



**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**  
**FUERZA AÉREA**  
**JEFATURA DE POTENCIAL HUMANO**  
**SUBDIRECCION DE EVALUACION Y DESARROLLO**  
**ANALISIS DE TENDENCIA CLIMA ORGANIZACIONAL 2014 – 2019**

## **1. PREÁMBULO**

La Fuerza Aérea Colombiana, a través del Plan Estratégico Institucional, planteó como uno de sus objetivos “mejorar el clima organizacional a través del desarrollo, humano, científico, tecnológico y cultural, para ser líder dentro del ámbito aeroespacial nacional” (Fuerza Aérea Colombiana, 2011), reconociendo que es una práctica del contexto institucional que está directamente relacionada con la productividad y el nivel de competitividad que puede llegar a alcanzar la Institución, actualmente mediante el objetivo “Fortalecer la administración de personal y promover un ambiente institucional competitivo en el talento humano” se busca continuar encaminando todas las acciones posibles para desarrollar y fortalecer cada vez más la competitividad organizacional y logro de objetivos a través del impulso de este objetivo estratégico.

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” (Ekvall, 1986).

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 (engagement) 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 (Fuerza Aérea Colombiana, 2014).

## **2. INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado ha sido validado y adaptado a las necesidades de la Fuerza Aérea Colombiana el cual consta de 55 elementos que recogen 8 factores de clima como son: Orientación Organizacional, Estilos de Dirección, Impacto del Comandante, Comunicación e Integración, Administración del Talento Humano, Trabajo en Equipo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico.

En primera instancia, se presenta una descripción de los factores o dimensiones de clima organizacional que se evalúan a través del instrumento de diagnóstico, luego se explica las características del instrumento con el correspondiente procedimiento para su calificación e interpretación y posteriormente se describen los resultados cuantitativos y cualitativos del clima organizacional 2018 y el análisis de la tendencia de acuerdo con la data con que se cuenta a la fecha.

### 3. DESCRIPCIÓN DE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo establecido para la medición de clima organizacional en la Fuerza Aérea Colombiana fue aprobado en el 2009. Este modelo, evalúa los factores de mayor incidencia al interior de la organización, los cuales se describen a continuación:

1. **Orientación Organizacional**, el cual hace referencia a la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, estrategias, los valores y las políticas de una entidad y de la manera en que se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
2. **Impacto del Comandante:** Relacionado con las competencias que deben poseer los Comandantes de Unidad para generar una influencia transformadora, que cause un efecto substancial en el personal que se tiene bajo su mando, para orientar el cumplimiento de la misión.
3. **Estilos de Dirección**, entendido como la percepción de los servidores respecto a los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
4. **Comunicación e Integración**, referido a la percepción de la calidad en el intercambio comunicacional expresado en ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades orientando a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad y entre cada unidad.
5. **Administración del Talento Humano**, el cual hace referencia a la percepción de los servidores sobre procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los

funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar, su satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

6. **Trabajo en Equipo**, entendido como la percepción realizada por un determinado número de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
7. **Capacidad Profesional**, referida a la percepción sobre el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
8. **Medio Ambiente Físico**, el cual se refiere a la percepción sobre las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

#### **4. METODOLOGÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para realizar la interpretación de resultados se presenta las características del instrumento y forma de obtener la calificación del clima organizacional general y por factor.

##### **Características del instrumento**

El instrumento recoge la respuesta elegida por el funcionario a cada una de las 55 afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, la cual está organizada en una escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta así:

**TA= Total Acuerdo; PA= Parcial Acuerdo; PD= Parcial Desacuerdo; TD= Total Desacuerdo**

La estructura del cuestionario consta de 55 afirmaciones organizadas en forma aleatoria que evalúan 8 factores del clima organizacional. El número de ítems para cada factor se observa en la siguiente tabla:

FACTOR	ID	No. Elementos
ESTILO DE DIRECCIÓN	ED	10
IMPACTO DEL COMANDANTE	IC	2
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	CI	6
TRABAJO EN EQUIPO	TE	6
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	ATH	7
CAPACIDAD PROFESIONAL	CP	7
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	OO	9
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	AF	8
CLIMA ORGANIZACIONAL GLOBAL	CO	55

**Tabla No. 1** Composición Factores Clima Organizacional FAC.

### **Calificación e Interpretación del Cuestionario de Clima Laboral**

Para obtener la calificación del Clima Laboral se otorgó una valoración numérica a cada opción de respuesta cualitativa, quedando una escala de 1 a 4. En esta valoración cuantitativa debe haber correspondencia con la direccionalidad de la afirmación, es decir, a mayor favorabilidad de clima laboral mayor puntaje en la valoración numérica.

La calificación global del Clima Laboral, se obtiene de la siguiente formula:

$$CO = PiPME*100$$

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 Laboral, se obtiene de la siguiente formula:

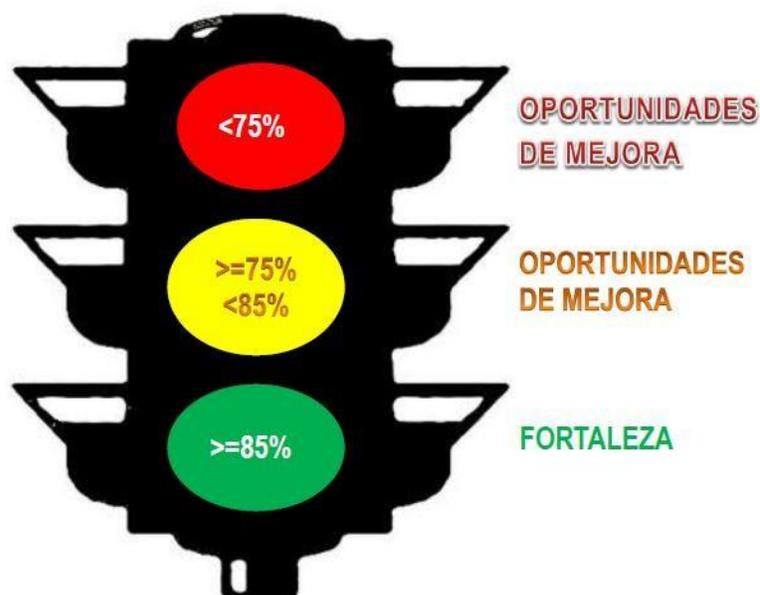
$$CO = PiFPMEF*100$$

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 la escala por el número total de afirmaciones. Así, por ejemplo, el valor máximo de la escala es de 4 y el número total de afirmaciones de todo el cuestionario es 55, por tanto, la puntuación máxima esperada para todo el cuestionario es de  $(4*55) = 220$ .

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 Jefatura de Desarrollo Humano, presentado como semáforo, Así:



## 5. MUESTRA POBLACIONAL EVALUADA

La medición de Clima Organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, se realizó con una muestra equivalente al 40% de la población objeto de evaluación.

En la Tabla No. 2, se especifica la población objeto de evaluación con sus respectivas muestras.

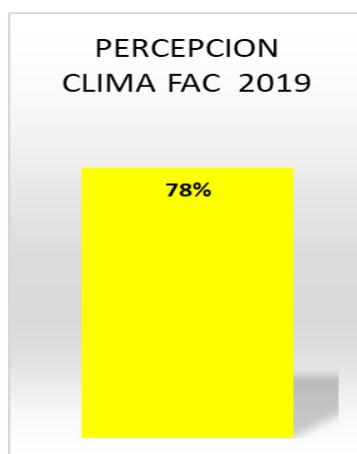
<b>POBLACION</b>	<b>PORCENTAJE MUESTRA PARTICIPANTE</b>
<b>OFICIALES</b>	40%
<b>SUBOFICIALES</b>	40%
<b>CIVILES</b>	40%
<b>TOTAL</b>	40%

**Tabla No. 2** Muestra de aplicación encuestas Clima Organizacional

## **6. DESCRIPCION DE RESULTADOS CLIMA FAC 2019**

### **COMPORTAMIENTO GENERAL DEL CLIMA LABORAL EN LA FAC**

Para el periodo 2018 - 2019, el porcentaje obtenido en la percepción de clima laboral para la Fuerza Aérea Colombiana fue del 78% de favorabilidad, encontrándose ubicado dentro del rango de alerta amarilla (oportunidad de mejora) con reducción de un punto respecto al periodo 2017 – 2018.



**Grafica No. 1** Clima Organizacional FAC

## **TENDENCIA CLIMA ORGANIZACIONAL 2010 – 2019 FUERZA AEREA**

En la gráfica No. 2, se muestra el índice de clima organizacional obtenido desde el año 2010 al 2019 donde se observa una tendencia de porcentajes entre el 78% y 80% de favorabilidad sin alcanzar la meta establecida del 85%.

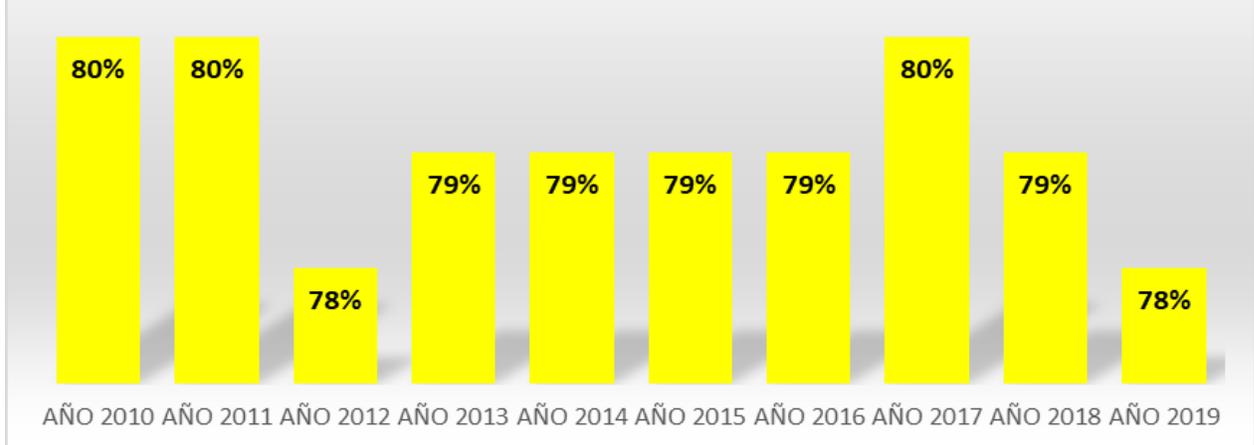
Se puede apreciar que la medición realizada en el año 2010, presentó un porcentaje de 80%, con tendencia a la baja hasta llegar al mínimo puntaje de 78% en el 2012 y para el presente año.

Durante todos los años se ha evidenciado una tendencia de cambio reducido, por lo cual vale la pena analizar las variables que impactan en el clima organización y su medición e intervención, es decir, compromiso de los líderes de proceso en las actividades que se plantean, actividades de impacto en el hacer más que en la cobertura y modificación en las políticas, estrategias organizacionales e inclusive en el instrumento de medición.

En relación con la recomendación del informe de trazabilidad del año 2017 de revisar el cuestionario actual de clima, este se encuentra en proceso de evaluación y de esta manera se pretende alinearlos a las nuevas tendencias organizacionales que exige el medio y teniendo en cuenta las observaciones de la experiencia de aplicación de cada año y las observaciones de los funcionarios de La Fuerza Aérea.

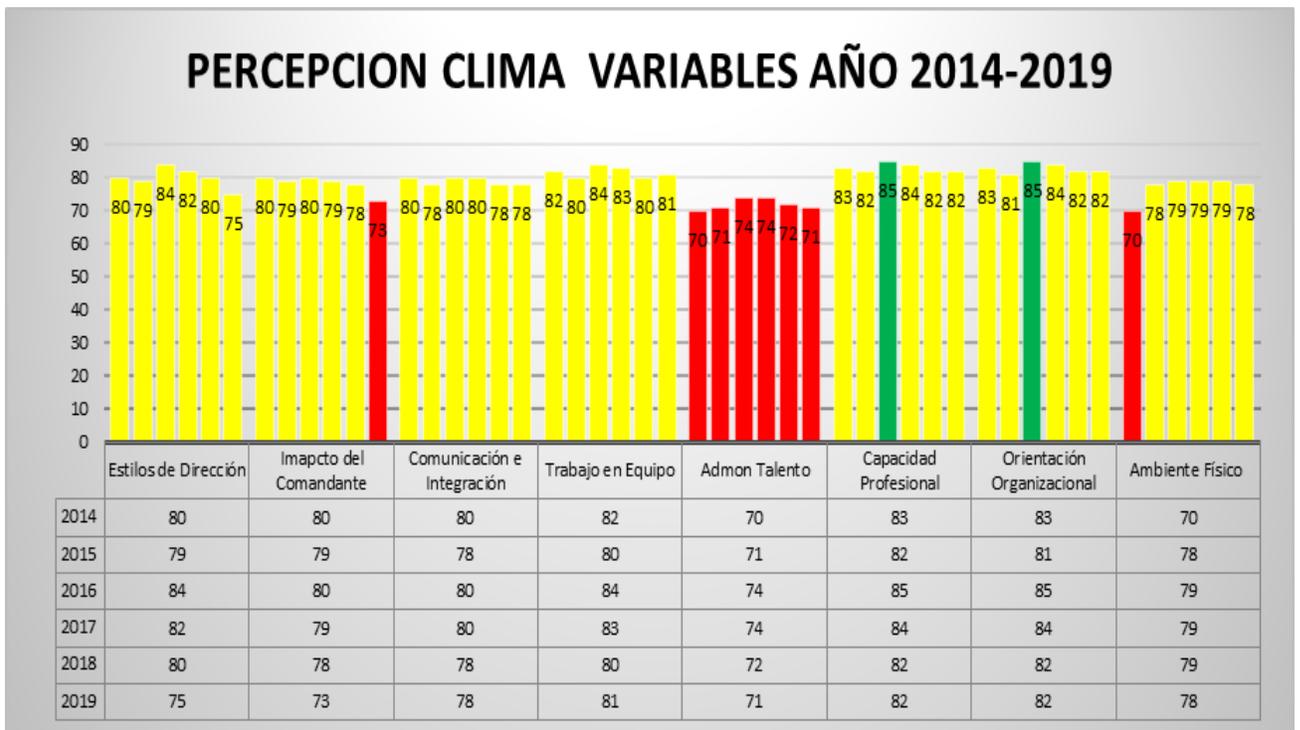
En este momento ya se ha iniciado la etapa de validación del instrumento por expertos a través de la Subdirección de Evaluación y Desarrollo de la Jefatura de Potencial Humano.

## PERCEPCION CLIMA TENDENCIA 2010 - 2019



Grafica No. 2 Clima Organizacional FAC 2010-2019

## COMPORTAMIENTO GENERAL POR VARIABLES 2014 - 2019



Gráfica No. 3 Clima Organizacional Variables 2014 – 2019

En la grafica No. 3 se puede evidenciar que la medición por variables no ha presentado cambios mayores entre ellas, sin embargo, es de resaltar los siguientes aspectos:

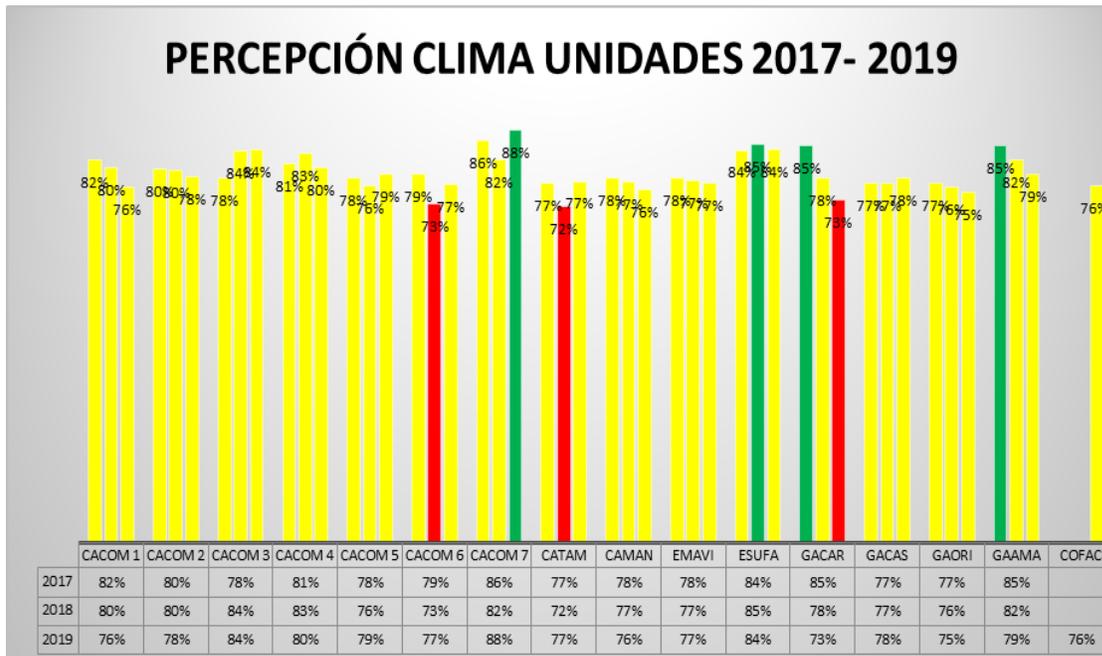
La variable impacto del comandante ha presentado tendencia baja, de tal forma que, de una puntuación en franja amarilla durante los años anteriores, se modifico a roja para el presente año, mostrando la creciente necesidad de intervenir en aspectos como la percepción de los funcionarios sobre la capacidad del comandante para promover un ambiente de trabajo agradable y del uso de políticas para favorecer el bienestar en el trabajo.

Por otra parte, y con mayor afectación, se encuentra la variable administración del talento humano, la cual ha sido percibida como una necesidad de trabajo importante durante los años de análisis con poca variación entre ellos, pero siempre manteniéndose en alerta roja.

Dos variables que vale la pena mencionar son capacidad profesional y orientación organizacional que en el año 2016, presentaron incremento hasta lograr la meta establecida para franja verde, sin embargo nuevamente disminuyeron sin llegar a alerta roja, esto puede relacionarse con el momento a nivel de gestión en el que se encontraba la organización, en el cual los funcionarios ya presentaban reconocimiento y apropiación del modelo establecido para la medición de la gestión organizacional y por ende del uso y practica de las metodologías y procedimientos incorporados por la institución así como los procesos de socialización y metodologías de información usadas para la socialización del modelo de gestión.

Finalmente vale la pena resaltar que a pesar de encontrar la variable medio ambiente físico en amarillo se ha mantenido en dicha franja sin caer nuevamente en alerta roja, es necesario mencionar que los esfuerzos y gestiones que se realizan para la adquisición de elementos y medios para realizar el trabajo es percibido por los funcionarios de manera positiva.

## COMPORTAMIENTO GENERAL CLIMA 2017 – 2019



**Gráfica No. 4** Clima Organizacional Comparativo Unidades 2017 – 2019

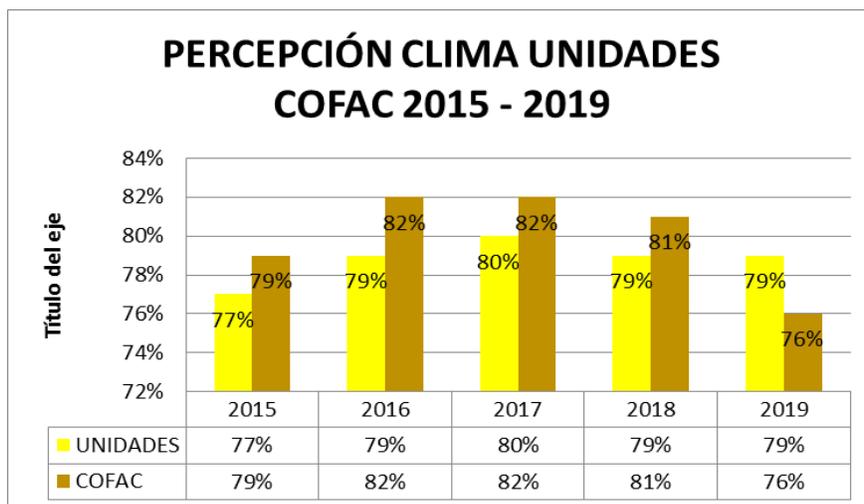
La grafica anterior, refleja que la percepción de clima organizacional en las unidades aéreas, presento cambios con tendencia a la baja entre el año 2017 y 2019.

Es de resaltar que CACOM-7 presento tendencia al alta entre el año 2017 y 2019, ubicándose en fortaleza es decir más de 85% en la percepción global de clima organizacional.

Las demás unidades mantuvieron tendencia en sus puntajes similar entre los años de análisis sin generar ningún incremento o disminución importante en la percepción del mismo.

Finalmente se observa que GACAR, se ubica en alerta roja que indica necesidad de intervención prioritaria en clima organizacional de la unidad al obtener puntuación de 73% en la percepción de clima pasando en la tendencia, de alerta amarilla a roja.

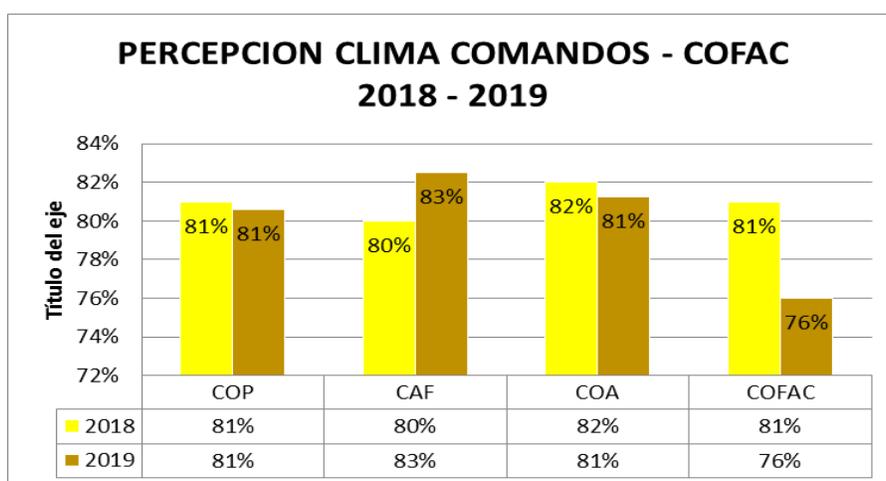
## CLIMA ORGANIZACIONAL UNIDADES - COFAC 2015 – 2019



**Gráfica No. 5** Clima Organizacional unidades y COFAC 2015 – 2019

La grafica anterior evidencia un comparativo y tendencia de porcentaje de percepción general de clima organizacional entre las unidades y el nivel central. Se evidencia una tendencia importante y continua entre el promedio de las unidades y el puntaje central obtenido anualmente, esta grafica puede ser tenida en cuenta para la elaboración de planes de acción a nivel central que de acuerdo con los resultados son requeridos ya que, aunque se encuentra en franja amarilla la tendencia predominante es a la baja respecto a las unidades.

## CLIMA ORGANIZACIONAL COMANDOS -COFAC 2018 – 2019



**Gráfica No. 6** Clima Organizacional Comandos y COFAC 2018 – 2019

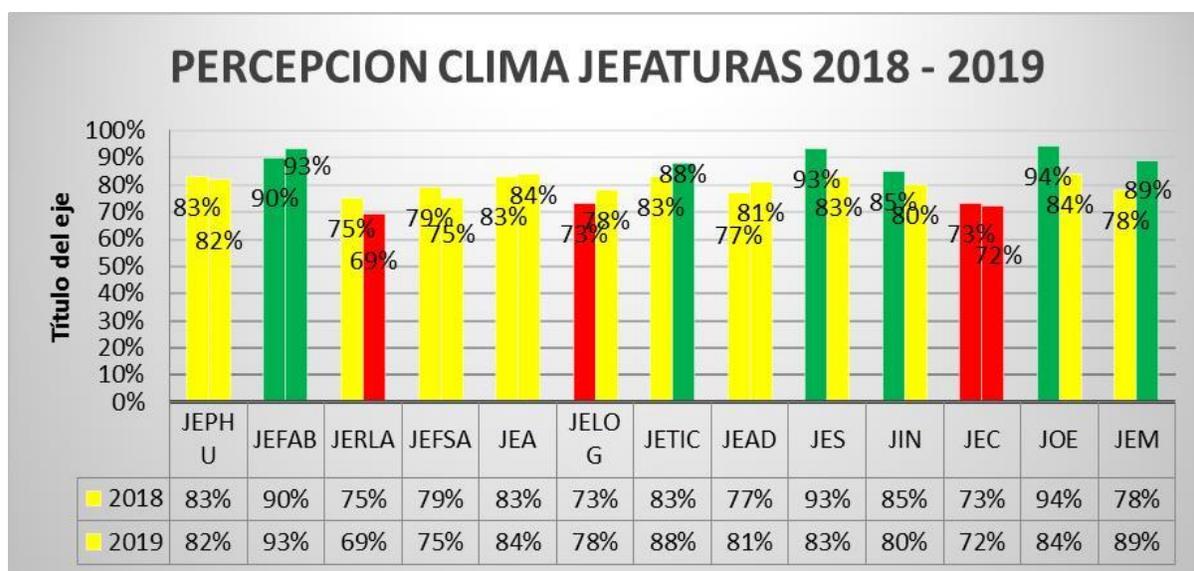
La grafica numero 6 presentada anteriormente, permite visualizar las puntuaciones comparativas de la percepción de clima organizacional obtenida por cada uno de los comandos centralizados y COFAC.

La puntuación obtenida por el Comando de Operaciones Aéreas fue la más alta en el año 2018 con un porcentaje de 82% presentando reducción para el año 2019 con porcentaje de 81%, sin embargo, COFAC presento la reducción mas importante en la puntuación al pasar de 81% a 76%.

El Comando de Apoyo a la Fuerza evidencia tendencia al alta con 3 puntos aun así en franja amarilla.

El comando de personal no presento ningún cambio por lo cual es importante intervenir ya que frente a ambientes estáticos la necesidad de potenciar mejoras es menos evidentes.

### COMPARATIVO 2018 – 2019 POR JEFATURAS



Gráfica No. 7 Clima Organizacional Jefaturas 2018 – 2019

La presente grafica es la primera grafica de tendencia entre jefaturas, lo anterior dado que antes de la transformación organizacional no se tenía data de esta manera.

En la grafica No. 7 podemos observar que las jefaturas como: JEFAB, JEA, JELOG, JETIC, JEAD Y JEM, presentan incremento en los porcentajes de la percepción de clima general, así mismo jefaturas como: JERLA, JEFSA, JIN, JES, JEPHU presentaron disminución en el porcentaje sin llegar a alerta roja, pero en el caso de JEC la reducción fue a alerta roja, aunque este puntaje fue también el presentado para el año anterior.

Es de resaltar que JEFAB presenta tendencia al alta, aunque ya se encontraba en puntuación en franja de fortaleza.

### **TENDENCIA POBLACIONAL 2014-2019**

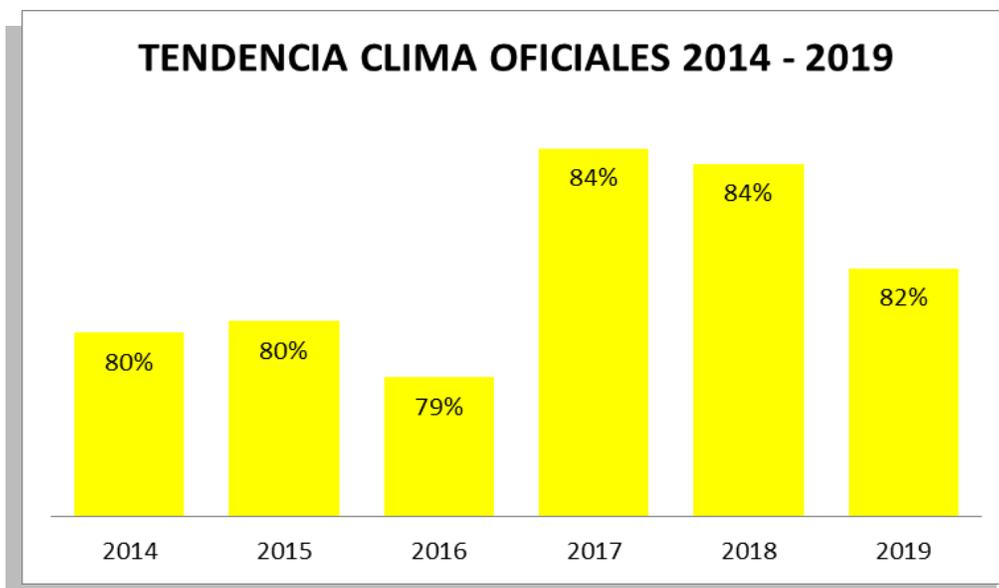
En la grafica que se presenta a continuación se evidencia tendencia de la población de oficiales con marcada baja de 2 puntos respecto a los dos últimos años.

Durante los años 2014 y 2015 mantuvieron la puntuación obtenida y se presento incremento en los años 2017 y 2018.

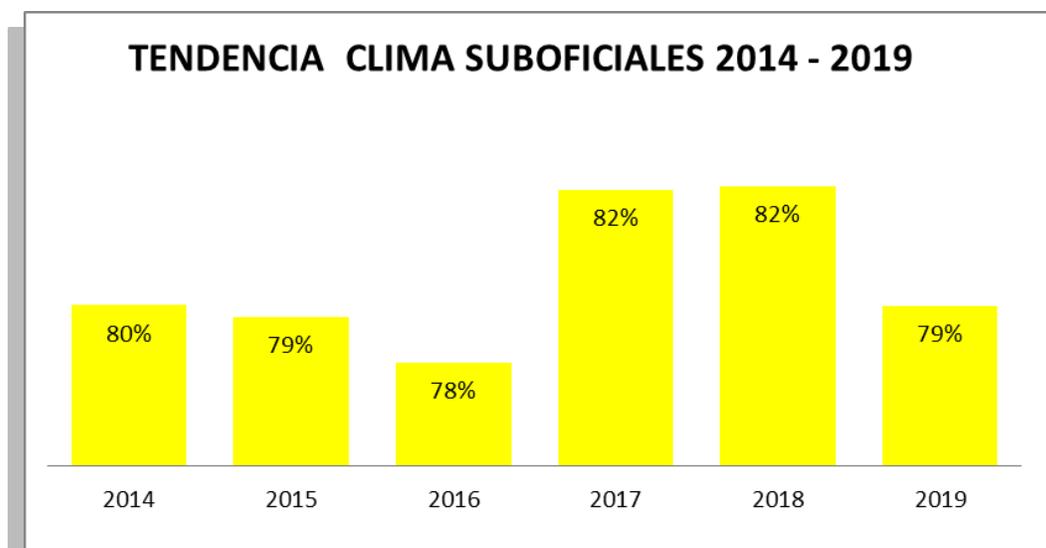
Por otra parte, vale la pena tener en cuenta que la tendencia en la puntuación de factores en la población de oficiales fue puntuada así:

Los factores con aumento o sostenida puntuación son: impacto del comandante, trabajo en equipo, capacidad profesional y orientación organizacional lo cual quiere decir que estos factores son fortaleza para la población, aunque no alcancen el nivel esperado mayor a 85%.

El factor administración del talento humano presenta tendencia a la disminución.



**Gráfica No. 8** Clima Organizacional Tendencia Oficiales 2014-2019

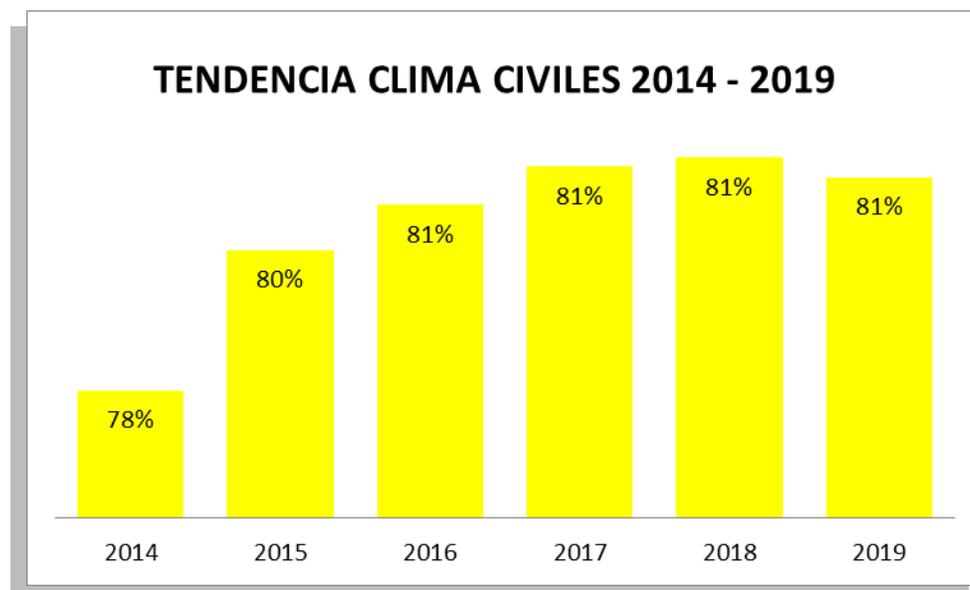


**Gráfica No. 9** Clima Organizacional Tendencia Suboficiales 2014-2019

La grafica No. 9 muestra tendencia a la baja, a diferencia de los oficiales es de reducción en 4 puntos por lo cual vale la pena realizar intervención en esta población ya que es el grueso poblacional institucional y de la muestra presentada a nivel central y unidades aéreas.

Se observa que en los años 2018 se presentaba un incremento respecto a los años anteriores sin embargo en la actualidad nuevamente presenta declive en la puntuación.

La tendencia a la baja de las puntuaciones por factores para la población de suboficiales fue impactada en las variables: administración del talento humano y sostenido en la variable trabajo en equipo y orientación organizacional en los últimos años.



**Gráfica No. 10** Clima Organizacional Clima Civiles 2014-2019

Finalmente, la tendencia poblacional del personal civil respecto a la medición general de clima organizacional, es mantenida y desde que presento incremento en el año 2015, ha venido manteniéndose.

Los factores percibidos por el personal civil con tendencia al aumento durante los años 2014 al 2019 fueron orientación organizacional y capacidad profesional y el factor que continua con tendencia a la baja fue el factor administración del talento humano.

Nuevamente se observó que las puntuaciones de la percepción de clima no han presentado mayor variabilidad para ninguna de las poblaciones, esto quiere decir que se requiere de intervenciones más impactantes que generen cambio significativos en la percepción de clima y por ende en las prácticas que se tienen especialmente en factores como administración del talento humano y en impacto del comandante que evidencian comportamiento de tendencia baja, lo anterior debe desprenderse de una apropiación e

interés de parte de los comandantes que son quienes emiten directrices que afectan a la población general y facilitar que estas sean no solo conocidas sino cumplidas en todos los niveles.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La percepción de clima organizacional en la institución para el año 2018 fue de 78% presentando una reducción de un punto respecto al año anterior, dicha reducción se ha venido presentando anualmente por lo cual es de atender la tendencia evidente frente a la percepción general.

El factor que mantiene menor puntaje a través de los años continúa siendo administración del talento humano en relación a elementos como: la capacitación como prioridad en la institución, los procesos de capacitación e inducción adecuada para realizar el trabajo y la asignación de proyectos especiales a los funcionarios de acuerdo con sus capacidades. Las puntuaciones de tendencia no solo son las más bajas, sino que además se encuentran en alerta roja es decir con necesidad de intervención prioritaria respecto a las demás variables.

La unidad que ha mantenido mejores puntuaciones en los últimos dos años y con aumento para el año 2018 es ESUFA que en la actualidad redujo su puntuación es decir lapso 2018 – 2019 y para el año 2019 se resalta CACOM-7 que se encuentra en franja verde.

Se dio continuidad a la medición de comandos centrales y nuevamente el CAF obtuvo la puntuación más alta con 83% el año anterior de acuerdo con el proceso de transformación, se había iniciado esta medición agrupada por comandos en la cual el CAF obtuvo el mayor porcentaje con 82%, es decir aumento un punto.

Las puntuaciones obtenidas por Jefatura evidenciaron que la JEFAB obtuvo el porcentaje más alto y por el contrario JEC continuó siendo la jefatura con menor puntuación.

El factor administración de talento humano ha obtenido la menor puntuación desde el año 2014, siendo predominante su resultado en la medición de las Unidades de la Fuerza Aérea Colombiana. Se recomienda se analicen las políticas de gestión humana para identificar el impacto que están teniendo estas en el talento humano, de igual forma se sensibilice y socialice a Comandantes de Unidad y a todos sus niveles de mando para que estas sean ejecutadas acorde a las políticas definidas por el Comando de Personal.

Dentro de estas políticas se recomienda tener en cuenta el salario emocional, el cual tiene como objetivo incrementar de manera positiva el ambiente laboral para así aumentar la productividad de los empleados, revestido por estímulos de tipo no económico que garanticen la adherencia y el compromiso de los funcionarios frente a las políticas establecidas garantizando un ambiente de trabajo saludable, evitando costos por salud mental disminuida u obstrucción en las labores por apatía y desprendimiento emocional de los funcionarios hacia la labor.

Ejecutar actividades centradas en el impacto y no solamente en la cobertura.

Realizar socialización y garantizar el cumplimiento de las políticas institucionales es decir las del comando FAC evitando el desprendimiento de multiplicidad de políticas que puedan generar confusión y disgregar la unidad de mando que la institución promueve.

Es recomendable que las jefaturas que obtuvieron mejores puntajes aporten al resto de la Fuerza con la socialización de las buenas prácticas que manejan.

Frente al proceso de transformación de la Fuerza se recomienda continuar con las medidas de socialización y gestión del cambio, para dar continuidad al conocimiento y adaptación a los procesos y funciones generadas por la transformación.