

FUERZA AÉREA COLOMBIANA

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL



INFORME DE RESULTADOS

2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DIMENSIONES Y VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL FAC	4
3. METODOLOGÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	5
4. POBLACIÓN PARTICIPANTE MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2020.....	6
5. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2020.....	7
6. TENDENCIA CLIMA ORGANIZACIONAL FAC	8
7. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR GRUPO POBLACIONAL FAC.....	9
8. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR UNIDADES FAC	10
9. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR VARIABLES FAC	11
10. RECOMENDACIONES	17

1. INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea Colombiana, a través del Plan Estratégico Institucional, planteó como uno de sus objetivos “Incorporar, fidelizar y promover el desarrollo del talento humano”, contando con talento humano suficiente, competente y motivado, que sea el soporte fundamental para el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Fuerza Aérea Colombiana, 2020), objetivo que conlleva a fortalecer la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Fuerza, propiciar ambientes de trabajo en el marco del liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la motivación, el desarrollo y la capacitación del talento humano entre otros.

La importancia de gestionar el clima organizacional radica en el efecto directo que los procesos organizacionales tienen sobre la incidencia, eficacia, productividad y habilidad para innovar, como también sobre la satisfacción y el bienestar del personal que labora para la organización.

La gestión de un buen clima organizacional se constituye en un factor fundamental de la gestión humana, ya que es una fuente para la retención y atracción de talento, al generar compromiso y sentido de pertenencia, a través de la construcción de ambientes éticos y de confianza, que permitan a las personas al interior de la Institución, que decidan colocar en práctica voluntariamente su conocimiento y potencial para la consecución de los objetivos estratégicos.

Cabe destacar en este sentido, que solo será posible un impacto dentro de este tema, al contar con el respaldo del nivel estratégico, así mismo con la participación permanente de los líderes, quienes son los principales promotores en sus interacciones cotidianas con sus equipos de trabajo, que la meta se cumpla a través de la gestión de los diferentes factores que conforman el clima organizacional necesario para el desarrollo de la estrategia en todos los niveles.

El análisis de la tendencia, se constituye en el insumo fundamental para el planteamiento de intervenciones de procesos humanos por medio de los planes de acción, a fin de disminuir las brechas existentes entre el clima organizacional esperado y la percepción actual.

2. DIMENSIONES Y VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL FAC

Dimensión Desarrollo y Pertinencia	
Autorealización	Sentido de Orgullo
Percepción que tienen los funcionarios con respecto al desarrollo de su potencial, al crecimiento y la autosuperación permanente a nivel profesional y laboral dentro de la institución.	Sentimiento de valoración y satisfacción por el trabajo realizado por las personas que conforman mi equipo/oficina en relación a las tareas desarrolladas.

Dimensión Liderazgo		
Liderazgo Jefe inmediato	Liderazgo Jefe Jefatura / Comandante Grupo	Liderazgo Comandante Comando / Comandante Unidad
Competencias que tiene un jefe inmediato para influir, generar cohesión y sinergia en su grupo de trabajo para lograr un objetivo.	Competencias que tiene un Jefe de Jefatura / Comandante de Grupo para influir, generar cohesión y sinergia en su grupo de trabajo para lograr un objetivo.	Rol del comandante de Comando / Unidad y que favorece el cumplimiento de objetivos.

Dimensión Gestión Talento Humano	
Fidelización	Direccionamiento y Administración Talento Humano
Estrategias establecidas por la institución para atraer y lograr la permanencia de los altos potenciales y funcionarios con desempeño sobresaliente.	Directrices, lineamientos y actividades que establece la institución para organizar, dirigir y controlar el talento humano.

Dimensión Gestión del Desempeño
Desarrollo de Carrera
Políticas, procedimientos y prácticas organizacionales que permiten o facilitan que los miembros de la organización den cumplimiento a una secuencia de actividades y eventos relacionados con su carrera para obtener logros profesionales, crecimiento y autorealización.

Dimensión Cohesión y Relaciones Laborales
Cohesión y relaciones laborales
Relación estrecha entre los miembros del equipo caracterizada por la unidad, colaboración, compañerismo y armonía, la cual permite el cumplimiento de los objetivos con alta calidad.

3. METODOLOGÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para interpretación de resultados de la presente medición, a continuación, se presentan las características del instrumento, así como la forma de obtener la calificación del CO global y por factor.

Calificación e Interpretación del Cuestionario de Clima Organizacional

Para obtener la calificación del Clima Organizacional se otorgó una valoración numérica a cada opción de respuesta, quedando una escala de 1 a 5. En esta valoración cuantitativa debe haber correspondencia con la direccionalidad de la afirmación, es decir, a mayor favorabilidad de clima organizacional, mayor puntaje en la valoración numérica.

La calificación global del Clima Organizacional, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$CO = (Pi/PME)*100$$

Donde Pi es la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada ítem, y PME es la puntuación máxima esperada en todo el instrumento.

La calificación de cada Factor del Clima Organizacional, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$CO = (PiF/PMEF)*100$$

Donde PiF es la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada ítem del factor, y PMEF es la puntuación máxima esperada en cada factor.

La puntuación máxima esperada resulta de multiplicar el valor máximo de las escalas por el número total de afirmaciones.

Luego, este valor se multiplica por 100, para obtener las puntuaciones en porcentaje.

La interpretación del resultado se realiza de acuerdo con la clasificación definida por la Subdirección de Evaluación y Desarrollo, representada por un semáforo, con los siguientes valores de referencia:



La estructura de la medición de clima organizacional consta de 90 afirmaciones organizadas en forma aleatoria que evalúan 10 variables del clima organizacional. El número de ítems para cada variable se observa en la siguiente Tabla No. 1:

VARIABLES	No. Elementos
Autorealización	8
Sentimiento de Orgullo	7
Liderazgo Jefe Inmediato	7
Liderazgo Jefe Jefatura/ Comandante de Grupo	4
Liderazgo Comandante Comando /Comandante Unidad	9
Liderazgo Estratégico	7
Fidelización	11
Direccionamiento y Administración del Talento Humano	10
Desarrollo de Carrera	20
Cohesión y Relaciones Laborales	7
Total	90

Tabla No. 1 Variables Clima Organizacional FAC 2020.

4. POBLACIÓN PARTICIPANTE MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2020

La medición de Clima Organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, se realizó con una muestra equivalente al 88% de la población objeto de evaluación. Respecto a la muestra de los funcionarios participantes en el año 2019, se logró un aumento de la muestra del 21,41% para la vigencia 2020.

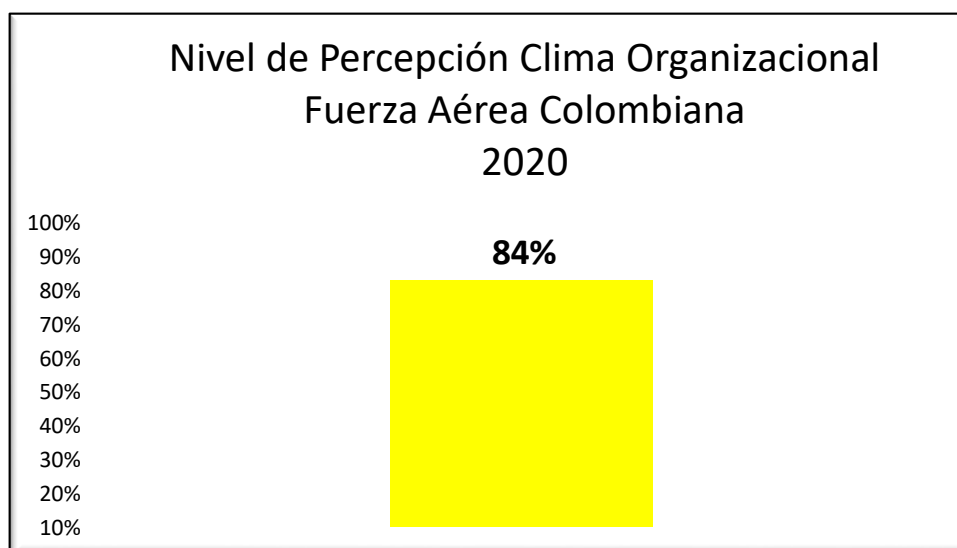
En la Tabla No. 2, se especifica el porcentaje de participación por tipo de población a la fecha de la medición.

Población	Porcentaje muestra participante
Oficiales	85%
Suboficiales	91%
Personal Civil	84%
Total	88%

Tabla No. 2 Porcentaje de participación por tipo población medición clima organizacional FAC 2020.

5. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2020

Para el periodo 2019-2020, la percepción de clima organizacional para el personal de oficiales, suboficiales y civiles de la Fuerza Aérea Colombiana, es del 84% de favorabilidad, encontrándose ubicada en franja amarilla, como oportunidad de mejora tal y como se observa en la Gráfica No. 1, respecto a la medición 2018-2019, 78%, aumento un 6%.

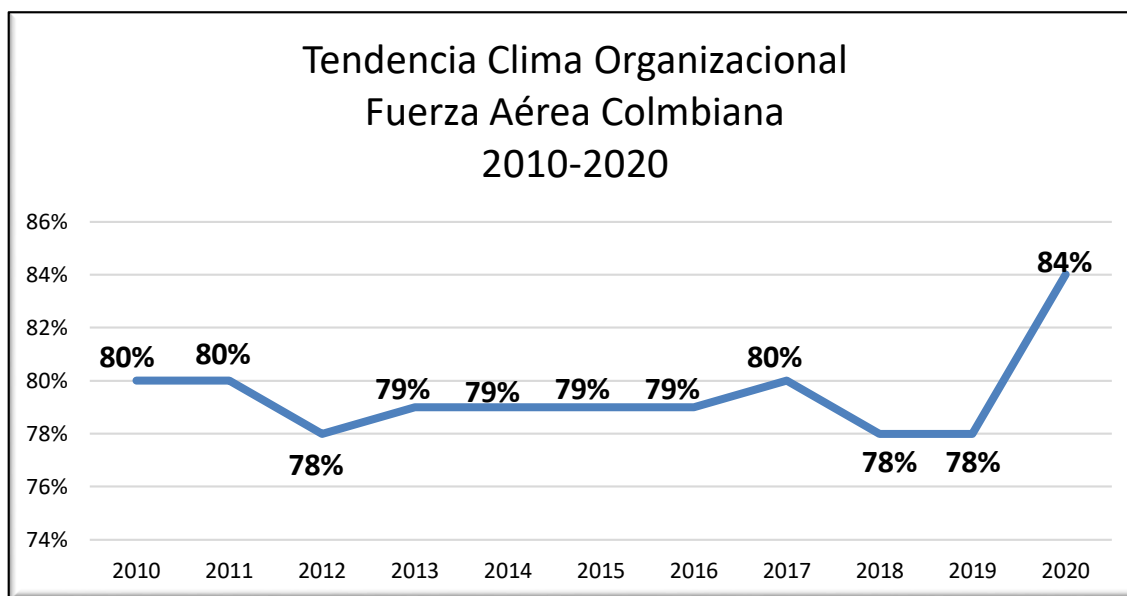


Gráfica No. 1 Clima Organizacional FAC 2020.

Para la presente vigencia, la medición de clima organizacional FAC se llevó a cabo empleando la herramienta colaborativa Microsoft Forms, la cual fue aplicada al personal de oficiales, suboficiales y civiles pertenecientes al Cuartel General, Comandos Aéreos, Grupos Aéreos y Escuelas de Formación a través de link de enlace enviado a las cuentas de correo institucional, asegurando la participación de manera segura, controlada y masiva.

Esta medición se realizó en el mes de agosto de 2020 y contó con una muestra superior al 80% por cada población evaluada. Es de resaltar que, en los últimos 9 años era evaluada una muestra del 40% de la población por Unidad.

6. TENDENCIA CLIMA ORGANIZACIONAL FAC



Gráfica No. 2 Tendencia Clima Organizacional FAC 2010-2020

En la Gráfica No. 2, se aprecia la tendencia de clima organizacional producto de las mediciones desde el año 2010 hasta la presente vigencia. Esta tendencia se destaca por presentar un promedio del 79% de favorabilidad, sin alcanzar la meta establecida del 85% en las últimas 10 mediciones.

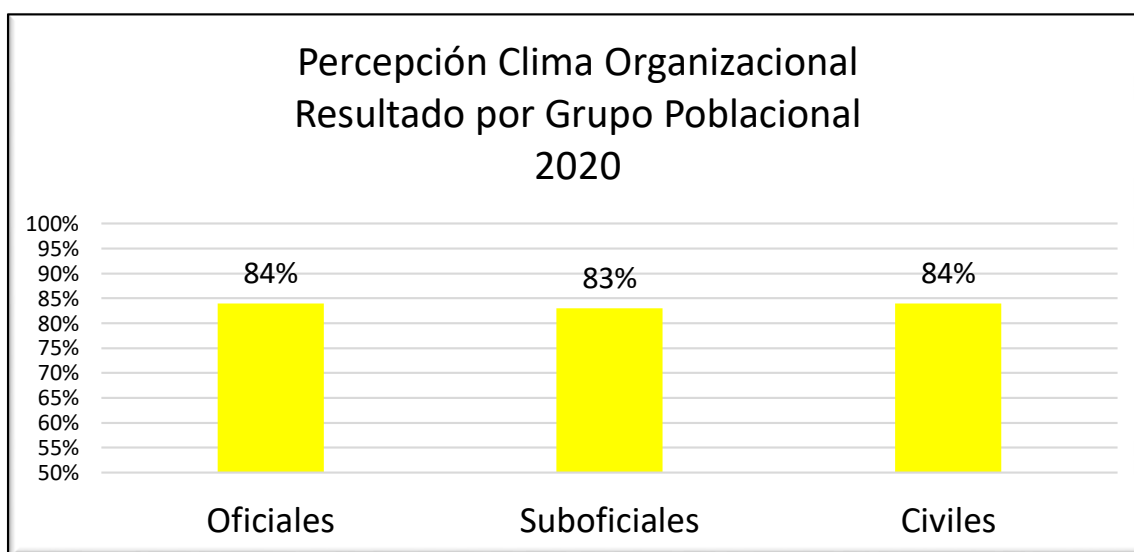
El nivel de percepción para la presente vigencia es el más alto de todas las mediciones realizadas desde el año 2010, destacándose como variables que inciden en esta nueva medición: el empleo del nuevo instrumento como resultado de las recomendaciones emitidas por la Subdirección de Evaluación y Desarrollo teniendo en cuenta el análisis de las mediciones anteriores, brechas generacionales, tipo de variables empleadas, entre otros aspectos de carácter propiamente asociados a la cultura institucional y el proceso de transformación de la Fuerza. Por otra parte, se consideró el desarrollo de una metodología acorde a las necesidades del entorno institucional y la cantidad de población evaluada.

Sumado a lo anterior, el trabajo realizado por la Unidades en cada uno de los planes de acción a través de las Oficinas de Comportamiento Humano y el apoyo permanente de los señores

Comandantes de Unidad y Comandantes de Grupo para el desarrollo y cumplimiento de los mismos, contribuyendo significativamente en alcanzar mejores resultados que redundan en la adecuada administración del talento humano.

Es de resaltar, el esfuerzo en líneas de trabajo como el liderazgo, la comunicación asertiva, trabajo en equipo y el desarrollo de actividades de tipo vivencial para fortalecer los diferentes ambientes laborales.

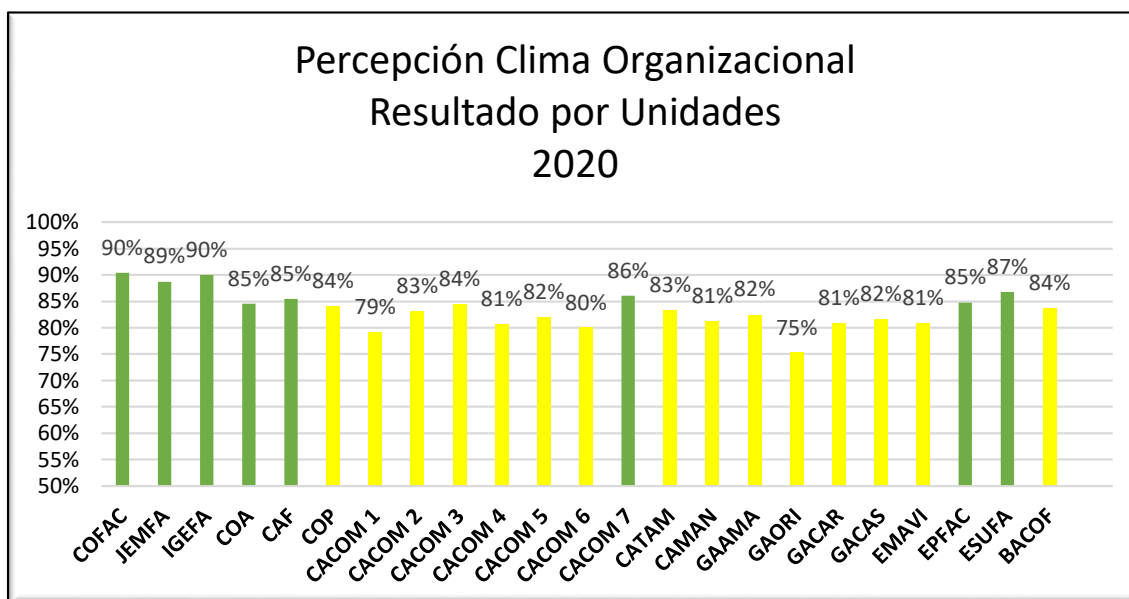
7. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR GRUPO POBLACIONAL FAC



Gráfica No. 3 Percepción Clima Organizacional Resultado por Variables 2020.

De los resultados por grupo poblacional presentados en la Gráfica No. 3, se observa homogeneidad en la evaluación de las variables de clima organizacional en las tres poblaciones participantes en la presente medición. Lo anterior, como resultado de las experiencias comunes e individuales en los ambientes laborales de cada una de las Unidades Militares Aéreas atendiendo a las particularidades que se presentaron para cada variable.

8. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR UNIDADES FAC

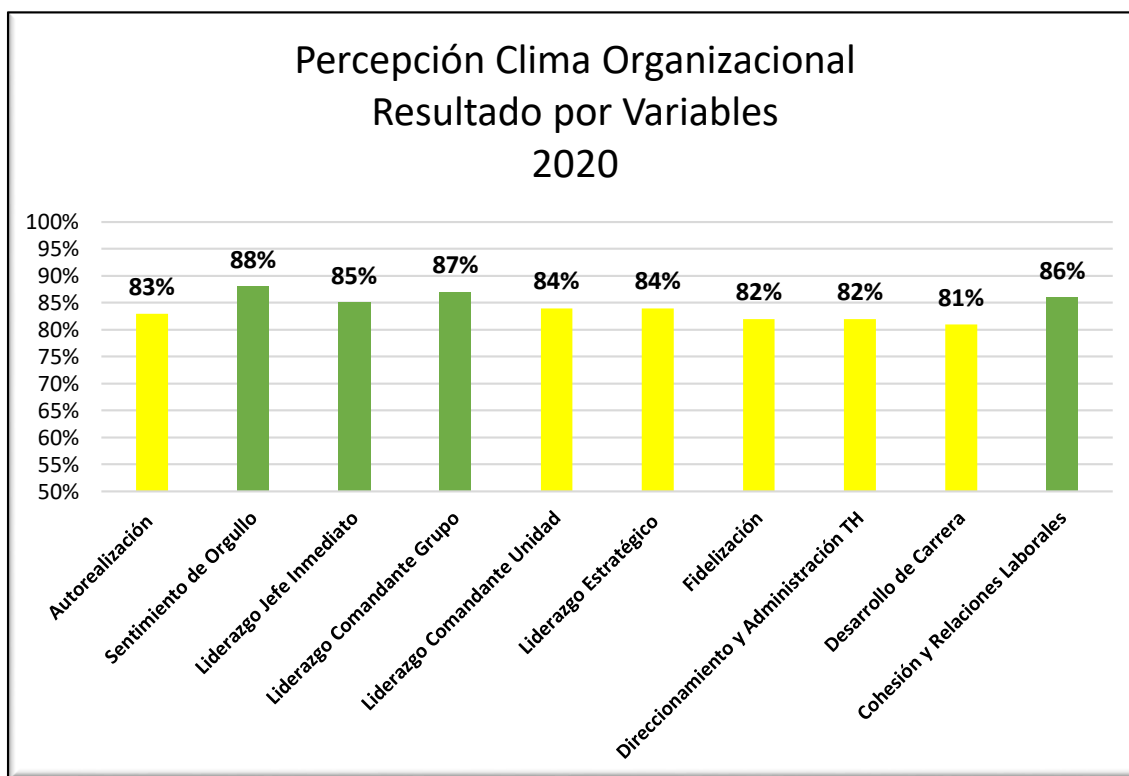


Gráfica No. 4 Percepción Clima Organizacional por Unidades 2020

En la Gráfica No. 4, se evidencia que, la percepción de clima organizacional en el nivel central se ubica como fortaleza, destacando las puntuaciones en las dependencias que integran el Comando de la Fuerza (COFAC) y la Inspección General FAC (IGEFA) con un 90% de favorabilidad y el Segundo Comando y Jefatura de Estado Mayor (JEMFA) con un 89%. En cuanto a las puntuaciones obtenidas en los Comandos de Operaciones Aéreas (COA) 85%, Apoyo a la Fuerza (CAF) 85% se encuentra que los dos primeros están en nivel de fortaleza y el Comando de Personal (COP) con un 84%, con necesidad de mejora.

Así mismo, se destacan dos de las tres Unidades académicas Escuela de Posgrados (EPFAC) y Escuela de Suboficiales (ESUFA) en nivel de fortaleza con 85% y 87% respectivamente. Mientras que el nivel de percepción a nivel Comandos y Grupos Aéreos se encuentran en nivel de oportunidad de mejora, con un promedio de 82%, destacándose el nivel de percepción del Comando Aéreo de Combate No 7 con un 86%. Las Unidades que requieren oportunidad de mejora con seguimiento son CACOM 1 con 79% y GAORI con 75%.

9. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR VARIABLES FAC



Gráfica No. 5 Percepción Clima Organizacional Resultado por Variables 2020

En cuanto a los resultados presentados en Gráfica No. 5, se encuentran las nuevas variables objeto de medición para la presente vigencia, destacando que ninguna de las variables en el consolidado total de la medición para la Fuerza se encuentra por debajo del 80%.

El promedio de estas variables se ubica en el 84% de favorabilidad, destacando que tres de las nueve variables son percibidas por los funcionarios como fortaleza, entre ellas, sentimiento de orgullo con un 88%, liderazgo Jefe de Jefatura / Comandante de Grupo 87% y cohesión y relaciones laborales 86%.

VARIABLES que analizadas en su conjunto permiten identificar una percepción centrada en la importancia de reconocer en la administración del talento humano el desarrollo de trabajos con objetivos coherentes, apropiados y ligados al cumplimiento de la misión de la Fuerza, contar con

Jefes de Jefatura y Comandantes de Grupo que promuevan la sinergia de equipos, fortalezcan la confianza de sus subalternos y sean ejemplo de comportamiento ético.

Al analizar la variable *Autorealización*, se encuentra una percepción del 83%, siendo de interés el resultado más bajo de la Fuerza, el obtenido en el Comando Aéreo de combate No 6, 79%, teniendo en cuenta que el personal que se destaca en esta Unidad, percibe que la institución requiere de mecanismos adecuados para que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, en términos de oportunidades para fortalecer sus competencias a nivel profesional, contar con recursos tecnológicos a nivel unidad que faciliten el desarrollo personal y profesional, como también la necesidad de evidenciar mejores prácticas en materia de compensación y estímulos que permitan fidelizar al personal.

La variable *Sentimiento de Orgullo* 88%, es una variable que se comporta de manera homogénea en todas las Unidades de la Fuerza, sin embargo, se resalta el nivel de percepción obtenido en ESUFA, 90%, al considerar que el personal orgánico de la Escuela, asume la realización de labores encomendadas por el mando institucional con gran sentido de responsabilidad y compromiso, cumpliendo los objetivos propuestos con altos estándares de calidad, actuando bajo parámetros de comportamiento ético en cada una de las actividades que desarrolla como Unidad Académica, trabajando en equipo, con profesionalismo, disciplina, respeto y buen trato, escuchándose como equipo y generando retroalimentación entre los diferentes niveles para alcanzar mejoramiento continuo en todos sus procesos.

A la luz de los resultados entre Unidades, para la variable *Liderazgo Jefe Inmediato* 85%, se resalta el ejercicio de liderazgo propuesto por los Comandantes de Grupo, Jefes de Dependencia y Comandantes de Escuadrón del CACOM 2, favoreciendo las acciones en pro del trabajo en equipo, transmitiendo y reconociendo la importancia de los objetivos del área de trabajo y de qué manera se logra un impacto en la misión institucional. Así mismo, el personal del Comando Aéreo de Combate No. 2 percibe que el comportamiento de sus jefes inmediatos es coherente y de ejemplo, considerando el comportamiento ético como pilar fundamental para el ejercicio de liderazgo.

De igual forma, se resalta la percepción de esta variable en el CACOM 5, identificando que el personal de Comandantes de Grupo ha logrado empoderar a sus comandantes de escuadrón, generando autonomía en la toma de decisiones, desarrollando habilidades gerenciales en ellos y respaldándolos cuando es necesario. Esto ha generado un efecto cascada para todos los subalternos, reconociendo el apoyo y el esfuerzo de sus comandantes por liderar a todo el personal sin importar el tipo de rol que se desempeñe.

Para la variable *Liderazgo Jefe Jefatura / Comandante de Grupo*, el Comando Aéreo de Combate No 7, alcanza un nivel de percepción sobre saliente con el 94% de favorabilidad, permitiendo dar lectura a que existe una adecuada práctica de comunicación de directrices, que se distingue por ser clara y oportuna entre superiores y subalternos. El personal perteneciente a este grupo percibe un ambiente laboral basado en la confianza.

Por su parte, esta misma variable en el CACOM 3, el 86% permite identificar en los Comandantes de Grupos, capacidad para comunicarse de manera clara y fluida con sus colaboradores, lo que les permite tomar decisiones con serenidad y confianza basados en lo expuesto por su equipo de trabajo, tal aspecto ha impactado positivamente en los subalternos, quienes asumen esta práctica como claro ejemplo de liderazgo.

En cuanto a la variable *Liderazgo Comandante de Unidad* CACOM 3 – 7, CATAM y ESUFA, sobre salen con porcentajes entre el 90 % y el 88%. El nivel de percepción favorable se fortalece con la clara alineación y unidad de mando, se direcciona y asesora de manera permanente el trabajo del personal. Es visible el estilo y ejercicio de liderazgo de Comandante, Segundo Comandante, Comandantes de Grupo, Escuadrón y jefes inmediatos, promoviéndose un bienestar emocional que redundará en un trabajo eficaz en todo nivel.

Por otra parte, de manera general en la Fuerza, el personal percibe necesidad de reconocimiento por el esfuerzo y compromiso que demanda el cumplimiento de objetivos, factor clave en la motivación y la fidelización, así como mejores canales de comunicación que permitan

retroalimentar el trabajo realizado, conocer los nuevos retos institucionales y las mejores prácticas organizacionales para optimizar sus procesos.

Es importante atender el nivel de percepción de Unidades como CACOM 1 - 4 - 6 y GAORI, teniendo en cuenta, que las puntuaciones más bajas de la medición plantean un estilo de liderazgo, en donde las directrices, políticas y ordenes en estas unidades atienden a situaciones que implican para las dos primeras Unidades, la importancia de generar canales de comunicación adecuados entre el Comando de Unidad y los subalternos en todos los niveles, mientras que para las unidades CACOM 6 y GAORI, se centran en que se escuchen sugerencias e inquietudes entorno al factor bienestar al interior de la Unidad, situación que amerita un análisis desde los ámbitos laboral, jurídico, familiar y social, con el fin de encontrar un punto de equilibrio.

Liderazgo Estratégico 84%, nivel de percepción que muestra un claro compromiso en el Alto Mando Institucional por alcanzar los retos de la Fuerza, a partir del ejercicio de liderazgo transformador, construyendo una visión compartida, comunicando efectivamente los objetivos institucionales y motivando y comprometiendo a todo el personal que integra la institución hacia la misión institucional.

Al abordar la variable *Fidelización*, se encuentra un nivel de percepción que es compartido en toda la FAC como oportunidad de mejora, 82%. El esfuerzo institucional para fortalecer la fidelización en la Fuerza, deberá estar centrado entre otros, en la generación de mecanismos (estrategias de comunicación, campañas, programas y planes) para que sus funcionarios conozcan los beneficios de ser integrantes de la Fuerza; Realizar esfuerzos por alcanzar convenios que impacten a las nuevas generaciones en ámbitos de desarrollo personal y profesional, favoreciendo siempre a quienes mejor desempeño tienen en sus cargos; Fortalecer los mecanismos (compensación, estímulos, incentivos y proyección) que tiene La FAC para lograr la permanencia de sus funcionarios a largo plazo; Promover entre las unidades intercambio de buenas prácticas que conlleven a la fidelización de los funcionarios de toda la Fuerza.

A su vez la variable *Direccionamiento y Administración del Talento Humano*, la cual comparte el mismo nivel de percepción a nivel FAC, 82%, invita a la revisión y ajuste de asignación de funciones y tareas acorde con el nivel de experiencia y conocimiento que reviste cada cargo. Situación que puede acompañarse de adecuados procesos de inducción y reinducción, capacitación y entrenamiento en habilidades propias de los cargos desempeñados, distribución de carga laboral ajustada a cantidad de personas, capacidades y tipo de misión realizada. Tales aspectos, requieren acompañamiento de políticas y procedimientos en administración de personal que promuevan la eficiencia organizacional.

Es necesario intervenir con prioridad en las plantas de personal, principalmente en escuadrones operativos, puesto que las personas refieren sobrecarga laboral, ya que existen innumerables requerimientos y no se cuenta con el recurso tanto humano, financiero y locativo para dar respuesta adecuada a los mismos.

Los resultados para la variable *Desarrollo de carrera*, 81%, dan cuenta de la necesidad de diseñar estrategias que fortalezcan la proyección de carrera de los miembros de la Fuerza, creando un escenario futuro de desarrollo y crecimiento que incentive la permanencia del personal en la institución, estas estrategias deberán estar cimentadas no solo en las oportunidades de capacitación y actualización, sino en el desarrollo de potencial a partir de mayores desafíos en cargos, proyectos, misiones especiales, diferentes escenarios que permitan el mejoramiento continuo y el desarrollo de competencias a partir de la exposición; de igual manera, es indispensable crear programas de sucesión que permitan hacer frente al relevo generacional, sin perder capital intelectual y asignando las personas a los cargos solo cuando alcancen el nivel de competencias requerido.

Cohesión y relaciones laborales 86%, variable que se percibe como fortaleza a nivel institucional y en general con buen nivel de percepción en las diferentes Unidades Aéreas. El personal se identifica con una interacción laboral en la cual, las sanas y adecuadas relaciones interpersonales generan mayor disposición para el desarrollo de sus actividades laborales. Reconocen y valoran los aportes de sus compañeros en sus áreas de trabajo, comparten ideas y opiniones sin que

con ello se generen fricciones que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales. En general, perciben un ambiente de relaciones constructivas.

10. RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis expuesto anteriormente, se sugiere contemplar en el plan de acción institucional las siguientes recomendaciones, con el fin de fortalecer y mantener un adecuado clima organizacional en la Fuerza:

- Fortalecer y hacer seguimiento a los planes de desarrollo en los niveles de Comandantes de Grupo y Comandantes de Escuadrón, con el fin de potenciar las competencias enmarcadas en su grado y cargo de acuerdo con lo establecido en el Modelo de Competencias de la Fuerza.
- Establecer herramientas virtuales como un recurso importante y fortalecido para el acceso a la capacitación del personal militar y civil de las unidades.
- Fortalecer en las Unidades Militares Aéreas, la implementación del salario emocional (tiempo compartido con la familia, acceso a programas de capacitación, actividades de esparcimiento familiar, horarios flexibles, jornadas deportivas etc.).
- Revisar el plan de bienestar y familiar de la Fuerza , con el fin de impactar las necesidades de acuerdo a los grupos poblacionales (oficiales, suboficiales, civiles) en los diferentes grados y roles.
- Promover espacios en los cuales los señores comandantes a todo nivel puedan tener relación laboral más directa con sus subalternos, ello brinda un nivel de control, supervisión y acompañamiento; pues el hecho de verificar y garantizar que las condiciones físicas y/o logísticas del entorno laboral incentiva y mantiene el bienestar de su personal.
- Felicitar y destacar públicamente los Comandantes de Grupo que obtuvieron resultados sobresalientes en la reciente medición, debido a su gestión e impacto en el mejoramiento del clima organizacional.
- Continuar realizando programas de desarrollo que fortalezcan competencias, tales como; trabajo en equipo, comunicación y liderazgo en los diferentes Unidades.

- Diseñar estrategias que permitan incrementar las oportunidades de desarrollo y proyección del personal, con espacios de formación y actualización para todos los funcionarios según cargo y proyección.
- Revisar en cada Unidad, la asignación de tareas, roles desempeñados en los cargos y proyectos especiales que son asignados al personal, identificando funcionarios que presenten sobrecarga laboral y realizando los ajustes o acciones de mejora a que haya lugar.
- Empoderar a través de habilidades directivas a los Comandantes de Escuadrón, Comandantes de Escuadrilla, Jefes de Departamento, para que trabajen de manera autónoma, compartan las buenas prácticas y se genere sinergia de equipo.