



Agencia Nacional de  
Infraestructura



# Caracterización de la Cultura Organizacional

*Resultados 2022*



compensar



# 1



## Introducción

En la actualidad, ninguna entidad se encuentra en un entorno estable; los ambientes **dinámicos y cambiantes** que enfrentan, requieren una adaptación en el menor tiempo posible. La evaluación de la cultura institucional brinda a los directivos un punto de partida para lograr esta **adaptación** a través del desarrollo de una visión estratégica que les permitirá dar direccionamiento de sus acciones mediatas.

La función primordial de la cultura Institucional es guiar el comportamiento de quienes hacen parte de la **Agencia Nacional de Infraestructura ANI**, hacia **los objetivos institucionales** y a su **estrategia de negocio** pensando en el usuario final.

En este sentido, esta caracterización se convierte en un ejercicio que permite identificar cuáles son las **áreas de ajuste** y sobre todo, cómo se debe dirigir el cambio para que las personas se comprometan en el logro de los objetivos visualizados por la Alta Dirección y así plantear acciones que permitan lograr mayor **efectividad**.



# 2



## Ficha técnica

El cuestionario utilizado para este estudio se denomina “Organizational Culture Survey-Denison”, compuesto por 4 dimensiones, 12 subdimensiones y un total de 60 items

Escala: Likert ordinal  
Umbral esperado:  $\geq 75$   
Cobertura total: 84,5%



# 3

## Dimensiones o variables de análisis





## MISIÓN:

PUNTO DE  
VISTA  
EXTERNO

Mide la percepción de la organización sobre la existencia de una Visión y Estrategia, acuerdo sobre los objetivos y su viabilidad, y si llegan a los diferentes niveles de esta, de forma que los motive y estimule a lograrlos.

- ***Dirección y propósitos estratégicos***
- ***Metas y objetivos***
- ***Visión***



## CONSISTENCIA:

PUNTO DE  
VISTA  
INTERNO

Mide la visión de la gente sobre la cultura, la coordinación de acciones, la claridad de los comportamientos esperados, la transmisión de valores y la forma de resolver los conflictos..

- ***Valores centrales***
- ***Acuerdo***
- ***Coordinación e Integración***



## ADAPTABILIDAD:

PUNTO DE  
VISTA  
EXTERNO

Mide la percepción de las personas sobre la actitud hacia la innovación, al cambio, la adaptación a las necesidades de los clientes, al “permiso de equivocarse” y la buena comunicación de las nuevas ideas y objetivos.

- ***Orientación al cambio***
- ***Orientación al cliente***
- ***Aprendizaje organizativo***



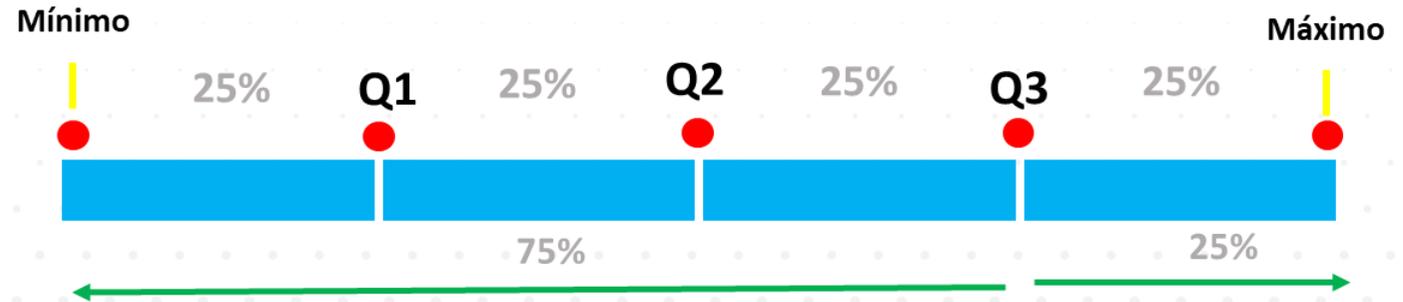
## PARTICIPACIÓN:

PUNTO DE  
VISTA  
INTERNO

Mide la percepción en cuanto a cómo la gente percibe el funcionamiento de la delegación, el empoderamiento, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo de sus habilidades.

- ***Empoderamiento***
- ***Trabajo en Equipo***
- ***Desarrollo de capacidades***

## Escala de valoración



*Los datos se representan por cuartiles, donde se encuentra que cada uno cuenta tiene un elemento inferior, medio y uno superior.*

# 4



## Resultados



# 1. Resultado General Empresa

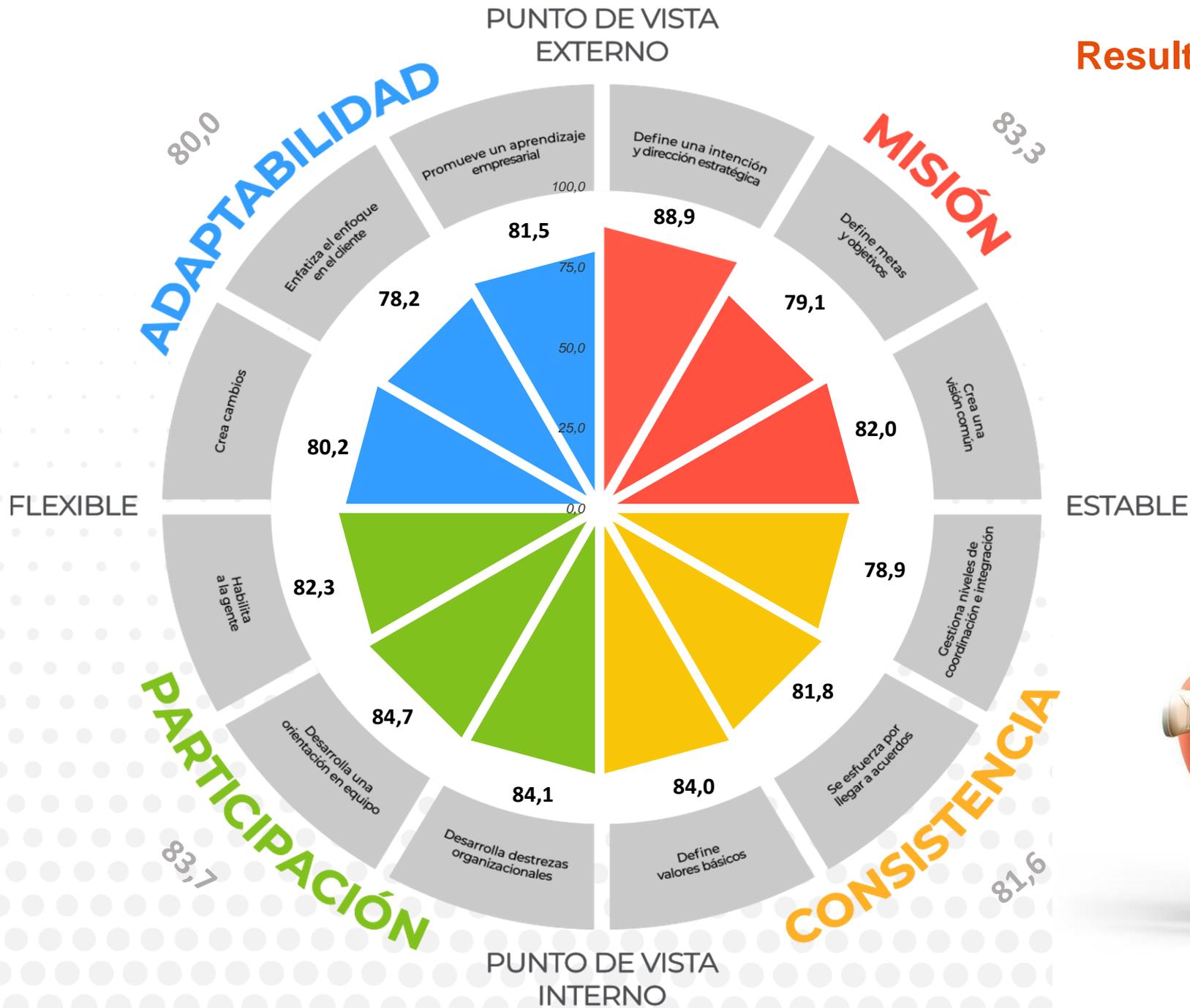
1. Resultados Generales

2. Implicación

3. Consistencia

4. Adaptabilidad

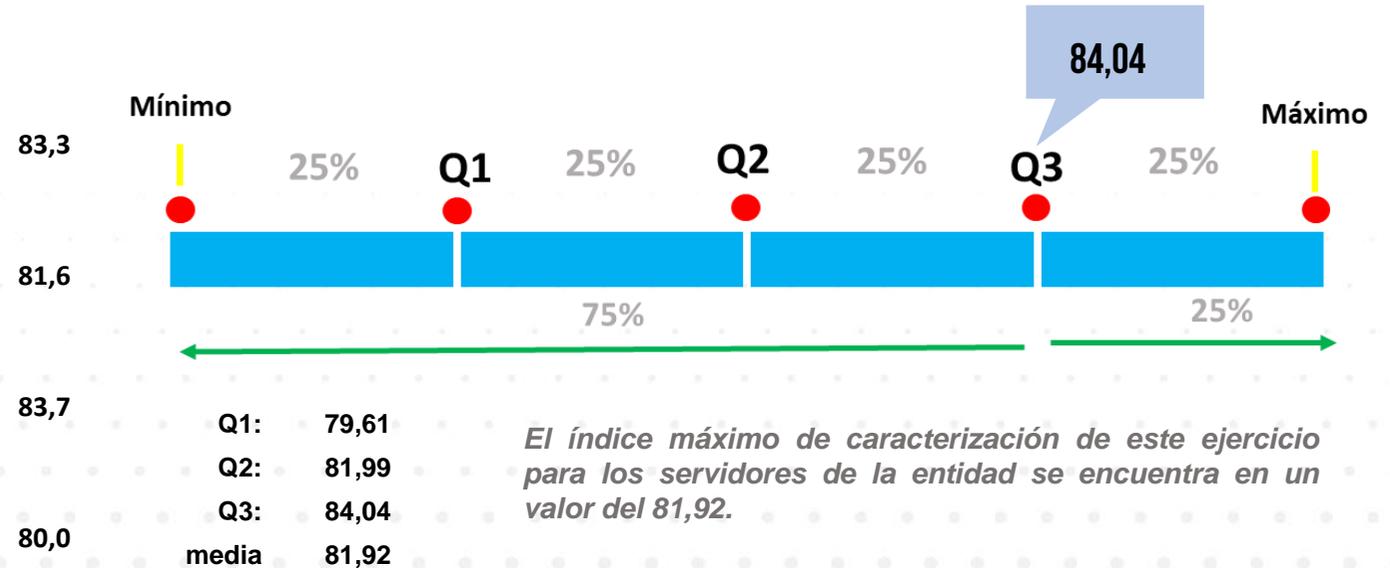
5. Misión



507 PAX



Define una intención y dirección estratégica	88,9
Define metas y objetivos	79,1
Crea una visión común	82,0
Gestiona niveles de integración y coordinación	78,9
Se esfuerza por llegar a acuerdos	81,8
Define valores básicos	84,0
Habilita a la gente	84,1
Desarrolla una orientación en equipo	84,7
Desarrolla destrezas organizacionales	82,3
Crea cambios	80,2
Enfatiza el enfoque en el cliente	78,2
Promueve un aprendizaje empresarial	81,5



1. Se evidencia una clara intención estratégica que expresa la manera en la que la entidad desea ser reconocida en el futuro y cuál es la contribución esperada de cada funcionario.
2. Se percibe la necesidad de generar un mayor vínculo entre metas y la dirección del trabajo para facilitar a cada persona un norte preciso de su labor.
3. Se percibe un fuerte liderazgo que define una visión de futuro dando guía y dirección a todos los servidores.
4. Las diferentes áreas de la entidad presentan una moderada dificultad para trabajar conjuntamente alcanzando objetivos comunes.
5. Se percibe que existe al interior de la entidad la capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales.
6. Se evidencia que los miembros de la ANI comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y filiación.
7. Los miembros de la entidad perciben tener un alto grado de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
8. Se reconoce que en la agencia es fundamental el trabajo colaborativo como una necesidad estratégica.
9. Los miembros de la ANI perciben que ésta invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades.
10. Se percibe que la entidad está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio.
11. La agencia reconoce quién es su cliente/usuario, sin embargo, puede mejorar la comprensión y entendimiento de sus necesidades.
12. La entidad es capaz de recibir, interpretar y transformar señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación.

## Misión

### Define una intención y dirección estratégica

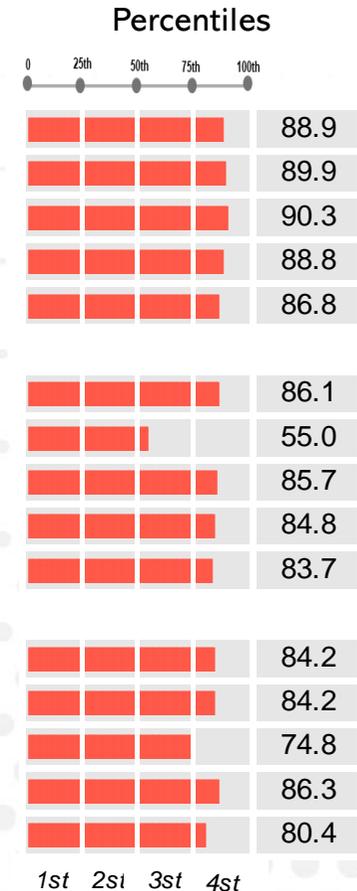
- Esta entidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
- Esta entidad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo
- Esta entidad tiene una clara estrategia de cara al futuro
- La orientación estratégica de la agencia nos resulta clara y oportuna

### Define metas y objetivos

- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir
- Los líderes y directores de la Agencia Nacional de Infraestructura, fijan metas ambiciosas pero realistas
- La Dirección General sabe conducirnos hacia los objetivos que debemos alcanzar
- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados
- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo

### Crea una visión común

- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro
- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo
- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo



## Consistencia

### Define valores básicos

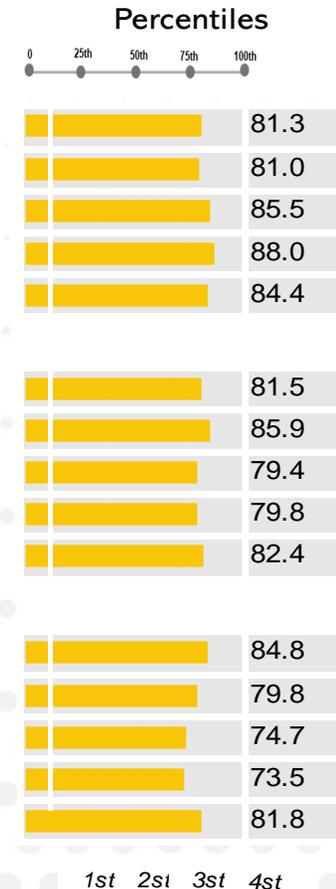
- Los líderes y directores de la Agencia Nacional de Infraestructura practican lo que pregonan
- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas
- Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos comportamos
- Los valores organizacionales son parte esencial en la realización de nuestro trabajo
- Se percibe coherencia en el actuar de todos respecto al código de ética e integridad de la entidad

### Se esfuerza por llegar a acuerdos

- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen
- La Agencia Nacional de Infraestructura tiene una cultura organizacional “fuerte” que la caracteriza
- Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles
- Los funcionarios de la entidad son capaces de tomar riesgos para solucionar dificultades
- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas

### Gestiona niveles de integración y coordinación

- La manera de trabajar dentro de la Agencia es consistente y bien organizada
- Las personas de los diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común
- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la agencia
- Es muy fácil coordinar las acciones de trabajo con personas de otro grupo o dependencia organizacion
- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquico



## IMPLICACIÓN

### Habilita a la gente

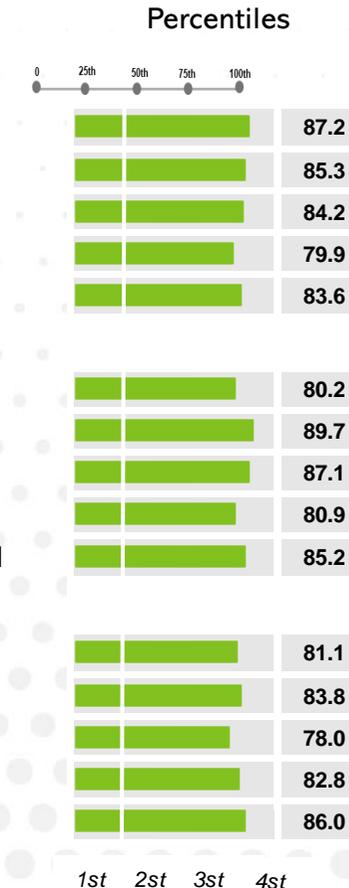
- Percibo que la mayoría de los miembros de la Agencia, están muy comprometidos con su trabajo
- Las decisiones que se toman en la entidad se gestionan en el nivel que dispone de la mejor información
- La información de la entidad se comparte de manera amplia, permitiendo acceder a la que se necesita
- Todo miembro de la Agencia Nacional de Infraestructura genera un impacto positivo en el grupo
- La planificación del trabajo es continua, implicando a todos en algún grado

### Desarrolla una orientación en equipo

- En la Agencia, se fomenta de manera activa la cooperación entre los diferentes grupos de la entidad
- Trabajar en la Agencia Nacional de Infraestructura nos hace sentir parte de un equipo
- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo y no descargamos el peso en la dirección
- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta entidad
- El trabajo se organiza de modo que cada persona comprende la relación entre su trabajo y los objetivos de la entidad

### Desarrolla destrezas organizacionales

- La autoridad se delega de modo que, las personas puedan actuar por sí mismas
- Las habilidades y capacidades de los líderes de la entidad, se mejoran constantemente
- La Agencia Nacional de Infraestructura invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
- Las capacidades de las personas son vistas como una fuente importante de ventaja competitiva
- Considero que todos contamos con las habilidades necesarias para hacer el trabajo



## ADAPTABILIDAD

### Crea cambios

- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
- Los colaboradores de la Agencia Nacional de Infraestructura, respondemos bien a los cambios del entorno
- Adoptamos continuamente, nuevas y mejores formas de hacer las cosas
- Los productos o procesos pueden ser modificados con facilidad dentro de la entidad
- Los diferentes grupos de la Agencia Nacional de Infraestructura cooperan a menudo para introducir cambios

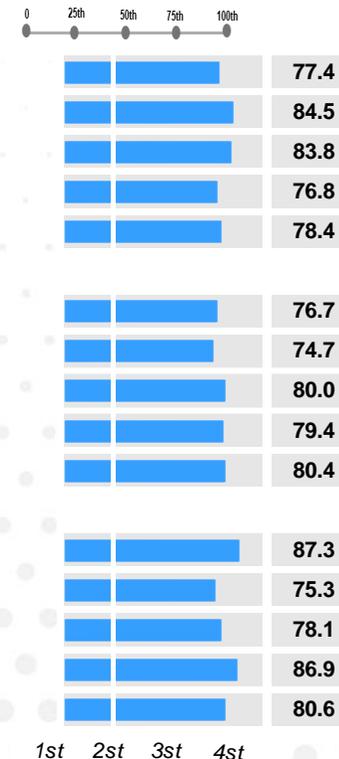
### Enfatiza el enfoque en el cliente

- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
- La información generada por nuestros clientes influye en nuestras decisiones
- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno
- Nuestras decisiones con frecuencia comprenden los intereses de los usuarios
- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con nuestros usuarios

### Promueve un aprendizaje empresarial

- Consideramos al éxito como un motor que motiva nuestras acciones diarias
- Tomar riesgos e innovar son competencias que se fomentan y recompensan en la entidad
- Las ideas de todos son tenidas en cuenta para el mejoramiento organizacional
- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano
- Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”

Percentiles



1st 2st 3st 4st



# 5



## Dimensiones Destacadas



# Dimensiones mejor calificadas:

Dimensión	Reactivo de medición	Puntaje
MISIÓN	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	90,4
MISIÓN	Esta entidad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	90,2
MISIÓN	Esta entidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	89,3
MISIÓN	Esta entidad tiene una clara estrategia de cara al futuro	89
PARTICIPACIÓN	Trabajar en la Agencia Nacional de Infraestructura nos hace sentir parte de un equipo	89
PARTICIPACIÓN	Percibo que la mayoría de los miembros de la Agencia Nacional de Infraestructura, están muy comprometidos con su trabajo	88,3
PARTICIPACIÓN	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo y no descargamos el peso en la dirección	88
CONSISTENCIA	Los valores organizacionales son parte esencial en la realización de nuestro trabajo	87,9
MISIÓN	La orientación estratégica de la agencia nos resulta clara y oportuna	87,4
PARTICIPACIÓN	Considero que todos contamos con las habilidades necesarias para hacer el trabajo	86,9
MISIÓN	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	86,8
ADAPTABILIDAD	Consideramos al éxito como un motor que motiva nuestras acciones diarias	86,7
MISIÓN	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	86,7
MISIÓN	La Dirección General sabe conducirnos hacia los objetivos que debemos alcanzar	86,4
CONSISTENCIA	La Agencia Nacional de Infraestructura tiene una cultura organizacional “fuerte” que la caracteriza	86,4
PARTICIPACIÓN	Las decisiones que se toman en la entidad se gestionan en el nivel que dispone de la mejor información	86,3
ADAPTABILIDAD	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	86,2
MISIÓN	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	85,6
PARTICIPACIÓN	El trabajo se organiza de modo que cada persona comprende la relación entre su trabajo y los objetivos de la entidad	85,4
MISIÓN	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	85,3



# Dimensiones con menor calificación:

Dimensión	Reactivo de medición	Puntaje
MISIÓN	Los líderes y directores de la Agencia Nacional de Infraestructura fijan metas ambiciosas pero realistas	53,5
ADAPTABILIDAD	La información generada por nuestros clientes influye en nuestras decisiones	73,6
CONSISTENCIA	Es muy fácil coordinar las acciones de trabajo con personas de otro grupo o dependencia organizacional	74
MISIÓN	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	74,8
ADAPTABILIDAD	Tomar riesgos e innovar son competencias que se fomentan y recompensan en la entidad	75,5
ADAPTABILIDAD	Los productos o procesos pueden ser modificados con facilidad dentro de la entidad	75,6
CONSISTENCIA	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la agencia	76
PARTICIPACIÓN	La Agencia Nacional de Infraestructura invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	76,6
ADAPTABILIDAD	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	76,8
ADAPTABILIDAD	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	76,9
ADAPTABILIDAD	Los diferentes grupos de la Agencia Nacional de Infraestructura cooperan a menudo para introducir cambios	77,3
ADAPTABILIDAD	Nuestras decisiones con frecuencia comprenden los intereses de los usuarios	78,7
ADAPTABILIDAD	Las ideas de todos son tenidas en cuenta para el mejoramiento organizacional	79
PARTICIPACIÓN	En la Agencia, se fomenta de manera activa la cooperación entre los diferentes grupos de la entidad	79,7
PARTICIPACIÓN	Todo miembro de la Agencia Nacional de Infraestructura genera un impacto positivo en el grupo	79,9



# 6

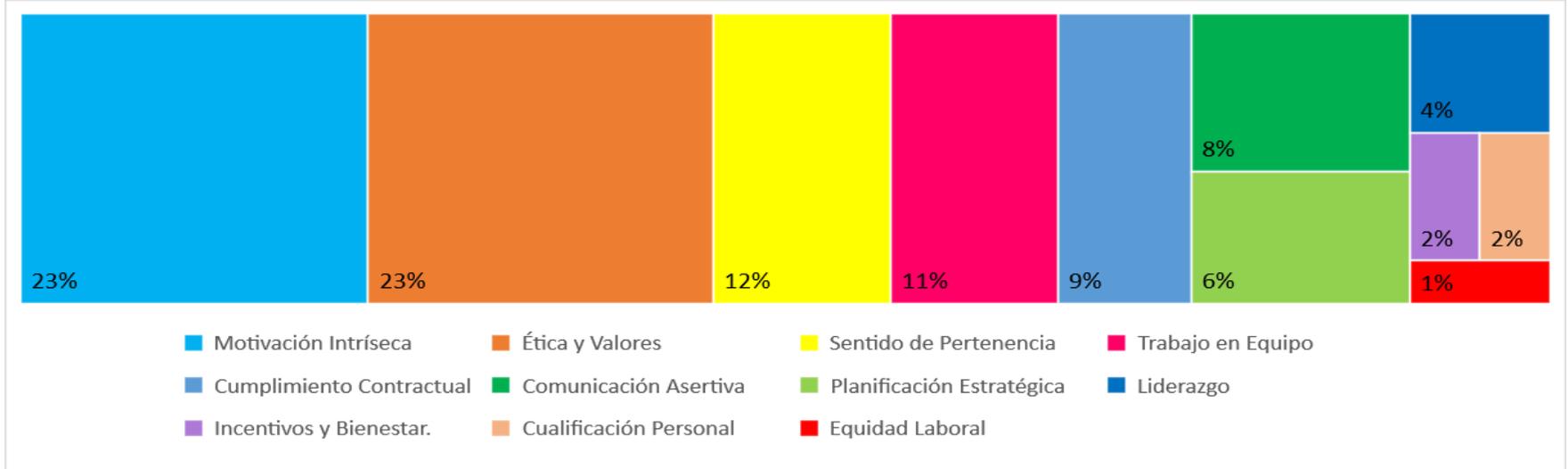


## Cualitativos



# Conversaciones públicas:

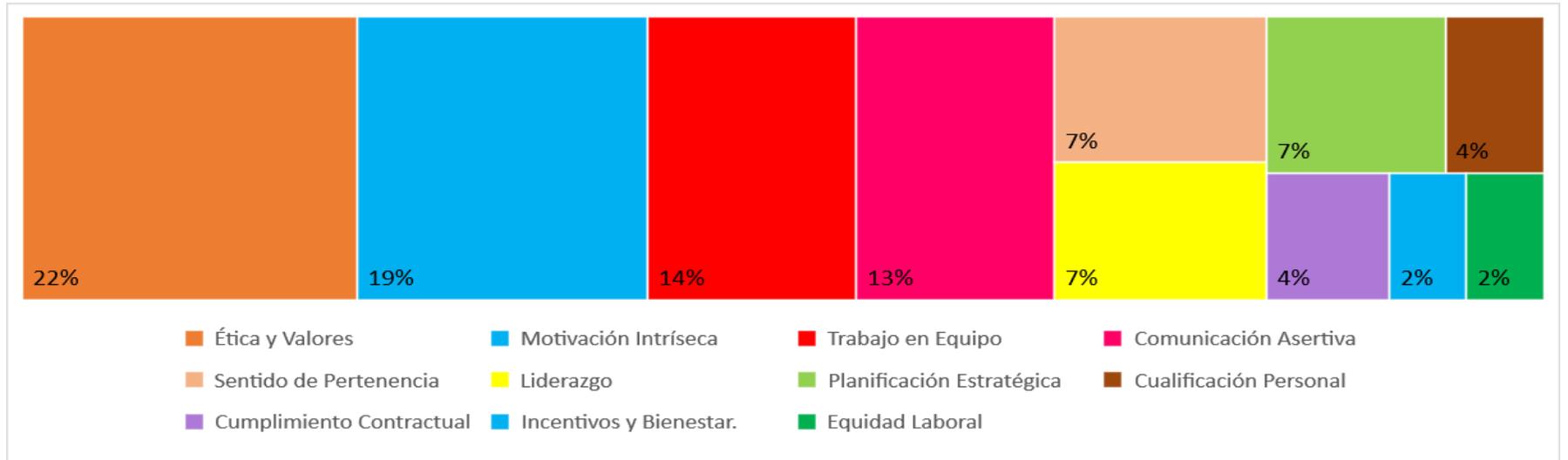
VARIABLE	%
Motivación Intrínseca	23%
Ética y Valores	23%
Sentido de Pertenencia	12%
Trabajo en Equipo	11%
Cumplimiento Contractual	9%
Comunicación Asertiva	8%
Planificación Estratégica	6%
Liderazgo	4%
Incentivos y Bienestar.	2%
Cualificación Personal	2%
Equidad Laboral	1%



Se evidencia que para los colaboradores de la entidad en sus conversaciones de carácter público se encuentra la motivación como principal elemento rector que, para los funcionarios les permite encaminar sus acciones y sus motivos a un objetivo preciso que se busca lograr, empleando todas sus herramientas laborales y acciones personales, seguida de la ética y los valores que son guía del comportamiento interno, además del sentido de pertenencia lo que les permite tener orgullo y filiación hacía la marca institucional y lo que ella representa.

# Conversaciones privadas:

VARIABLE	%
Ética y Valores	22%
Motivación Intrínseca	19%
Trabajo en Equipo	14%
Comunicación Asertiva	13%
Sentido de Pertenencia	7%
Liderazgo	7%
Planificación Estratégica	7%
Cualificación Personal	4%
Cumplimiento Contractual	4%
Incentivos y Bienestar.	2%
Equidad Laboral	2%



Se evidencia que para los colaboradores de la entidad en su conversación de lo privado, el principal elemento rector es la ética y los valores como guía del comportamiento interno, seguido de la motivación que encuentran en el carácter de su quehacer y de la posibilidad de trabajar efectivamente con otros. En general, se evidencian elementos que permiten observar a una comunidad alineada y con un propósito que es compartido.

# 7



## Conclusiones del estudio

- Se puede considerar que la agencia cuenta con una cultura basada de generación de resultados, cumplir con sus objetivos (Efectividad), y donde el desarrollo humano se hace visible (del Clan).
- En este sentido, se evidencia que la ANI es capaz de conectar la misión, el propósito y sus metas para crear un sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para sus funcionarios, sin embargo, al proponer metas se debe considerar que éstas sean percibidas como realistas.
- La ANI tiene una oportunidad de acción relacionada con aprender a balancear el desafío dual de la consistencia interna con la identificación y reconocimiento de sus clientes.
- En este sentido, reconocer, identificar y anticiparse a las futuras necesidades de quienes hacen parte del objetivo misional de la entidad es una de las más grandes e importantes tareas que como reto debe tener la agencia. Esto significa, transitar en lo que se conoce como la segunda tensión dinámica que es la conexión entre la Adaptabilidad (Estimular el Progreso) y la Consistencia (Preservar los Fundamentos), siempre enfocándose en el cambio y en particular en el “cliente”.



# 7

## Conclusiones del estudio

- Existe una fuerte orientación hacia el aprendizaje continuo, lo cual evidencia la posibilidad de seguir pensando en grande como elemento rector y de crecimiento desde las cuatro dimensiones evaluadas
- Es importante mencionar que se cuenta con los elementos, recursos y facilidades para el mejoramiento de aspectos relacionados con la adaptabilidad y el cambio, sin embargo, se debe ser flexible y estar dispuesto al cambio, cuando se requiera.
- Se evidencia que para la mayoría de dependencias existen fronteras organizativas pueden generar barreras para desarrollar un buen trabajo, lo que deriva en una moderada capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales para la entidad.

**¡Muchas  
gracias!**

