

INFORME DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2022

**FUERZA AÉREA
COLOMBIANA**



**ASÍ SE VA A LAS
ESTRELLAS**

INTRODUCCIÓN

La Estrategia para el Desarrollo Aéreo y Espacial de la Fuerza Aérea Colombiana 2042, se soporta en el espíritu de evolución, innovación y transformación permanente, teniendo como propósito la consolidación de una Fuerza polivalente e interoperable que cumpla los más altos estándares internacionales y se consolide como preferente y líder regional. (EDAES, 2020)

Para ello la Fuerza ha planteado el objetivo estratégico “Incorporar, fidelizar y promover el desarrollo y desempeño del talento humano”, en el cual se encuentra inmerso el indicador “Nivel de percepción Clima Organizacional”, reconociendo que es una práctica del contexto institucional que está directamente relacionada con la productividad, el desarrollo organizacional y el nivel de competitividad que puede llegar a alcanzar la Institución.

El Clima Organizacional para la Fuerza Aérea Colombiana está determinado por el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de la entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el liderazgo, la vocación, la capacitación, el desarrollo, las relaciones laborales, las estrategias organizacionales, los procedimientos administrativos y el ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

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 que contribuye a la fidelización y atracción de talento humano, que permite generar compromiso y sentido de pertenencia, a través de la construcción de ambientes éticos y de confianza, que facilitan el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales.

CONTENIDO

INTRODUCCION	2
DIMENSIONES Y VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	4
METODOLOGIA PARA LA INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS C.O .	5
DESCRIPCION DE LA POBLACION	6
APRECIACION DE RESULTADOS DE LA MEDICION DE C.O.....	7
• DIMENSIONES	8
• VARIABLES.....	10
• CATEGORIAS	14
• GRUPOS	16
CONCLUSIOENS Y RECOMEDACIONES.....	18

DIMENSIONES Y VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL

El instrumento de medición de Clima Organizacional diseñado para la Fuerza Aérea Colombiana, consta de 62 afirmaciones, cuatro dimensiones y diez variables, definidas de la siguiente manera:

1. Dimensión Talento Humano:

- a) **Autorrealización:** 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.
- b) **Fidelización:** Estrategias establecidas por la institución para atraer y lograr la permanencia de los altos potenciales y funcionarios con desempeño sobresaliente.
- c) **Direccionamiento y Administración del Talento Humano:** Directrices, lineamientos y actividades que establece la institución para organizar, dirigir y controlar el talento humano.
- d) **Desarrollo de Carrera:** Políticas, procedimientos y practicas 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 autorrealización.
- e) **Capacitación y Desarrollo:** Políticas, prácticas y mecanismos institucionales que favorecen el desarrollo de las competencias de los funcionarios y promueven el rendimiento superior en el trabajo.

2. Dimensión de Liderazgo:

- a) **Liderazgo Estratégico:** Capacidad que tiene el líder para transmitir e infundir en los subalternos sentido en los objetivos institucionales, logrando compromiso y sentido de pertenencia de los integrantes de la institución hacia un fin común.
- b) **Liderazgo Comandante Unidad:** Rol del comandante de Unidad y que favorece el cumplimiento de objetivos.

- c) **Liderazgo Directo** (Comandante de grupo y jefe Inmediato): Competencias que tiene un comandante para influir, generar cohesión y sinergia en su grupo de trabajo para lograr un objetivo.

3. Dimensión 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.

4. Dimensión Vocación:

- a) **Sentimiento de Orgullo**: Sentimiento de valoración y satisfacción por el trabajo realizado por las personas que conforman mi equipo/oficina en relación con las tareas desarrolladas.
- b) **Compromiso**: Es la condición que le permite a la persona tener clara conciencia de responsabilidad, disponibilidad y actitud de servicio a pesar de las adversidades, dando de sí mismo para el logro de los objetivos de la FAC.

METODOLOGIA PARA LA INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para la interpretación de los resultados de la presente medición, se describen las características del instrumento, así como la forma de obtener la calificación del Clima Organizacional global y por factor.

Calificación e Interpretación del Cuestionario de Clima Organizacional.

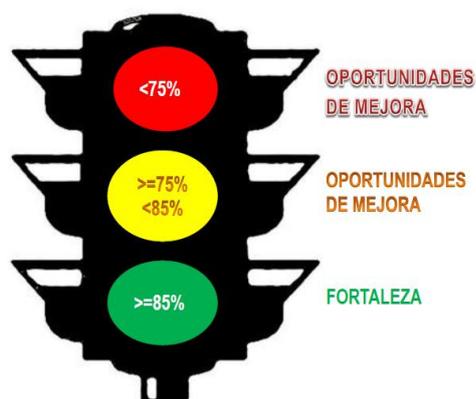
Para obtener la calificación del Clima Organizacional se otorgó una valoración numérica a cada opción de respuesta, quedando una escala de 1 a 10. En esta valoración cuantitativa debe haber correspondencia con la direccionalidad de la afirmación, es decir, a mayor favorabilidad de Clima Organizacional, mayor puntaje en la valoración numérica.

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

$CO = (\text{Prom. X Vr. Unidad}) / \text{Número de participantes por Unidad.}$

Para obtener la puntuación en porcentaje el valor se multiplica por 100.

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:



DESCRIPCION DE LA POBLACION

La medición de Clima organizacional realizada en la Fuerza Aérea Colombiana, se desarrolló en la semana comprendida entre el 25 de agosto al 02 septiembre del año 2022. Esta medición abordo una muestra total de 7.254 personas entre oficiales, suboficiales y personal no uniformado, lo que equivale al 88% de la población total, por lo cual sugiere un nivel de confianza de los resultados obtenidos.

RESULTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

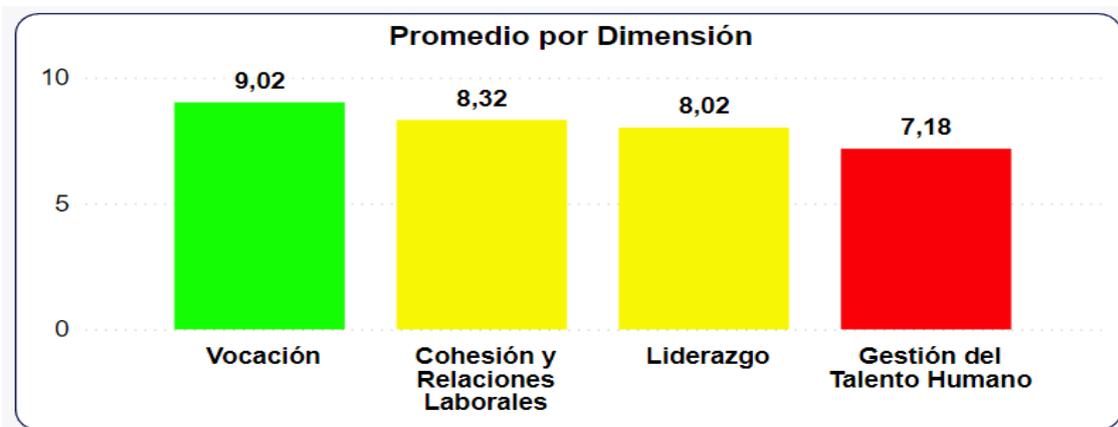


Gráfica No 1. Promedio resultados percepción Clima Organizacional – FAC-2022

El porcentaje de favorabilidad obtenido en la medición de Clima Organizacional por parte de la Fuerza Aérea Colombiana durante el año 2022 fue del 78%, ubicándose en la franja amarilla de acuerdo con la semaforización establecida, lo cual se interpreta como oportunidad de mejora y como un factor que requiere fortalecer algunos aspectos, los cuales corresponden a las dimensiones de Cohesión y relaciones Laborales, Liderazgo y con mayor necesidad de desarrollo la Dimensión Gestión del Talento Humano.

En comparación con el año anterior, se evidencia un decremento del 6% en los resultados globales; sin embargo, esta comparación se efectúa con cautela ya que el instrumento de medición ha tenido una serie de modificaciones que afectan la interpretación comparativa de los resultados.

PROMEDIO RESULTADO POR DIMENSIONES



Gráfica No 2. Promedio resultados Dimensiones C.O – FAC- 2022

Se destaca en los resultados obtenidos la dimensión relacionada con la Vocación, la cual se ubica en un 90,2%, identificándose como un aspecto que presenta ser una fortaleza en el personal de la Fuerza, evidenciado en todos los grupos y poblaciones evaluadas. Se considera que dicho resultado es favorable en relación con la misión y funciones tipo que desarrolla la Fuerza Aérea Colombiana, en beneficio de la soberanía de la nación.

Lo anterior se soporta con las variables relacionadas con el Compromiso y el Sentimiento de Orgullo que manifiesta el personal, siendo estos elementos los que puntuaron más alto en toda la medición, evidenciando un fuerte vínculo entre el personal y la misión e identidad institucional.

Con respecto a la dimensión Cohesión y Relaciones Laborales, en el presente año se obtuvo una percepción de favorabilidad del 83,2%, lo cual indica que el personal considera que se mantienen adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución; no obstante es posible potencializar estos resultados, toda vez que frente al año anterior se presentó una disminución del 3% en los resultados obtenidos en esta variable, indicando la posibilidad de fortalecer algunos aspectos relacionados con un mayor trabajo en equipo, a través del reconocimiento y retroalimentación del trabajo de cada uno de los integrantes del equipo.

Cabe destacar que los grupos a nivel central (COAES, CODAF, IGEFA, JEMFA, EPFAC), así como CACOM 7 y GACAS, presentaron una percepción superior al 85%, lo cual los ubica como una fortaleza, identificando relaciones estrechas entre los miembros del equipo, caracterizadas por la unidad, la colaboración, el compañerismo y la armonía; lo cual impacta en el cumplimiento de los objetivos trazados.

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, se presenta una percepción del 80,2%, lo cual se considera como un resultado favorable, que presenta oportunidades de mejora en las diferentes variables que la componen. De igual forma las dependencias conformadas por IGEFA, JEMFA y EPFAC, obtuvieron un porcentaje superior en esta dimensión, lo cual las ubica como una fortaleza y denota una percepción positiva de las competencias que reflejan sus líderes,

para influir, generar cohesión y sinergia en su grupo de trabajo, logrando el cumplimiento de la misión. No obstante, se observa un decremento del porcentaje obtenido en el año 2021 en las variables de Liderazgo Estratégico, Liderazgo Comandante de Unidad y Liderazgo Comandante de Grupo del 5%. Estos resultados podrían haber estado mediados por diversos cambios internos y factores externos, los cuales de alguna manera influyeron en la oportuna y asertiva comunicación organizacional, contribuyendo a la comprensión e identificación de los objetivos institucionales por parte de los subalternos.

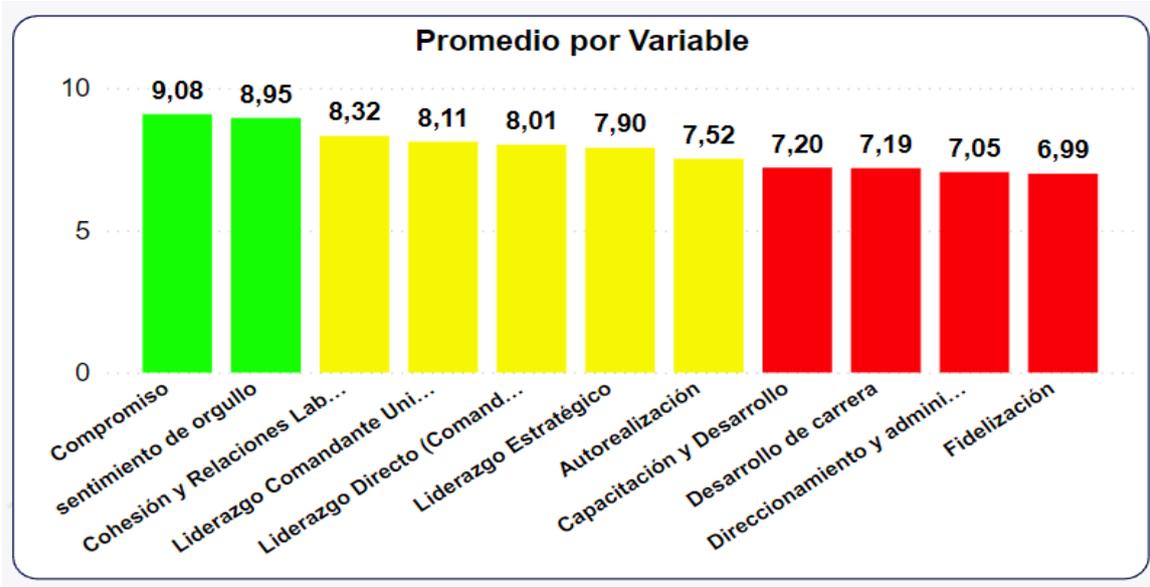
Por lo anterior, esta dimensión podría ser fortalecida mediante una mayor comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, respecto a la trasmisión constante de objetivos y propósitos institucionales, que permita la alienación de los diferentes procesos y facilite la comprensión e identificación de políticas y directrices establecidas, a través del desarrollo de estrategias de fortalecimiento de competencias de Liderazgo y cohesión, que impacten en una mayor influencia, reconocimiento, coherencia y respaldo por parte de los líderes, generando compromiso y lealtad institucional en el personal.

En cuanto a la dimensión Gestión del Talento Humano, se presenta como el aspecto que requiere mayores acciones de intervención, obteniendo un porcentaje de favorabilidad del 71,8%, correspondiendo al rango de oportunidad de mejora. Es de anotar que los comandos de COAES, COFAC y JEMFA, así como las escuelas EPFAC y ESUFA y el Grupo de GACAS, obtuvieron un porcentaje por encima del 75%, lo cual indica una mayor percepción frente a las prácticas y administración del talento Humano.

Así mismo se observa que las variables que afectan dicha dimensión se relacionan con la Fidelización 69,9%, el Direccionamiento y Administración del Talento Humano 70,5%, el Desarrollo de Carrera 71,9% y la Capacitación y desarrollo con un 72%. Ello indica que el personal de la Fuerza considera la necesidad de obtener mayores beneficios y mecanismos de compensación y estímulos, que impacten en procesos de formación, capacitación, proyección, satisfacción y organización del talento humano en la Institución.

Lo anterior se reitera en las mediciones realizadas de Clima Organizacional y Cultura Institucional, donde resulta frecuente que dicho componente se muestre como una oportunidad de mejora al interior de la Institución.

PROMEDIO RESULTADOS POR VARIABLES – 2022



Gráfica No 3. Promedio resultados Variables C.O – FAC- 2022

De acuerdo con lo referido previamente, la dimensión de Vocación se evidencia como una fortaleza en todas las categorías de la Fuerza, especialmente en la categoría de Oficiales, con un porcentaje de 91,9%. De igual forma, los resultados son favorables en todos los grupos de la fuerza, principalmente en las dependencias del nivel central (IGEFA 95,3%, COAES 93,1%, CODAF 94,1%, JEMFA 93,9%) y la EPFAC (96,6%), los cuales son los entes responsables de emitir los lineamientos y directrices a seguir por toda la institución.

Estos resultados se corroboran con las variables que componen esta dimensión, las cuales se refiere al Compromiso (90,8%) y al Sentimiento de Orgullo (89,5%), siendo de igual forma los únicos aspectos que se presentan como fortaleza. Los ítems que reflejan mayor favorabilidad en su percepción se refieren a: *“Me considero un empleado leal para la Fuerza”*, *“Trabajo con Dedicación y Pasión”* y *“Me identifico como parte integral de mi equipo”*, lo cual denota que el personal de la Fuerza, demuestra un alto sentido de compromiso e identidad institucional,

reflejando lealtad, esfuerzo, dedicación y preocupación por el logro de los objetivos de la Fuerza.

La variable de Cohesión y Relaciones laborales a pesar de presentar una percepción favorable del 83,2%, podría requerir fortalecer algunos aspectos en cuanto a las relaciones y vínculos laborales en los equipos, a través de una mayor disposición y valoración del trabajo de los integrantes del grupo, que genere espacios de construcción y apoyo, para el cumplimiento de los objetivos asignados, mediante una continua retroalimentación positiva. Estos resultados presentan una mayor percepción en el personal de Oficiales, requiriendo ser fortalecida en el personal civil y de suboficiales especialmente. De igual forma los grupos que presentaron fortaleza en esta variable se refieren a EPFAC 91,6%, JEMFA 90%, IGEFA 89%, CODAF 88,1% y COAES 87,5%, resaltando aspectos relacionados con la capacidad de expresar diferentes puntos de vista, generando relaciones constructivas, basadas en el apoyo mutuo y en el reconocimiento del trabajo de los miembros del equipo. Asimismo, las dependencias que obtuvieron menor puntaje corresponden a GACAR 78%, al BACOF y CAMAN con un 79%, requiriendo fortalecer aspectos correspondientes con las relaciones interpersonales y el reconocimiento del trabajo, lo cual impulse la disposición y apoyo a las diferentes actividades establecidas.

En relación a la variable Liderazgo del Comandante de la Unidad, se encontró una percepción favorable del 80,1%, presentando fortaleza en el personal de Oficiales y oportunidad de mejora en el personal de suboficiales y especialmente en el personal no uniformado. Esta variable se presenta como oportunidad de mejora, requiriendo desarrollar algunos aspectos relacionados con un mayor reconocimiento a la labor encomendada, generado motivación e influyendo en el personal subalterno para el cumplimiento de objetivos, a través de canales de comunicación claros y directos, que permitan una retroalimentación continua. De igual forma se resalta el comportamiento de los comandantes de unidad, respecto al seguimiento de valores y principios institucionales en las acciones que realizan, lo cual debe continuar ser desarrollados y divulgados por los líderes de la unidad.

Las unidades que presentaron mayores resultados se relacionan con EPFAC 91%, JEMFA 90%, COAES 87%, GACAS e IGEFA 86%, destacándose un comportamiento basado en principios y valores por parte de los Comandantes de Unidad y desarrollando estrategias para su promoción e impactando en la generación de ambientes agradables, a través de procesos de comunicación claros y efectivos que permita el cumplimiento de objetivos.

De manera similar la variable liderazgo Directo presento una percepción de favorabilidad del 80,1%, lo cual indica que a pesar de que el personal considera tener un liderazgo directo adecuado, existen algunos elementos que son susceptibles de mejora, los cuales están orientados al fortalecimiento de competencias de comunicación, retroalimentación, acompañamiento y reconocimiento. Se destacan los resultados de las dependencias a nivel central y la EPFAC, indicando la presencia de un liderazgo directo, el cual presenta las competencias necesarias para influir y generar cohesión en cada uno de los grupos de trabajo. Finalmente, el Grupo Aéreo del Amazonas (GAAMA), se presenta como el grupo que requiere desarrollar y fortalecer las diferentes competencias de liderazgo en estos niveles.

Por último, la variable de liderazgo Estratégico, la cual se refiere a la capacidad de transmitir e infundir en los subalternos, logrando compromiso y sentido de pertenencia de los integrantes de la institución hacia un fin común, presento una percepción de favorabilidad del 79%, indicando la posibilidad de generar canales de comunicación constantes que permitan una oportuna y clara transmisión de la información, involucrando de manera activa a todo el personal en el cumplimiento de la misión institucional.

La variable Autorrealización presento una percepción de favorabilidad del 75%, ubicándose como un aspecto que requiere ser fortalecido, especialmente en la población de Suboficiales y Civiles, ya que consideran la posibilidad de adquirir un mayor desarrollo personal y profesional, a través de mecanismo de estímulos y de reconocimiento de su labor, que fortalezca la satisfacción del personal. Se destaca la necesidad de fortalecer los grados de suboficiales (Tecnico tercero y cuarto).

De igual forma las dependencias que presentaron puntajes por encima del 85%, corresponden a IGEFA y EPFAC, lo cual se interpreta que el personal que labora en estas áreas denota un alto nivel de crecimiento y desarrollo de su potencial en beneficio de la fuerza.

En cuanto la variable Capacitación y Desarrollo, obtuvo una percepción del 72%, lo cual se muestra como un aspecto que requiere ser fortalecido en la fuerza, a través de políticas, prácticas y mecanismos que favorezcan el desarrollo de las competencias y promuevan un rendimiento superior en el trabajo asignado.

Se observa la necesidad de orientar los esfuerzos a la población de Suboficiales y personal no uniformado. Es de anotar que las unidades que presentaron porcentajes superiores al 75%, corresponden a IGEFA, EPFAC, JEMFA, COAES, GACAS y ESUFA, siendo necesario fortalecer este aspecto en el resto de Unidades, especialmente en CAMAN y GACAR.

La variable de Desarrollo de Carrera obtuvo una percepción favorable del 71%, lo cual la ubica como un aspecto que se presenta como oportunidad de mejora. El personal de Suboficiales y no uniformado, se muestran como las poblaciones que requieren ser intervenidas, considerando la posibilidad de generar mayores oportunidades de carrera y acciones de mejoramiento laboral, que permitan o faciliten el cumplimiento de una secuencia de actividades y eventos relacionados con su carrera, lo cual impacte en su crecimiento y nivel de autorrealización. Esta variable obtuvo mayor porcentaje de favorabilidad en las dependencias a nivel central (COAES, COFAC, IGEFA, JEMFA), EPFAC y GACAS. De igual manera presentó menores resultados en los grupos de GACAR, GAAMA, GAORI y las bases de CAMAN y BACOF.

Frente a la variable Direccionamiento y Administración del Talento Humano, los funcionarios perciben un porcentaje de favorabilidad del 70,5%, lo cual indica la necesidad de fortalecer y dar cumplimiento a los lineamientos y directrices entorno a la organización, dirección y control del talento humano en la Fuerza. Asimismo, las diferentes unidades evaluadas requieren generar mayores acciones y estrategias que permitan una administración del talento humano más

eficientes y acordes con los perfiles asignados en cada cargo. No obstante, se destacan las unidades a nivel central COFAC, JEMFA, IGEFA y EPFAC, como las dependencias que presentaron puntajes por encima del 75%. De igual manera las tres poblaciones monitoreadas obtuvieron porcentajes de favorabilidad inferiores al 74%, dando prioridad al fortalecimiento de GACAR, GAAMA, y CAMAN en cuanto al personal de Oficiales; así como CACOM 7, GAORI, ESUFA en el personal de Suboficiales y CACOM 6 y GACAR en el personal no uniformado.

En términos generales se observa la necesidad de continuar desarrollando estrategias que contribuyan a una mejor distribución de las cargas laborales, a través del establecimiento y cumplimiento de perfiles ocupacionales, lo cual impacte en la eficiencia organizacional.

Finalmente, la variable Fidelización obtuvo una percepción de favorabilidad del 69%, lo cual expresa una percepción baja del personal, frente a las estrategias y mecanismos establecidos por la institución para atraer y lograr la permanencia de los altos potenciales y funcionarios con desempeño sobresaliente. Es pertinente enfocar los esfuerzos a las tres poblaciones, especialmente al personal civil y de suboficiales, así como a los diferentes grupos y dependencias monitoreadas.

RESULTADO CLIMA ORGANIZACIONAL POR CATEGORIAS



Gráfica No. 4 Promedio resultados C.O Categorías – FAC- 2022

Frente a las categorías evaluadas, se observa que las tres poblaciones presentan aspectos susceptibles a ser mejorados. Se destaca una mayor percepción de favorabilidad en la población de Oficiales con un 82%, seguido por el personal de Suboficiales con un 76,9% y el por último el personal civil con un 75,7%.

La Dimensión a fortalecer corresponde a la Gestión del talento Humano, requiriendo ser intervenidas las cinco variables que la componen para la población de Suboficiales y personal no uniformado especialmente; estos resultados se sustentan en los ítems con porcentajes de favorabilidad más bajos: *“Existe equidad en la distribución de la carga laboral entre las diferentes dependencias”, “La Fuerza Aérea se esfuerza por mantener a sus mejores empleados” y “He recibido apoyo para mi formación profesional”*

Así mismo se destaca en estas poblaciones la Dimensión Vocación, donde se presentan como fortalezas las variables de Compromiso y Sentimiento de Orgullo, las cuales se sustentan en los ítems con mejores porcentajes de favorabilidad: *“Me considero un empleado leal para la fuerza” “Trabajo con dedicación y pasión”*.

En cuanto al personal de oficiales se destaca la necesidad de fortalecer las variables relacionadas con Fidelización (73,8%) y el Direccionamiento y Administración del Talento Humano (71,5%). Así mismo se presentan como fortaleza las variables de Cohesión y relaciones laborales (87,7%) y Liderazgo comandante Unidad (85,8%), esta percepción podría estar influida por el rol que ejerce este grupo, percibiendo un mayor impacto de su labor y participación en la toma de decisiones, lo cual afianza las relaciones interpersonales y los canales de comunicación, en el cumplimiento de la misión institucional. Es de anotar que los grados que presentan menos porcentaje de favorabilidad se orientan a los grados de subteniente y teniente.

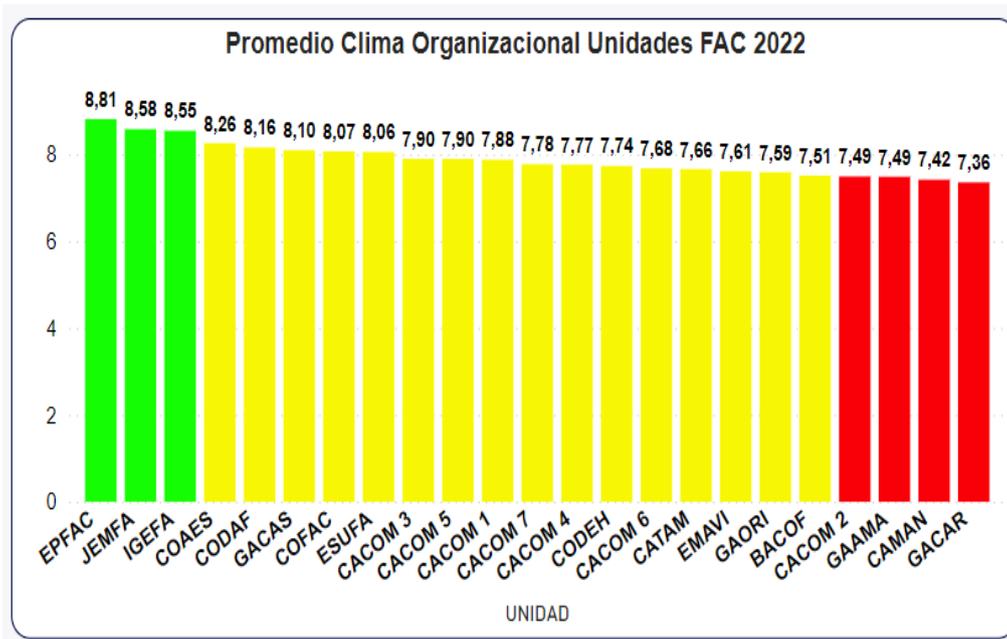
Para el caso de la categoría de suboficiales, las variables de Autorrealización, Capacitación, Desarrollo de Carrera, Direccionamiento y Administración del

Talento Humano y Fidelización, presentaron porcentajes inferiores al 74% y se asocia a una percepción desfavorable acerca del reconocimiento, los estímulos, la estructura organizacional (la cual refieren ha limitado su rol en las decisiones), el apoyo en la formación educativa (en tiempo y económica), distribución de cargas laborales y proyección de carrera. Frente a toda la evaluación los grados que presentaron menor porcentaje de favorabilidad se refiera a la técnicos terceros y cuartos.

Con respecto a la categoría del personal civil, se replica la tendencia de la categoría de suboficiales, donde la dimensión de Vocación se manifiesta como una fortaleza (90%), producto en gran parte del orgullo e identidad que presenta este personal al contribuir con su labor a la misión institucional.

La dimensión de Gestión del Talento Humano se manifiesta como una oportunidad de mejora (69%), requiriendo fortalecer principalmente las variables de Capacitación y desarrollo 67%, Desarrollo de Carrera 68% y Fidelización 69%, estos resultados se soportan en los ítems con menor porcentaje de favorabilidad, los cuales se relacionan con las oportunidades de carrera y el apoyo en la formación profesional, afectando su proyección y autorrealización e impactando en procesos de fidelización.

PROMEDIO RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPOS:



Gráfica No. 5 Promedio resultados Variables C.O – FAC- 2022

Los resultados presentados en la Gráfica No.5, evidencian que las dependencias que obtuvieron mejores resultados corresponden a la Escuela de Posgrados (EPFAC), la Jefatura de Estado Mayor (JEMFA) y la Inspección General de la Fuerza Aérea (IGEFA), presentando un porcentaje de favorabilidad superior al 85%, lo cual los ubica en un nivel de fortaleza respecto a la percepción del Clima Organizacional al interior de la FAC. 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 que permite autonomía de sus colaboradores y lineamientos claros frente a la organización y manejo del talento humano.

A nivel general, existe una percepción positiva de estos grupos entorno a las dimensiones de Vocación, Liderazgo, Cohesión y Relaciones Laborales.

Es de destacar la Escuela de Posgrados (EPFAC), quien obtuvo el máximo porcentaje de percepción con un 88%, a través del diseño de líneas de esfuerzo las cuales están dirigidas al personal Militar y Civil de la EPFAC y se soportan en la gestión del Talento Humano. Dichos resultados mantienen una tendencia al comparar los resultados del 2021, donde se observa que los tres grupos mencionados anteriormente alcanzaron el nivel de fortaleza en el año 2021.

Por otro lado, los grupos que presentan menor porcentaje de favorabilidad corresponden al Grupo Aéreo del caribe (GACAR), al Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), al Grupo aéreo del Amazonas (GAAMA) y al Comando Aéreo de Combate N 2 (CACOM-2), los cuales obtuvieron resultados por debajo del 75%, indicando la necesidad de ser fortalecidos, especialmente en las cinco variables que componen la dimensión Gestión del Talento Humano. De igual forma al comparar los resultados con los porcentajes obtenidos en el año 2021, se evidencia que los grupos mencionados anteriormente se ubicaban en una franja intermedia, presentándose como oportunidad de mejora; a excepción del GAAMA el cual presentaba porcentaje por encima del 85% en el año 2021.

Por otra parte, los grupos restantes se encuentra en una franja intermedia, interpretándose como oportunidad de mejora, obteniendo porcentajes entre 75% - 82%, reflejando la necesidad de generar acciones que fortalezcan las variables de liderazgo y gestión del talento humano, lo cual afiance la cohesión y relaciones interpersonales e impacte en los niveles de autorrealización del personal.

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

La medición de Clima Organizacional en la Fuerza Aérea Colombiana para el año 2022, obtuvo una percepción de apropiación del 78%, lo cual se interpreta como oportunidad de mejora y como un factor que requiere fortalecer algunos aspectos, los cuales corresponden a las dimensiones de Cohesión y relaciones Laborales, Liderazgo y con mayor necesidad de desarrollo la Dimensión Gestión del Talento Humano.

La dimensión Vocación presento el mayor porcentaje de percepción, lo cual indica que el personal presenta un alto sentido de pertenencia y vocación de servicio, generando un vínculo emocional entre el personal y la institución, enmarcado en las variables de compromiso y sentimiento de orgullo.

La dimensión que obtuvo menor porcentaje se refiere a la Gestión del talento Humano, requiriendo fortalecer las cinco variables (Autorrealización, Capacitación y desarrollo, Desarrollo de Carrera, Direccionamiento y administración del talento humano y Fidelización), a través de la generación de mayores beneficios y mecanismos de compensación y estímulos, que impacten en procesos de formación, capacitación, proyección, satisfacción y organización del talento humano en la Institución.

Frente a las categorías evaluadas, las tres poblaciones presentan aspectos susceptibles a ser mejorados. Se destaca una mayor percepción de favorabilidad en la población de Oficiales con un 82%, seguido por el personal de Suboficiales con un 76,9% y el por último el personal civil con un 75,7%. Se observa que los grados mas bajos presentan menor percepción de favorabilidad del C.O (Subtenientes, tenientes, técnicos cuartos y terceros).

El personal civil requiere fortalecer los aspectos relacionados con desarrollo de carrera, capacitación y desarrollo y liderazgo de la Unidad principalmente, que permitan el fortaleciendo de las estrategias de fidelización.

Se destacan las dependencias del nivel central en su nivel de percepción favorable del Clima Organizacional, a excepción del CODEH. De igual manera sobresale la Escuela de posgrados (EPFAC), el cual presenta como fortaleza la dimensión de cohesión y relaciones laborales y la dimensión de Liderazgo, así como la variable de autorrealización, lo cual refleja que el personal presenta un alto nivel de satisfacción frente a labor que realizan.

Frente a los grupos que presentaron menor percepción de favorabilidad, se encuentran el Grupo Aéreo del Caribe (GACAR), el Grupo Aéreo del Amazonas (GAAMA), el Comando Aéreo de mantenimiento (CAMAN) y el Comando Aéreo de Combate N 2 (CACOM-2), los cuales deben fortalecer aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano de manera prioritaria y aspectos relacionados con el liderazgo en el caso de GAAMA y CACOM 2.

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 organizacional 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.

Continuar con el desarrollo y fortalecimiento de competencias de liderazgo y seguimiento a los planes de desarrollo en los niveles de Comandantes de Grupo, Comandantes de Escuadrón, comandantes de escuadrilla, jefes de sección, taller o grupo, así como los Técnicos mentores, 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. Asimismo, dar cumplimiento estricto al perfil ocupacional requerido por los cargos críticos, con el fin de disminuir las brechas de las competencias a desarrollar.

Generar una estrategia centralizada que facilite la depuración de procesos, procedimientos, reportes y trámites o actividades redundantes y poco eficientes, que generan en ocasiones reprocesos y desgastes administrativos.

Realizar análisis por parte de las áreas funcionales, para la optimización de servicios y disponibilidades que no sean estrictamente necesarias, adaptando a las capacidades reales de personal que se cuenta en la actualidad.

Realizar un análisis sobre la problemática que presentan los grados subalternos en el caso de oficiales y los grados de Técnico tercero y cuartos en el caso de Suboficiales, generando estrategias de fidelización, lo cual contribuya a un cambio significativo en su percepción.

Fortalecer la implementación del salario emocional y el cumplimiento de la directiva permanente 038 “Estrategias de Fidelización para el personal de la Fuerza Aérea Colombiana” (tiempo compartido con la familia, acceso a programas de capacitación, actividades de esparcimiento familiar, horarios flexibles, jornadas deportivas etc.).

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.

Dar a conocer de manera oportuna y clara, el programa de reconocimientos e incentivos (RECOE), que incluya en especial los reconocimientos a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas en los objetivos laborales.

Promover espacios en los cuales los señores Comandantes a todo nivel, puedan tener relación laboral más directa con sus subalternos, brindando un nivel de confianza y acompañamiento; lo cual permite monitorear de manera sistémica el entorno de sus colaboradores, mejorando el bienestar de su personal.

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, Jefes inmediatos, técnicos mentores etc.).

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, a través de procedimientos claros y una comunicación oportuna y efectiva. (Capacitaciones anuales, uso de Herramientas virtuales como un recurso importante para el acceso a la capacitación del personal militar y civil).

Efectuar un trabajo de cargas laborales en la Fuerza, identificando funcionarios que presenten sobrecarga laboral y realizando los ajustes o acciones de mejora a que haya lugar, en pro de la equidad y eficiencia organizacional.

Fortalecer las condiciones de administración del Talento Humano en los Grupos Técnicos y Grupos de Seguridad y defensa de bases, especialmente en el personal de Suboficiales, analizando aspectos relacionados con la distribución de cargas de trabajo, capacitación y desarrollo de carrera, lo cual afiance la fidelización y el bienestar del personal.

Difundir al personal civil de la institución, los lineamiento y pautas de desarrollo de carrera al interior de la fuerza, generando claridad frente a las capacidades institucionales y necesidades requeridas.

Establecer estrategia de comunicación organizacional, que faciliten la difusión y transmisión continua de las intenciones del alto mando, con el fin de garantizar canales de comunicación y cumplimiento de objetivos institucionales.

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.

Finalmente, el poder gestionar un Clima Organizacional 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, alta rotación de personal por incapacidades, disminución de enfermedades y reducción de conflictos laborales en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la Fuerza.

**Comando de Desarrollo Humano – CODEH
Jefatura de Potencial Humano.**