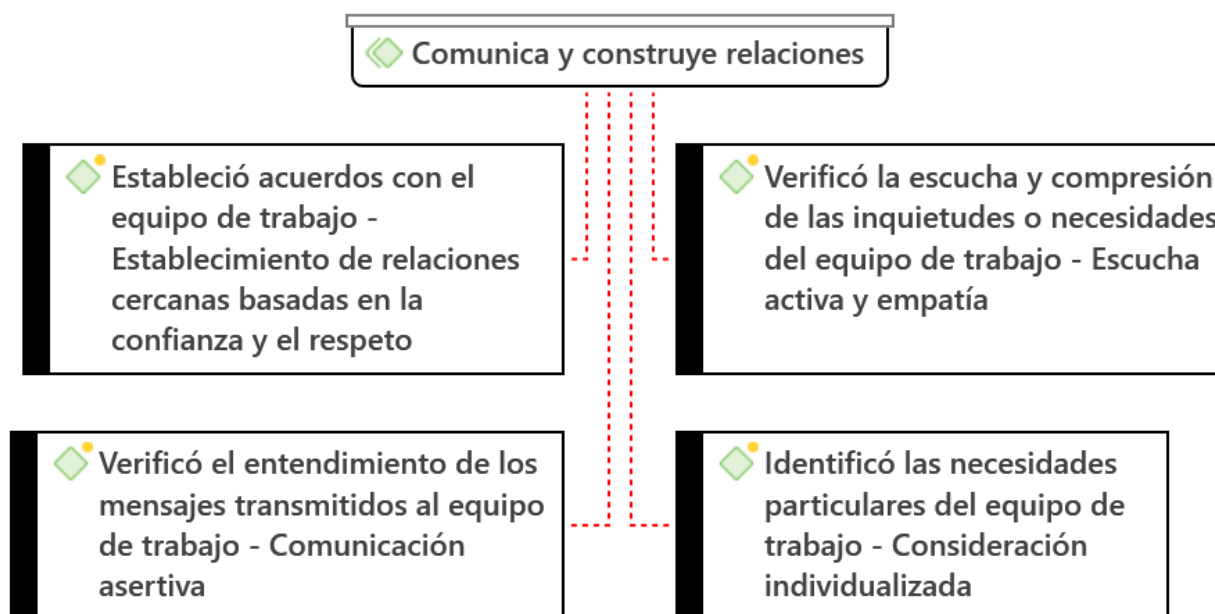
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>Entrevistador: ¿Y cómo solucionó eso doctora?, esos conflictos que se empezaron a presentar.</p> <p>Entrevistada: Dije, bueno. Vamos a trabajar miti miti, pues para que las personas tengan motivación, porque reconozco que muchos aspectos de su quehacer los pueden hacer desde casa; entonces, se quedan 2 días en casa, lo trabajan desde casa y venimos 3 días a Gobernación de Antioquia. Entonces, si tenemos reuniones, las ponemos en el día que estamos acá, si tenemos que bajar donde un secretario a hablar un tema, cuando estemos en Gobernación, si tenemos que ir a dar una asesoría, una capacitación, en los días que estemos en Gobernación y los otros días, con más calma, pero con responsabilidades del trabajo desde la casa.</p> <p>20:10 ¶ 56 – 57 Los conflictos vinieron un poco después, cuando ya se fueron superando pues, digamos las condiciones de la pandemia y en ese momento, cuando ya se empezaron a superar esas condiciones, que empezaron ya a hacer digamos, más presencialidad en la Gobernación los servidores, entonces ahí sí de pronto uno identificó algunos conflictos, porque había personas que querían o que... pues sí, que querían continuar trabajando de manera no presencial, que se amañaron trabajando desde las casas y que realmente lo hacían bien; pero entonces ya venía también lo otro que era, venga, es que necesitamos que empiecen a venir, necesitamos empezar a hacer nuevamente poblamiento acá.</p> <p>Y bueno, ahí sí se presentaron roces, pero digamos que no fuertes, sino más que todo como de volver a lograr que estos servidores que estaban pues ya muy amañados trabajando desde la casa, porque eso uno, ¡pues cómo no se va a amañar! Entonces, empezaran otra vez a retornar aquí.</p> <p>22:7 ¶ 51 – 55 Entrevistada: Sí, se generaron situaciones con el equipo, sobre todo por la dificultad en los niveles donde están los cargos que tiene la Subsecretaría, porque es más sencillo asignar funciones al nivel profesional, y es más complejo poder hacer la asignación de funciones y de hacerle seguimiento en el nivel asistencial y técnico. Y eso generó pues, sin duda ahí como en el equipo ciertos asuntos también complejos de manejar desde la asignación de las funciones del seguimiento, el equilibrio en la carga de trabajo.</p>	<p>Uno de los conflictos que se reportan en forma recurrente es el relacionado con el retorno de los servidores al trabajo presencial una vez se fue superando la emergencia sanitaria y se habilitó el aforo del edificio al 100%, dado que en términos generales éstos ya se habían habituado al trabajo no presencial por los beneficios que éste les ofrece en cuanto a desplazamientos, disminución de costos, el compartir más tiempo con sus familias, entre otros, reseñados anteriormente.</p> <p>Como respuesta ante esta situación los entrevistados reportan que la alternativa fue la implementación de la alternancia, y en algunos casos, autorizar la continuidad del trabajo en casa para los servidores que según las actividades a desarrollar y su nivel de rendimiento esta era la mejor opción.</p> <p>De esta forma, a partir de las lecciones aprendidas con el trabajo no presencial durante el COVID-19, la entidad podría considerar la implementación de la alternancia para los servidores cuyos cargos, su nivel de compromiso y desempeño así lo permitan, así como con la debida concertación y aceptación de los directivos correspondientes, y a futuro implementar las demás modalidades de trabajo no presencial, todo lo cual requiere la revisión y fortalecimiento del modelo de liderazgo de la entidad, con el fin de contribuir al desarrollo de las nuevas competencias y habilidades que demandan la Gestión del Talento Humano desde la virtualidad.</p>	<p>reportadas por los directivos entrevistados con relación a las situaciones generadas en la asignación de actividades y el cumplimiento de las mismas, al igual que la instrucción institucional de retorno al trabajo presencial una vez superada la emergencia sanitaria, conforme a los lineamientos de la entidad.</p> <p>En este contexto, se hace necesario el fortalecimiento de este atributo del modelo de liderazgo con el fin de aumentar la capacidad de los directivos para regular sus propias emociones, permitiéndoles afrontar más adecuada y rápidamente las situaciones emocionales difíciles generadas con sus equipos de trabajo (Torres & Matviuk, 2012, p. 6), aspecto que se hace más indispensable aún cuando se debe gestionar el talento humano en la virtualidad.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>Entrevistador: ¿Y eso cómo se maneja?</p> <p>Entrevistada: Realmente, creo que falta todavía cosas por resolver ahí, porque sí, yo creo que ese mismo asunto del autocontrol, de la micro gerencia y de todo, no me permite todavía poder subsanar fácilmente la asignación ni el seguimiento en los niveles asistenciales, pero yo creo que sigue siendo un reto.</p>		
Mantuvo su motivación - Motivación interna	9	<p>14:14 ¶ 69 – 70 Bueno, yo sí tengo una motivación, realmente y que permanente se lo he dicho a todo el equipo de trabajo; como sé que aquí la misión, o sea la misión principal de esta dependencia, y depende exclusivamente de los abogados, es de acompañarlos, de apoyar, de gestionar, de mover, que si necesitan una información; es decir, de estar ahí, de facilitarles la vida, ésa es mi motivación.</p> <p>19:13 ¶ 51 Pues Diego, yo siempre... aunque yo vengo del sector privado, estuve en un momento, digamos, ejerciendo mi carrera... en el sector público, siempre hay muchos motivos, en el sector público he hecho mi posgrado que es especialización en Derecho Público. Creo que hay que tener también vocación, porque el sector público no es tan fácil; no es tan fácil cuando uno está, digamos en un ambiente expuesto de forma política, que tiene que definitivamente rendir a la comunidad, ¿cierto?, y que lo que propende uno es eso, poder buscar el bienestar de las personas que habitan el territorio y yo creo que esa siempre ha sido una motivación, poderle servir a los otros. Claro que eso es cliché, pero creo que ese es un factor común de los que estamos en el sector público y que los programas y proyectos que uno pueda liderar tengan un impacto positivo, y eso es, digamos, lo gratificante del sector público, que esos proyectos tengan ese impacto que se busca.</p> <p>22:8 ¶ 59 Yo creo que la motivación va más allá del cargo que desempeño en la subsecretaría, y es el gobierno en el que trabajo. Sí, esa parte estratégica y de gobierno, pues que fue la que me trajo acá, independiente pues de que esté acá o no en esta subsecretaría. Yo creo que es el propósito principal y la motivación superior; y en esta área puntual, realmente la motivación ha sido aprender; aprender, porque yo de este tema no conocía mucho, siempre había estado en asuntos más sociales y no tan administrativos. Teniendo un perfil muy administrativo, entonces fue yo creo que toda esa oportunidad, esa fue la motivación, aprender mucho...</p>	<p>En lo que a motivación interna se refiere, los entrevistados manifiestan principalmente que ésta está relacionada con el debido cumplimiento de la misión y la obtención de los mejores resultados e impactos esperados con la relación a la gestión de sus correspondientes dependencias, al igual que la vocación por el servicio público y los aprendizajes obtenidos en el mismo.</p> <p>Algunos de los entrevistados mencionan que la implementación del trabajo no presencial incidió positivamente en su motivación para superar los retos que el nuevo contexto y los desafíos propios de la gestión de las dependencias a su cargo les imponían, retos que los motivaron a mejorar en diferentes aspectos como la comunicación y la coordinación de sus equipos de trabajo.</p>	<p>En los relatos de los entrevistados se evidencia que éstos poseen características relacionadas con el desarrollo de este atributo del modelo de liderazgo de la entidad, tales como: orientación al logro, optimismo y compromiso con la organización (Goleman, 2004, p. 7)</p> <p>Lo anterior, contrasta con la percepción de los servidores públicos encuestados, la cual alcanza un 79,4% de favorabilidad en lo que respecta a la motivación de sus líderes en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19.</p> <p>Aunque la brecha percibida no es tan significativa como en el caso de los demás atributos de esta dimensión analizados anteriormente, es conveniente considerar acciones de sostenimiento de este atributo que sin duda contribuye significativamente en la motivación de los equipos, más aún en la implementación de modalidades de trabajo no presencial.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Percibió mejora en sus propias capacidades - Autoeficacia	7	<p>14:15 ¶ 77 Pues realmente, en lo particular, yo era una, pues, a lo largo de mi carrera profesional, era una persona que tenía que hacer una tarea y hasta que la terminaba, arrancaba con otra tarea. Ahorita con el tema de... primero, por la función que desempeña el equipo, es imposible, porque aquí hay una multi variedad de acciones para desarrollar, que es imposible uno esperar a que se termine una cosa para poder arrancar la otra; entonces creo que despertó en mí, de pronto algo que no creí que yo tuviera como mucha habilidad y era de poder sacar varias cosas adelante al mismo tiempo; y poder generar en el equipo de trabajo como esa garantía o esa fe que me tienen para que las cosas o para facilitar el trabajo, creo que también ellos han percibido que si bien, desde la parte jurídica, esa impronta o ese acompañamiento o ese sello jurídico lo están dando ellos, pues finalmente yo también estoy haciendo como un aporte importante, pues que obviamente siempre reconozco que aquí replican un 90% es en el equipo de trabajo.</p> <p>15:23 ¶ 27 Es a partir de la pandemia, donde nos damos cuenta de que el COS perfectamente podía ser virtual, e independiente de la pandemia o no, independiente de que ahorita el 30 de junio se acaba la emergencia sanitaria, se va a continuar con el COS en casa, más adelante te contaré por qué tomamos esa decisión. Luego entonces, en el primer mes nos damos cuenta de que efectivamente podemos trabajar desde la casa; entonces empezamos a establecer dinámicas con las familias, puntos de trabajo, empezamos a instalar todo lo que se requiere, empezamos a construir unos horarios.</p> <p>21:8 ¶ 67 Yo creo que sí, lo que pasa es que por ejemplo, a nivel directivo, nosotros los directores pues no paramos, pues yo no paré nunca, pues siempre he estado al frente; pero la no presencialidad, siempre va a decir bueno, venga, que estas herramientas que sí podemos utilizar de manera propositiva como tal, y eso era un logro que digamos que yo tenía ahí o una fortaleza, entonces venga, frente a cumplir el logro completamente, entonces llega ahí como esas nuevas fortalezas que alcanzamos a pillar, que alcanzamos a ir viendo.</p>	<p>Los cambios y las nuevas condiciones generadas por la necesidad de realizar trabajo en casa durante el COVID-19, contribuyeron al descubrimiento o mejora de las capacidades de los directivos de la entidad.</p> <p>Los entrevistados reportan mejoras en sus capacidades para gestionar o hacer seguimiento a diversos temas o tareas a la vez, la adaptación al trabajo en casa y el aprovechamiento de las herramientas virtuales para la realización de ciertas actividades o comités, al igual que el descubrimiento de fortalezas en el manejo de dichas herramientas.</p>	<p>Según Bandura (1997), “la autoeficacia consiste en la creencia que tienen los individuos sobre sus capacidades y confianza para alcanzar una meta o enfrentar una situación” (p. 194).</p> <p>Este último atributo de la dimensión (Autoeficacia), es el que mayor favorabilidad alcanzó (79,7%) en la percepción de los servidores públicos encuestados, lo cual contrasta con los relatos de los directivos entrevistados en los cuales éstos reportan mejoras en sus propias capacidades con la implementación del trabajo no presencial.</p> <p>Aunque en este atributo la brecha percibida es baja, es conveniente considerar el sostenimiento del mismo, dado que la percepción sobre la confianza de los líderes en sí mismos por parte de sus seguidores contribuye a una mayor credibilidad y la confianza en los directivos y por ende a aumentar su compromiso con el equipo y con la consecución de los resultados esperados.</p>

Figura 8

Dimensión “Comunica y construye relaciones”



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

Según el modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”, “El líder que comunica y construye relaciones es una persona que promueve un ambiente de confianza y establece vínculos respetuosos y positivos con los miembros de su equipo y se comunica de forma asertiva, con habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales”. Esta dimensión, fue explorada con la siguiente pregunta:

¿Cómo fue la comunicación y el relacionamiento con su equipo de trabajo?, y como preguntas de profundización se formularon las siguientes:

Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto	¿Cuáles fueron los acuerdos establecidos con su equipo de trabajo para el mantenimiento de un relacionamiento adecuado?
Escucha activa y empatía	¿De qué manera se verificó la escucha y la comprensión de las inquietudes o necesidades de su equipo de trabajo?
Comunicación asertiva	¿Cómo se verificó el entendimiento de los mensajes transmitidos a los integrantes de su equipo de trabajo?
Consideración individualizada	¿De qué manera se identificaron las necesidades particulares de los integrantes de su equipo de trabajo? ¿A través de qué mecanismos “mantuvo la conexión” con sus coequiperos? (llamadas telefónicas, reuniones virtuales, otras)

A continuación, se describen los resultados obtenidos para los atributos relacionados con la dimensión “Comunica y construye relaciones”:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Estableció acuerdos con el equipo de trabajo - Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto	11	<p>14:5 ¶ 37 – 38</p> <p>Permanentemente, cuando nosotros hacemos unas reuniones como equipo de trabajo, que las hacemos también cada 15 días de manera virtual, donde nos reunimos para debatir los temas que se van a presentar en el respectivo comité y donde se hacen como unos avisos parroquiales, los llamo yo; al principio se hizo muchísimo énfasis en el tema de la responsabilidad como profesional, en garantizar que el servicio que se esté prestando, se esté prestando en óptimas condiciones. No en que estamos en la escuelita de doña Rita y voy a estar llamando como a los funcionarios, a ver si están conectados a las 8 de la mañana, si no está conectado a las 8 de la mañana o si yo lo llamo y está haciendo otra actividad que no está enmarcada dentro del horario laboral, que es el deber ser, ¿cierto?; pero que se les ha enfatizado por parte de mi instrucción o de mi lineamiento que tengo como líder de este equipo, es ése, simplemente cumplir como con las funciones y con las tareas que se les encomiendan; una llamada, cualquier contacto que se requiere, una reunión por Teams o una llamada telefónica y estar como atentos a eso.</p> <p>15:21 ¶ 73 – 74</p> <p>Bueno, nosotros hacíamos o sigo haciendo, pero en ese entonces hacíamos comité de trabajo 2 veces por semana. Nos reuníamos de 8 de la mañana, dependiendo de la cantidad de procesos, a 12 del día. De hecho, fue una muy buena experiencia, ¿por qué?, nos reuníamos 2 veces por semana, nos seguimos reuniendo, pero ya no con todo el mundo, porque no todo el mundo está acá ni está en casa; entonces, cuando estábamos en casa, por Teams nos conectábamos todos los funcionarios de la dirección y todos debatíamos todos los procesos; entonces una persona contaba un proceso y alguien que estaba desde su casa, decía: ve, yo también tengo algo parecido; entonces fue muy enriquecedor, porque todos nos escuchamos todo el tiempo, 2 veces por semana en un aproximado de cuatro horas, a veces hasta más. Cada uno narraba su proceso, qué hizo, que vio, entonces enriquecía al otro. Entonces cuando volvimos de trabajo presencial y luego ahora que estamos unos en casa y otros acá, todos me dicen: eso hace falta.</p>	<p>La implementación del trabajo en casa generó nuevas dinámicas entre los directivos y sus equipos de trabajo, que implicaron la revisión o adaptación de los mecanismos de relacionamiento. Al respecto, los entrevistados reportan el establecimiento de reuniones virtuales que varían según la complejidad y necesidades particulares de los temas a cargo de las diferentes dependencias.</p> <p>Dentro de los acuerdos implícitos o explícitos establecidos, los entrevistados mencionan la disponibilidad por parte de los servidores para responder oportunamente los requerimientos del directivo y de los equipos de trabajo realizados a través de los diferentes medios (correo electrónico, Teams, teléfono o chats).</p> <p>Todo lo anterior, siempre en el marco de una comunicación basada en el respeto, al igual que en el cumplimiento de los protocolos establecidos en el marco de la emergencia sanitaria.</p>	<p>El establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto obtuvo una favorabilidad del 73,9% en la percepción de los servidores públicos encuestados, y aunque este es el atributo que alcanza una mayor valoración en esta dimensión, aún existen oportunidades de mejora al respecto.</p> <p>Dentro de dichas oportunidades podría mencionarse el diseño e implementación de estándares e herramientas que les faciliten a los líderes y sus equipos de trabajo un relacionamiento más adecuado y eficaz en las modalidades de trabajo no presencial, fortaleciendo de esta manera la habilidad de los directivos para comunicarse y generar la confianza y apoyo de sus equipos (Whetten & Cameron, 2011, p. 239).</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>21:1 ¶ 32 – 33 ¿Qué se hizo?, se concertó con los equipos, quiénes iban viajando o quienes no; eso sí, digamos que desde los lineamientos que se tenían a nivel central del tema de la ocupación de los vehículos, como máximo 3 personas, todo el tiempo el tapa bocas, reuniones presenciales en el municipio, intentar no tenerlas, hacer las evaluaciones puntuales y digamos que no hacer como esas actividades sociales; o incluso, entre los municipios, ya estando allá, teniendo reuniones virtuales, porque las administraciones municipales no estaban trabajando presencial. Entonces digamos, que esas fueron parte de las acciones que se tenían por aquí. El tema del cumplimiento obligatorio para salir, pues porque la misma necesidad de servicio pues lo requería, que saliera todo el mundo a campo.</p>		
Identificó las necesidades particulares del equipo de trabajo - Consideración individualizada	8	<p>13:12 ¶ 50 Y cuando se presentaban, digamos fallecimientos o nos contaban. Nosotros tuvimos un caso de una de las auxiliares de la Dirección de Finanzas, que en una semana perdió a su mamá y a su hermana, y todos como, ¡pues tan tristes desde el punto de vista de lo humano!, pero no conocíamos, no conocíamos a la funcionaria; después, cuando volvimos que le pusimos la carita, podíamos ser mucho más cercanos a ese padecimiento personal, ¿cierto?</p> <p>19:16 ¶ 60 Mirá Diego, durante la pandemia, yo creo que fue un factor también común que se maximizó, porque nos volvimos de pronto más sensibles a las necesidades del otro, porque nos volvimos más sensibles de pronto a las condiciones médicas que tuviera el otro o a las necesidades que tuviera el círculo familiar que vivía con esas personas, poder saber que tenían una tarea adicional para los que se volvieron cuidadores de adultos mayores o de personas enfermas o de niños. Entonces creo que todo eso también ayudó a que fuéramos un poquito más comprensibles en esa tarea que nos tocaba en casa; pero que definitivamente los retos del sector laboral a veces no juegan como mucho a favor de eso, no porque no sea una tarea que sea humana, sino porque es una tarea que se desliga muchas veces de la vida personal completamente y a veces en este tipo de situaciones y se empieza a mezclar mucho lo que te decía ahorita, las labores de la casa, las labores como padre, como hermano, como esposo, como cualquier tipo de situación</p>	<p>Dadas las condiciones generadas por la emergencia sanitaria por el COVID-19, y las situaciones particulares que debieron afrontar los servidores públicos de la entidad a nivel personal y familiar, este atributo es como mencionan algunos de los entrevistados uno de los que quizás debieron desarrollar o evidenciar más significativamente los líderes con relación a sus equipos de trabajo.</p> <p>Dichas situaciones pasaron por el fallecimiento de familiares, necesidades médicas o el cuidado de personas enfermas, adultos mayores o niños por parte de los servidores de la entidad, las cuales se entremezclaban con las labores de los mismos.</p>	<p>Aunque la mayoría de los directivos entrevistados manifiesta haber enfrentado y gestionado las situaciones particulares generadas en sus equipos de trabajo dadas las condiciones que la pandemia les impuso, desde la perspectiva de los servidores públicos encuestados, éste es el atributo de la dimensión que obtuvo el menor porcentaje de favorabilidad (64,5%).</p> <p>Lo anterior, puede tener relación con la falta de entrenamiento, acompañamiento y de autogestión para el desarrollo de esa habilidad de “consideración individualizada” que exige que el líder aprenda a ver en su equipo de trabajo ya no las similitudes, sino las diferencias entre las personas y sobre todo valorar éstas como potencia y no como una limitante de la persona y del equipo.</p> <p>Así las cosas, para el mejoramiento de este atributo se hace necesario llevar a cabo procesos de cualificación o formación de los líderes que les permita generar la confianza y apertura necesarias para que se les facilite la identificación de necesidades individuales de apoyo y acompañamiento requeridas por los servidores a su cargo (Yulk, 2008, p. 273).</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>familiar y a veces eso se vuelve un tema complejo de manejar; pero creo que sí nos humaniza un poco más, nos hizo más empáticos con las situaciones particulares de cada uno.</p> <p>22:15 ¶ 87 No, yo creo que ahí cada cosa era un caso puntual, porque se presentaba de verdad un mundo totalmente nuevo para todos y con realidades muy distintas. O sea, me tocó tener servidores a cargo que se tuvieron que radicar en municipios muy lejanos de Antioquia, que se les presentaron a cada uno particularidades que en su momento tocaba ir mirando cómo resolver. ¿Qué traté siempre?, como de ser cercana, de poder entender también y estar como en los zapatos del otro; pero también siempre teniendo claro que teníamos que dar respuesta a los retos que la organización nos ponía. Entonces, yo creo que cada caso, de verdad, se fue como desarrollando particularmente. Muchos, sobre todo allá en la otra dependencia, muy complejos, de situaciones que uno de verdad no se imagina que en esta organización le puede estar pasando a la gente que trabaja con nosotros.</p>		
<p>Verificó la escucha y comprensión de las inquietudes o necesidades del equipo de trabajo - Escucha activa y empatía</p>	<p>6</p>	<p>19:14 ¶ 56 A muchos, yo creo que les pasó que los medios de comunicación empiezan a fallar, digamos que el Internet, las llamadas, todo empieza a volverse un medio que es menos efectivo, y que digamos, hay un predominante y es que hoy hablamos mucho por texto, y los textos descontextualizan; entonces se vuelve una situación también complicada de manejar, porque por lo que te decía al inicio, ese contacto con el otro, saber cuál es la reacción, saber cuál es su lenguaje corporal, saber cuál es, digamos, la actitud que toma frente a las comunicaciones o frente a una situación particular, es más importante para poder no sacar de contexto cualquier situación y tomarla de una forma equivocada; entonces yo traté mucho de utilizar pues el teléfono, no tanto el correo electrónico, aunque el tiempo definitivamente no alcanza en ningún tipo de situaciones, pero yo creo que en algunos casos también permitió más contacto con personas con las que no estábamos en contacto tan frecuente y en algunos casos alejó a otras personas.</p> <p>21:10 ¶ 75 – 77 Pues ahí, pues se hace muy diferente. Yo soy más amigo de llamar cuando ocurre algo, ¿cierto? Así eso de cerca de saber cómo están las acciones, ¿por qué?, porque puedo estar recibiendo</p>	<p>La disposición para comprender las inquietudes o necesidades de los equipos de trabajo se evidencia en los relatos de algunos entrevistados en los que se refleja su disposición para mantener una comunicación más directa con sus equipos (por vía telefónica, por ejemplo), estando prestos a verificar la escucha y comprensión de los mensajes transmitidos en reuniones virtuales u otros medios, al igual que ser cercanos y estar dispuestos a ponerse en los zapatos del otro.</p>	<p>Según la encuesta realizada a los servidores públicos de la entidad, el atributo de “Escucha activa y empatía” obtuvo una favorabilidad del 73,2%, lo cual indica la necesidad de continuar fortaleciendo este atributo en los líderes, el cual se constituye en un reto para el ejercicio del liderazgo en las modalidades de trabajo no presencial y las nuevas demandas del contexto, lo cual hace más complejo el entendimiento de la escucha y comprensión de las necesidades particulares de los integrantes de los equipos de trabajo.</p> <p>En este sentido, el contexto actual demanda el entrenamiento por parte de los líderes en habilidades como la empatía, que incluye, entre otros atributos, la escucha activa, la validación de la comprensión por parte del otro para obtener mejores resultados en la gestión, dadas las nuevas dinámicas que la globalización y la creciente digitalización imponen a las organizaciones de todo orden (Goleman, 2004, p. 9).</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		como la información de esa persona y la percepción que yo me daba acerca de si la persona me está entendiendo o no, muy diferente a un chat; entonces hay algunos temas que no, obligatoriamente hay que llamar y no es solamente dejar el mensaje bien, pues también le pedíamos al equipo que lo hiciera también con los alcaldes y coordinadores municipales...		
Verificó el entendimiento de los mensajes transmitidos al equipo de trabajo - Comunicación asertiva	5	<p>21:10 ¶ 75 – 77 Yo creo que esa parte, el tema de hacer llamadas, pues es muy importante para mí, pues como para poder verificar que la persona sí está recibiendo la información y cómo va con las tareas, por ejemplo, que están dispuestas. No tanto las reuniones virtuales, si no más fácil la llamada, es algo de lo que yo por ejemplo soy más amigo.</p> <p>22:14 ¶ 82 Yo creo que las reuniones, en ese conversar constante en los espacios virtuales, los poquitos presenciales, la misma comunicación que se volvió tan impersonal por correo, pero que ahí había un chequeo también de si el otro tenía claro lo que debía desarrollar desde su casa. Yo creo que fueron como esos tres escenarios: una comunicación presencial, por las herramientas tecnológicas y por correo. Yo creo que ahí se iba chequeando que efectivamente ambas partes tuviéramos claro lo que esperábamos también pues para garantizar la prestación del servicio</p>	Con el fin de superar las barreras de tipo comunicacional y garantizar un mejor entendimiento de los mensajes transmitidos por los integrantes de sus equipos de trabajo, algunos de los entrevistados manifiestan que optaron por utilizar más a menudo la comunicación vía telefónica y menos la escrita (correo y chats) para la atención de los temas o situaciones más relevantes.	<p>Pese a que algunos de los entrevistados reportan el uso de prácticas de mayor cercanía (interacción humana) para mejorar el entendimiento de los mensajes transmitidos al equipo de trabajo, desde la percepción de los servidores públicos encuestados se identifica la necesidad de continuar fortaleciendo este atributo, dado que el nivel de favorabilidad alcanzado es del 71,4%, siendo el segundo atributo con menor favorabilidad en la dimensión.</p> <p>La importancia de fortalecer este atributo, radica en que éste contribuye a la efectividad de la comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo, al utilizar técnicas o guías de comportamiento que contribuyen a un mejor entendimiento de los mensajes transmitidos entre las partes (asertividad), tales como: la comunicación congruente de sentimientos, el uso de expresiones orientadas al problema y no a las personas, la validación de los diferentes puntos de vista, entre otros (Whetten & Cameron, 2011, p. 265).</p>

Figura 9

Dimensión “Trasciende e inspira”



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

Desde el modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”, “El líder que trasciende e inspira es una persona que enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito colectivo, comunica a su equipo una visión clara y positiva del futuro, invitando a pensar en el impacto a largo plazo de las acciones actuales”. Esta dimensión, fue explorada con la siguiente pregunta:

¿Cómo se transmitieron el propósito y los objetivos estratégicos de la dependencia a los servidores en la modalidad de trabajo no presencial?, y como preguntas de profundización se formularon las siguientes:

Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
Visión estratégica de largo plazo	¿Qué acciones se llevaron a cabo para que usted y su equipo de trabajo continuaran enfocados en la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la dependencia?
Motivación inspiracional	¿De qué forma se motivó a los integrantes de su equipo de trabajo para que se comprometieran con la visión y los objetivos estratégicos?
Influencia idealizada	¿Cómo le comunicó o ejemplificó a su equipo de trabajo lo que se esperaba de ellos?

A continuación, se describen los resultados obtenidos para los atributos relacionados con la dimensión “Trasciende e inspira”:

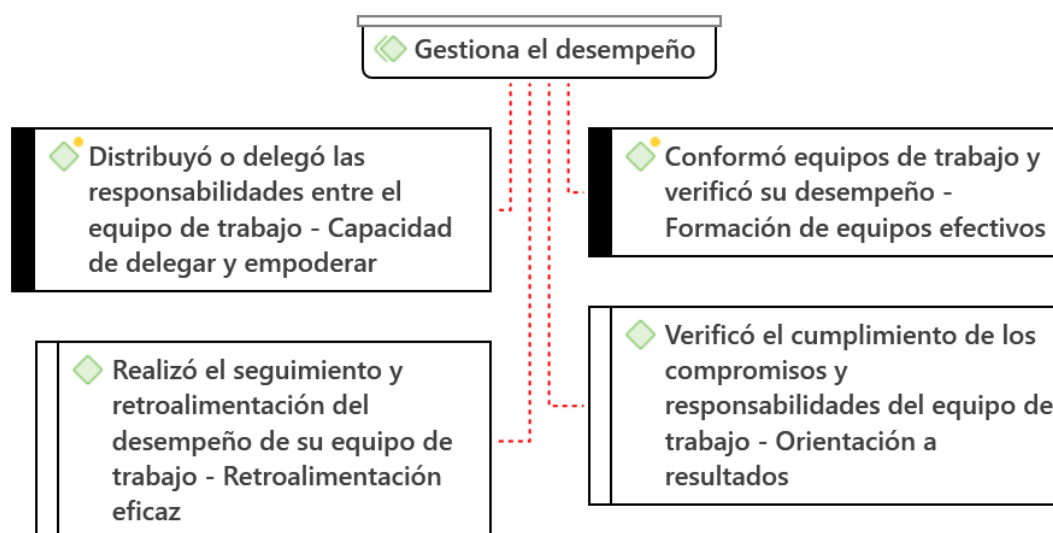
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Llevó a cabo acciones para que su equipo estuviera enfocado en los objetivos de la dependencia - Visión estratégica de largo plazo	8	<p>17:9 ¶ 68 Pues, una línea que se sigue, es primero los objetivos del manual de funciones, teniendo claro qué funciones debe cumplir. También teniendo claro que atendemos público, y que para la Dirección es muy importante la atención con cortesía, con amabilidad y, sobre todo, con cumplimiento y buen servicio. Entonces, eso es uno de los requisitos necesarios.</p> <p>20:18 ¶ 75 Entonces en últimas, lo que nosotros hicimos acá, que adicional, pues como te contaba la secretaría apenas había nacido en el 2021, fue empezar a diseñar todos esos objetivos, todo ese plan estratégico de la secretaría y lograr que nuestro equipo de trabajo lo entendiera, se enamorara desde esos nuevos proyectos, de esa nueva, digamos, metodología de trabajo que traía el secretario con su equipo directivo; y entonces empoderamos todos de ese plan estratégico de la secretaría, que todavía pues está... apenas llevamos un año y seguimos trabajando en eso, no es fácil lograr que un equipo de trabajo rápidamente se empodere; pero sí, ahí vamos trabajando en proyectos estratégicos, digamos en ideas nuevas que se ha traído desde la parte directiva,</p>	<p>En términos generales, los entrevistados manifiestan la existencia de objetivos definidos y que se llevaron a cabo acciones para garantizar el cumplimiento de los mismos; los cuales deben estar alineados a los objetivos estratégicos a cargo de cada organismo y a su vez con el manual de funciones de los servidores de sus correspondientes dependencias.</p> <p>Uno de los entrevistados manifiesta que desde su organismo se debió realizar el diseño de los objetivos y el plan estratégico, dado que dicho organismo es nuevo dentro de la estructura administrativa de la entidad, evidenciándose el compromiso y acciones tendientes a la interiorización y apropiación de dichos objetivos por parte de los servidores del organismo.</p>	<p>Este atributo obtuvo una puntuación del 79,3% en la encuesta realizada a los servidores públicos, siendo el que alcanzó una mayor favorabilidad en la dimensión.</p> <p>Dentro de las acciones para el mantenimiento y mejora de este atributo, podría considerarse la definición de estrategias o herramientas que faciliten la difusión e interiorización de la visión y objetivos estratégicos de las dependencias, reforzando estos mensajes en diferentes momentos y a través de estrategias que consideren los diversos tipos generacionales que conviven en la entidad, utilizando diferentes medios en los que se contemple el uso de herramientas digitales que faciliten el acceso a la información por parte de los servidores en modalidades de trabajo no presencial.</p> <p>Dichas estrategias o herramientas deben promover o facilitar la interacción de los servidores con relación a la definición de la visión y los objetivos estratégicos, así como</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>de parte del secretario. Y el trabajo ha sido ése, con ellos, lograr que miren esos nuevos objetivos.</p> <p>22:16 ¶ 92 Yo creo que la relación se redujo tanto a las herramientas virtuales, que por ahí trataba uno de hacer llegar el mensaje de todo tipo: estratégico, humano, en cuanto al cumplimiento que teníamos pues como de los objetivos de las dos dependencias. Yo creo que ese fue el medio del relacionamiento que tuvimos ahí como todos.</p>		<p>de su seguimiento e identificación de necesidades de actualizaciones o ajustes como un mecanismo de retroalimentación entre los integrantes del equipo de trabajo, contribuyendo de esta forma al aprendizaje organizacional (Nanus, 1992).</p>
Comunicó o ejemplificó al equipo de trabajo lo que se esperaba de ellos - Influencia idealizada	4	<p>15:21 ¶ 73 – 74 Yo saber qué revisó el otro, cómo lo vio el otro, cuál fue su interpretación jurídica de ese proceso, de esa observación, porque eso nos estaba enriqueciendo a todos. Entonces mira como algo de pandemia, tan enriquecedor, nos damos cuenta que en la presencialidad nos hace falta, se perdió un proceso tan enriquecedor; entonces la forma que yo tenía era eso, hacía reuniones para no perder como el liderazgo, los objetivos de las personas, dos veces por semana y todos los escuchaban.</p> <p>21:13 ¶ 85 También que las mismas personas sintieran la importancia de eso dentro de un sistema de procesos, y es que no es solamente un entregable va a ser un entregable y ya, sino que cuánto puede afectar un proceso dentro de una organización. Entonces yo creo que a veces estar en las reuniones insistiéndoles constantemente que un resultado de alguien puede impactar directamente el resultado otra persona, yo creo que fue fundamental.</p>	<p>En los relatos de algunos entrevistados se evidencia la implementación de mecanismos o estrategias tendientes a comunicar o ejemplificar a sus equipos de trabajo lo que se esperaba de ellos con relación al cumplimiento de sus responsabilidades desde el trabajo no presencial.</p> <p>Dichos mecanismos o estrategias, contemplaron espacios en los que los servidores compartían información sobre las tareas desarrolladas a través de reuniones virtuales en las que recibían retroalimentación de sus pares y el líder del equipo. De igual modo, se menciona que a través de las reuniones virtuales se propendía porque los servidores comprendieran la importancia y el impacto de sus actividades en los procesos y en la gestión de la entidad.</p>	<p>Aunque en los relatos de algunos entrevistados se evidencia el despliegue de conductas relacionadas con el atributo de influencia idealizada, ésta no es una característica generalizada en la mayoría de los líderes; lo cual contrasta con la percepción de los servidores encuestados, en la cual se obtuvo un 69,9% de favorabilidad, siendo éste el atributo más débil en la dimensión.</p> <p>Lo anterior, plantea un reto importante para la eficacia del liderazgo en la entidad en lo que respecta a la implementación de modalidades de trabajo no presencial, toda vez que se requiere continuar fortaleciendo este atributo en los líderes, incorporando estrategias que faciliten una comunicación en la que los líderes puedan ejemplificar a los servidores a su cargo acerca de lo que se espera ellos, al igual que hacerlos partícipes de una visión y objetivos colectivos, contribuyendo a la generación de compromiso y confianza en los miembros del equipo (Hincapié-Montoya et al., 2018, p. 652).</p>
Inspiró al equipo de trabajo a comprometerse con los objetivos de la dependencia - Motivación inspiracional	3	<p>20:19 ¶ 75 Fue empezar a diseñar todos esos objetivos, todo ese plan estratégico de la secretaría y lograr que nuestro equipo de trabajo lo entendiera, se enamorara desde esos nuevos proyectos, de esa nueva, digamos, metodología de trabajo que traía el secretario con su equipo directivo; y entonces empoderarnos todos de ese plan estratégico de la secretaría.</p> <p>21:12 ¶ 71 Aquí en el equipo uno encuentra personas completamente apasionadas, personas que no les importa si van a cobrar el día del fin de semana o no.</p>	<p>Si bien este atributo de motivación inspiracional fue evidenciado sólo en algunos de los entrevistados, se resalta que uno de ellos expresa el haber llevado a cabo acciones para que los servidores de su dependencia entendieran y se comprometieran con el plan estratégico y los proyectos propuestos desde el organismo.</p> <p>También se resalta en el relato de otro de los entrevistados la alusión a la vocación de servicio, teniendo en cuenta que los temas a cargo de su dependencia</p>	<p>En el mismo sentido que en el atributo anterior, ésta no es una característica generalizada en todos los líderes de la entidad, obteniendo una puntuación del 70,3% en cuanto a favorabilidad, muy cercana al atributo antes referido.</p> <p>Por lo tanto, en este atributo se identifica también un reto en cuanto a la necesidad de implementar acciones o mecanismos que contribuyan fortalecer esta característica en los líderes de la entidad respecto de saber comunicar la visión y</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		Digamos, el manejo de los temas de la dependencia resulta siendo muy apasionante para todas las personas que están ahí; entonces, yo creo que esas reglas implícitas, para que todo funcione, es primero la voluntad de hacerlo, lo segundo, la disposición, que si le alcanza a dar a todas las personas del equipo.	resultan ser apasionantes para los integrantes de su equipo por el impacto que éstos tienen en cuanto servicio a la comunidad.	objetivos, al igual que motivar a sus equipos a alcanzarlos (Hincapié-Montoya et al., 2018, p. 652).

Figura 10

Dimensión “Gestiona el desempeño”



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

Según el modelo de liderazgo de la entidad “El líder que gestiona el desempeño es una persona comprometida con los resultados organizacionales, que motiva y moviliza a su equipo de trabajo hacia el logro de sus objetivos con eficiencia y eficacia”. Esta dimensión, fue explorada con la siguiente pregunta:

¿Cómo se transmitieron el propósito y los objetivos estratégicos de la dependencia a los servidores en la modalidad de trabajo no presencial?, y como preguntas de profundización se formularon las siguientes:

Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
Capacidad de delegar y empoderar	¿De qué forma se distribuyeron o delegaron las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo? (Compromisos laborales)
Formación de equipos efectivos	¿Qué equipos de trabajo se conformaron y cómo fue su desempeño?
Orientación a resultados	¿Cómo se verificó el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades del equipo de trabajo?
Retroalimentación eficaz	¿De qué forma se realizó el seguimiento y retroalimentación del desempeño de su equipo de trabajo?

A continuación, se describen los resultados obtenidos para los atributos relacionados con la dimensión “Gestiona el desempeño”:

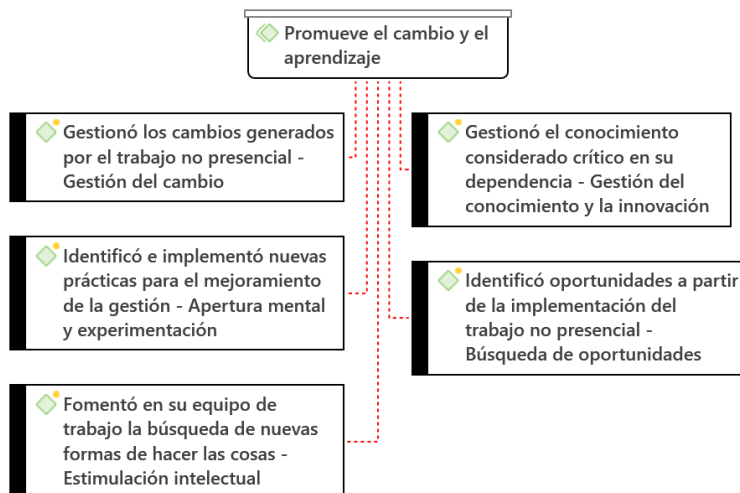
Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Distribuyó o delegó las responsabilidades entre el equipo de trabajo - Capacidad de delegar y empoderar	10	<p>14:19 ¶ 90 – 91 Es en el mismo sentido, uno aquí no hace... uno establece normalmente unos compromisos, compromisos que están enmarcados dentro del rango de las funciones asignadas a cada uno; entonces como te digo, aquí la dependencia tiene una función muy esencial.... Ese es uno de los compromisos; es decir, garantizar que todos los procesos lleguen de principio hasta el fin...</p> <p>15:25 ¶ 78 Lo bueno es que acá nosotros tenemos las tareas muy establecidas, y cada tarea va acompañada de una meta; entonces, junto con..., miramos, bueno, cuál es el reparto, qué procesos tiene cada uno, y él tiene... bueno, el objetivo de él es entregar el proceso; entonces es fácil de hacer ese control. ¿cierto?, porque él tiene casi que es una meta. Ya yo te entrego 3, 4 procesos; yo sé que tú me cumples, cuando tú me cumples la meta; cosa distinta que pasa en otros puestos, que las obligaciones pueden ser como más... menos cuantificables, menos medibles, y ya, al final, es al final del ejercicio en donde te das cuenta, sea a la semana, a los 15 días a los 20 días, si ese profesional sí lo trabajó, sí lo hizo.</p> <p>20:21 ¶ 79 Bueno, la verdad es que en esa parte seguimos cumpliendo, pues con todo el proceso de evaluaciones y de seguimiento a los servidores públicos, a las personas que hacen parte del equipo, ya no de manera presencial, pero sí de manera virtual; entonces con ellos se les sigue haciendo todo el seguimiento, hacemos las evaluaciones, se hacen los acuerdos, los nuevos acuerdos pues de crear los nuevos compromisos y en eso no, en eso no hemos tenido mayor inconveniente. Creo que ahí rápidamente nos adaptamos al tema de trabajo no presencial, pero seguimos con prácticamente con el mismo modelo que venía, y ahí estamos, seguimos en lo mismo</p>	<p>En la mayoría de los entrevistados se evidencia la asignación o distribución de responsabilidades entre los integrantes del equipo de trabajo, lo cual se realiza a través de la suscripción de los compromisos laborales, conforme con los lineamientos del sistema de evaluación del desempeño de la entidad.</p> <p>Estos compromisos se enmarcan en las funciones de los diferentes organismos, dependencias y cargos, al igual que en las metas o necesidades de las dependencias, aunque podría darse la asignación de responsabilidades que no estén directamente asociadas a los compromisos laborales, pero que, en todo caso, deben guardar relación con la naturaleza del empleo y/o del organismo.</p>	<p>Dada la importancia de una adecuada gestión del desempeño para favorecer la motivación de los servidores y de esta manera contribuir a alcanzar mejores resultados, es relevante que se fortalezcan las capacidades de los líderes en cuanto a una adecuada distribución o delegación de responsabilidades, retroalimentación oportuna y clara, y el empoderamiento de los integrantes de los equipos de trabajo.</p> <p>Esto, teniendo en cuenta que, desde los resultados de la encuesta realizada a los servidores públicos, este atributo alcanza una favorabilidad del 63,4%, siendo el más bajo de esta dimensión; lo cual evidencia que éste sigue siendo un reto importante en lo que respecta a trascender lo meramente formal o transaccional de la gestión del desempeño, siendo aún más retador en la implementación de modalidades de trabajo no presencial.</p> <p>Para ello, es necesario promover en los líderes el desarrollo de capacidades para empoderar o en palabras de Whetten & Cameron (2011), fomentar el facultamiento de los servidores; para esto, dichos autores recomiendan:</p> <p>“1. Articular una visión y metas claras; 2. Fomentar experiencias de dominio personal; 3. Modelar; 4. Brindar apoyo; 5. Crear una activación emocional, 6. Dar la información necesaria; 7. Ofrecer los recursos necesarios; 8. Hacer una conexión con los resultados, y 9. Crear confianza” (p. 452).</p>
Realizó el seguimiento y retroalimentación del desempeño de su equipo de trabajo - Retroalimentación eficaz	10	<p>13:15 ¶ 92 Cuando nosotros terminamos el proceso de evaluación, yo imprimo los documentos y antes de darle la finalización, los llamo. Y hacemos, digamos, la evaluación de cada uno de los componentes. Éste, cuando vamos a hacer la evaluación y cuando vamos a</p>	<p>La realización del seguimiento al cumplimiento de los compromisos laborales y desempeño de los servidores, conforme a lo reportado por los entrevistados, se realizaba a través de las herramientas dispuestas por la entidad</p>	<p>La percepción de favorabilidad de este atributo por parte de los servidores encuestados (64,1%), contrasta con la del atributo anterior; lo cual también sigue siendo un reto importante en lo que respecta a generar las capacidades y conciencia en los</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>pactar las actividades también los llamo con el manual de funciones, y acordamos cuáles son, digamos, las funciones que tienen. ¿cierto?, las actividades y cuál es ese plus adicional. Ese es como el mecanismo que tengo, y pues hasta el momento nos ha como funcionado.</p> <p>15:28 ¶ 85 – 86 Pues realmente, uno se da cuenta cuando empiezas a revisar procesos. Uno lo nota. Yo soy un poquito fuerte; entonces yo notaba que la gente a veces no me estaba respondiendo, y se lo hacía notar de una manera muy sutil; cuando te pongo un ejemplo, revisamos un proceso, yo hago 2 o 3 preguntas y me doy cuenta que ... ¿entonces qué fue lo que miró? Entonces, ahí sin decirle nada fuerte, nada malo, tú ya confrontabas a la persona, frente a entonces... ¿cómo lo estás haciendo?, porque mira que ahí quedaron vacíos, ¿qué fue lo que viste? Entonces, pero es una confrontación que es técnica, pero que tú ya lo llevas intrínsecamente al funcionario a que él mismo se percate de que le está faltando.</p> <p>17:11 ¶ 76 Una, es a través de la evaluación de desempeño, otra es también por medio de reuniones que se hacen periódicamente.</p>	<p>(Aplicativo G+). En lo que respecta a la retroalimentación, en algunos de los relatos se evidencia la realización de ésta en el desarrollo de los compromisos laborales o actividades con relación a los resultados que se van obteniendo frente a lo esperado, al igual que a la finalización de los períodos establecidos para la realización de la evaluación semestral o anual.</p>	<p>directivos sobre una adecuada retroalimentación para que ésta contribuya al mejoramiento del desempeño. Para ello, Whetten & Cameron (2011) indican que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> “1. Establecimiento de expectativas claras sobre el desempeño esperado 2. Ayudar a eliminar los obstáculos que dificultan el desempeño. 3. Ser justo y equitativo. 4. Reforzar los reportamientos positivos. 5. Brindar retroalimentación precisa. 6. Suministrar recompensas que sean percibidas como valiosas y oportunas frente al desempeño destacado” (p. 326-348)
<p>Verificó el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades del equipo de trabajo - Orientación a resultados</p>	<p>7</p>	<p>18:15 ¶ 85 El desempeño era de acuerdo a los informes, a la información que se les solicitaba, de acuerdo a los tiempos de entrega en que lo hacían, de acuerdo al seguimiento que le hacen a las supervisiones. Entonces, es como ir mirando los avances que ellos tenían; si de pronto estaban quedados; entonces, ah, recuerda tener presente para que me envíes esto, no se te olvide, para que no nos coja la tarde, pues, así como el manejo más cercano.</p> <p>21:16 ¶ 99 – 100 Pues eso depende del nivel o depende del proceso en el que esté cada uno. Habría entregables que pueden ser para 1 mes, 2 meses y que dan tiempo, ¿cierto?, pero digamos cómo empezamos a revisar esos ajustes, no vaya a ser que, al momento de entregar, pues digamos que haya que ajustar completamente; entonces hay un tema de socialización, un tema de evaluación de avance, que lo hacíamos de manera virtual o lo hacíamos, dependiendo de la importancia, lo hacíamos de manera presencial, pues cuando estaba allá abajo en el quinto.</p>	<p>En cuanto a la verificación del cumplimiento de los compromisos y responsabilidades a nivel de equipos de trabajo, los entrevistados reportan que ésta se realizó principalmente en cuanto al seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia, a la ejecución de los contratos, y demás aspectos relacionados con la gestión de los organismos o dependencias; lo cual se realizaba a través de reuniones virtuales.</p>	<p>Según los servidores encuestados, este es el atributo que alcanza una mayor favorabilidad en la dimensión (77,9%); sin embargo, es conveniente continuar fortaleciendo el atributo de orientación a resultados en los líderes de la entidad, a través de estrategias o herramientas que los habiliten para asumir metas de un nivel moderado de dificultad (McClelland, 1961); dado que ello contribuye no solamente a la obtención de mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, sino que a la vez sirve de referente para los integrantes de sus equipos de trabajo, incluyendo los servidores en modalidades de trabajo no presencial.</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>22:19 ¶ 106 Yo creo que muy en la ejecución de los contratos, en que se estuvieran cumpliendo, pues como los requisitos de ley; y retroalimentación, en los ejercicios también que teníamos, pues como de reuniones y seguimiento también como al trabajo. En la otra dependencia, puntualmente, hacíamos reuniones de seguimiento, sobre todo en la parte administrativa, porque en lo demás, pues ahí sí no había como asignación. Y estando en la Subsecretaría, como fue también un asunto más de alternancia, yo creo que también el espacio se da muy en la conversación. Yo soy muy también de la conversación, de entender los procesos del otro y de garantizar pues como el que estemos cumpliendo al menos con los objetivos propuestos.</p>		
<p>Conformó equipos de trabajo y verificó su desempeño - Formación de equipos efectivos</p>	<p>4</p>	<p>14:22 ¶ 44 Al principio, como no se conocía al equipo de trabajo de manera, pues como tan cercana, sí hubo como dificultades, o no dificultades, sino que me tomó un tiempo muchísimo mayor poder conocer los equipos de trabajo que te comenté que se hicieron en principio, que cada cual dijera cuál era su fortaleza, sus conocimientos profesionales, profesionales sobre todo, porque como se manejan temas tan diversos, tanto en materia laboral, civil, penal, etcétera, poder para efectos del reparto, poder hacer una asignación basados en ese conocimiento.</p> <p>20:22 ¶ 83 – 84 Sí, claro, claro. Es decir, el reto fue doble, porque adicional al tema pues la pandemia y del rol importante que tuvo que jugar en su momento ahí la dirección, y luego la secretaría; pues había que organizar, reorganizar muchos equipos de trabajo, entonces que están los de los de redes, que están los de DRM, que estaban los de seguridad, que está el equipo territorial, que está el equipo operativo, que está toda la dirección, que es un tema más misional, ¿no? entonces reorganizar esos equipos, poner a trabajar la gente bajo otras modalidades y en otros métodos diferentes a los que venían acostumbrados, fue un reto.</p>	<p>Las condiciones generadas por la pandemia y la necesidad de la implementación del trabajo no presencial, representaron dificultades o retos según las menciones realizadas por algunos de los entrevistados en lo que respecta al conocimiento y/o conformación de los equipos de trabajo.</p> <p>Sin embargo, también reportan que dichos retos fueron superados, logrando la conformación o reorganización de los equipos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de sus correspondientes dependencias.</p>	<p>La formación de equipos efectivos cobra especial relevancia en la implementación de modalidades de trabajo no presencial considerando los retos que representa la comunicación en la virtualidad, y desde la percepción de favorabilidad de los servidores encuestados con relación a éste (72,4%), se evidencia la necesidad de seguir fortaleciendo este atributo del modelo de liderazgo, de tal forma que los líderes desarrollen la capacidad de adaptarse a las necesidades de sus equipos, promoviendo su evolución (Robbins, 2004, p. 220-222).</p>

Figura 11

Dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas.ti 22.

Según el modelo de liderazgo de la entidad “El líder que promueve el cambio y el aprendizaje es una persona comprometida con la evolución humana y organizacional a través del desarrollo permanente de las capacidades de su equipo de trabajo”. Esta dimensión, fue explorada con la siguiente pregunta:

¿Cuáles fueron los cambios que debieron afrontar usted y su equipo de trabajo con relación a la implementación del trabajo no presencial en el contexto del COVID-19?, y como preguntas de profundización se formularon las siguientes:

Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
Gestión del cambio	¿Cómo se gestionaron esos cambios?
Gestión del conocimiento y la innovación	¿De qué forma se gestionó el conocimiento considerado crítico en su dependencia?
Apertura mental y experimentación	¿Se identificaron e implementaron nuevas prácticas para el mejoramiento de la gestión?
Búsqueda de oportunidades	¿Qué oportunidades se identificaron a partir de la implementación del trabajo no presencial?
Estimulación intelectual	¿Cómo se fomentó en su equipo de trabajo la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas?

A continuación, se describen los resultados obtenidos para los atributos relacionados con la dimensión “Promueve el cambio y el aprendizaje”:

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Gestionó los cambios generados por el trabajo no presencial - Gestión del cambio	13	<p>13:21 ¶ 81 Obviamente, la adaptación al cambio fue una de las situaciones que encontramos con mayor dificultad; y pues se trató de trabajar desde todas las direcciones para poder hacerle frente a este proceso, porque pues la verdad lo hacíamos con las capacidades que tenía cada subdirector o cada director.</p> <p>19:3 ¶ 30 Entonces fue un reto muy chévere, muy bonito porque llegó la migración y con las restricciones que había a nivel nacional de reuniones presenciales, tuvimos que transformar mucho todos esos procesos de acompañamiento sobre todo para las entidades territoriales, para los municipios y los funcionarios que también estaban en el mismo confinamiento, pero que tenían que continuar con la ejecución de los programas y proyectos, porque definitivamente pues hay muchas necesidades que cubrir en el Departamento; entonces fue una experiencia muy chévere.</p> <p>20:24 ¶ 93 Cuando llegamos, ya había todo un personal trabajando desde casa, entonces fue el reto de revisar de cómo estaban organizados, de reorganizar, de construir con ellos el plan estratégico, de lograr que se apoderaran de todo este nuevo montaje de la secretaría, de todo este nuevo plan estratégico de la secretaría; y hombre, en últimas, el balance es muy positivo Diego; en últimas el balance es muy positivo, porque como te repito, hay un gran compromiso de los servidores, un gran compromiso, responsabilidad, profesionalismo. Me quedé aterrado con la capacidad de adaptación de muchos, que uno decía: ¡Ay juemadre!, ¿cómo me voy a entender con éste trabajando de manera no presencial?, y sí, lo logramos.</p>	<p>Dadas las condiciones impuestas por la crisis del COVID-19 y la implementación del trabajo no presencial, se generaron cambios importantes en muchos aspectos del relacionamiento laboral y las formas de trabajo en la entidad.</p> <p>Dichos cambios representaron dificultades y retos para los directivos y sus equipos de trabajo; los cuales fue abordados desde las capacidades propias de cada dependencia, al igual que con el acompañamiento institucional a través de la disposición de recursos, herramientas, metodologías, protocolos y directrices para la gestión de la emergencia sanitaria y la realización del trabajo en casa.</p> <p>Además de los cambios generados por la pandemia, algunos entrevistados reportan que debieron afrontar otros cambios relacionados con la migración de información, implementación de nuevos procesos o metodologías desde el nivel nacional, al igual que la puesta en funcionamiento de los nuevos organismos, teniendo en cuenta la reorganización administrativa realizada en la entidad.</p>	<p>La complejidad de los cambios que debieron abordar los directivos y sus equipos de trabajo en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19, las restricciones y/o dificultades, así como el nivel de desarrollo de este atributo en los directivos, contrasta con el nivel de percepción de favorabilidad del mismo por parte de los servidores encuestados (66,3%); identificándose una brecha considerable y por ende oportunidades de mejora en la competencia de gestión del cambio (desde lo técnico) y en la disposición (desde lo humano) en los directivos, con el fin de fortalecer sus capacidades para la gestión eficaz de los cambios adaptándose más fácilmente a las nuevas condiciones del entorno (Heifetz et al., 2009, p. 19).</p>
Fomentó en su equipo de trabajo la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas - Estimulación intelectual	8	<p>13:18 ¶ 99 Y eso también nos llevó a realizar un proceso de actualización como de todos los ABC que tenemos en cada uno de los procesos y procedimientos de cara al fortalecimiento de las entidades territoriales. Entonces se esforzaban un poco más, pues tenerlo más didáctico, que sea más entendible, que en la reunión no sea, pues como tan paquidérmico. Entonces, también exigió a los funcionarios ser más creativos.</p> <p>19:20 ¶ 79 – 80 Nosotros hicimos muchas jornadas como de participación en temas de formación; pues digamos que tenemos nuestro propio plan para ser auto</p>	<p>De acuerdo a las necesidades evidenciadas por los líderes y sus equipos de trabajo, previo a la pandemia y durante el transcurso de ésta, se observa que se llevaron a cabo algunas acciones tendientes al mejoramiento y fortalecimiento de las estrategias y herramientas para el desarrollo de procesos de formación y capacitación dirigidos a los públicos internos y externos.</p> <p>En las narrativas de los entrevistados se evidencia el compromiso por parte de estos líderes para fomentar la creatividad y la estimulación</p>	<p>Este atributo obtuvo el mismo nivel de favorabilidad que el anterior (66,3%), según la percepción de los servidores encuestados, identificándose una brecha considerable y por tanto un reto para el mejoramiento del mismo desde las estrategias del modelo de liderazgo de la entidad.</p> <p>Dentro de dichas estrategias puede considerarse la estimulación a los líderes y sus equipos de trabajo para la adopción de mejores prácticas a partir de las lecciones aprendidas en el desarrollo de la</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		<p>formadores, en la plataforma que tenemos, tenemos cursos que son contruidos, digamos, por las mismas personas de la Gerencia que tienen experiencia o por interpretaciones normativas que hemos construido nosotros mismos a raíz de todos los cambios que se han hecho y socializaciones, eso es un tema muy bonito también, porque socializar todo ese montón de cambios normativos y de procedimientos es un tema complejo y que obviamente, aún todavía estamos aterrizando, porque nos cogió una época muy coyuntural, entre lo uno y lo otro, más la pandemia, más un montón de cosas; entonces, esos procesos de socialización, yo creo que son fundamentales, poder fortalecer todos los procedimientos.</p>	<p>intelectual de los integrantes de sus equipos de trabajo al hacerlos partícipes del desarrollo e implementación de las estrategias y herramientas antes referidas, así como la motivación de los mismos para mantener actualizados sus conocimientos.</p>	<p>gestión de los diferentes organismos o de organizaciones similares en el ámbito público y privado; así como promover la participación de los líderes y servidores en espacios como comunidades de práctica, tanques de pensamiento, entre otros, que contribuyan a su estimulación intelectual y por tanto el aumento de su conciencia sobre los problemas y las formas de solucionarlos a partir de nuevas perspectivas (Yulk, 2008, p. 273), y aprovechando las redes o espacios virtuales de aprendizaje.</p>
<p>Gestionó el conocimiento considerado crítico en su dependencia - Gestión del conocimiento y la innovación</p>	<p>8</p>	<p>18:17 ¶ 125 – 126 Entonces, como ellos están para entrar, lo que he hecho es...nos vamos a reunir con paz, yo sé que paz es de la otra directora, pero todos vamos a escuchar; entonces nos cuenta la coordinadora de paz qué se está haciendo, en qué consiste cómo funciona; entonces eso ha permitido que, en caso de algunas vacaciones o algo, ya saben quién tienen que reemplazar, ya saben, de qué le están hablando. Entonces ha sido como esas dinámicas de no perder como el conocimiento; y tenemos algo muy particular; como es tan poquito el personal, y los únicos que pueden hacer supervisión son los servidores, no contratistas. Entonces nos apoyamos mucho entre las direcciones misionales; entonces yo tengo los chicos y los servidores con muchas supervisiones que son de allá. Entonces nos vamos como apoyando.</p> <p>22:22 ¶ 122 – 123 Entonces, que llegara la pandemia y no estar muy preparados en esa gestión del conocimiento, fue un reto adicional, porque es un asunto que, si bien la información se va concentrando en servidores o en personas o en...no en las herramientas adecuadas o en los espacios adecuados, con facilidad para todo el equipo de trabajo, agudizó el asunto; porque ya no estábamos juntos, entonces no estábamos juntos en el mismo espacio de trabajo. Y adicional a eso, la información no reposaba en ningún mismo lugar, no teníamos facilidad de acceso. Entonces yo creo que ese asunto, yo creo que sí fue bien difícil de entender; pero también se logró. Yo creo que, vuelvo e insisto, esas herramientas que dispuso la organización y demás facilitaban, y ahí íbamos entendiendo cómo podíamos</p>	<p>La implementación del trabajo en casa como alternativa a la crisis del COVID-19, también generó dificultades para los directivos y sus equipos en cuanto a la gestión del conocimiento sobre los temas más relevantes o críticos a cargo de sus dependencias, evidenciándose oportunidades de mejora al respecto.</p> <p>Sin embargo, en los relatos de algunos entrevistados se observa la implementación de prácticas que contribuyeron a la gestión del conocimiento en sus dependencias tales como la socialización de las actividades que se realizan en los diferentes equipos de trabajo, el apoyo entre dependencias, realización de actividades de formación y capacitación, implementación de sistemas de información o mejoramiento de los existentes, realización de reuniones virtuales para compartir los resultados de las actividades desarrolladas, al igual que recibir retroalimentación de los pares y de los directivos.</p>	<p>Las situaciones narradas por los entrevistados reflejan bajos niveles de adherencia o apropiación de las metodologías o procedimientos dispuestos por la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional para la realización de la gestión del conocimiento en la entidad, lo cual habría ayudado a mitigar fugas de conocimiento y facilitado la continuidad de la gestión durante la pandemia.</p> <p>Lo anterior, se refleja de forma similar en la percepción de los servidores encuestados, obteniendo una favorabilidad en este atributo del 61,9%, siendo la más baja en esta dimensión.</p> <p>De este modo, la cultura de la gestión del conocimiento sigue siendo un reto importante para la entidad, cobrando mayor relevancia en la implementación de modalidades de trabajo no presencial; lo cual requiere el avance en la transformación digital en los diferentes procesos de la entidad (contratación electrónica, gestión documental electrónica, entre otros), al igual que el fortalecimiento de las estrategias y herramientas de continuidad del conocimiento, en las cuales es conveniente incorporar el concepto de autogestión del conocimiento virtual como elemento dinamizador de las organizaciones inteligentes del siglo XXI (El Nimer, 2021, p. 256).</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
Identificó oportunidades a partir de la implementación del trabajo no presencial - Búsqueda de oportunidades	7	<p>lograr hacer... pues compartir la información, gestionar el conocimiento.</p> <p>13:17 ¶ 98 Otro, es que identificamos unas oportunidades para trabajar con la I.U digital. La I.U digital, desde el 2020, nos está montando los cursos digitales de las diferentes direcciones, certificables para los municipios y para la misma Gobernación de Antioquia, con módulos que dejamos abiertos, y uno puede entrar a la clase, la clase queda disponible, los documentos de trabajo también, y se deja digamos, como una apertura adicional. Entonces creo que de suerte también nos adaptamos a estudiar y a trabajar desde el lugar donde nos encontremos. Y eso también le facilita la vida a muchísimos municipios del Departamento que están muy alejados y que no tienen digamos las condiciones económicas para mandar 2 o 3 funcionarios a un proceso de formación.</p> <p>19:1 ¶ 29 Iniciamos procesos de formación con los organismos de los mismos municipios, procesos de formación con funcionarios municipales. Entonces fue una gestión muy bonita, porque en medio la pandemia tuvimos que superar también muchos retos de presencialidad y migrar mucho a lo virtual.</p> <p>22:24 ¶ 133 ¿Oportunidades?, muchas, de liberar el edificio, de ser más conscientes en los consumos del edificio, de aportar a todos los temas medioambientales, de entender que se puede cambiar las formas de trabajo. No, oportunidades con esta pandemia, todas. Nos demostró que es muy fácil transformar las formas como hoy está compuesta esta organización, como funcionamos; y de verdad que eso puede generar impactos de todo: en bienestar, en medioambiente.</p>	<p>Como en todas las crisis, la pandemia del COVID-19 y la implementación del trabajo no presencial, generó nuevas oportunidades para el mejoramiento de la gestión a través de la implementación de nuevas formas de hacer las cosas en las diferentes dependencias y procesos de la entidad, entre las cuales se menciona un mayor aprovechamiento de las herramientas digitales, y a través de éstas, el desarrollo de iniciativas propias por parte de los organismos para llevar a cabo procesos de formación dirigidos a los diferentes municipios del Departamento y demás partes interesadas, incluyendo la creación de alianzas con la I.U Digital para la estructuración de cursos digitales, generando un mayor acceso y disminución de los costos asociados a estas iniciativas de capacitación.</p> <p>Como una mención especial, se cuenta la identificación de oportunidades en cuanto a la liberación de espacios en el edificio del CAD, generando disminución de costos de funcionamiento e impactos positivos en aspectos ambientales y de bienestar laboral, al igual que la transformación de las formas habituales de trabajo.</p>	<p>Aunque en los relatos de algunos entrevistados se observa la identificación y aprovechamiento de las oportunidades generadas por la pandemia y la implementación del trabajo no presencial, este atributo del modelo de liderazgo de la entidad presenta una brecha considerable desde la percepción de los servidores encuestados, dado que éste alcanza una favorabilidad del 64,2%, siendo el segundo atributo más débil en esta dimensión.</p> <p>Por lo anterior, es necesario fortalecer este atributo del liderazgo de la entidad, el cual contribuye a la mejora continua de los procesos y a la obtención de mejores resultados en un contexto de alta incertidumbre y cuya constante es el cambio. Para ello, se requiere el desarrollo de habilidades de los líderes que promuevan la búsqueda de soluciones creativas a los retos que dicho contexto plantea, transformando paradigmas y apoyando nuevas ideas (Bass & Riggio, 2006).</p> <p>También puede considerarse el diseño de acciones centradas en el usuario, es decir, que un líder “converse” con su equipo y escuche sus sugerencias y opiniones cuando esté pensando en la implementación de acciones de este tipo en su dependencia. (ISO9001- 2015: partes interesadas)</p>
Identificó e implementó nuevas prácticas para el mejoramiento de la gestión - Apertura mental y experimentación	3	<p>19:20 ¶ 79 – 80 Nosotros hicimos muchas jornadas como de participación en temas de formación; pues digamos que tenemos nuestro propio plan para ser auto formadores, en la plataforma que tenemos, tenemos cursos que son contruidos, digamos, por las mismas personas de la Gerencia que tienen experiencia o por interpretaciones normativas que hemos construido nosotros mismos a raíz de todos los cambios que se han hecho y socializaciones, eso es un tema muy bonito también, porque socializar todo ese montón de cambios normativos y de procedimientos es un tema complejo y que obviamente, aún todavía estamos</p>	<p>Conforme se reseñó anteriormente, algunos de los entrevistados relatan la identificación de las oportunidades generadas por la crisis sanitaria para la implementación de prácticas que contribuyeron al mejoramiento de la gestión, evidenciando su apertura mental y disposición para poner en uso nuevas formas de hacer las cosas, aprovechando los beneficios de los avances tecnológicos que facilitan la creación y autogestión de ambientes virtuales de aprendizaje.</p>	<p>Este atributo obtuvo una favorabilidad del 67,7%, desde la percepción de los servidores encuestados, y aunque es el que mayor favorabilidad obtiene en la dimensión, requiere continuar llevando a cabo acciones para su fortalecimiento, dentro de las que puede considerarse la definición de estrategias o creación de espacios que promuevan o incentiven en los líderes y sus equipos de trabajo la búsqueda y experimentación de conocimientos que contribuyan a la solución de problemas que se estén presentando o puedan</p>

Código	Enraizamiento (Frecuencias)	Citas destacadas	Análisis	Triangulación
		aterizando, porque nos cogió una época muy coyuntural, entre lo uno y lo otro, más la pandemia, más un montón de cosas; entonces, esos procesos de socialización, yo creo que son fundamentales, poder fortalecer todos los procedimientos.		presentarse a futuro (López-Zapata et al., 2016, p. 69), estrategias que deben considerar la participación de los servidores que puedan encontrarse en las modalidades de trabajo no presencial.

8. Reflexiones y consideraciones finales

Con base en los resultados de esta investigación, se observa que la implementación del trabajo en casa en la Gobernación de Antioquia durante la crisis del COVID-19, implicó asumir a nivel institucional retos adicionales a los que se ha visto enfrentada la entidad para el ejercicio de un liderazgo eficaz, los cuales se identifican en las brechas percibidas por los servidores públicos encuestados y en los relatos de los directivos entrevistados, constituyéndose en oportunidades de mejora que servirán de insumo para la revisión del modelo de liderazgo de la entidad y plantear las adaptaciones que sean necesarias en dicho modelo, facilitando a futuro la implementación de las diferentes modalidades de trabajo no presencial, considerando que una de las principales lecciones de la pandemia para el mundo laboral es precisamente una mayor aceptación y demanda de implementación de estas modalidades de trabajo.

En el marco del contexto descrito, a continuación, se presentan las reflexiones y consideraciones finales de este ejercicio investigativo:

1. Las dinámicas propias de lo público en el país, en cuanto a la forma en la cual se nombran los directivos de las entidades, representa uno de los principales retos con relación a las acciones que una entidad como la Gobernación de Antioquia puede establecer para el desarrollo de las dimensiones y atributos de su modelo de liderazgo. En este sentido, sería conveniente considerar dar cumplimiento a las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en cuanto al porcentaje mínimo de empleados de carrera administrativa, que deberían ocupar en cada administración posiciones de dirección. De igual modo, replicar buenas prácticas de entidades públicas en las cuales se ha modificado la estructura organizacional para incluir la posibilidad de que los cargos directivos del nivel intermedio (directores técnicos, administrativos y operativos) sean transformados en cargos de carrera administrativa (líderes de programa y líderes de proyecto).
2. Es conveniente aprovechar y potenciar los aspectos favorables del trabajo no presencial y establecer acciones para mitigar los aspectos considerados como desfavorables señalados por los participantes en esta investigación, lo cual facilita el ejercicio del liderazgo en las modalidades de trabajo no presencial. Para ello, se requiere fortalecer la articulación y coordinación de las acciones que realizan las

- diferentes áreas o dependencias de la Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, y otros organismos o dependencias de la entidad.
3. Es importante incorporar en las estrategias del modelo de liderazgo de la entidad acciones para el fortalecimiento de los atributos que se perciben con menores niveles de desarrollo por parte de los servidores públicos encuestados, dentro de las cuales puede considerarse las lecciones aprendidas y los casos de éxito en las prácticas de liderazgo en la implementación del trabajo no presencial durante el COVID-19 referidas por los entrevistados, al igual que desde la percepción de mayor favorabilidad en dichos atributos por parte de los servidores públicos encuestados. Estas acciones pueden estar articuladas, entre otras, a las rutas de formación definidas para la escuela de liderazgo en el modelo de liderazgo “Líder para la Evolución”.
 4. La estrategia de conformación de grupos internos de trabajo en las dependencias, puede aportar de manera significativa en la reducción de los tramos de control en las dependencias donde el directivo o coordinador tiene un número significativo de servidores a cargo; lo que, a su vez, puede incidir en el mejoramiento de los procesos de comunicación, la gestión del desempeño y la percepción sobre el desarrollo de los atributos y dimensiones del modelo de liderazgo de la entidad.
 5. Se evidencia la necesidad de promover la toma de acciones encaminadas a favorecer la transformación digital de las diferentes actividades y procesos de la entidad; lo cual implica no solamente la implementación de nuevas tecnologías, sino también el fortalecimiento de las competencias digitales de los líderes y servidores públicos de la entidad. La transformación digital de algunos procesos o actividades relacionadas con la contratación electrónica y la gestión documental electrónica, contribuirían sustancialmente a facilitar la implementación de modalidades de trabajo no presencial en estas y otras actividades de soporte.

9. Referencias

- Ávila, H. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. *Entorno web para la gestión del conocimiento que fortalezca la calidad educativa*, 105(45), 247-273. <https://orcid.org/0000-0002-8675-6022>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden.
- Bass y Avolio (1997) *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto C.A.: Mindgarden.
- Bass (1985) *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Universidad de los Andes.
- Bustamante, M. A., Campos, R. M., & Lapo, M. del C. (2022). Percepción del teletrabajo de directivos y supervisores de empresas de la Región del Maule (Chile) en tiempos de la pandemia COVID-19. *Información Tecnológica*, 33(1), 157–168. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000100157>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Mayo 26 de 2015. DO. N49523.

- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- El Nimer, E. A. (2021). Autogestión del conocimiento virtual en las organizaciones inteligentes del siglo XXI. *Humania Del Sur*, 16(31), 251–266.
- Gary A. Yukl (2008) *Liderazgo en las Organizaciones*, sexta edición Madrid: Pearson Educación S.A.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 72–80.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., (2008). La Dirección Situacional. Prentice Hall, Barcelona
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649–664.
- Kerlinger, F & Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of management executive*, 5, (2), pp. 48 – 60., University of Maryland
- Kusni Ingsih, Suhana Suhana, & Shujahat Ali. (2021). Transformational leadership style and pandemic. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1-20. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3285>
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Septiembre 23 de 2004. DO. N45680.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2008.01.006>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Me Graw Hill. New York
- López-Zapata, E., García-Muiña, F. E., & García-Moreno, S. M. (2016). Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*, 16, 59–81.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. The Free Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc.
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1-29. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Sampieri, R., & Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Sánchez, I.D (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*, Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.46>
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Fernández, A. R. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39.
- Santiago, C. (2021). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Sarasqueta, V.G., Giani, H.C., Martínez, D., Pacín, B., Pozo, A., Puccio, A.C., Amancaya, R. & Fernández, M.V. (2010). *Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*. Temas Grupo Editorial.

- Torres, R. A. Z., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://doaj.org/article/b8ea575c3395457baa3ff0d7693ff263>
- Trujillo Sáez, F., & Álvarez Jiménez, D. (2021). Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos? *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 49–67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>
- Vroom, V.H y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA, Estados Unidos: University of Pittsburgh Press.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8th ed.). Pearson Educación.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

10. Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista para Directivos.

Anexo 2. Guía de encuesta para servidores públicos.

Anexo 3. Cronograma de trabajo de grado.

Anexo 4. Cálculo del Alfa de Cronbach encuesta para servidores públicos.

ANEXO 1 - GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS LIDERAZGO Y TRABAJO NO PRESENCIAL EN EL CONTEXTO DEL COVID-19

Fecha:		Hora inicio:		Hora fin:	
Lugar:	Gobernación de Antioquia		Entrevistador:	Diego Fernando Bedoya Gallo	
Entrevistado:		Edad:		Género:	
Organismo:		Dependencia:			
Cargo:		Nivel educativo:			

Aspectos generales	
Tipo de entrevista:	Estructurada
Objetivo de la investigación:	Identificar los retos a los que se enfrentan los líderes de la Gobernación de Antioquia, a partir de la implementación del trabajo no presencial, instituido en el contexto de la pandemia del COVID-19, con el propósito de revisar el modelo de liderazgo de la entidad y plantear las recomendaciones que se consideren pertinentes en dicho modelo.
Objetivo de la entrevista:	Describir las percepciones de los Directivos de la entidad sobre sus experiencias con respecto al trabajo no presencial y sus implicaciones en el ejercicio del liderazgo de sus equipos en el contexto del COVID-19.
Participantes:	Servidores públicos del nivel Directivo de la entidad.
Utilización de los datos	Los datos personales del entrevistado, así como los relacionados con el cargo desempeñado, el organismo y la dependencia a la cual pertenece, no serán incluidos en el informe del trabajo de investigación.
Duración de la entrevista:	1 hora
Confidencialidad:	Se tomarán las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de la información suministrada por el entrevistado.
Consentimiento informado	
<p>Informo la aceptación de mi participación libre y voluntaria en el proyecto de investigación: Retos del liderazgo organizacional en las modalidades de trabajo no presencial en la Gobernación de Antioquia, a cargo de Diego Fernando Bedoya Gallo, C.C. N° 5.862.793, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.</p> <p>Al aceptar este consentimiento, se me informó que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La entrevista será grabada. 2. En cualquier momento puedo desistir de participar y retirarme de la investigación. 3. Se me ha brindado información detallada sobre los procedimientos y propósitos de esta investigación y el uso de los datos de la entrevista. 4. La información suministrada podrá ser ampliada una vez concluida mi participación. 	

Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Breve descripción de su rol como Directivo en la Gobernación de Antioquia. (los cargos que ha ocupado, Nro. de personas que ha tenido a cargo, algún hito de ese rol de directivo que desee destacar) 2. En términos generales, ¿Cómo fue la experiencia desde su rol como Directivo de la Gobernación de Antioquia en lo que respecta a la implementación del trabajo no presencial durante la pandemia del COVID-19? (desde lo cognitivo – desde lo emocional – desde lo comportamental)

Preguntas

Estado	Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
	Autoconciencia	¿Qué fortalezas y debilidades pudo identificar en su rol de directivo en la implementación del trabajo no presencial?
	Regulación emocional	¿Qué situaciones generaron diferencias entre usted y su equipo de trabajo?, y ¿ De qué forma actuó en cada una de ellas?
	Motivación interna	¿Cuál es su principal motivación en el ejercicio de su rol como directivo de la entidad?, ¿Considera que la implementación del trabajo no presencial tuvo efectos en su motivación?, ¿ Cuáles ?
	Autoeficacia	¿La implementación del trabajo no presencial influyó en la percepción de sus propias capacidades para el logro de los resultados esperados en su dependencia?, ¿De qué forma?

En este mismo contexto,

3. ¿Cómo fue la comunicación y el relacionamiento con su equipo de trabajo?

Estado	Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
	Establecimiento de relaciones cercanas basadas en la confianza y el respeto	¿ Cuáles fueron los acuerdos establecidos con su equipo de trabajo para el mantenimiento de un relacionamiento adecuado?
	Escucha activa y empatía	¿De qué manera se verificó la escucha y la comprensión de las inquietudes o necesidades de su equipo de trabajo?
	Comunicación asertiva	¿Cómo se verificó el entendimiento de los mensajes transmitidos a los integrantes de su equipo de trabajo?
	Consideración individualizada	¿De qué manera se identificaron las necesidades particulares de los integrantes de su equipo de trabajo? ¿A través de qué mecanismos "mantuvo la conexión" con sus coequiperos? (llamadas telefónicas, reuniones virtuales, otras)

4. ¿Cómo se transmitieron el propósito y los objetivos estratégicos de la dependencia a los servidores en la modalidad de trabajo no presencial?

Estado	Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
	Visión estratégica de largo plazo	¿Qué acciones se llevaron a cabo para que usted y su equipo de trabajo continuaran enfocados en la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la dependencia?
	Motivación inspiracional	¿De qué forma se motivó a los integrantes de su equipo de trabajo para que se comprometieran con la visión y los objetivos estratégicos?
	Influencia idealizada	¿Cómo le comunicó o ejemplificó a su equipo de trabajo lo que se esperaba de ellos?

5. ¿Cómo se gestionó el desempeño de los servidores en la modalidad de trabajo no presencial?

Estado	Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
	Capacidad de delegar y empoderar	¿ De qué forma se distribuyeron o delegaron las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo? (Compromisos laborales)
	Formación de equipos efectivos	¿Qué equipos de trabajo se conformaron y cómo fue su desempeño ?
	Orientación a resultados	¿Cómo se verificó el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades del equipo de trabajo?
	Retroalimentación eficaz	¿De qué forma se realizó el seguimiento y retroalimentación del desempeño de su equipo de trabajo?

6. ¿Cuáles fueron los cambios que debieron afrontar usted y su equipo de trabajo con relación a la implementación del trabajo no presencial en el contexto del COVID-19?

Estado	Ítems a desarrollar en esta pregunta	Pregunta opcional de profundización
	Gestión del cambio	¿ Cómo se gestionaron esos cambios ?
	Gestión del conocimiento y la innovación	¿ De qué forma se gestionó el conocimiento considerado crítico en su dependencia?
	Apertura mental y experimentación	¿Se identificaron e implementaron nuevas prácticas para el mejoramiento de la gestión?
	Búsqueda de oportunidades	¿ Qué oportunidades se identificaron a partir de la implementación del trabajo no presencial?
	Estimulación intelectual	¿Cómo se fomentó en su equipo de trabajo la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas ?

Nota: la encuesta se parametrizará en un formulario de Microsoft Forms.

Presentación de la encuesta:

La Universidad EAFIT y la Gobernación de Antioquia se encuentran realizando una investigación sobre percepciones de los servidores públicos de la entidad sobre sus experiencias con respecto al trabajo no presencial y sus implicaciones en el ejercicio del liderazgo de los Directivos en el contexto del COVID-19. Por lo cual, te invitamos a diligenciar la siguiente encuesta, que sólo te tomará 10 minutos y tus respuestas serán totalmente anónimas.

Las opciones de respuesta se encuentran en una escala de 1 a 5, donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

Las preguntas con asterisco (*) son obligatorias. Si tienes alguna pregunta sobre la encuesta, envíanos un correo electrónico a: diego.bedoya@antioquia.gov.co ¡ Tus comentarios son valiosos para nosotros!

Organismo:					
Dependencia:					
Nivel jerárquico:					
Denominación del empleo:			Nivel educativo:		
Rango de edad:		Género:		Años en la entidad:	

Reactivos:

Durante la implementación del trabajo no presencial en la Gobernación de Antioquia en el contexto del COVID-19, mi jefe:

#	Reactivo o afirmación	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1	Pudo reconocer sus propias fortalezas y debilidades					
2	Gestionó adecuadamente las diferencias con el equipo de trabajo					
3	Permaneció motivado y enfocado en el logro de los objetivos de la dependencia					
4	Confiaba en sus capacidades y las del equipo para el logro de los resultados en la dependencia					
5	Estableció acuerdos para el mantenimiento de un relacionamiento adecuado con el equipo de trabajo					
6	Estuvo atento a escuchar las inquietudes y necesidades de su equipo de trabajo					
7	Verificaba el entendimiento de los mensajes transmitidos al equipo de trabajo					
8	Identificó las necesidades individuales de los integrantes del equipo de trabajo					
9	Estableció acciones para alcanzar la visión y los objetivos de la dependencia					
10	Motivó al equipo de trabajo para que se comprometiera en alcanzar la visión y los objetivos de la dependencia					

#	Reactivo o afirmación	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
11	Daba ejemplo de lo que esperaba del equipo de trabajo					
12	Distribuyó y delegó adecuadamente las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo					
13	Conformó los equipos de trabajo necesarios para el adecuado desarrollo de los objetivos de la dependencia					
14	Realizó seguimiento al cumplimiento de los compromisos y responsabilidades del equipo de trabajo					
15	Retroalimentó el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, estableciendo las acciones de mejora correspondientes.					
16	Gestionó adecuadamente los cambios que se presentaron en la dependencia					
17	Tomó acciones para la gestión del conocimiento considerado como crítico en la dependencia					
18	Identificó y promovió la implementación de nuevas prácticas para el mejoramiento de la gestión					
19	Identificó nuevas oportunidades a partir de la implementación del trabajo no presencial					
20	Fomentó en el equipo de trabajo la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas					

ANEXO 3
CRONOGRAMA DE TRABAJO DE GRADO

RETOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LAS MODALIDADES DE TRABAJO NO PRESENCIAL EN LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

ACTIVIDADES	Meses	May-22				Jun-22				Jul-22				Aug-22				Sep-22			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Reunión de encuadre con asesoras																					
Gestión de autorización de la investigación por parte de la Gobernación de Antioquia																					
Revisión de propuesta de instrumentos																					
Ajuste de instrumentos y prueba piloto																					
Definición y selección de muestras																					
Aplicación de instrumentos																					
Procesamiento de resultados																					
Análisis de resultados y elaboración de informe																					
Revisión de trabajo de grado por parte de las asesoras																					

CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH PARA ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS

TRABAJO DE GRADO: RETOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LAS MODALIDADES DE TRABAJO NO PRESENCIAL EN LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

SUJETO	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	ÍTEM 5	ÍTEM 6	ÍTEM 7	ÍTEM 8	ÍTEM 9	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18	ÍTEM 19	ÍTEM 20	TOTAL
1	2	3	4	3	2	2	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	3	1	4	66
2	3	2	4	3	1	1	1	1	4	1	1	3	3	4	1	1	3	3	1	1	42
3	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	33
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	22
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	93
6	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	86
7	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	76
8	4	4	3	5	4	4	2	4	4	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3	64
9	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	4	4	5	4	3	3	3	1	1	73
10	3	3	4	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	50
11	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	5	5	87
12	5	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	3	3	3	3	44
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	91
14	1	2	5	3	4	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	55
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
16	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	29
17	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	75
18	1	1	3	3	1	1	2	1	3	1	1	1	2	4	2	2	1	1	2	1	34
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
20	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
Varianzas	2.0275	2.16	1.7275	1.74	2.4275	1.99	1.8275	2	1.4275	2.4475	2.2275	2.0275	1.91	1.4275	1.9	1.9	1.7475	1.4	2.0875	2.2275	570.59

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{vt} \right], \text{ donde:}$$

α = Alfa de Cronbach
 K = Número de Ítems
 Vi = Varianza de cada ítem
 Vt = Varianza del total

k = 20
 Vi = 38.63
 Vt = 570.59
 α = 0.981