

# INFORME DE RESULTADOS MEDICION CLIMA LABORAL

2021

## INTRODUCCION

El clima laboral es la expresión humana dentro de la estructura administrativa, técnica y operativa de una organización. Puede ser objeto de análisis mediante la identificación de ciertas dimensiones comportamentales que a su vez se expresan a través de niveles de satisfacción o insatisfacción. Esa manifestación experiencial, limitada a temas previamente seleccionados, es la síntesis de las percepciones de cada funcionario frente a las vivencias y expectativas que le genera la Entidad.

Las razones por las cuales una Entidad decide desarrollar un estudio de clima laboral obedecen a factores de diversa índole; pero todas apuntan a una preocupación y a un interés por parte de directivos y funcionarios por mejorar y optimizar las condiciones que enmarcan las actividades laborales cotidianas. La Aerocivil en esta ocasión realiza la sexta medición de clima laboral dando cumplimiento a lo estipulado en el Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015, especialmente lo señalado en el Artículo 2.2.10.7 que indica: “1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención”.

El enfoque con el que se aborda la medición del clima laboral es integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas en la entidad y sus dependencias, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la Entidad actúa con sus servidores y con la sociedad.

Desde esta perspectiva, el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (liderazgo, toma de decisiones, condiciones físicas, sistemas de reconocimientos e incentivos, entre otros), por lo que evaluando el clima laboral se mide la forma como se percibe la Entidad.

El instrumento que se utilizó para este diagnóstico fue diseñado y validado por la firma CRECE. Para esta aplicación, se revisó nuevamente la encuesta y se dejaron las siguientes dimensiones

DIMENSIONES
CLARIDAD Y ORIENTACION ORGANIZACIONAL
INTERACCION SOCIAL
LIDERAZGO
SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS
CONDICIONES FISICAS Y TECNOLOGICAS
ADMINISTRACION DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO
IDENTIDAD/ VALORES COLECTIVOS
COMUNICACION/ INTEGRACION
TRABAJO EN TIEMPOS DEL COVID-19

## INFORME GENERAL

En el Informe General, se evidencia la totalidad de respuestas brindadas por los servidores que participaron en la encuesta realizada durante el 18 de marzo al 15 de abril de 2021, **1688** servidores de todas las dependencias a nivel nacional que corresponde al 59% del total de servidores de la entidad (2845).

Estos son los datos generales:

Sede o Regional	Total servidores públicos	Nº de participantes	Porcentaje de participación
Nivel Central	755	500	66%
R. Antioquía	252	96	38%
R. Atlántico	405	153	38%
R. Cundinamarca	612	306	50%
R. Meta	183	131	72%
R. Norte de Santander	247	176	71%
R. Valle	391	326	83%
<b>Total</b>	<b>2845</b>	<b>1688</b>	<b>59%</b>

Los servidores que contestaron la encuesta tienen las siguientes características:

Antigüedad	Porcentaje %
Menos de 2 años	11%
Entre 2 y 5 años	8%
Entre 5 y 10 años	14%
Entre 10 y 20 años	23%
Más de 20 años	44%

Género	Porcentaje %
Masculino	69%
Femenino	31%

Edad	Porcentaje %
Menor de 25 años	1%
Entre 25 y 30 años	7%
Entre 30 y 40 años	19%
Entre 40 y 50 años	25%
Mayor de 50 años	47%

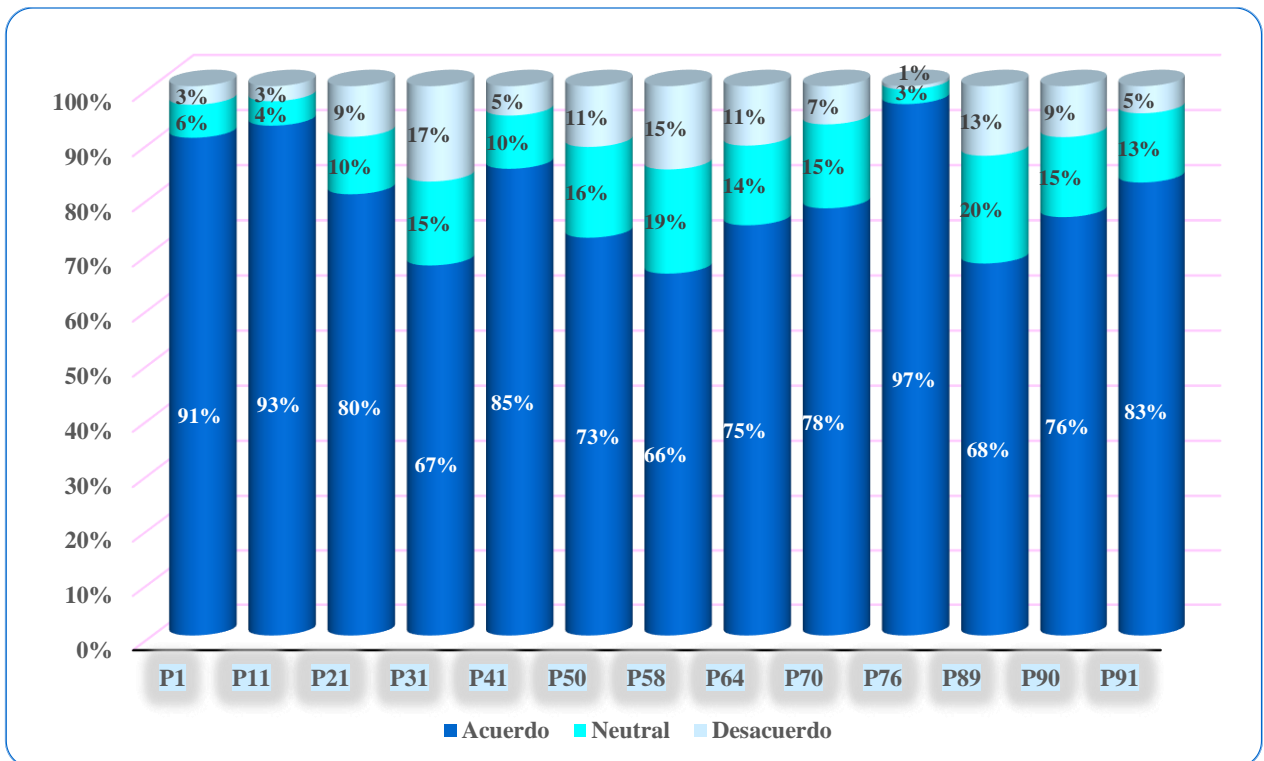
Nivel de estudios	Porcentaje %
Primaria	1%
Bachillerato	17%
Técnico	37%
Profesional	25%
Postgrado	20%



Acuerdo	68%	72%	45%	35%	53%	35%	30%	36%	48%	86%	30%	38%	53%
Parcial acuerdo	22%	21%	36%	32%	32%	37%	36%	39%	30%	11%	38%	38%	30%
Neutral	6%	4%	10%	15%	10%	16%	19%	14%	15%	3%	20%	15%	13%
Parcial desacuerdo	2%	2%	7%	10%	4%	8%	10%	9%	5%	0%	9%	6%	3%
Desacuerdo	1%	1%	2%	8%	1%	3%	5%	2%	2%	0%	3%	3%	2%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado de conocimiento e interiorización que se tiene acerca de la misión, la visión, los objetivos, los principios y los valores institucionales y la calidad y efectividad de las comunicaciones entre todos los servidores. Igualmente la manera como se sienten identificados y comprometidos con las políticas, las funciones asignadas y los parámetros de acción tanto a nivel macro como micro.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS



1. Siento que hago parte de una Entidad que tiene claros sus objetivos y sus metas.

- ✚ El **91%** de los servidores aeronáuticos sienten que hacen parte de una Entidad que tiene objetivos y metas claras.

11. Me siento suficientemente informado acerca de la misión, la visión y los valores de la entidad

- ✚ El **93%** de los servidores de la Entidad que contestaron la encuesta, se sienten suficientemente informados. Este porcentaje permite verificar el nivel de interés y oportunidad que tienen los servidores de conocer y comprender lo que significa la misión, la visión y los objetivos.

21. La Entidad señala con precisión a sus funcionarios las obligaciones que le corresponden frente a su cargo

- ✚ Al ingresar a la Entidad, el servidor que tiene claramente identificadas sus funciones y responsabilidades, y lo que la Aerocivil espera de él en todos los aspectos (Institucionales, profesionales, técnicos, operativos, sociales, familiares y económicos) asume con mayor compromiso sus deberes y establece relaciones más eficaces con los demás servidores. Es así como el **80%** de los encuestados percibe que ha recibido la información correspondiente de manera satisfactoria.

31. Las funciones propias de cada cargo se entregan por escrito

- ✚ Las funciones asignadas para cada cargo deben ser revisadas y aceptadas por cada servidor antes de iniciar sus labores; el **67%** dice haber recibido por escrito dichas funciones. Será necesario que la Entidad garantice mecanismos que permita entregar a cada servidor las funciones por escrito.

41. La entidad comunica con claridad sus normas y reglamentos

- ✚ Existe satisfacción en el **85%** acerca de la manera como la Entidad comunica sus normas y reglamentos. Esta es una cifra positiva si se tiene en cuenta el número de servidores y la dispersión territorial de la Entidad.

50. Los directivos informan a sus funcionarios acerca de las metas organizacionales.

- ✚ El **73%** considera que existe comunicación de las metas de la Entidad, lo mismo que los cambios significativos que se producen en los distintos niveles y en las diferentes áreas de la Entidad.

58. Los cambios que se producen al interior de la Entidad son informados de forma oportuna

- ✚ El **66%** de los encuestados, se siente satisfecho con la información que la entidad le proporciona en función de cambios significativos en su interior. Es importante que

la Entidad analice la oportunidad al comunicar los cambios que suceden a todos los servidores.

64. Siento que en la Entidad las comunicaciones son claras, frecuentes y llegan a todos sus funcionarios

- ✚ En este ítem se generaliza el concepto de comunicación institucional y se busca identificar en su conjunto la percepción que los servidores públicos tienen, el **75%** considera que las comunicaciones son claras, frecuentes y oportunas.

70. La Entidad se preocupa por el cumplimiento de los principios éticos

- ✚ La percepción de una ética organizacional es la percepción de la construcción de principios y valores que se hace a través de la historia de cada organización. Es un activo permanente donde se realiza el valor del hombre como persona y el valor de la Entidad como comunidad. El **78%** considera que la Entidad se preocupa por regirse y hacer que se apliquen principios éticos en todos los niveles.

76. Las funciones y tareas que realizo en mi cargo son importantes y útiles para la Entidad

- ✚ Dentro de la escala de factores motivacionales que facilitan el desarrollo personal y laboral de un individuo, el significado que una persona da al trabajo a partir de las tareas que realiza y las responsabilidades que se le asignan son de particular importancia. Este ítem marca un **97%** de percepción positiva.

89. Me siento satisfecho con la calidad, claridad, frecuencia y agilidad de las comunicaciones entre directivos y demás funcionarios de la Entidad.

- ✚ El **68%** de los servidores reafirma su satisfacción con las comunicaciones a nivel institucional en todos los niveles. Es necesario crear estrategias que aumenten el nivel de satisfacción entre los servidores y las Directivas de la Entidad.

90. Los funcionarios tenemos conocimiento de las políticas, proyectos y comunicaciones emanadas de la Dirección de la Entidad.

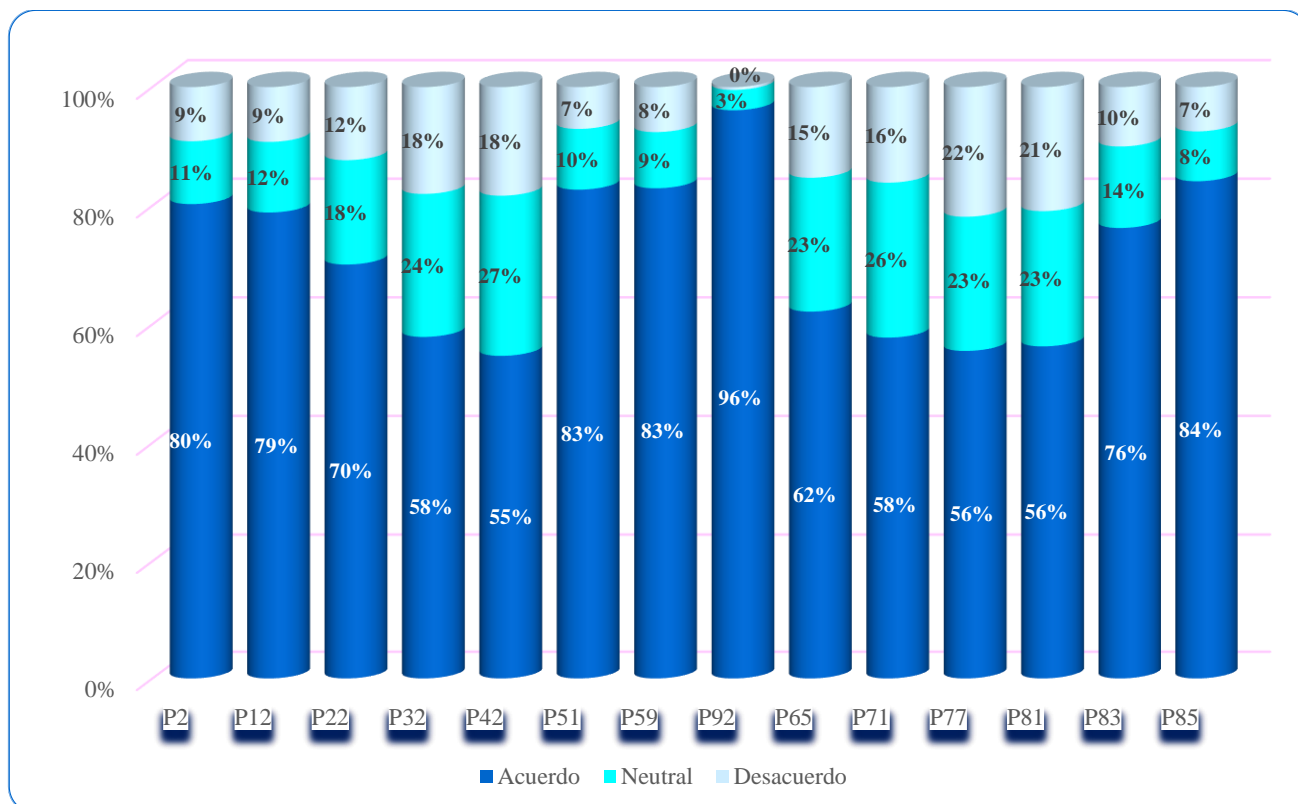
- ✚ Las comunicaciones que se originan en la Dirección de la Entidad son de particular significado para todos los servidores, pues expresan las directrices y emiten las posiciones oficiales frente a diferentes temas. Igualmente, es una fuente segura de información, que por su misma naturaleza no da espacio para el desarrollo de informaciones falsas, tendenciosas o ambiguas que pudieran alimentar algún rumor institucional. El **76%** está satisfecho con las comunicaciones que se originan en la Dirección de la Entidad.

91. Me siento preparado para el desafío institucional 20-30



Es el grado en el cual el funcionario percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizada por el respeto mutuo, la cooperación efectiva, las metas consensuadas, la solidaridad, la integración social y la aplicación de mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.

## ANALISIS DE RESULTADOS



2. Existe colaboración entre los funcionarios de las distintas dependencias para alcanzar las metas organizacionales.

- Se observa unidad de criterio en los diversos grupos como resultado de las experiencias comunes y las experiencias individuales al momento de requerir colaboración de áreas a las cuales directamente no se pertenece; se ha logrado que la mayoría de los servidores, **80%**, incorporen la imagen del cliente interno, a veces más exigente que el cliente externo.

12. Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de trabajo se muestran solidarios.

- Con un **79%** de aceptación, se observa un desarrollo del aspecto de solidaridad, este puntaje muestra que los servidores entienden que debe apoyar en circunstancias especiales a sus compañeros.



22. En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales.

- ✚ Esta pregunta se relaciona con la definición clara por parte de la Entidad de las metas que desea alcanzar. El **70%** considera que las metas organizacionales son el medio para alcanzar las metas individuales. Es de resaltar que el logro de las metas se obtiene como resultado del trabajo en equipo y tiene prioridad sobre las metas e intereses individuales.

32. La Entidad cuenta con mecanismos rápidos de solución de conflictos laborales

- ✚ El conflicto resulta ser para efectos administrativos y organizacionales lo opuesto a la cooperación y colaboración. La diferencia de objetivos e intereses produce algún tipo de conflicto. Cada individuo y cada grupo tiene una constante experiencia frente a conflictos de diversa magnitud e índole, que en algunos casos son solucionados con rapidez y en otros permanecen a través del tiempo. El hecho, es que siendo inevitable, la administración requiere contar con las estrategias más expeditas de solución; solución que a su vez es fuente de otros conflictos. Es la dinámica permanente que se vive dentro de cualquier organización. La forma en que se aborda este proceso en la Entidad es percibido solo por el **58%** como un mecanismo rápido.

42. La Entidad resuelve de forma equitativa los problemas que se presentan al interior de los grupos

- ✚ Este aspecto no logra alcanzar niveles significativos de aceptación en cualquier organización. Difícilmente una persona logrará estar plenamente satisfecha con los resultados obtenidos luego de una intervención de la Entidad en la solución de su problema o el de su equipo, sea este por necesidad de reconocimiento, dificultad para lograr las metas programadas, intereses encontrados, ascensos, reubicaciones o llamados de atención disciplinaria entre otros. El **55%** percibe que hay solución equitativa a sus problemas.

51. Entre los miembros de mi dependencia existe cooperación para el desarrollo del trabajo

- ✚ Se resalta este **83%** favorable que los encuestados han dado a este ítem. Teniendo en cuenta que una organización no existe en el vacío, ni existe al azar, como sistema dinámico opera a través de los mecanismos de cooperación y de competencia.

59. Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo

- ✚ Resulta significativo el **83%** de percepción positiva de éste ítem que resalta la cultura de respeto entre sus miembros y en diferentes instancias, lo cual determina que los procesos que llevan a la consecución de metas será más eficaz y ágil.

92. Me adapto fácilmente a trabajar con personas de diferentes edades.

- ✚ Para el **96%** es fácil trabajar con personas de diferentes edades. Factor positivo porque a pesar de existir brecha generacional no se observa dificultad para laboral conjuntamente.

65. La Entidad capacita a sus funcionarios con mecanismos claros para la solución de conflictos

- ✚ El **62%** de los encuestados percibe favorablemente la capacitación de mecanismos para la solución de conflictos. Es de aclarar que asistir a los servidores en el proceso de aprender algunos mecanismos para solucionar conflictos no es muy común dentro de las necesidades de capacitación, pero al final resulta ser una herramienta que permite atender muchos problemas desde la fuente misma, evitando las complicaciones propias de los asuntos sin resolver.

71. La Entidad participa activamente en la solución de los problemas de sus funcionarios.

- ✚ Aquí se hace referencia a la solución de conflictos dentro de la entidad con relación a la jerarquización de los cargos, con una tendencia general similar al ítem anterior. En este caso no se trata únicamente de la solución de conflictos sino de cualquier problema en general. Está muy en la línea de servicio y atención al usuario interno y en la eficacia de los procedimientos. Se observa un **58%** de acuerdo, lo cual confirma las tendencias ya evidenciadas.

77. La Entidad organiza periódicamente actividades de integración

- ✚ El **56%** de los encuestados considera que la entidad realiza actividades periódicas de integración; se requiere buscar alternativas más efectivas que logren llegar a mayor número de servidores.

81. La Entidad cuenta con espacios específicos para reuniones informales

- ✚ Este parece ser un aspecto significativamente sensible en la Entidad. El **56%** manifiesta no contar con espacios para reuniones informales.

83. El ambiente de trabajo que se respira en la Entidad es agradable

- ✚ Para un **76%** el ambiente de trabajo en la Entidad resulta agradable.

85. En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo

- ✚ Hay una significativa conciencia de lo que representa trabajar en equipo. Un **84%** tiene la percepción de que evidentemente se trabaja en equipo.

## **ESTRATEGIAS POSIBLES**

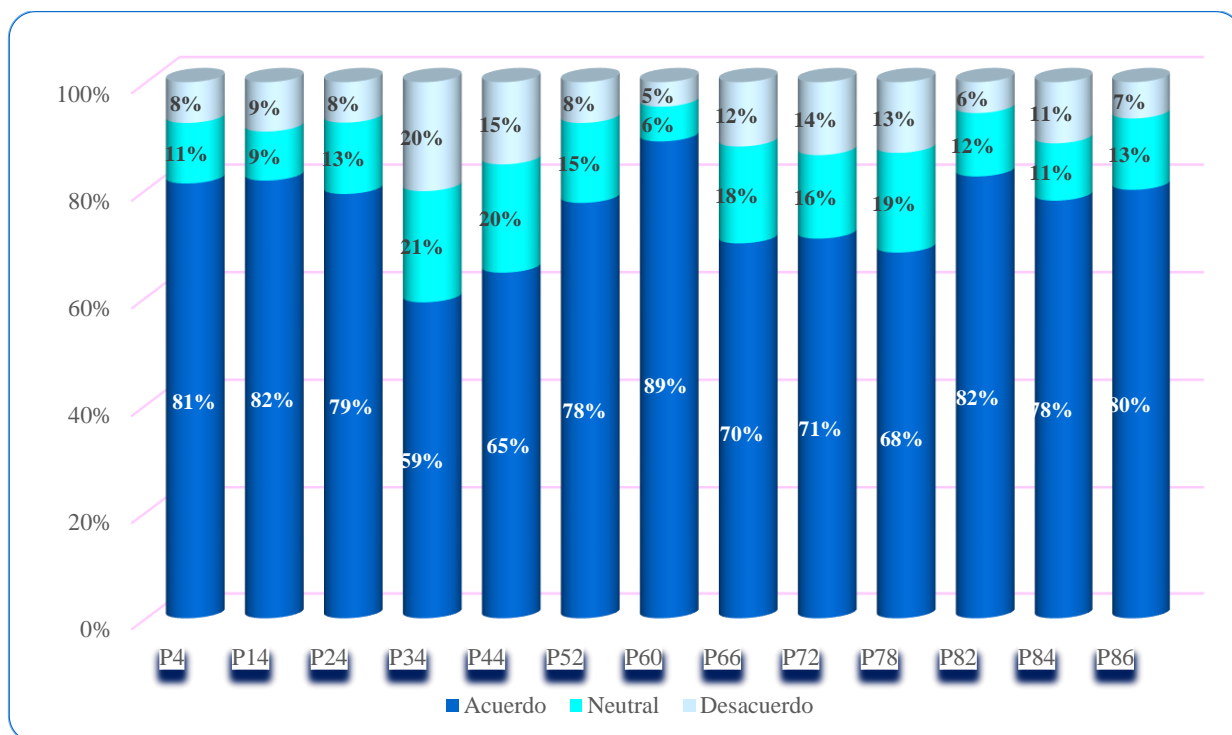
- Brindar **capacitación en mecanismos para la solución de conflictos** a jefes y servidores en general. Con el fin de que generen mecanismos de solución de conflictos inmediatos y atención oportuna a los problemas en general. Dar a conocer la existencia y labor que desarrolla el comité de convivencia en la Entidad.
- Promover **actividades de integración** en las diferentes áreas de trabajo, que permita afianzar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Estas reuniones deben ser lideradas por los jefes y el área de Bienestar Social.

## LIDERAZGO

Pregunta	4	14	24	34	44	52	60	66	72	78	82	84	86
	Los servidores de la Entidad usualmente comentan con sus jefes inmediatos los problemas que se relacionan directamente con su trabajo	Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato	Las iniciativas propuestas por el jefe inmediato se suelen recibir con agrado	Los directivos de la Entidad asesoran frecuentemente a sus empleados para que realicen mejor su trabajo	Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo.	Los directivos de la Entidad tratan a las personas que laboran con ellos de forma considerada y respetuosa.	El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso	Los superiores ejercen control adecuado sobre los colaboradores a cargo	Se percibe confianza entre funcionarios y jefes inmediatos	Existe un estilo de dirección, claro, confiable y congruente entre mis superiores	Las relaciones interpersonales entre superiores y subalternos es respetuosa	El jefe inmediato se preocupa por estar en comunicación permanente con sus colaboradores	Las relaciones interpersonales entre superiores y subalternos se orientan a alcanzar los objetivos del grupo
Acuerdo	40%	54%	42%	24%	33%	47%	71%	33%	36%	33%	51%	47%	48%
Parcial acuerdo	41%	28%	38%	35%	31%	31%	18%	37%	35%	35%	32%	31%	32%
Neutral	11%	9%	13%	21%	20%	15%	6%	18%	16%	19%	12%	11%	13%
Parcial desacuerdo	6%	6%	6%	13%	8%	6%	3%	9%	9%	8%	4%	7%	4%
Desacuerdo	2%	4%	2%	7%	7%	2%	1%	3%	4%	5%	2%	5%	2%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para lograr una mejor gestión empresarial. Es también, la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

## ANALISIS DE RESULTADOS



4. Los funcionarios de la Entidad usualmente comentan con sus jefes inmediatos los problemas que se relacionan directamente con su trabajo

- ✚ Con un **81%** de percepción positiva se observa la importancia que tiene para los servidores la figura del jefe, representado en la persona que por sus conocimientos y experiencia puede ser abordado para solucionar problemas propios del trabajo.

14. Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato

- ✚ Se evidencia la necesidad que tiene la gran mayoría de servidores de tener un reconocimiento y un apoyo previo por parte del jefe antes de iniciar o continuar con una tarea. Es así como el **82%** acepta esta circunstancia como frecuente.

24. Las iniciativas propuestas por el jefe inmediato se suelen recibir con agrado

- ✚ Existe la tendencia a aceptar las sugerencias de los superiores y así lo percibe el **79%** de los encuestados. Posiblemente la connotación agrado-desagrado no está asociada con las propuestas originadas en los jefes. Las propuestas se asimilan como órdenes y como tales no son objeto de calificación de gusto o disgusto, sencillamente hay que cumplirlas. Pero la posibilidad de hacer propuestas o emitir opiniones continúa siendo una puerta abierta, que sin afectar la imagen de autoridad, permite enriquecer los diálogos y actuar de común acuerdo.

34. Los directivos de la Entidad asesoran frecuentemente a sus empleados para que realicen mejor su trabajo

- ✚ Más de la mitad de los encuestados, el **59%** sienten el acompañamiento de los Directivos para lograr mejores resultados, es indispensable identificar qué sucede con el 41% que percibe inconformidad.

44. Los jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo.

- ✚ La evaluación del desempeño es una de las funciones operativas de la administración de Talento Humano que más recelo despierta. En la Entidad un **65%** considera que la evaluación del desempeño cumple su objetivo, lo cual es signo de confianza y de objetividad en los jefes.

52. Los directivos de la Entidad tratan a las personas que laboran con ellos de forma considerada y respetuosa.

- ✚ De manera indirecta, este ítem identifica la dinámica que se da en la permanente conciliación entre las metas de la organización, (resultados, control de costos, flexibilidad y la de los servidores (aumento en sus ingresos, satisfacción en el trabajo y crecimiento personal). La percepción que se tenga acerca del trato que reciben también refleja tres objetivos básicos: grado de compromiso de los servidores, calidad y satisfacción con el diseño de los puestos de trabajo y preocupación genuina por sus necesidades por parte de sus superiores. El **78%** de los encuestados tiene una percepción positiva acerca de la atención que la Entidad presta a sus servidores en asuntos laborales en general, no solo en su fondo sino en su forma.

60. El trato recibido por parte de mi jefe inmediato es considerado y respetuoso

- ✚ La figura del Jefe se constituye en una fortaleza dentro de la Entidad, en razón a la manera como es percibida, abordada y respetada. El **89%** percibe positivamente el trato recibido por su Jefe.

66. Los superiores ejercen control adecuado sobre sus empleados

- ✚ Esta pregunta determina no solo la presencia de normas y la búsqueda de su cumplimiento sino la aceptación de la forma como se realiza dicho seguimiento. Es la manifestación más directa de liderazgo, entendida desde una perspectiva práctica en cumplimiento de un principio administrativo que define la dirección como el hecho de “lograr que la gente haga lo que tiene que hacer”. El resultado muestra un **70%** de percepción positiva.

72. Se percibe confianza entre funcionarios y jefes inmediatos

- ✚ Aquí se identifica la percepción generalizada de las relaciones entre jefes y subalternos. Esta confianza, se traduce en que el Jefe respaldará a su subalterno en la medida en que preocupe por hacer su mayor esfuerzo. Los índices hablan de un **71%** de acuerdo con lo planteado en la pregunta.

78. Existe un estilo de dirección, claro, confiable y congruente entre mis superiores

- ✚ Aunque cada Jefe tiene su propio estilo para dirigir su equipo de trabajo, no hay duda que a través del tiempo y en contexto con el desarrollo de la cultura organizacional, se va perfilando un modelo de gestión directiva que enmarca a todas las personas con responsabilidad de supervisión. En este sentido el **68%** de los encuestados muestra satisfacción por el estilo de liderazgo de sus jefes.

82. Las relaciones interpersonales entre superiores y subalternos es respetuosa

- ✚ El **82%** tiene una percepción positiva de las relaciones de respeto entre Jefes y subalternos.

84. El jefe inmediato se preocupa por estar en comunicación permanente con sus colaboradores

- ✚ El **78%** percibe interés en el jefe por mantener unas adecuadas comunicaciones con su equipo y en forma individual.

86. Las relaciones interpersonales entre superiores y subalternos se orientan a alcanzar los objetivos del grupo.

- ✚ El modelo de jefe surgido de la misma cultura de la Entidad, se va afinando a través de técnicas modernas en administración de personal, en la organización del trabajo y en la preocupación por el cumplimiento de las metas de la Entidad y las de su área. El **80%** identifica la prioridad que se da a los objetivos del grupo.

## ESTRATEGIAS POSIBLES

- ✓ En la **Evaluación del desempeño** seguir forjando compromisos con los servidores calificados, a fin de que perfeccionen habilidades puntuales que van en beneficio propio y el de la entidad en general. Dichas habilidades se relacionan con el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de un plan de trabajo, la organización de sus propios recursos, la preocupación por el desarrollo de sus colaboradores, la evaluación objetiva, la retroalimentación a tiempo, la optimización de las formas que tienen para comunicarse, la pericia para solucionar problemas y tomar decisiones.
- ✓ Robustecer el **estilo de dirección** con el fin de asegurar credibilidad, confiabilidad y congruencia en los líderes de la Entidad y capacidad de asesorar a sus

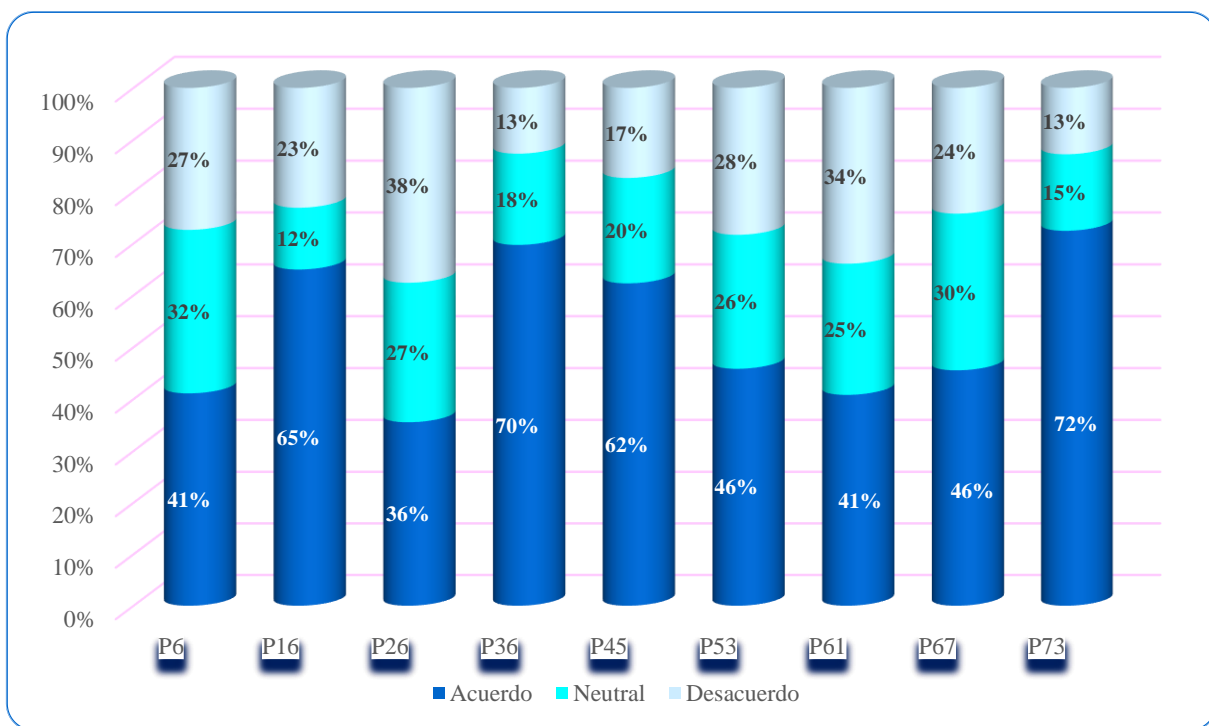
colaboradores para el logro de metas y objetivos, generando confianza en los colaboradores.

## SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS

Pregunta	6	16	26	36	45	53	61	67	73
	Cuando hace bien su trabajo sabe que recibirá una felicitación	La remuneración que usted recibe es apropiada para la labor que desempeña	Los servidores que se desempeñan mejor en su trabajo son reconocidos y estimulados por la Entidad	La Entidad ofrece incentivos monetarios o ayuda financiera para que sus funcionarios se capaciten	El salario que usted recibe por la labor que realiza es bueno en comparación con lo que pagan otras entidades para el mismo cargo	Normalmente la Entidad da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	La organización brinda oportunidades de promoción para los miembros que tienen un desempeño destacado	Los reconocimientos e incentivos en su grupo son administrados de forma equitativa.	El jefe inmediato orienta, corrige y evalúa a sus servidores de manera justa y oportuna
Acuerdo	18%	30%	12%	43%	33%	22%	17%	21%	43%
Parcial acuerdo	23%	35%	24%	27%	30%	24%	24%	25%	30%
Neutral	32%	12%	27%	18%	20%	26%	25%	30%	15%
Parcial desacuerdo	12%	11%	16%	6%	10%	12%	14%	11%	8%
Desacuerdo	15%	12%	21%	7%	8%	17%	20%	13%	5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con el aporte que hacen sus colaboradores.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS



6. Cuando hace bien su trabajo sabe que recibirá una felicitación

- ✚ No es política de la Entidad reconocer a cada servidor las veces que hace bien su trabajo. Es responsabilidad de él mismo hacerlo bien, no sólo en ésta sino en cualquier otra organización. Los reconocimientos se darán cuando haya un desempeño que supere las expectativas de lo que tradicionalmente se considera un trabajo bien hecho. Como toda persona aboga por un reconocimiento, este factor resulta en cifras con una percepción negativa que puede relacionarse con el hecho de que “nunca” se recibe una felicitación. En este sentido podrían revisarse las políticas al respecto, ya que sólo un **41%** tiene una percepción positiva.

16. La remuneración que usted recibe es apropiada para la labor que desempeña

- ✚ Existe conformidad para un **65%** que considera que su remuneración es apropiada para la labor que desempeña.

26. Los funcionarios que se desempeñan mejor en su trabajo son reconocidos y estimulados por la Entidad

- ✚ El **36%** de los encuestados percibe que la Entidad estimula a los servidores que tienen un buen desempeño. Este porcentaje nos indica que los servidores no tiene identificado un programa de reconocimientos que los beneficie cuando logran un



destacado desempeño. Este programa es la respuesta a un plan de carrera que permita visualizar cada área a mediano y largo plazo con los mejores servidores.

36. La Entidad ofrece incentivos monetarios o ayuda financiera para que sus funcionarios se capaciten

- ✚ Existe una percepción medianamente positiva en las ayudas que la Entidad ofrece para capacitación, el **70%** así lo reconoce.

45. El salario que usted recibe por la labor que realiza es bueno en comparación con lo que pagan otras entidades para el mismo cargo

- ✚ Frente al mercado laboral la percepción es positiva para el **62%** de los encuestados; ellos se encuentran satisfechos con la remuneración que reciben frente a personas que desempeñan responsabilidades similares en otras organizaciones.

53. Normalmente la Entidad da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo

- ✚ Se da un **46%** de aceptación en este tema. En términos generales, las personas no relacionan reconocimientos especiales cuando el desempeño es destacado.

61. La organización brinda oportunidades de promoción para los miembros que tienen un desempeño destacado

- ✚ El **41%** percibe oportunidades de promoción por desempeño destacado. El grado de oportunidad para una promoción es evidentemente escaso para los servidores en la Entidad.

67. Los reconocimientos e incentivos en su grupo son administrados de forma equitativa.

- ✚ Para el **46%** hay equidad en la administración de incentivos.

73. El jefe inmediato orienta, corrige y evalúa a sus funcionarios de manera justa y oportuna.

- ✚ El **72%** tiene una percepción positiva sobre la forma en que los jefes orientan, corrigen y evalúan a sus colaboradores.

## ESTRATEGIAS POSIBLES

- ✓ Dar a conocer el **programa de reconocimientos e incentivos** de la Entidad. Incluir reconocimientos que lleguen a las distintas generaciones de servidores y los motiven a ofrecer lo mejor en el entorno laboral, al tiempo que los ayuden a mejorar su calidad de vida laboral.

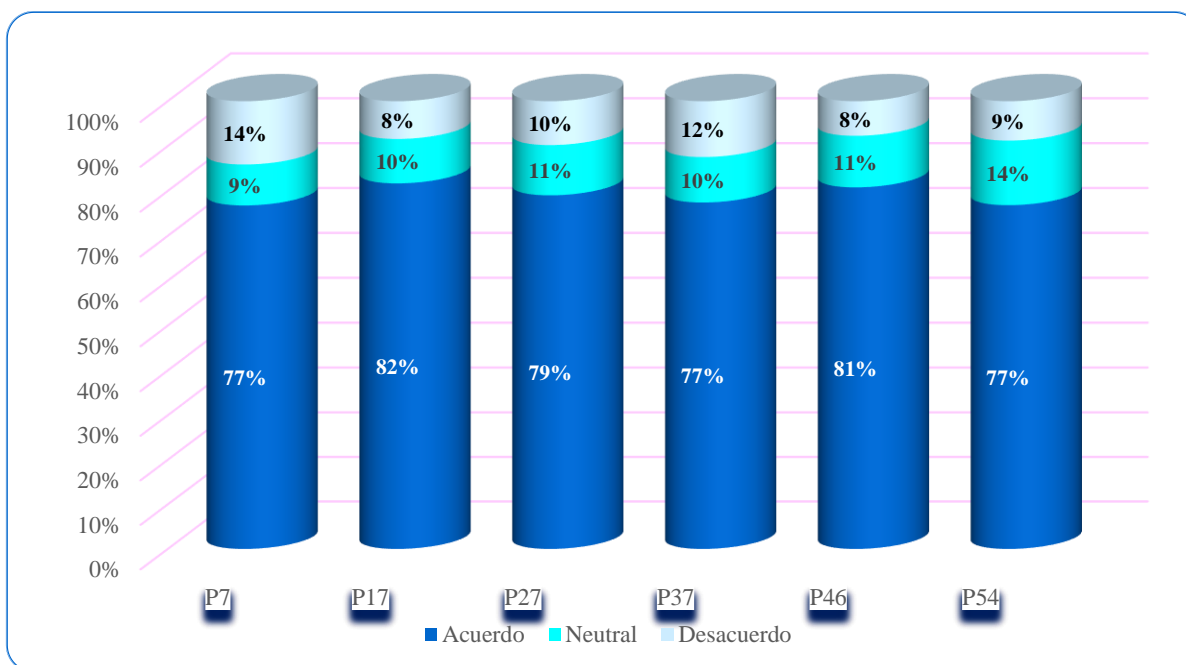
- ✓ Diseñar un **plan de carrera**, que permita que el servidor conozca las habilidades, experiencia, educación y requisitos laborales exigidos para el desempeño de cada puesto, con el fin de que se prepare y tenga oportunidades de desarrollo en el trabajo y acenso en la Entidad.

## CONDICIONES FÍSICAS Y TECNOLÓGICAS

Pregunta	7	17	27	37	46	54
	Encuentro amplias y cómodas las instalaciones físicas donde habitualmente desarrollo mi trabajo	La organización brinda a sus servidores herramientas y equipos de buena calidad para desempeñar sus funciones.	La Entidad proporciona los materiales y equipos suficientes para llevar a cabo las actividades	Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras	La Entidad se preocupa por adquirir tecnología que permita el mejoramiento de los servicios o productos que ofrece	La Entidad se preocupa por optimizar gradualmente las condiciones físicas y tecnológicas
Acuerdo	48%	44%	40%	47%	48%	39%
Parcial acuerdo	29%	38%	39%	30%	33%	37%
Neutral	9%	10%	11%	10%	11%	14%
Parcial desacuerdo	9%	7%	8%	9%	6%	7%
Desacuerdo	5%	1%	2%	3%	2%	2%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado de percepción que los funcionarios tienen acerca de las condiciones físicas de las instalaciones donde desarrollan su trabajo habitual, (condiciones de seguridad, aseo, iluminación, control del ruido, visibilidad y orden locativo); de las herramientas, materiales y equipos asignados para el normal desempeño de sus tareas y de la preocupación por parte de la institución para adquirir los elementos tecnológicos más modernos que permitan la optimización de los servicios que ofrece.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS



7. Encuentro amplias y cómodas las instalaciones físicas donde habitualmente desarrollo mi trabajo

✚ El **77%** se encuentra a gusto con sus espacios de trabajo.

17. La organización brinda a sus funcionarios herramientas y equipos de buena calidad para desempeñar sus funciones.

✚ El **82%** de los encuestados está de acuerdo con calificar de buena calidad las herramientas y equipos que se le han entregado.

27. La Entidad proporciona los materiales y equipos suficientes para llevar a cabo las actividades

✚ Un **79%** considera que los materiales y equipos entregados son suficientes para llevar a cabo el trabajo.

37. Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras

✚ El **77%** las considera seguras.

46. La Entidad se preocupa por adquirir tecnología que permita el mejoramiento de los servicios o productos que ofrece

✚ Hay una alta aceptación al respecto, el **81%** así lo percibe.

54. La Entidad se preocupa por optimizar gradualmente las condiciones físicas y tecnológicas

- El 77% percibe que la Entidad se preocupa por el mejoramiento de las condiciones físicas y tecnológicas.

### ESTRATEGIAS POSIBLES

- Un trabajo más productivo se asocia con entender la importancia que para un servidor tienen las condiciones físicas, ergonómicas, higiénicas de espacio y comodidad al momento de adelantar sus funciones. Por eso se hace importante seguir interviniendo las condiciones inseguras, físicas y tecnológicas.

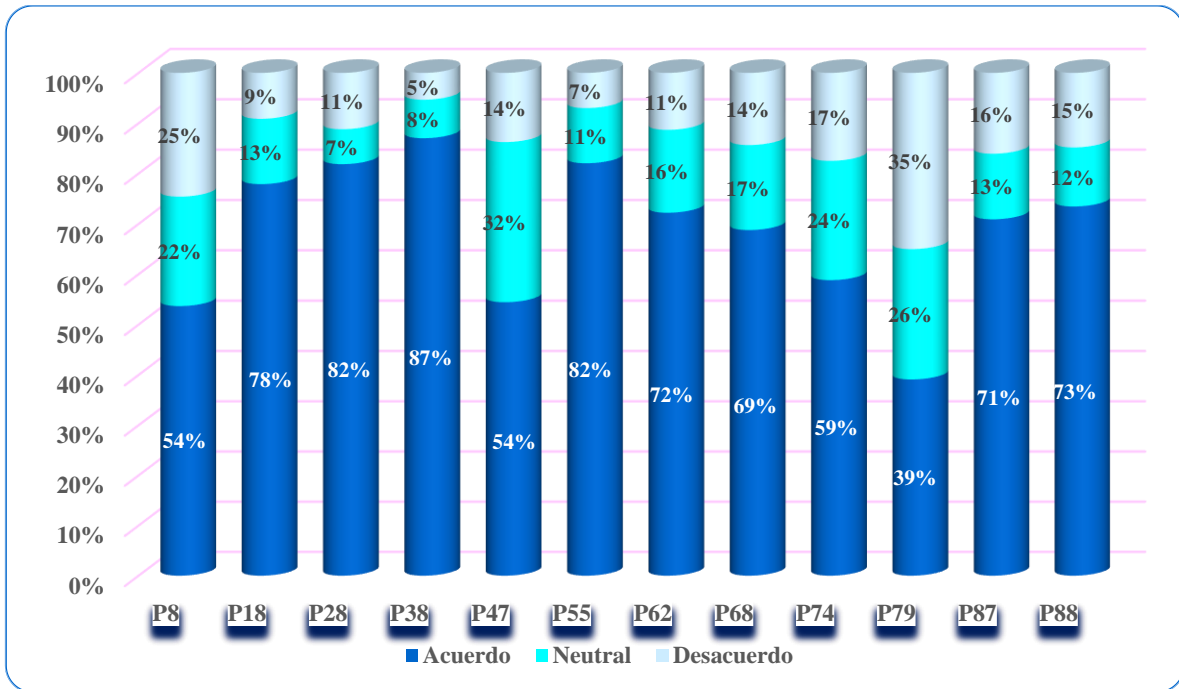
### ADMINISTRACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Pregunta	8	18	28	38	47	55	62	68	74	79	87	88
	La selección e incorporación de los funcionarios se hace con base en sus conocimientos y experiencia	La información que me suministraron al momento de ingresar a la Entidad fue suficiente y adecuada	El cargo que desempeño es apropiado a mi nivel de conocimientos y experiencia	He recibido la capacitación suficiente para desempeñar en forma adecuada mi trabajo	El sistema de evaluación de desempeño existente me ayuda a mejorar mi rendimiento	Hay un sistema de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y agradable	La institución realiza actividades que buscan mejorar el bienestar de los empleados	La Entidad se preocupa por prepararlo para adquirir nuevas responsabilidades laborales	A las personas se les evalúa periódicamente por sus logros	A los empleados se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados	Al momento de ingresar a la Entidad participe en un programa de inducción que me ayudo a conocer más de cerca la	Recibi de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo.
Acuerdo	25%	43%	58%	53%	31%	50%	37%	34%	30%	16%	45%	42%
Parcial acuerdo	29%	35%	23%	34%	24%	32%	35%	35%	29%	23%	26%	31%
Neutral	22%	13%	7%	8%	32%	11%	16%	17%	24%	26%	13%	12%
Parcial desacuerdo	13%	6%	5%	4%	7%	5%	8%	9%	9%	15%	8%	9%
Desacuerdo	12%	3%	6%	1%	6%	2%	3%	5%	8%	20%	9%	6%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado en el cual el trabajador percibe que la institución diseña, desarrolla y tiene políticas definidas en programas de selección y vinculación de nuevos funcionarios, inducción, capacitación y desarrollo técnico y/o profesional, el nivel de congruencia en las exigencias del cargo entre el nivel de formación y las tareas y responsabilidades que se asignan, la oportuna y objetiva evaluación del desempeño, la calidad y los apoyos que

brinda el programa de salud ocupacional y la frecuencia y calidad de los eventos que la institución promueve para el bienestar de sus empleados.

## ANALISIS DE RESULTADOS



8. La selección e incorporación de los funcionarios se hace con base en sus conocimientos y experiencia

- ✚ El **54%** está de acuerdo en que los procesos de selección se hace por medio de procedimientos objetivos.

Es importante aclarar, que por lo general en una percepción se dan factores internos y externos. Los externos son los que la persona realmente identifica y que la llevan a expresar una opinión a partir de las experiencia directa. Los internos, por el contrario se nutren con las motivaciones, intereses y valores que la persona ha ido incorporando en su experiencia de vida y como expresión de sus necesidades. La valoración que el servidor hace en este caso, tiene que ver con un proceso que despierta muchas suspicacias y que se compara con lo que para la persona pudo haber sido su propia experiencia.

18. La información que me suministraron al momento de ingresar a la Entidad fue suficiente y adecuada

- ✚ Los programas de inducción y la manera como se presenta la información al momento de ingresar a la Entidad recibe una calificación positiva. El **78%** está de acuerdo.

28. El cargo que desempeño es apropiado a mi nivel de conocimientos y experiencia

- ✚ El **82%** de los encuestados, tiene una percepción positiva, manifiesta su conformidad con el cargo que desempeña pues corresponde con los conocimientos y experiencias que posee.

38. He recibido la capacitación suficiente para desempeñar en forma adecuada mi trabajo

- ✚ Con relación a la capacitación recibida, el **87%** percibe que la Entidad le ha facilitado adquirir los conocimientos suficientes para desempeñar adecuadamente su cargo. Este índice es bastante significativo.

47. El sistema de evaluación de desempeño existente me ayuda a mejorar mi rendimiento

- ✚ Toda organización tiene dentro del amplio espectro de procesos el de la evaluación, bien sea financiera, técnica o de servicios. Dado que las personas son las que dan vida a la Entidad, es necesario identificar cómo es ese desempeño. La meta en cualquier organización también, es que ese desempeño debe ser excelente en todo momento, para lograr las metas que se ha propuesto en las condiciones más armónicas. El índice de **54%** es poco significativo y revela que son minoría los servidores que destacan la importancia que para su desarrollo profesional y personal tiene la evaluación del desempeño.

55. Hay un sistema de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y agradable

- ✚ El **82%** se siente satisfecho con los programas que se generan desde Seguridad y Salud en el Trabajo y consideran el medio seguro y agradable.

62. La institución realiza actividades que buscan mejorar el bienestar de los empleados

- ✚ El **72%** percibe que la Entidad realiza actividades para mejorar el Bienestar de los servidores.

68. La Entidad se preocupa por prepararlo para adquirir nuevas responsabilidades laborales.

- ✚ El **69%** percibe y reconoce que la Entidad se preocupa por preparar a los servidores para adquirir nuevas responsabilidades.

74. A las personas se les evalúa periódicamente por sus logros

- ✚ El **59%** de los encuestados considera que la evaluación se da por los logros alcanzados.

79. A los empleados se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados

- ✚ Este aspecto es calificado negativamente y solo el **39%** tiene una percepción positiva; será necesario revisar la posibilidad de establecer un reconocimiento cuando los logros alcanzados superen las expectativas y se destaquen significativamente, pues de otra manera se estaría premiando el cumplimiento de las metas normales previstas.

87. Al momento de ingresar a la Entidad participe en un programa de inducción que me ayudo a conocer más de cerca la organización y el funcionamiento de la Entidad.

- ✚ Se da un reconocimiento a la participación efectiva y enriquecedora en el programa de inducción por parte del **71%** de los encuestados, aunque el índice debe apuntar a un número mayor de funcionarios.

88. Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo.

- ✚ El **73%** acepta haber recibido dicha información.

## ESTRATEGIAS POSIBLES

- Divulgar las actividades del **proceso de selección e incorporación de personal** donde se destaquen los estándares técnicos, el conocimiento y la experiencia del interesado.
- Optimizar el **sistema de evaluación del desempeño**. Procurar que la evaluación ayude a mejorar el rendimiento y permita el desarrollo laboral de los servidores. Es importante que las metas sean definidas conjuntamente entre jefe y subalterno para lograr un mayor compromiso. Hacer retroalimentación periódica del desempeño en aspectos específicos.
- Dar reconocimientos verbales y escritos a los servidores que alcancen los logros de manera sobresaliente.

## IDENTIDAD / VALORES COLECTIVOS

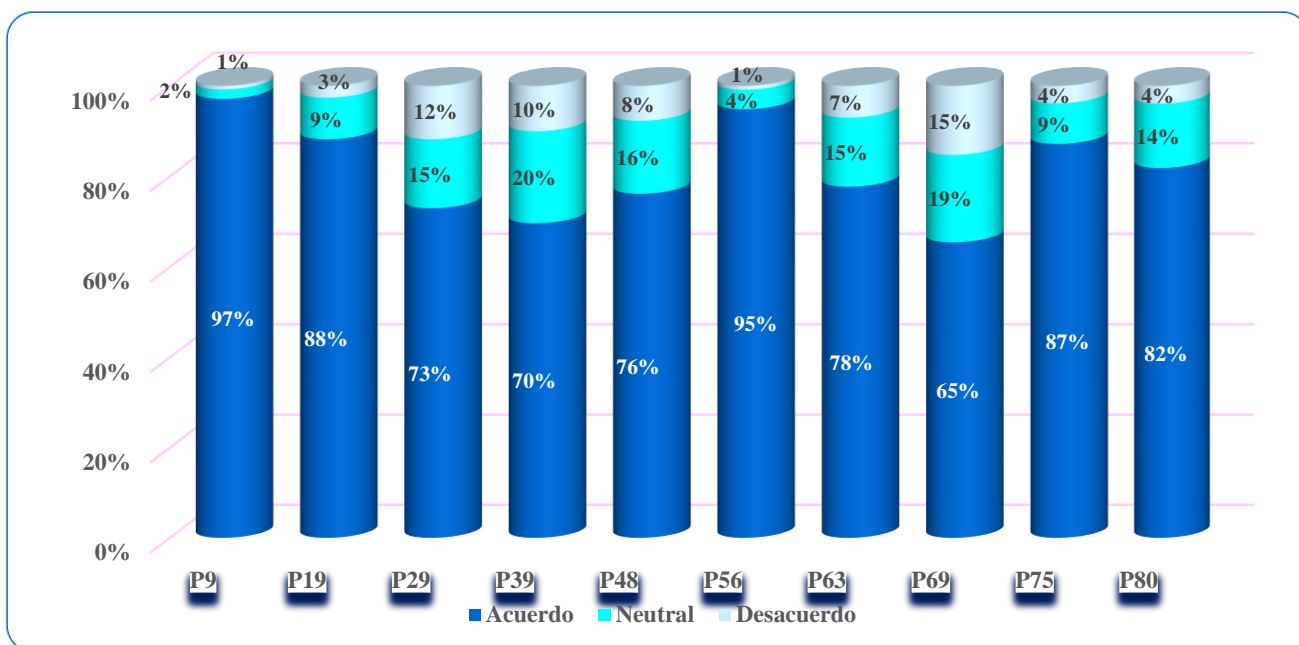
Pregunta	9	19	29	39	48	56	63	69	75	80
----------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

	Desde mi cargo contribuyo al logro de las metas de la Entidad.	Los programas y actividades en los que participo me generan compromiso e identificación con la Entidad.	Para la Entidad, sus servidores son valiosos	Existe un alto grado de compromiso por parte de los directivos de la Entidad por mejorar cada día el servicio al cliente	Existe en mi dependencia comprensión acerca de la importancia de lo que significa servicio al cliente	Considero que el servicio que presto desde mi dependencia a otras áreas de la Entidad deja satisfecho a quien lo solicita.	Tengo la impresión de que la imagen de la Entidad en lo que se refiere a servicio al cliente es satisfactoria	Existe preocupación en la Entidad por incluir a la familia en los programas de bienestar y recreación	Considero que la imagen de la Entidad en general es positiva	Es evidente el aporte que la Entidad hace a la comunidad en general
Acuerdo	86%	63%	43%	35%	44%	72%	42%	35%	56%	55%
Parcial acuerdo	11%	25%	30%	35%	32%	23%	36%	30%	31%	27%
Neutral	2%	9%	15%	20%	16%	4%	15%	19%	9%	14%
Parcial desacuerdo	0%	2%	8%	7%	6%	1%	5%	8%	3%	3%
Desacuerdo	0%	1%	4%	3%	2%	0%	2%	7%	1%	1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado en el cual el funcionario percibe que contribuye a las metas de la entidad de forma activa, productiva y asertiva desde una perspectiva valorativa; el grado de compromiso derivado de su sentido de pertenencia y la forma como la entidad se proyecta en el ámbito familiar, social y comunitario.

## ANALISIS DE RESULTADOS





9. Desde mi cargo contribuyo al logro de las metas de la Entidad.

- El **97%** de los encuestados siente que con su trabajo contribuye a las metas de la Entidad, lo cual habla muy bien del tejido cultural que ha venido construyéndose a través de los años.

19. Los programas y actividades en los que participo me generan compromiso e identificación con la Entidad.

- Para el **88%** participar en las actividades de la Entidad le permite elevar el compromiso y afianzar su identidad.

29. Para la Entidad, sus funcionarios son valiosos

- Es una afirmación que se hace para ser confirmada o negada por los servidores, en este caso el **73%** percibe que los servidores son valiosos para la Entidad.

39. Existe un alto grado de compromiso por parte de los directivos de la Entidad por mejorar cada día el servicio al cliente

- El servicio al cliente generalmente hace referencia al cliente externo que utiliza los servicios de la Entidad. El significado que para los servidores de la Entidad tiene el concepto de servicio y una forma de evaluar la conciencia que se tenga sobre el mismo es visto a la luz de lo que proyectan sus directivos. En este caso existe una percepción positiva del **70%** acerca del compromiso de los directivos sobre este tema.

48. Existe en mi dependencia comprensión acerca de la importancia de lo que significa servicio al cliente

- ✚ El **76%** de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la comprensión del servicio al interior de las dependencias.

56. Considero que el servicio que presto desde mi dependencia a otras áreas de la Entidad deja satisfecho a quien lo solicita.

- ✚ Se enfatiza aquí la percepción del concepto de cliente interno, que es la raíz del concepto de cliente externo; el resultado, **95%** con percepción positiva.

63. Tengo la impresión de que la imagen de la Entidad en lo que se refiere a servicio al cliente es satisfactoria.

- ✚ Con una percepción del **78%**, se considera buena la imagen de la Entidad con relación al servicio al cliente.

69. Existe preocupación en la Entidad por incluir a la familia en los programas de bienestar y recreación.

- ✚ El **65%** percibe que las familias participan de los programas de bienestar y recreación.

75. Considero que la imagen de la Entidad en general es positiva

- ✚ La Entidad transmite una imagen positiva para el **87%** de los encuestados.

80. Es evidente el aporte que la Entidad hace a la comunidad en general

- ✚ Se indaga acerca de la percepción que tienen los servidores respecto a la responsabilidad social de la Entidad frente a la comunidad y la evidencia de sus aportes. El **82%** tiene una percepción positiva.

## **ESTRATEGIAS POSIBLES**

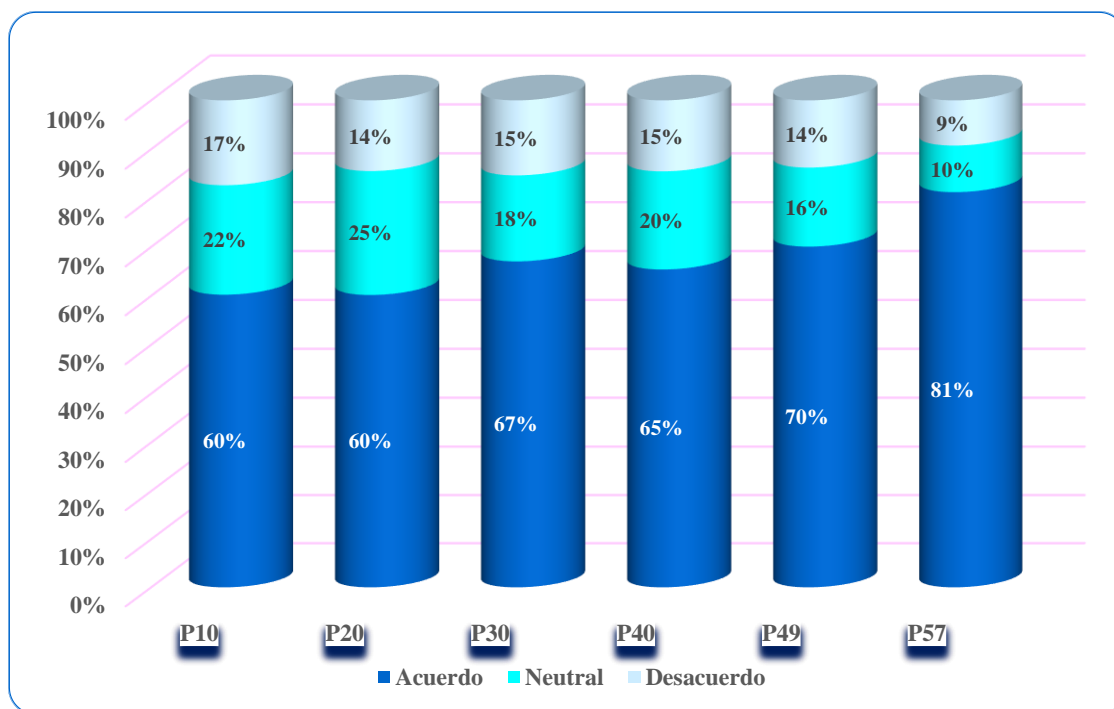
- En términos generales se tiene una buena percepción de la imagen de la Entidad, como se proyecta en el ámbito social y comunitario; solo es necesario fortalecer la inclusión de la familia en los programas de Bienestar Social.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Pregunta	10	20	30	40	49	57
	En el grupo es evidente el interés por evitar propagar rumores		Cuando circulan rumores existe interés en verificar la fuente de la información antes de transmitirla a otros.	El grupo tiene espacios de dialogo en donde se puede expresar diferentes puntos de vista.	En el grupo se promueven espacios para manifestar iniciativas, inquietudes o desacuerdos acerca de las personas o de los procesos	Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos
Acuerdo	31%	34%	35%	30%	30%	47%
Parcial acuerdo	30%	26%	32%	36%	40%	34%
Neutral	22%	25%	18%	20%	16%	10%
Parcial desacuerdo	10%	8%	9%	9%	10%	6%
Desacuerdo	7%	6%	6%	6%	4%	3%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado en el cual el funcionario percibe que todos los miembros de la entidad reciben información completa, confiable y oportuna acerca de los distintos desarrollos internos, facilitando así el logro de los objetivos de integración y la construcción de una imagen sólida y estructurada entre sus colaboradores.

## ANALISIS DE RESULTADOS



10. En el grupo es evidente el interés por evitar propagar rumores

- El 60% de los encuestados percibe que hay preocupación por el manejo sano y transparente de la información.

20. Cuando circulan rumores existe interés en verificar la fuente de la información antes de transmitirla a otros.

- El 60% considera que existe preocupación por recurrir a las fuentes cuando hay rumores.

30. El grupo tiene espacios de dialogo en donde se puede expresar diferentes puntos de vista.

- Una cifra de 67% considera que existen espacios de dialogo.

40. En el grupo se promueven espacios para manifestar iniciativas, inquietudes o desacuerdos acerca de las personas o de los procesos

- El 65% considera que existen espacios para generar inquietudes de diversa índole

49. Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos

- Percepción del **70%** de acuerdo con la efectividad de la comunicación al interior de la Entidad.

57. Las comunicaciones al interior del grupo de trabajo son ágiles, pertinentes y efectivas por parte de mi jefe inmediato.

- El **81%** considera que las comunicaciones al interior del grupo se desarrollan de forma efectiva.

## ESTRATEGIAS POSIBLES

- La comunicación organizacional parte del principio de que la mejor forma de derribar barreras es a través del conocimiento de aquello que se juzga. Cuanto más se logre dar a conocer la Entidad, más se desdibujaran los estereotipos y prejuicios con los cuales se hace una calificación errónea o imprecisa de la misma. Así la cosas y teniendo en cuenta que la mayoría de los puntajes están en el límite, es importante seguir fortaleciendo la comunicación en la Entidad.
- Aprovechar la tecnología para fortalecer los canales de comunicación a nivel nacional, afín de que los jefes socialicen los diferentes temas institucionales. Este es el camino directo para entenderse, aclarar las dudas, escuchar iniciativas y alinearse en la consecución de los objetivos institucionales.

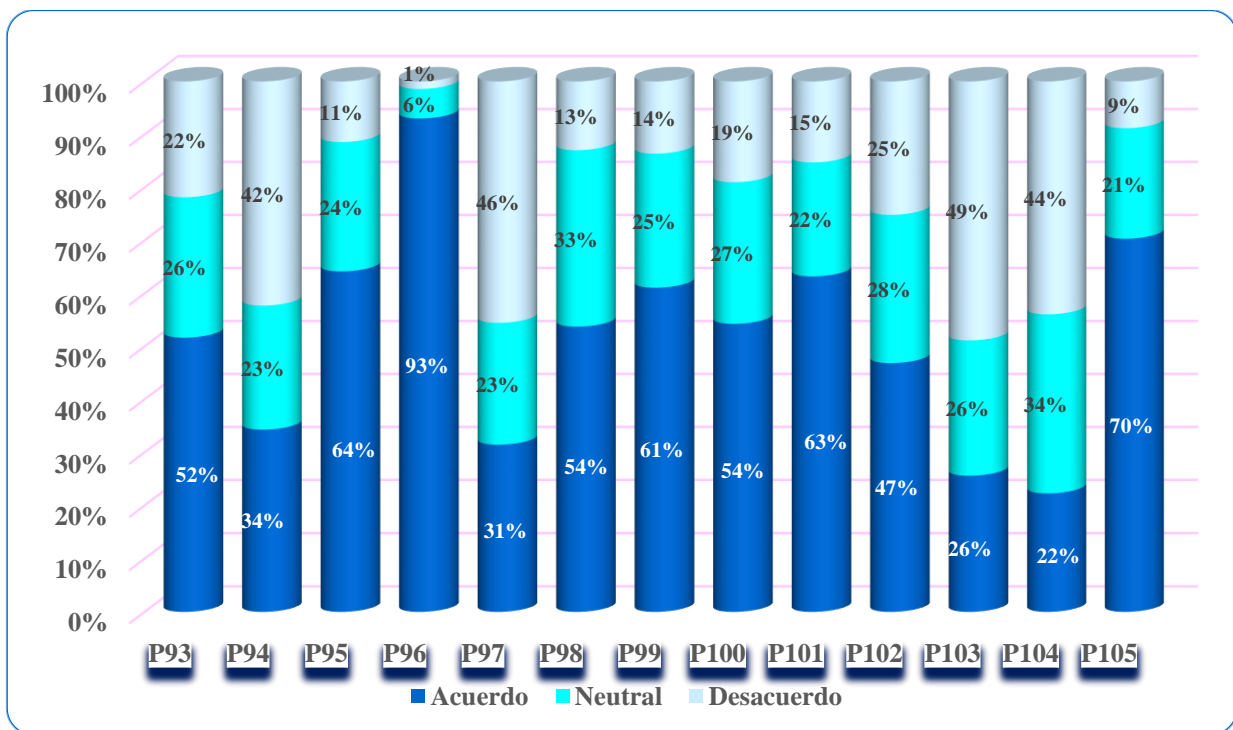
## TRABAJO EN TIEMPOS DEL COVID-19

Pregunta	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
La entidad me ha apoyado en la consecución de herramientas tecnológicas para trabajar desde la casa.													
Aún tengo dificultades para separar los espacios de tiempo laborales de los personales.													
La Entidad ha dispuesto apoyo y orientación psicológica, para facilitarme los procesos de adaptación.													
Tengo claros mis objetivos de trabajo y el progreso para alcanzarlos.													
Siento que las relaciones de trabajo con mis compañeros y superiores se ha deteriorado durante el tiempo de COVID.													
Considero la experiencia de trabajar en casa positiva.													
Pienso que mi superior inmediato está preparado para trabajar y guiar el equipo desde casa.													
Es mejor que el trabajo se desarrolle de forma combinada: trabajo en casa y presencial.													
Con la pandemia, mi jefe programa reuniones con frecuencia para realizar seguimiento a las actividades del área													
Mi carga laboral se ha incrementado con la pandemia.													
Mi jefe inmediato me hace con frecuencia llamadas o solicitudes después de la jornada laboral													
Me siento aislado de mis compañeros de trabajo por estar trabajando desde casa													
Mis conocimientos tecnológicos son suficientes para responder las demandas laborales desde casa													
<b>Acuerdo</b>	30%	12%	34%	71%	9%	30%	39%	33%	36%	25%	9%	8%	46%
<b>Parcial acuerdo</b>	22%	22%	30%	22%	22%	24%	22%	21%	27%	22%	16%	15%	24%
<b>Neutral</b>	26%	23%	24%	6%	23%	33%	25%	27%	22%	28%	26%	34%	21%

Parcial desacuerdo	8%	14%	7%	1%	15%	6%	7%	6%	7%	11%	14%	12%	4%
Desacuerdo	13%	28%	4%	1%	31%	7%	7%	13%	8%	14%	35%	32%	5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es el grado en el cual el servidor ha percibido la forma como ha laborado durante la pandemia.

### ANALISIS DE RESULTADOS



93. La entidad me ha apoyado en la consecución de herramientas tecnológicas para trabajar desde la casa

- El 52% de los encuestados percibe que la entidad lo ha apoyado para conseguir herramientas tecnológicas que le facilitan laborar desde la casa

94. Aún tengo dificultades para separar los espacios de tiempo laborales de los personales.

- Sólo el 34% considera que aún se le dificulta separar los espacios de tiempo laboral de los personales. El 66% ha logrado no siente conflicto en este tema.

95. La Entidad ha dispuesto apoyo y orientación psicológica, para facilitarme los procesos de adaptación.

✚ Una cifra de **64%** considera que existen apoyo y orientación psicológica.

96. Tengo claros mis objetivos de trabajo y el progreso para alcanzarlos.

✚ El **93%** de los encuestados considera que tiene claro los objetivos y la forma de alcanzarlos.

97. Siento que las relaciones de trabajo con mis compañeros y superiores se ha deteriorado durante el tiempo de COVID.

✚ El **31%** percibe que las relaciones de trabajo se han deteriorado, el **69%** no lo considera.

98. Considero la experiencia de trabajar en casa positiva.

✚ El **54%** considera la experiencia de trabajar en casa como positiva.

99. Pienso que mi superior inmediato está preparado para trabajar y guiar el equipo desde casa.

✚ El **61%** piensa que su jefe está preparado para guiar al equipo que labora desde casa.

100. Es mejor que el trabajo se desarrolle de forma combinada: trabajo en casa y presencial.

✚ El **54%** percibe positivamente que el trabajo se lleve a cabo de forma combinada.

101. Con la pandemia, mi jefe programa reuniones con frecuencia para realizar seguimiento a las actividades del área.

✚ El **63%** considera que el jefe programa reuniones con frecuencia para realizar seguimiento a las actividades.

102. Mi carga laboral se ha incrementado con la pandemia.

✚ El **47%** considera que la carga laboral se ha incrementado durante la pandemia, el **53%** no está de acuerdo.

103. Mi jefe inmediato me hace con frecuencia llamadas o solicitudes después de la jornada laboral.

✚ El **26%** recibe solicitudes de su jefe después de la jornada el **74%** no está de acuerdo con esta afirmación.

104. Me siento aislado de mis compañeros de trabajo por estar trabajando desde casa

- ✚ El **22%** de los servidores se siente aislado de sus compañeros por laborar desde casa el **78%** no está de acuerdo con esta afirmación.

105. Mis conocimientos tecnológicos son suficientes para responder las demandas laborales desde casa.

- ✚ El **70%** considera que los conocimientos que tiene sobre tecnología son suficientes para responder las demandas laborales desde la casa.

## ESTRATEGIAS POSIBLES

En este momento que el país está luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas es fundamental. En la Aeronáutica somos actores clave de la economía, por eso la responsabilidad social consiste en llevar a cabo una buena gestión garantizando la seguridad y la organización adecuada de todos los servidores.

- Mantener mecanismos de comunicación de información positiva para servidores y usuarios en general. Es necesario conservar una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente.  
Mantener una comunicación clara es esencial para proporcionar transparencia durante este tiempo de grandes cambios. Establecer protocolos y pautas de comunicación para informar a los servidores sobre los planes de acción, garantizar la comunicación y difusión correcta de información y abrir canales de comunicación para resolver dudas e inquietudes sobre el impacto que la situación tendrá en la jornada laboral y el desempeño.  
Los líderes deben mantener una comunicación efectiva con sus equipos – especialmente si se encuentran trabajando de manera remota-, para identificar problemas, alinear esfuerzo y encontrar soluciones y alternativas en forma conjunta que permitan continuar de la mejor manera con las actividades diarias.
- Seguir promoviendo el bienestar físico y mental de los servidores. Es recomendable que se sigan divulgando mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial. Atender el sistema de vigilancia de la salud de los servidores y mantener la información personal sobre la salud de estos con total garantía de confidencialidad. Garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacional.
- Seguir reforzando la educación sobre seguridad epidémica, establecer directrices contrastadas de autoprotección de los servidores y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos.
- Los jefes deben asegurarse de que sus colaboradores tengan las herramientas, tecnología y capacitación de forma que puedan trabajar remotamente. Evaluar la



forma en que la tecnología y el trabajo a distancia están repercutiendo en las dinámicas interpersonales del servidor y la efectividad de la entidad. Animar a los servidores a pensar en mejores formas de trabajar. Los líderes suelen tener los conceptos más claros sobre las herramientas, tecnología, políticas y procedimientos que no son útiles para el trabajo. Este es un buen momento para agilizar los procesos y eliminar las molestias. De esta forma aumentaría la eficiencia y seguramente también impulsaría el compromiso por parte de los colaboradores.

## **CONCLUSIONES**

El conjunto global de resultados muestra una gran tendencia de percepciones positivas sobre las diversas dimensiones analizadas. Sin embargo es de aclarar que solo se logró la participación del 59% (1688) de los servidores aeronáuticos.

Este porcentaje se vio disminuido por la baja participación, 38%, de los servidores de las Regionales de Antioquia y Atlántico. La apatía a participar, la falta de interés, el desentendimiento por parte de los servidores de Antioquia y Atlántico puede ser un síntoma de la poca credibilidad, bajo liderazgo y la falta de confianza en el cambio. Por esta razón es importante realizar intervenciones que generen cambios y muestre el interés por parte de la administración de mejorar aspectos del clima laboral que inquieta a la mayoría.

Es de resaltar que las dimensiones claridad organizacional, condiciones físicas y tecnológicas e identificación y valores colectivos obtuvieron respuesta positivas superiores al 60%, lo que indica que se está consolidado el conocimiento e interiorización que se tiene acerca de la misión, la visión, los objetivos, los principios y los valores institucionales y la manera como los servidores se sienten identificados y comprometidos con estos.

Igualmente sienten de manera muy positiva que la Aerocivil, cuenta con elementos tecnológicos de última generación que permite la optimización de los servicios que ofrece, y con instalaciones donde se desarrolla el trabajo, (condiciones de seguridad, aseo, iluminación, control del ruido, visibilidad y orden locativo), muy adecuadas.

Los servidores también perciben que contribuye a las metas de la entidad de forma activa y productiva, basados en valores y el servicio a la comunidad en general.

En cuanto a la forma como los servidores perciben el trabajo en tiempos del COVID se observa que la mayoría de los porcentajes obtenidos están sobre el 60%, lo que nos lleva a pensar que las medidas adoptadas han sido bien recibidas por los servidores. Es importante seguir trabajando en estos aspectos, cuidando y fortaleciendo la comunicación, el avance en el uso y puesta en marcha de herramientas tecnológicas y la seguridad de los servidores que conlleve al bienestar físico, emocional y mental de la comunidad aeronáutica y sus familias.

Las preguntas mejor puntuadas son:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CLARIDAD Y ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Las funciones y tareas que realizo en mi cargo son importantes y útiles para la Entidad	97%
<b>INTERACCIÓN SOCIAL</b>	Me adapto fácilmente a trabajar con personas de diferentes edades.	96%
<b>IDENTIDAD / VALORES COLECTIVOS</b>	Desde mi cargo contribuyo al logro de las metas de la Entidad.	97%

Las preguntas que obtuvieron un menor puntaje son:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS</b>	Los servidores que se desempeñan mejor en su trabajo son reconocidos y estimulados por la Entidad	36%
	La organización brinda oportunidades de promoción para los miembros que tienen un desempeño destacado	41%
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	A los empleados se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados	39%

Las dimensiones más afectadas son, el “Sistema de Reconocimiento e Incentivos” en aspectos que tiene que ver con formas de apoyo y motivación, que son de especial significado al momento de incentivar a una persona: la oportunidad de tener un reconocimiento por el trabajo bien hecho y la posibilidad de hacer méritos para una eventual promoción y la Administración de la Gestión de Talento Humano” en lo que tiene que ver con reconocimientos verbales o escritos por los logros alcanzados.

**El plan de intervención debe incluir aspectos como:**

- **COMUNICACIÓN:**

La comunicación es información, y la información es poder. Que los servidores dispongan de la información que necesiten es imprescindible para generar confianza. Igualmente es importante brindar feedback al servidor y que se le permita hablar a él.

Es transcendental contar con canales conocidos que garanticen una comunicación horizontal. Los canales deben ser eficientes y versátiles, a fin de mantener informados a los servidores acerca de las políticas, normas, procedimientos y cambios que tendrá la Entidad. La comunicación organizacional parte del principio de que la mejor forma de derribar barreras es a través del conocimiento.

- **INTEGRACIÓN:**

Actividades lideradas por los Jefes y apoyadas por el área de Bienestar Social, que promuevan la integración de los equipos de trabajo para alcanzar el éxito. Aunque los grupos de personas que trabajan en conjunto realicen diferentes actividades, persiguen un objetivo en común, por esta razón es necesario desarrollar actividades para cohesionar los equipos de trabajo, afín de mejorar la productividad, el compromiso, la eficacia y atención al cliente por parte de los servidores.

- **RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS:**

Dar a conocer el programa de incentivos de la Entidad. Además los líderes deben recordar que la labor del día a día es complicada y puede causar ciertos aspectos estresantes en el servidor. Una de las cosas que desarrollan mayor motivación es el tener un aliciente extra o un reconocimiento posterior al realizar una tarea importante. Muchas veces damos por sentadas varias cosas o aspectos del día a día. A veces no nos fijamos en detalles pequeños que pueden realizar una diferencia. Algo tan simple como decir “Buen trabajo”, puede hacer la diferencia en el compromiso de los colaboradores. Los pequeños reconocimientos generan un sentimiento de pertenencia a la entidad, así como un sentimiento positivo de estar en el lugar adecuado. Un reconocimiento puede marcar la diferencia para lograr un resultado aún mayor.

- **PLAN DE CARRERA:**

Diseñar un plan de carrera, acorde con el plan estratégico organizacional y que responda a una estructura salarial relacionada con las funciones, responsabilidades, nivel académico, tiempo, calidad del desempeño y posibilidades de promoción. Así se promueve que el servidor trabaje en función de las metas que se ha trazado conjuntamente con la entidad.

- **LIDERAZGO:**

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que sea flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrezca un trato a la medida de cada colaborador, para generar un clima de trabajo positivo que sea coherente con la misión de la entidad y que permita fomentar el éxito. Para poder avanzar en el liderazgo, los jefes deben reinventarse y eso depende, de cada uno y del aprovechamiento de las herramientas que le da la Entidad.