

## 7. CULTURA ORGANIZACIONAL

Autora: Ing. Sara García

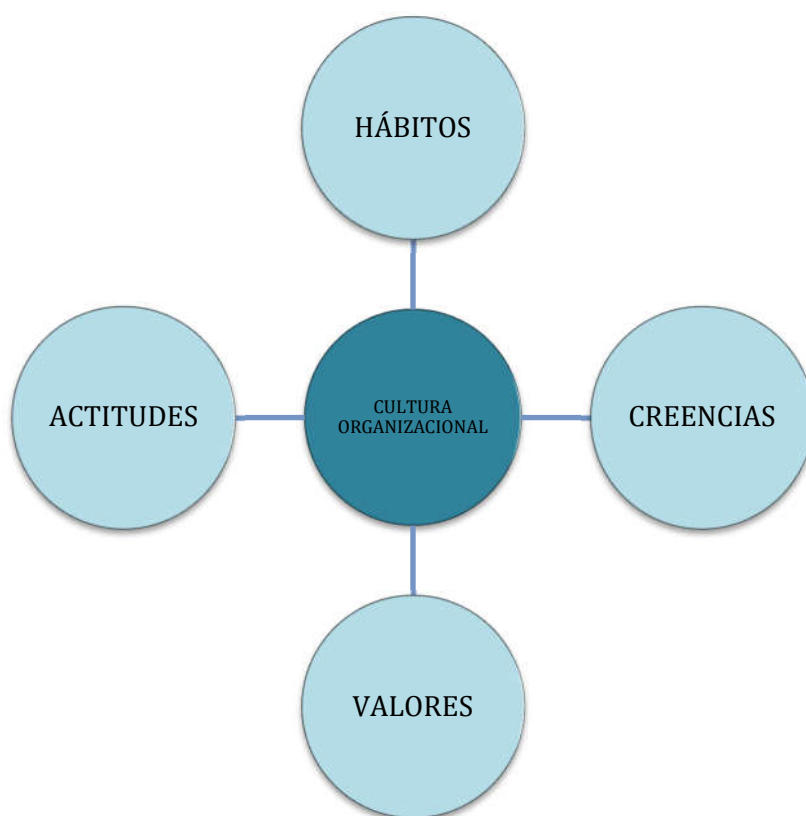


## 7.1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es todo el entorno que rodea a un puesto de trabajo, es la manera que tiene cada empresa de organizarse internamente y los trabajadores deben adaptarse a ella para encajar dentro de una compañía.

No se trata de normas que dicte la dirección de la empresa sino de hábitos y formas de hacer comunes a todos los trabajadores que se consideran como aceptados y que de una forma u otra todos los miembros de la organización han adoptado.

Algunos de los ámbitos donde se puede poner de manifiesto la cultura propia de una empresa pueden ser el grado de responsabilidad individual de cada trabajador, la tolerancia al riesgo, el control de los trabajadores, el sistema de incentivos, la tolerancia al conflicto o el modelo de comunicación.



*Ilustración 1 Principales elementos de la cultura organizacional*

## 7.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las principales características de la cultura organizacional podemos destacar que:

- Se caracteriza por ser la identidad de la organización.
- Se forma a partir de las personas de una organización.



- Determina la forma en que los miembros de la organización se relacionan entre sí.
- Propone las reglas de comportamiento de los empleados.
- Se aprende y transmite mediante la interacción entre empleados de la organización.
- Fomenta la productividad en el trabajo.
- Es difícil de cambiar.

### 7.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos que conforman la cultura organizacional de una organización son los siguientes:

- **Modelo:** visión, misión, valores, objetivos.
- **Estructura organizacional:** qué función desarrolla cada empleado, según su nivel de jerarquía.
- **Identidad de la marca:** logos, marcas y símbolos representativos de la organización.
- **Creencias:** valores y acontecimientos que hacen al valor de los miembros de la organización.
- **Hábitos:** rutinas de los integrantes de la organización, reuniones, informes, horarios de llegada, etc.
- **Actitudes:** formas de comportarse en el día a día, compañerismo, trato entre los empleados, etc.

### 7.4. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se puede clasificar de acuerdo con su orientación.

- **Orientada al poder:** Este tipo de cultura organizacional tiene como objetivo destacarse ante la competencia, posicionarse como la primera en el mercado y generar poder a través de la competitividad. Se caracteriza por la toma de decisiones de forma centralizada y por poseer un fuerte liderazgo.
- **Orientada a la norma:** Este tipo se caracteriza por cumplir con el reglamento de forma estricta, lo cual genera estabilidad y seguridad en los empleados.
- **Orientada a resultados:** Este tipo de cultura organizacional está orientado al cumplimiento de los resultados y a lograr la mayor eficacia, reduciendo costos y recursos.
- **Orientada a personas:** Este tipo tiene como objetivo la satisfacción de sus miembros, el desarrollo y crecimiento personal de estos como fuente de motivación para lograr objetivos.



## 7.5. MÉTODOS PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los pilares de la cultura son los valores, los cuales a su vez deben traducirse en conductas (comportamientos observables) y políticas (criterios para tomar decisiones).

Por lo que los métodos para medir la cultura deben ayudar a verificar determinadas conductas. Algunos de los métodos más comunes y sencillos para hacer esto son: encuestas de cultura y clima, grupos focales o entrevistas individuales, observación en terreno y hablar con otros grupos de interés.

1. **Encuesta de cultura:** Son cuestionarios diseñados para ayudar a diagnosticar la cultura organizacional, determinar si es saludable y está bien alineada con la estrategia. Los hallazgos pueden ayudar a la empresa a afinar sus procesos para pasar de los patrones de comportamiento actuales a aquellos que respaldan los objetivos estratégicos de la organización.

2. **Encuesta de clima:** La cultura se mide a nivel organizacional y el clima se mide a nivel de equipos. Esta última medición brinda a los líderes un indicador de las opiniones, actitudes y sentimientos del personal por departamento, mientras que la de cultura muestra el conjunto de valores de toda la empresa. Se adjunta en los anexos un modelo de encuesta realizado por la compañía Ascendo, en formato Excel.

3. **Inventario de cultura organizacional (OCI):** Ayuda a medir el estilo de liderazgo y los comportamientos que todos al interior de la organización tienen al momento de interactuar entre ellos. A través de una serie de preguntas de cómo reacciona el personal o el jefe a ciertas situaciones en el trabajo, identifica que la cultura de la organización puede tener tres diferentes estilos:

- **Color verde (Estilo pasivo defensivo):** Da cuenta de una cultura que no prefiere hacer grandes innovaciones, cuidadosa de las formas por miedo a caerle mal a las personas y del estatus quo. Este tipo de cultura tiene foco en las personas, pero no desde el punto de vista constructivo, sino más desde el punto de vista de tenerlos contentos para que no muevan las “aguas”. No adecuado.

- **Color rojo (Estilo agresivo defensivo):** Este es un estilo de cultura muy común en países como México orientada única y exclusivamente al resultado, pero a través de forzar a la organización, amenazar a los colaboradores, trabajo arduo, crítica y de buscar la competencia, pero desde el punto de vista de generar miedo a la competencia por ser mejores. Funciona por corto tiempo, desgasta y hace a las empresas menos productivas.

- **Color azul (Estilo humanista alentador):** Radica en una cultura más orientada a buscar la excelencia y resultado, pero a través de las personas.



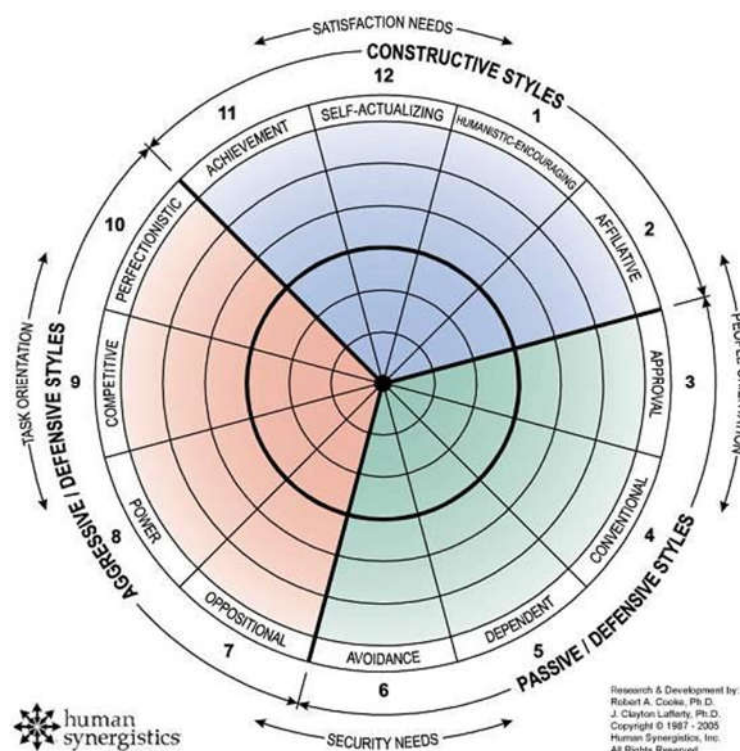


Ilustración 2 Fuente: Human Synergistics (2011)

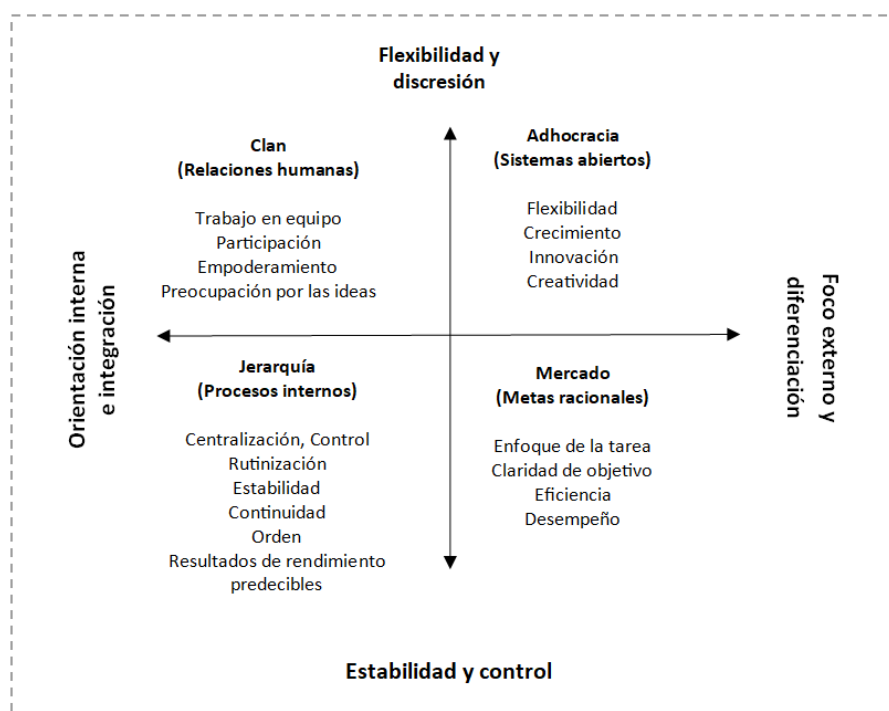
4. **Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI):** Desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan, este es un método de investigación validado para evaluar la cultura organizacional. Esta herramienta de evaluación mide la efectividad de una organización dependiendo de si tiene enfoque e integración interno o externo y la estabilidad y control versus la flexibilidad y discreción.

La OCAI se basa en el Marco de valores en competencia: uno de los marcos más utilizados y útiles en los negocios. Más de 10.000 empresas lo utilizaron. Está bien investigado y validado, pero también compacto con seis aspectos que representan de manera confiable la cultura de una organización. El OCAI es una herramienta de cultura rápida en la que distribuye 100 puntos entre cuatro "Valores en competencia".

Estos cuatro valores en competencia se corresponden con cuatro tipos de cultura organizacional. Cada organización tiene su propia combinación de estos cuatro tipos de cultura organizacional.

El Marco de Valores en Competencia (CVF) surgió de la investigación para identificar los criterios de efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1981). Los criterios que se encontraron para marcar la diferencia son las dimensiones interno-externo y estabilidad-flexibilidad.





*Ilustración 1 Modelo de los Valores por Competencias. Hernández & Méndez, 2012; Méndez, 2016; Sepúlveda, 2004.*

- **Clan:** Se llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar. Este tipo de organizaciones se caracterizan por ser lugares amigables para trabajar, generar sentido de familia y los líderes son vistos como mentores porque fomentan la lealtad, la tradición, la cohesión y la participación entre los miembros, es por eso por lo que el compromiso es alto y hay desarrollo individual. Los miembros comparten las creencias y los valores. Una de las suposiciones principales de la cultura clan es que el ambiente puede ser manejado a través del trabajo en equipo y desarrollo del colaborador. Los miembros de este tipo de organizaciones tienden a compartir los mismos valores, creencias y metas y así logran ser más efectivos. Asimismo, presentan un alto nivel de compromiso y se distinguen por ser leales y tradicionales.

- **Emprendedora:** La suposición principal de este tipo de cultura es que la innovación y la iniciativa llevan al éxito; el principal negocio de las organizaciones es desarrollar nuevos productos y servicios para el futuro y así adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades. La tarea más grande es fomentar la creatividad y el emprendimiento, así como también la adaptabilidad y la flexibilidad en los colaboradores. Entonces, en este eje se encontrará un tipo de cultura caracterizado por ser un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo donde los colaboradores asumen riesgos. Los líderes son personas visionarios, innovadores y orientados al riesgo. Lo que une a la organización es el compromiso para explorar e innovar.

- **Jerarquía:** Tiene como referencia una base socialista, inspirada en los trabajos de Max Weber quien estudió el gobierno de las organizaciones con el fin de ser hallar la manera de ser más eficientes en productos y servicios para una sociedad compleja. Estas 7 características de Weber (1947) que se convirtieron en los atributos



clásicos de la burocracia eran: Reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, bienes separados, impersonalidad y responsabilidad. Estos atributos eran tan efectivos que hasta los años 60's en los libros de administración de empresas la suposición de Weber era la forma ideal de formar una organización. Siguiendo con la misma línea, este tipo de cultura está caracterizado por ser un lugar formal y estructurado de trabajo en donde los procedimientos gobiernan la conducta de los colaboradores y de esta manera las políticas y las reglas mantienen a la organización. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. La preocupación a largo plazo es la estabilidad, predictibilidad y eficiencia, por ello, la cultura está normada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas, etc. En este caso los nuevos empleados en un inicio solo hacen un trabajo en específico, tienen trabajos especializados.

- **Mercado:** Otra forma de organización nace a finales de los años 60's en donde las compañías se enfrentaban a nuevos retos. Este tipo de cultura está orientado al ambiente externo, constituido principalmente por los clientes, los contratistas, las licencias y reguladores. El foco del mercado es conducir distintas transacciones con otros para crear ventajas competitivas y así llevar a la organización a ser más productiva y a alcanzar los resultados deseados. Es por ello que el lugar de trabajo está orientado al resultado tal que busca un perfil de líderes productivos, competitivos y demandantes. A largo plazo la preocupación está ligada a acciones competitivas, metas y blancos. Los principales valores que dominan este tipo de cultura son la competitividad y la productividad.

5. **Test de supuestos funcionales de David Fischman:** En esta prueba el colaborador encontrará dos columnas con afirmaciones relacionadas con la cultura de su empresa. Cada afirmación tendrá una escala de calificación que va de 1 a 7. Esta herramienta busca evaluar qué tanto las situaciones que se dan en el común de la empresa (columna izquierda) se acercan a las situaciones de la cultura ideal (columna derecha).



Num	Lento	1	2	3	4	5	6	7	Rápido
1	Aquí cada uno trabaja para su área, no para la compañía.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la compañía.
2	Nunca digas lo que piensas, es peligroso.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.
3	La gerencia piensa que a la gente no hay que motivarla, basta con pagarle.	●	●	●	●	●	●	●	Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal.
4	Aquí se asciende mediante las conexiones.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí se asciende de forma justa por méritos.
5	Aquí ningún jefe cumple sus promesas.	●	●	●	●	●	●	●	Los jefes siempre cumplen sus promesas.
6	Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.
7	Las decisiones vienen impuestas desde arriba.	●	●	●	●	●	●	●	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.
8	Aquí no se confía en las personas; sienten que tienen que controlarlas.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí se confía en la gente, no hay necesidad de estar controlándolo todo.
9	Aquí hay favoritismos claros: a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto.	●	●	●	●	●	●	●	En la empresa no hay favoritismos: a la gente se le trata con equidad.
10	Aquí hay un ambiente de chismorreos, manipulación e hipocresía.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.
11	Nadie colabora con nadie.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí las personas son muy colaboradoras.
12	Aquí se castigan duramente los errores.	●	●	●	●	●	●	●	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.
13	Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.	●	●	●	●	●	●	●	Aquí se preocupan genuinamente por las personas.
14	A nadie le interesa que tengas que dejar de lado a tu familia para hacer horas extra.	●	●	●	●	●	●	●	La empresa se preocupa por el balance entre trabajo y familia.
15	Aquí nunca te informan lo que pasa y al final te enteras por terceros.	●	●	●	●	●	●	●	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.
16	Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.	●	●	●	●	●	●	●	Los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos.
17	Sigue las reglas y no cambies nada; cambiar es peligroso.	●	●	●	●	●	●	●	Es bueno cuestionar el statu quo, el cambio es valorado.
18	Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.	●	●	●	●	●	●	●	Cuentas con los recursos necesarios para hacer tu trabajo.
19	Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.	●	●	●	●	●	●	●	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.
20	Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.	●	●	●	●	●	●	●	Los jefes reconocen honestamente los errores y analizan el modo de corregirlos.

Ilustración 2 Test de funcionalidades de David Fischman

6. **Encuestas de employee engagement:** Busca medir el compromiso y el esfuerzo que los empleados están dispuestos a realizar porque están muy motivados por trabajar para la empresa. Esta encuesta permitirá medir el compromiso verdadero de los colaboradores con la organización, la cultura, los valores de la empresa y qué tan dispuestos están a hacer un esfuerzo adicional por mejorar estos aspectos.

7. Métodos complementarios:

- **Observación en terreno:** Observar el código de vestido, la distribución de las oficinas, la decoración y otras dimensiones observables, es fundamental. Presenciar reuniones sociales o conversaciones fuera de espacios de trabajo, también es otra forma importante de diagnosticar la cultura.

- **Hablar con otros grupos de interés:** En varias ocasiones, acompañamos el diagnóstico de la cultura actual, con la percepción de clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

- **Grupos focales y entrevistas individuales:** Es una buena práctica reunir personas de diferentes áreas y niveles para preguntarles, en un espacio distendido y agradable, su percepción acerca de los valores de la organización.



## ANEXO

### **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI)**

<b>Tipos de Cultura</b>	<b>Dimensiones Total</b>	<b>ítems</b>
Clan	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
Adhocrática	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
Jerárquica	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
Mercado	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6



El propósito de OCAI es evaluar las seis dimensiones clave de la cultura organizacional, no hay respuestas correctas o equivocadas para estos ítems, exactamente como no hay culturas correctas o equivocadas. Es muy probable que cada organización se describa por un conjunto diferente de respuestas. Por lo tanto, sea tan preciso como pueda al responder los ítems de manera que su diagnóstico cultural resultante será tan preciso como sea posible.

Se le pide que clasifique a su “organización” en los ítems. Por supuesto, puede considerar varias organizaciones—su equipo inmediato, su área o la organización global. Para determinar cuál es la mejor organización para ser clasificada, considere la organización que es manejada por su jefe, la unidad de negocios estratégicos a la cual pertenece o la unidad organizacional en la cual es miembro que tiene límites claramente identificables. OCAI consta de seis ítems, cada uno con cuatro alternativas.

Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la media en la que cada alternativa es similar a su propia organización. Dé un número mayor de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. Por ejemplo, en el ítem 1, si considera que la alternativa A es muy similar a su organización, las alternativas B y C son algo similares y la alternativa D es difícilmente similar, usted podría dar 55 puntos para A, 20 puntos para B y para C, y 5 puntos para D. Sólo asegúrese de que su total es igual a 100 puntos en cada uno de los ítems.

Observe en la columna de respuesta de la mano izquierda para el instrumento se titula “Ahora”. Estas respuestas indican que usted está clasificando su organización como es actualmente, no como quisiera que fuera o espera que sea.

Complete esa clasificación primero. La columna de la mano derecha que se titula “Preferencia”, se refiere a su organización como piensa que debe ser en cinco años con el fin de ser espectacularmente exitosa, lograr sus aspiraciones más altas, convertirse en un ejemplo sobresaliente de alto desempeño, superar las metas actualmente establecidas o volverse la referencia (benchmarking) para su industria.

Lo invitamos a darse tiempo ahora para completar los seis ítems para su organización. Clasifique la organización en su estado actual utilizando la columna “Ahora”. Luego complete el instrumento la segunda vez utilizando la columna “Preferencia”.

Es anónima, por ello le pedimos que responda con la mayor sinceridad y seriedad posible.



Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Características Dominantes		Ahora	Preferencia
	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	<b>TOTAL</b>		
<b>2. Liderazgo Organizacional Ahora Preferencia</b>			
	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos.		
	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a resultados.		
	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	<b>TOTAL</b>		
<b>3. Gestión de Empleados Ahora Preferencia</b>			
	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.		
	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		



	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	<b>TOTAL</b>		
<b>4. Cohesión Organizacional</b>			
	La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
	La cohesión que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
	La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
	La cohesión que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	<b>TOTAL</b>		
<b>5. Énfasis Estratégico</b>			
	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
	La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	<b>TOTAL</b>		
<b>6. Criterios de Éxito Ahora Preferencia</b>			
	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso con los empleados y la preocupación por la gente.		
	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		



	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	<b>TOTAL</b>		



## EJEMPLO DE ENCUESTA CULTURAL

### PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Seleccione su entidad empleadora  
☐ Visión Mundial Colombia ☐ ASODESI ☐ Fundación Producir ☐ Alianza Cristiana Indígena Gumbiana

II. Seleccione su sede de trabajo  
☐ Oficina de Apoyo Nacional ☐ Oficina de campo Barranquilla ☐ Oficina de campo Bucaramanga ☐ Oficina de campo Ibagué  
☐ Oficina de campo Armenia ☐ Oficina de campo Bogotá ☐ Oficina de campo Cali ☐ Oficina de campo Montería  
☐ Centro Educativo Asodesi ☐ Oficina de campo Silvia ☐ Oficina de campo Santander de Quilichao

III. Seleccione su Unidad de Trabajo, solo si usted labora en la sede de la Oficina de Apoyo Nacional.  
☐ Dirección Nacional ☐ Dirección de Mercadeo ☐ Dirección de Desarrollo Económico Solidario  
☐ Dirección Administrativa y Financiera ☐ Dirección de Operaciones

IV. Seleccione su Unidad de Trabajo, solo si usted labora en alguna de las sedes de campo de los Programas de VMCol.  
☐ Administrativa y Financiera ☐ Infancia y Desarrollo ☐ Patrocinio ☐ Desarrollo Económico Solidario ☐ Microfinanzas ☐ Facilitación de Programas

V. Tiene personal de planta de la organización bajo su supervisión y liderazgo? ☐ SI ☐ NO

VI. Sexo, Rango de edad y estado civil  
☐ F ☐ Entre 18-20 años de edad ☐ Entre 26-30 años de edad ☐ Mas de 41 años de edad ☐ Soltero (a) ☐ Casado (a) ☐ Separado (a)  
☐ M ☐ Entre 21-25 años de edad ☐ Entre 31-40 años de edad ☐ Divorciado (a) ☐ Unión Libre

VII. Antigüedad como empleado de planta en la organización  
☐ Hasta 2 años dentro de la organización ☐ Entre 5 y 10 años dentro de la organización ☐ Mas de 15 años dentro de la organización  
☐ Entre 2 y 5 años dentro de la organización ☐ Entre 10 y 15 años dentro de la organización

### SEGUNDA PARTE : CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones escoja una de las opciones a,b,c,d, según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- a Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)  
b Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)  
c Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)  
d Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)

CUESTIONARIO	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
2. Conozco cuál es la Visión de Visión Mundial Colombia, y me identifico con ella	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
3. Conozco cuál es la Misión de Visión Mundial Colombia, y me identifico con ella	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
4. Conozco los Valores Centrales de la Confraternidad, y me identifico con ellos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
5. Pienso que en la Organización en Colombia, vivimos el Valor de ser Cristianos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
6. Pienso que en la Organización en Colombia Valoramos a las Personas	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
7. Pienso que en la Organización en Colombia vivimos el Compromiso con los Pobres	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
8. Pienso que en la Organización en Colombia vivimos la Mayordomía	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
9. Pienso que en la Organización en Colombia vivimos el Ser Socios	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
10. Pienso que en la Organización en Colombia vivimos el Ser Sensibles	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
11. Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
12. En general, considero que la Organización está bien liderada	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
13. Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d



CUESTIONARIO	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
14. El (la) líder de mi Unidad /equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
15. Considero que en mi Unidad /equipo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
16. En general, en la Organización nos tratamos unos a otros con respeto	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
17. El (la) líder de mi Unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
18. Los (las) líderes de otras Unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
19. Los (las) líderes de otras Unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
20. En mi Unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
21. En mi Unidad / equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
22. En mi Unidad/ equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
23. Conozco claramente la contribución esperada de mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
24. El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
25. Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
26. Considero que el trabajo que realizamos en mi Unidad/ equipo es de buena calidad	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
27. En mi Unidad /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
28. En mi Unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
29. Las Unidades / equipos de la Organización, de quienes requerimos apoyo en mi Unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
30. Me gusta la posición que desempeño	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
31. Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
32. La posición que desempeño me ofrece retos profesionales interesantes	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
33. La carga de mi trabajo es adecuada	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
34. Me siento satisfecho(a) de los logros que alcanzo con mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
35. La Organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
36. La Organización me ofrece la capacitación necesaria para realizar mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
37. Pienso que la Organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera al interior de la misma	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
38. Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
39. Considero que la remuneración que recibo es similar a la de mis colegas con responsabilidades equivalentes en la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
40. Considero que la remuneración que recibo es similar a la que reciben mis colegas con responsabilidades equivalentes en otras ONGs	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
41. Pienso que en general, en la Organización se respetan y valoran la diversidad de opiniones	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
42. Pienso que en mi Unidad / equipo se respeta y valora la diversidad de opiniones	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
43. Pienso que en la Organización podemos expresar opiniones sin temor a represalias	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
44. Pienso que los líderes de la Organización nos dan ejemplo sobre como solucionar los conflictos / impases que surgen.	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
45. Considero que los conflictos / impases que surgen en mi Unidad / equipo se aclaran y/o solucionan oportuna y claramente	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
46. Pienso que el líder de mi Unidad / equipo contribuye positivamente a solucionar los conflictos / impases que surgen en nuestra área y en la organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
47. Considero que en la Organización no se evidencian "paternalismos"	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
48. El personal de la Oficina de Apoyo Nacional entiende las dinámicas de Campo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
49. En la Organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
50. Dentro de la Organización no hay roscas de privilegios	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
51. Los espacios devocionales que practica la organización, son suficientes y están conectados con la construcción de la espiritualidad	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
52. Los espacios de enriquecimiento espiritual son suficientes y fomentan cambios y credibilidad	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
53. Me siento motivado(a) en la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
54. Aún luego de la jornada laboral, me mantengo motivado(a) con la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
55. Considero que desde que soy parte de la Organización, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
56. Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de esta Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d



CUESTIONARIO	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
57. Mi familia diría que me ve motivado en la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
58. Puedo decir que experimento vida en plenitud dentro de la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
59. Puedo afirmar que se tiene vida más plena por estar en la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
60. En esta organización la jerarquía no es sinónimo de abuso de poder	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
61. Experimento los beneficios que ofrece la Organización tales como salud, educación, otros (puede comentar al final)	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
62. Considero que las cosas bien hechas provienen especialmente de la OAN	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
63. Considero que las bien hechas provienen especialmente de los programas en Campo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
64. En la organización el estilo de liderazgo de "acompañamiento" predomina sobre el estilo de liderazgo de "solo jefe"	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
65. Los líderes de la organización son modelos y/o ejemplo de vida a seguir aún por fuera de la organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
66. Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
67. En la Organización no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y dinámicas de trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
68. Considero que vivo una etapa de compromiso activo y vigente con la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
69. Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ella trabajan	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
70. Los procesos de planeación dentro de la Organización son participativos con las comunidades	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
71. Los procesos de planeación dentro de la Organización son participativos con los empleados	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
72. En la Organización respetamos las diferencias de credo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
73. En la Organización valoramos por igual a hombres y mujeres	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
74. En la Organización afirmamos la diversidad de raza y cultura	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
75. En la Organización reconocemos y respaldamos a las personas con limitaciones físicas	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
76 Considero que en la Organización practicamos la "meritocracia"	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
77. Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi Unidad de trabajo dentro de la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
78. Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de otras Unidades de trabajo de la Organización	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
79. En la organización practicamos el trato claro y genuino de las personas, sin irrespetos, sarcasmos o murmuraciones	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
80. Considero que dentro de mi rol he sido empoderado(a) adecuadamente para cumplir a cabalidad mis compromisos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
81. Considero que intencionalmente la Organización aprende de sus errores y aplica estos aprendizajes en las nuevas prácticas	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d

En el siguiente espacio escriba algunas sugerencias, inquietudes, o aclaraciones que desee:

---



---



---



---



---



---



---