

FUERZA AÉREA COLOMBIANA

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL



INFORME DE RESULTADOS

2021

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 2021	6
5. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2021	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	18

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, 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 2021.

4. POBLACIÓN PARTICIPANTE MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2021

La medición de Clima Organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, se realizó con una muestra de 7.354 funcionarios equivalente al 86% de la población objeto de evaluación de la población total. Para el personal de Oficiales la muestra encuestada fue de 2.112 Vs. 2.101 en el año 2020, 3.185 Suboficiales respecto a los 3.278 del 2020 y en cuanto al personal Civil 2.057 contrastados con los 2.096 del año anterior.

En la Tabla No. 2, se especifica el total de participantes por tipo de población intervenida y su respectivo porcentaje de participación a la fecha de la medición.

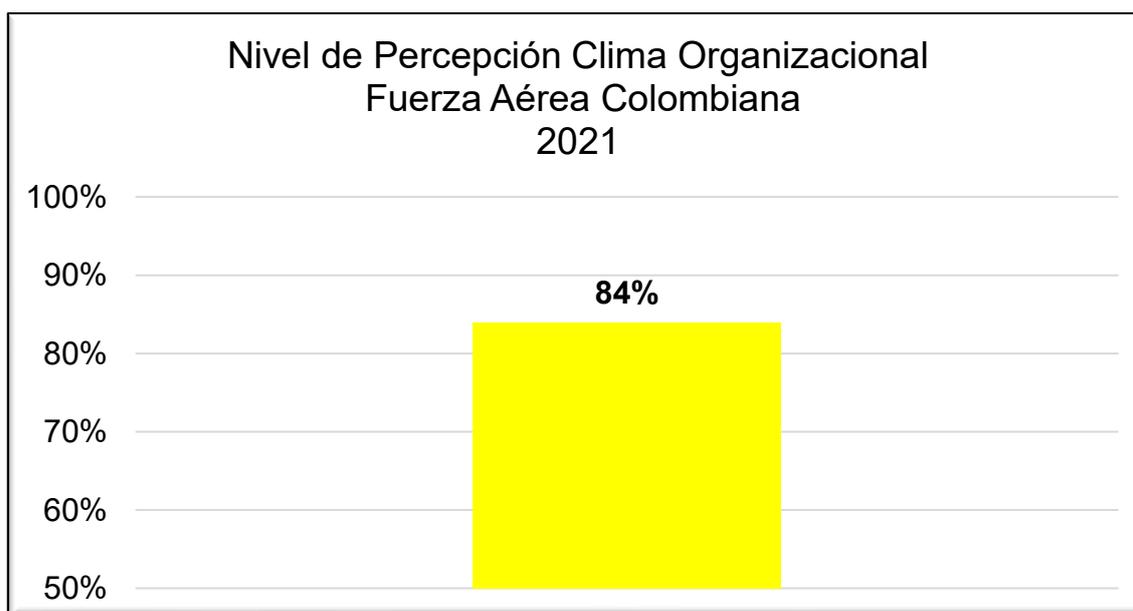
Población	Parte a fecha de medición	Muestra participante	Porcentaje muestra participante
Oficiales	2.480	2.112	85%
Suboficiales	3.592	3.185	87%
Personal Civil	2.446	2.057	84%
Total	8.518	7.354	86%

Tabla No. 2 Población participante medición clima organizacional FAC 2021.

5. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FAC 2021

Para el periodo 2020-2021, 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 de año 2020, se mantuvo el mismo porcentaje de favorabilidad, destacándose un aumento de 6%, frente a los años 2018-2019 (78%).

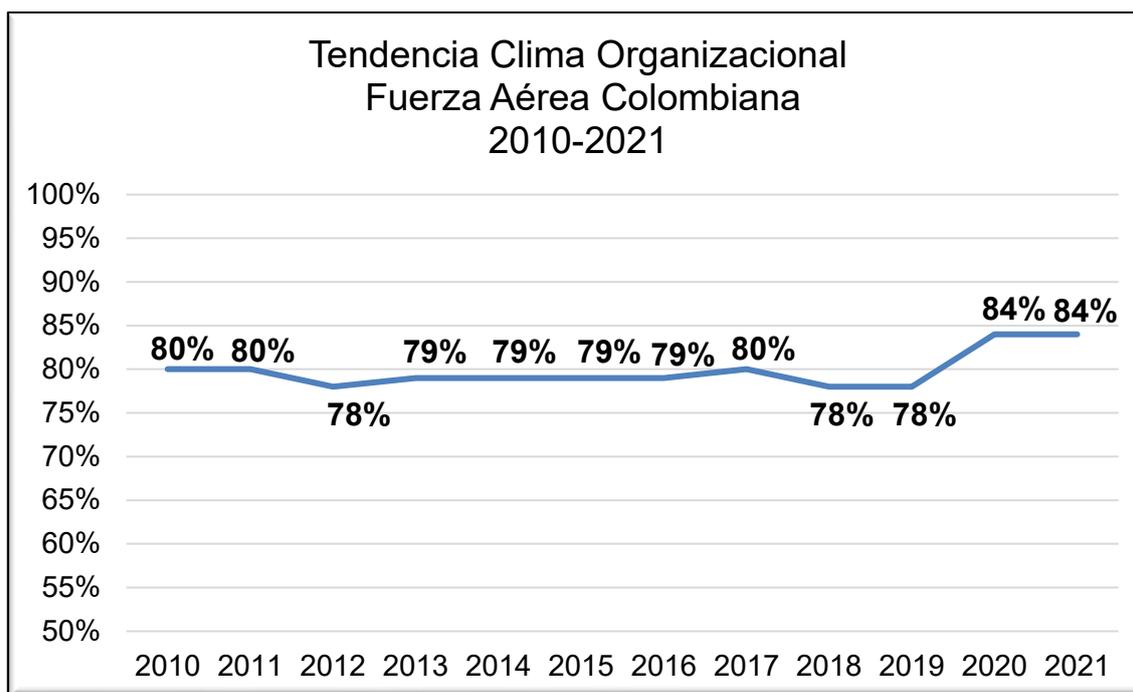


Gráfica No. 1 Clima Organizacional FAC 2021.

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 controlada y masiva.

Esta medición se realizó en el mes de agosto de 2021 y contó con una muestra superior al 80% por cada población evaluada, lo cual sugiere un nivel de confianza de los resultados obtenidos.

6. TENDENCIA CLIMA ORGANIZACIONAL FAC



Gráfica No. 2 Tendencia Clima Organizacional FAC 2010-2021

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 11 mediciones.

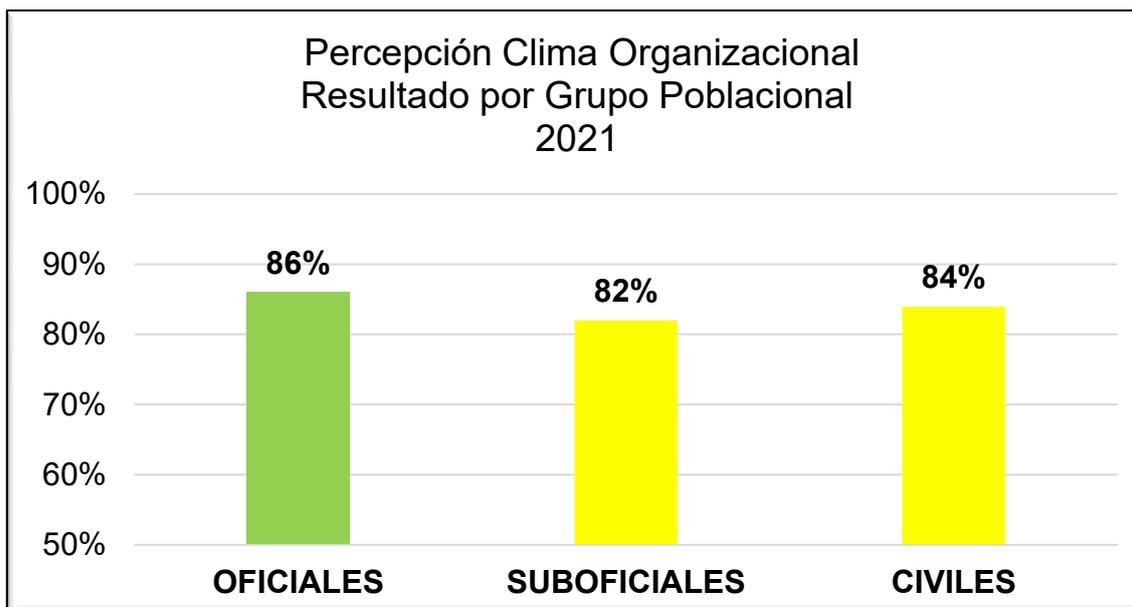
El nivel de percepción para la presente vigencia se mantuvo frente al año anterior, utilizando el instrumento implementado en el año 2020.

Es de resaltar que el 84% de favorabilidad del Clima organizacional obtenido para la Fuerza Aérea Colombiana, esta direccionado en gran medida por el plan de acción ejecutado en la presente vigencia por parte de la Unidades, 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.

También se debe destacar el esfuerzo en líneas de trabajo como el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias que fortalezcan las relaciones laborales al interior de los grupos de trabajo.

El resultado obtenido en la presente vigencia es equivalente al alcanzado en el año anterior, posicionándose como los puntajes más altos de las mediciones realizadas desde el año 2010 en la Institución.

7. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR GRUPO POBLACIONAL FAC

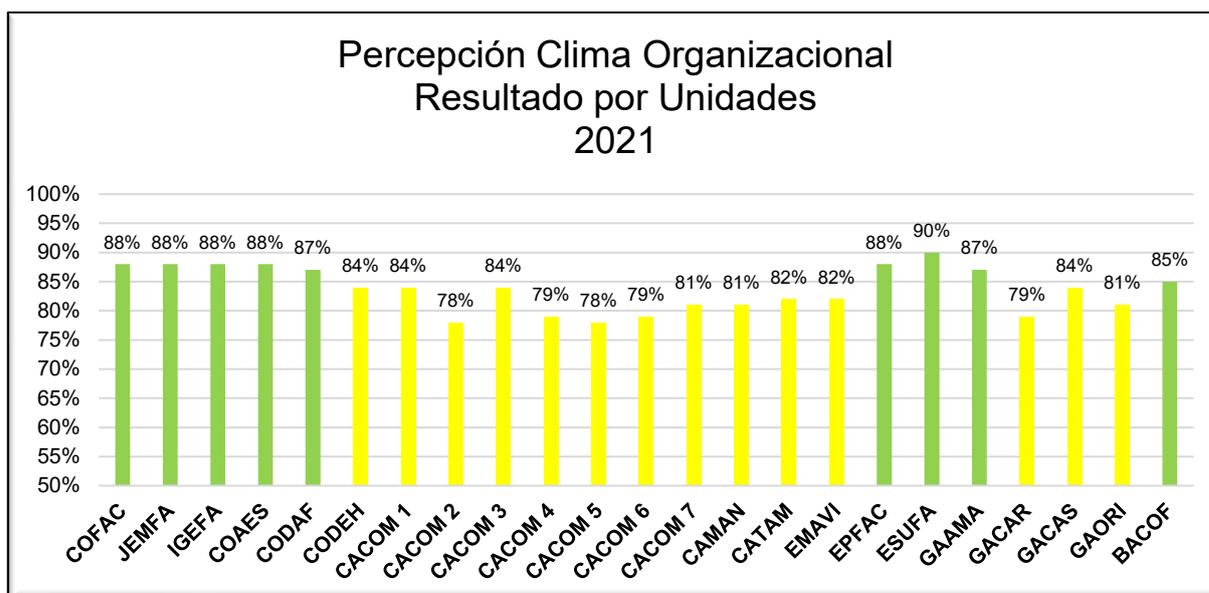


Gráfica No. 3 Percepción Clima Organizacional Resultado por Variables 2021.

De los resultados por grupo poblacional presentados en la Gráfica No. 3, se observa que en la población de Oficiales la percepción de favorabilidad de clima laboral se presenta como una fortaleza siendo las variables Sentido de orgullo y Cohesión y relaciones laborales las más altas con un 92% y 89% respectivamente. De igual forma, se observa homogeneidad en la evaluación de las variables de clima organizacional en las poblaciones de suboficiales y personal civil 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. Es así como se presentan las variables de Fidelización y Desarrollo de Carrera, como los factores a fortalecer en el personal de Suboficiales y Civiles, alcanzando porcentajes del 82% y 80% de las variables descritas anteriormente.

Frente al año anterior podemos mencionar que se incrementó la muestra en un 2% en la población de Oficiales y se disminuyó en un 1% en el personal de Suboficiales. En cuanto al personal civil, se mantuvo el mismo porcentaje en los años 2020 y 2021.

8. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR UNIDADES FAC



Gráfica No. 4 Percepción Clima Organizacional por Unidades 2021

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), el Segundo Comando y Jefatura de Estado Mayor (JEMFA) y la Inspección General FAC (IGEFA) con un 88% de favorabilidad. En cuanto a las puntuaciones obtenidas en el Comando de Operaciones Aéreas (COAES) 88% y el Comando de Apoyo a la Fuerza (CODAF) 87%, se encuentra que estas se ubican en un nivel de fortaleza y el Comando de Personal (CODEH) con un 84%, se presenta con oportunidad de mejora. Esto debido en gran medida a la generación de equipos de trabajo cohesionados y con un alto sentimiento de orgullo, basado en un oportuno liderazgo directivo y democrático, que permite autonomía de sus colaboradores.

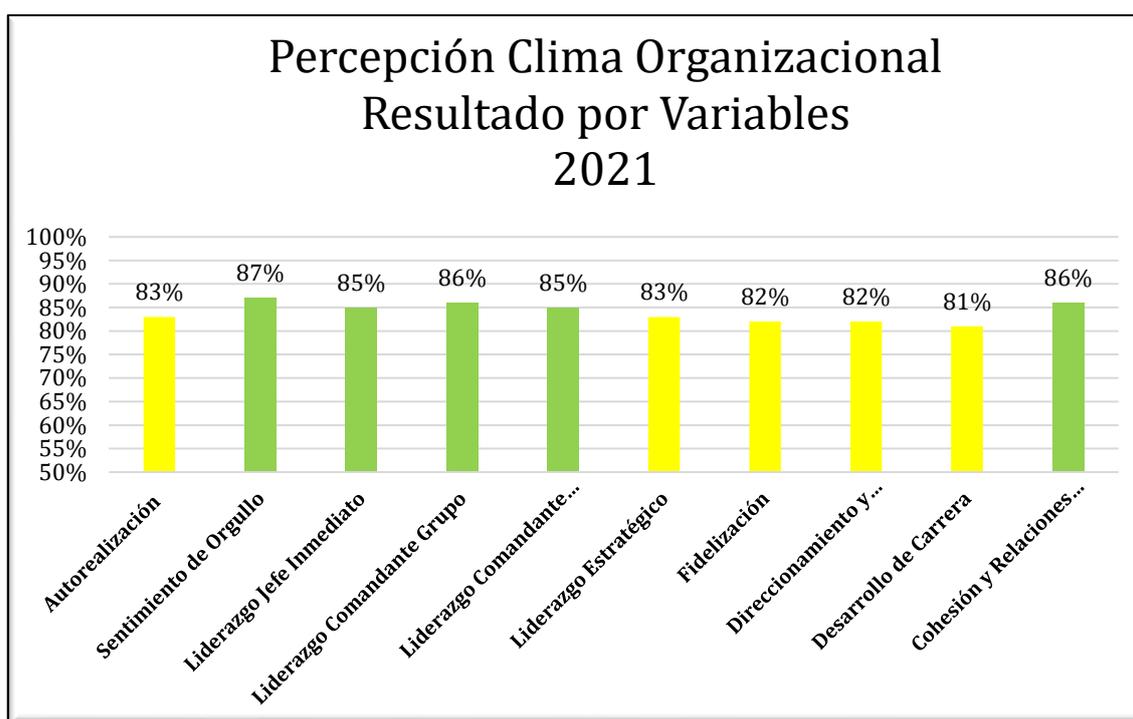
Así mismo, sobresalen dos de las tres Unidades académicas, Escuela de Posgrados (EPFAC) y Escuela de Suboficiales (ESUFA) en nivel de fortaleza con 88% y 90% respectivamente. Mientras que el nivel de percepción a nivel Comandos y Grupos Aéreos se encuentran en nivel de oportunidad de mejora, con un promedio de 82%, acentuándose el nivel de percepción del Grupo Aéreo del Amazonas con un 87% y el BACOF con un 85%.

De igual forma se observa que el comportamiento que se evidencio en los resultados de clima Laboral del CACOM 1 frente al año anterior, el cual obtuvo un porcentaje del 84% aumentó un 5%, generando una tendencia a ubicarse como fortaleza. De manera similar se presenta el Grupo Aéreo del Oriente, con un aumento de un 6% frente al año anterior, obteniendo una percepción del 81%. Caben mencionar que la variable correspondiente al liderazgo del comandante tuvo un incremento significativo.

Por otra parte, las Unidades que presentaron menores puntajes de favorabilidad del clima laboral se encuentran CACOM 2 y CACOM 5 con un 78%, seguidas por el CACOM 4, CACOM 6 y

GACAR con un 79%. Es de anotar el decremento que se presentó en los resultados obtenidos en el CACOM 7 frente al año anterior, el cual fue de un 5%. A excepción del CACOM 6, es relevante indicar la disminución significativa obtenida en la variable relacionada con el Liderazgo Comandante, presentada en las Unidades anteriormente descritas, requiriendo mayor seguimiento y acciones de mejora.

9. PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO POR VARIABLES FAC



Gráfica No. 5 Percepción Clima Organizacional Resultado por Variables 2021

En cuanto a los resultados presentados en Gráfica No. 5, se encuentran las 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%, indicando una percepción favorable.

El promedio de estas variables se ubica en el 84% de favorabilidad, destacando que cinco, de las diez variables, son percibidas por los funcionarios como fortalezas, entre ellas, Sentimiento de Orgullo con un 87%, Liderazgo Jefe inmediato y Liderazgo Comandante Unidad con un 85% y Liderazgo Jefe de Jefatura/ Comandante de Grupo y Cohesión y Relaciones Laborales con un 86%.

Estas Variables en su conjunto permiten identificar una percepción centrada en la importancia del liderazgo y en la satisfacción laboral de los funcionarios, lo cual promueve la sinergia de equipos, fortalece la confianza de sus subalternos y afianza el ejemplo a través del comportamiento ético, en búsqueda del cumplimiento de la misión.

Asimismo, se observa que las variables a potencializar se relacionan con el fortalecimiento de prácticas organizacionales que faciliten la obtención de logros laborales y profesionales y el cumplimiento de políticas y mecanismos de fidelización, los cuales impacten en el direccionamiento de la administración del talento humano y en la satisfacción de los colaboradores.

Al analizar la variable *Autorealización*, se encuentra una percepción del 83%, destacando los puntajes obtenidos en el nivel central, EPFAC y ESUFA, los cuales se ubican como fortaleza, debido en gran parte a que dicho personal percibe que se facilitan espacios de crecimiento profesional donde su labor y cargo permiten su desarrollo personal y profesional. De igual forma, la consolidación de equipos cohesionados y orientados hacia el cumplimiento de sus funciones específicas, permiten impactar en la misión de la Institución.

No obstante, el interés se orienta en los resultado más bajos de la Fuerza, conseguidos en el Comando Aéreo de Combate 6 con un 78%, los Comandos Aéreos de Combate 2-4-5 y el Grupo Aéreo del Caribe con un 79%, teniendo en cuenta que el personal que se destaca en estas Unidades, perciben que la institución requiere de mecanismos adecuados para que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, en términos de reconocimiento, cumplimiento de perfiles ocupacionales y oportunidades para fortalecer sus competencias a nivel profesional, lo cual faciliten el desarrollo personal y profesional, a través de la implementación de mejores prácticas organizacionales en materia de compensación y estímulos que permitan fidelizar al personal.

La variable *Sentimiento de Orgullo* 87%, es una variable que se comporta de manera homogénea en todas las Unidades de la Fuerza, ubicándose como una fortaleza. Sin embargo, se resalta el nivel de percepción obtenido en ESUFA con un 91% y EPFAC con un 92%, 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 una altos nivel de satisfacción personal y profesional.

De igual manera recalcar el Grupo Aéreo del Amazonas con un 89%, lo cual muestra que su personal denota un alto nivel de satisfacción laboral, producto del reconocimiento y valor de su trabajo por parte de sus líderes, a pesar de su escasa antigüedad.

A la luz de los resultados entre Unidades, para la variable *Liderazgo Jefe Inmediato* 85%, se resalta el ejercicio de liderazgo a nivel central, denotando experiencia, capacidad y orientación de resultados en el cumplimiento de la misión, basados en acciones que favorecen la comunicación y el trabajo en equipo.

En esta variable se observa que el Grupo Aéreo del Amazonas presenta un 89% y el Comando Aéreo de Combate No.3 un 85%, lo cual hace referencia a un liderazgo más tutorial, donde el seguimiento y la gestión en la solución de problemas, favorece las relaciones laborales generando mayor cercanía y calidez. Estas relaciones se basan en una comunicación efectiva, que brinda confianza y favorece el trabajo en equipo, lo cual impacta en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Así mismo, el personal de estas Unidades, 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.

Sobresale la percepción de esta variable en el CACOM 1 y GACAS con un 84%, 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 ocasionado 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.

Por otra parte, es importante relacionar las Unidades que requieren potencializar esta variable, CACOM 2 con un 79%, el CACOM 4 - 6 y GACAR con un 80%, seguido por el CACOM 5 con un 81%. En donde se observa una marcada influencia y relación con la percepción obtenida en las variables relacionadas con el liderazgo del Comandante de Grupo y de Unidad, a excepción del CACOM 6, denotando necesidad de fortalecer mecanismos de reconocimiento y desarrollo de competencia orientadas a generar mayor confianza, a través de la comunicación efectiva y el desarrollo de personas y equipos, que permitan una mayor iniciativa en el personal subalterno.

Para la variable *Liderazgo Jefe Jefatura / Comandante de Grupo* 86%, el Comando Aéreo de Combate No 7, alcanza un nivel de percepción sobresaliente con el 92% 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 a nivel de Grupo. El personal perteneciente a este Grupo percibe un ambiente laboral basado en la confianza, autonomía y orientación de objetivos establecidos. Se caracterizan por reflejar un comportamiento ético en el trabajo, con un alto nivel de compromiso con la labor del grupo, reconociendo el esfuerzo de su equipo de trabajo, generando satisfacción por los logros obtenidos como grupo, lo que transmite seguridad y favorece el alcance de los objetivos, logrando inspiración y motivación en los subalternos.

Por su parte, esta misma variable en el GAAMA con un 88% permite identificar en los Comandantes de Grupos, capacidad para comunicarse de manera clara y fluida con sus colaboradores, lo que proporciona 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. Así mismo, el CACOM 1 con un 87% y GACAS con un 86%, refiere un liderazgo directivo – democrático, guiado por directrices claras de dirección del comandante de unidad, permitiendo autonomía, reconocimiento, buen trato y respeto por el otro.

En cuanto a la variable *Liderazgo Comandante de Unidad con un 85%*, ESUFA, EPFAC y GAMAA sobresalen con porcentajes entre el 95 % y el 94% respectivamente. 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 del Comandante, Segundo Comandante, Comandantes de Grupo, Escuadrón y jefes inmediatos, promoviéndose un bienestar emocional que redundará en un trabajo eficaz en todo nivel.

De igual manera es de destacar en esta variable los resultados obtenidos por CACOM 1 y GAORI, quienes alcanzaron un porcentaje de 88% y 87% respectivamente, aumentado en un 20% y 14% respecto al año anterior, basados en un liderazgo situacional, en donde se presenta claridad frente al cumplimiento de una visión compartida, lo cual a través de una comunicación efectiva, el ejemplo, la autonomía y la coherencia actitudinal, permite la generación de relaciones de confianza y el desarrollo de personas y equipos, basados en el reconocimiento, el bienestar y la escucha.

Es importante atender el nivel de percepción de Unidades como CACOM 2,4,5,7 y GACAR, ya que cuentan con las puntuaciones más bajas de la medición, planteando un estilo de liderazgo en donde las directrices, políticas y ordenes en estas Unidades atienden a situaciones que implican la importancia de generar canales de comunicación adecuados entre el Comando de Unidad y los subalternos en todos los niveles. Por lo cual se deben escuchar sugerencias e inquietudes y proporcionar espacios de retroalimentación bajo una perspectiva positiva de la labor de los colaboradores, desarrollando competencia de monitoreo del entorno, que le permita afianzar factores de bienestar e implementar mecanismos de reconocimiento y estímulos, que propicien ambientes laborales de confianza.

En cuanto a las Unidades de CACOM 2 y 5, presentan un liderazgo con un mayor énfasis coercitivo y de marcapauta, poco flexible y de baja autonomía para los comandantes de grupo, lo cual impacta desfavorablemente en el nivel de compromiso y empoderamiento del personal subalterno.

Respecto a los resultados obtenidos en GACAR con un 74% y CACOM 7 con un 78%, en donde se determina una disminución de un 10% y 13% respectivamente frente al año anterior, se analiza que en la primera Unidad se evidencia un liderazgo poco transformador e influyente, donde se requiere fortalecer competencias de gestión administrativa y confianza en su autoridad personal, que genere iniciativas y compromiso en el personal subalterno. En cuanto a la segunda Unidad se requiere partir de una concepción más positiva de los colaboradores, que permita la generación de relaciones de confianza.

El Liderazgo Estratégico con un 83%, indica un nivel de percepción favorable frente al compromiso que muestra el Alto Mando Institucional por el cumplimiento de la misión de la Fuerza y la orientación para alcanzar los retos y proyectar la Fuerza, a partir del ejercicio de un liderazgo transformador, que permita construir una visión compartida.

No obstante, es necesario fortalecer los canales de comunicación interna, que permitan tener una mayor cobertura y claridad, frente a lo que exige el entorno y lo que brinda la organización a sus colaboradores, impidiendo la tergiversación de la información, facilitando la comprensión e identificación que tienen los subalternos con los objetivos institucionales, en especial en los grupos operativos, logísticos y de seguridad.

Asimismo se requiere originar estrategias para una mayor cercanía del alto mando con los colaboradores, lo cual inspire e impacte en la motivación y compromiso de todo el personal en el cumplimiento de 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%. Resaltando la labor realizada en ESUFA con un 91%, lo cual señala que el personal se siente conforme y a gusto con las acciones que realiza la Unidad, en cuanto a brindar un equilibrio personal y profesional, que proporciona estabilidad y calidad de vida. De igual manera el GAAMA con un 86%, presenta una percepción favorable debido a las instalaciones y los servicios que ofrece la Unidad, logrando que cada uno de los integrantes se sientan orgullosos de pertenecer a este Comando. De igual manera las políticas de bienestar y el reconocimiento del trabajo permite un alto sentido de pertenencia.

En relación a las Unidades que requieren mayor desarrollo de esta variable, se encuentran CACOM 2-5 y CACOM 4-6 con un 76% y 77% respectivamente. Lo cual apunta a tener un esfuerzo institucional para fortalecer la fidelización en la Fuerza, el cual estará centrado en la generación de mecanismos de atracción de personal (estrategias de comunicación, campañas, programas y planes), que permitan a sus funcionarios conocer 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 y 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, así como el cumplimiento de los perfiles ocupacionales requeridos. Lo anterior, debe apoyarse en adecuados procesos de inducción y reinducción, capacitación, 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.

Esta medición hace necesario intervenir con prioridad en las plantas de personal, principalmente en los Grupos Técnicos, de Seguridad y de Apoyo logístico, así como en las necesidades y motivaciones de los 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. De igual manera se sugiere intervenir en la especialidad de Comunicaciones Aeronáuticas (ATC), teniendo en cuenta que se observan dificultades en procesos de fidelización y motivación en dicho personal.

Los resultados para la variable *Desarrollo de carrera*, son de un 81%, destacando con un mayor desarrollo por su misionalidad a las escuelas ESUAFA y EPFAC con un 87% y 85%, observando una mayor facilidad de crecimiento profesional al interior de la Fuerza. Sin embargo, los resultados obtenidos, dan cuenta de la necesidad de consolidar el diseño de 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. En este punto es preciso mencionar la relación directa que se encuentra entre esta variable y la dimensión de Liderazgo. En términos generales el personal percibe un ambiente de relaciones constructivas, caracterizadas por 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.

Por otra parte, se evidencia que la percepción menos favorable de esta variable se presentó en CACOM 5, requiriendo un mayor liderazgo afiliativo, a través de la escucha y el reconocimiento de la labor, que permita el desarrollo y sinergia de equipos para el cumplimiento de la misión.

CONCLUSIONES

En términos generales, se puede decir que, en la Fuerza, el personal percibe necesidad de un mayor 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 los diferentes procesos.

Lo anterior, se soporta en gran medida en la dimensión de Liderazgo, reafirmando la importancia que recobran los diferentes estilos de liderazgo en la consolidación de un ambiente laboral favorable para el cumplimiento de la misión institucional. De esta manera es claro evidenciar como la variable relacionada con el liderazgo del Comandante de Unidad/Grupo, sumado con las políticas y prácticas organizacionales, pueden favorecer y facilitar el desarrollo y desempeño de las personas e influir de manera directa en los resultados de otras variables como la Autorrealización, la Fidelización y la Cohesión y Relaciones Laborales, lo cual impacta en la Administración del Talento Humano.

Así las cosas, es preciso establecer acciones encaminadas a mantener un Liderazgo situacional y transformacional, que permita influir y facilitar un ambiente laboral favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicho esto, se requiere fortalecer los procesos de selección de cargos críticos, evaluando de manera clara los estilos de dirección y su efecto en los resultados obtenidos en las Unidades.

Finalmente, el poder gestionar un clima laboral favorable, va a redundar en la autoestima y autoeficacia del personal, generando un mayor compromiso y sentido de pertenecía, facilitando las relaciones humanas y por ende el trabajo en equipo, aumentando la fidelización, la confianza y la comunicación en todos los niveles de la organización e impactando en indicadores de retiros voluntarios de la Institución, alta rotación de personal por incapacidades, disminución de enfermedades y reducción de conflictos laborales en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la Fuerza.

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:

- La medición de clima laboral es una herramienta de gestión humana y en esencia de liderazgo, por lo cual el empoderamiento de los Comandantes, Segundos Comandantes y Comandantes de Grupo, es indispensable para el logro de este objetivo.
- Dar cumplimiento estricto al perfil ocupacional requerido por los cargos críticos, con el fin de disminuir las brechas de las competencias a desarrollar.
- Continuar con el fortalecimiento y 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.
- Empoderar, a través de habilidades directivas, a los Comandantes de escuadrón, Comandantes de escuadrilla, Jefes de sección, taller o grupo, para que trabajen de manera autónoma y ejerzan su liderazgo de manera adecuada.
- 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.).
- Dar cumplimiento de la directiva permanente 038 del 11 de noviembre del 2021, que trata sobre “Estrategias de Fidelización para el personal de la Fuerza Aérea Colombiana”.
- Revisar el plan de bienestar 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 de cada unidad/Grupo, profundizando en el nivel de accesibilidad y cobertura de dichos planes.
- Verificar las oportunidades de capacitación del personal, siendo inclusivos y equitativos por especialidades, de acuerdo a los requerimientos que exigen los diferentes cargos.
- Continuar constantemente en la difusión como primera instancia a todos los Comandantes/Secom/Grupos del O-MAPHO y el Modelo de Liderazgo de la FAC.
- Promover espacios en los cuales los señores Comandantes, a todo nivel, puedan tener relación laboral más directa con sus subalternos, para brindar un nivel de confianza y acompañamiento; lo cual permite monitorear de manera sistémica el entorno de sus colaboradores, mejorando el bienestar de su personal.
- Dar a conocer el programa de reconocimientos e incentivos que incluya en especial los reconocimientos a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas en los objetivos laborales.
- Felicitar y destacar públicamente los Comandantes de Grupo/Jefes inmediatos que obtuvieron resultados sobresalientes en la reciente medición, debido a su gestión e impacto en el mejoramiento del clima organizacional. Así mismo, los jefes en todos los niveles no solo deben retroalimentar al personal sobre sus resultados, sino

también sobre sus estilos de dirección promoviendo competencias de comunicación, empatía, autoconocimiento etc.

- Reforzar el tema de capacitación en gestión humana a aquellos que ostentan cargos que requieren administración de personal. (Comandantes de grupo y Jefes inmediatos).
- 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 alcance de su labor.
- Efectuar un trabajo de cargas laborales en cada Unidad, identificando funcionarios que presenten sobrecarga laboral y realizando los ajustes o acciones de mejora a que haya lugar.
- Establecer herramientas virtuales como un recurso importante para el acceso a la capacitación del personal militar y civil de las Unidades.
- Realizar un análisis sobre la problemática de los controladores aéreos, generando estrategias de fidelización del personal, que permita un cambio significativo en su percepción de plan de carrera y hacer la propuesta ante su área funcional.

**Jefatura de Potencial Humano
COMANDO DE DESARROLLO HUMANO**