

INFORME DE RESULTADOS MEDICION CLIMA LABORAL

2019

INTRODUCCIÓN

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 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 servidor frente a las vivencias y expectativas que le genera la Aeronáutica.

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 servidores por mejorar las condiciones que enmarcan las actividades laborales cotidianas. La Aerocivil en esta ocasión realiza la cuarta 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 organización y sus dependencias, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización 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 la aplicación en el año 2019, se revisó nuevamente la encuesta y se determinaron las siguientes dimensiones

DIMENSIONES
CLARIDAD Y ORIENTACION ORGANIZACIONAL
INTERACCIÓN SOCIAL
APERTURA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO
TOMA DE DECISIONES/ AUTONOMIA
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS
CONDICIONES FISICAS Y TECNOLOGICAS
ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
IDENTIDAD/ VALORES COLECTIVOS
COMUNICACIÓN/ INTEGRACION

INFORME GENERAL

En el Informe General, se evidencia la totalidad de respuestas brindadas por los servidores que participaron en la encuesta realizada del 20 de marzo al 4 de abril de 2019, **1664** servidores de todas las dependencias a nivel nacional, que corresponde al 61% del total de servidores de la entidad (2741).

Datos generales:

AREA	TOTAL, SERVIDORES	No. SERVIDORES PARTICIPANTES	PORCENTAJE
NIVEL CENTRAL	734	452	62%
REG. CUNDINAMARCA	610	212	35%
REG. ANTIOQUIA	252	169	67%
REG. ATLANTICO	369	222	60%
REG. VALLE	384	326	85%
REG. NORTE DE SANTANDER	230	175	76%
REG. META	162	108	67%
TOTAL GENERAL	2741	1664	61%

Fuente: reporte de planta abril 2019

Los servidores que contestaron la encuesta tienen las siguientes características:

ANTIGÜEDAD	PORCENTAJE
MENOS DE 2 AÑOS	8%
ENTRE 2 Y 5 AÑOS	8%
ENTRE 5 Y 10 AÑOS	16%
ENTRE 10 Y 20 AÑOS	22%
MAS DE 20 AÑOS	46%

EDAD	PORCENTAJE
MENOS DE 25 AÑOS	2%
ENTRE 25 Y 30 AÑOS	6%
ENTRE 30 Y 40 AÑOS	19%
ENTRE 40 Y 50 AÑOS	28%
MAS DE 50 AÑOS	45%

NIVEL ESTUDIOS	PORCENTAJE
PRIMARIA	2%
BACHILLERATO	20%
TECNICO	34%
PROFESIONAL	28%
POSTGRADO	17%

TIPO NOMBRAMIENTO	PORCENTAJE
ESCALAFONADO	46%
ORDINARIO	7%
PROVISIONAL	48%

CARGO	PORCENTAJE
AUXILIAR	31%
TECNICO	20%
ASESOR	1%
PROFESIONAL	9%
BOMBERO	16%
CONTROLADOR	14%
ESPECIALISTA	1%
INSPECTOR	6%
DIRECTIVO	2%

Las tendencias marcan aquellos aspectos que resultan significativos para la mayoría de los servidores en sentido positivo, negativo o neutro.

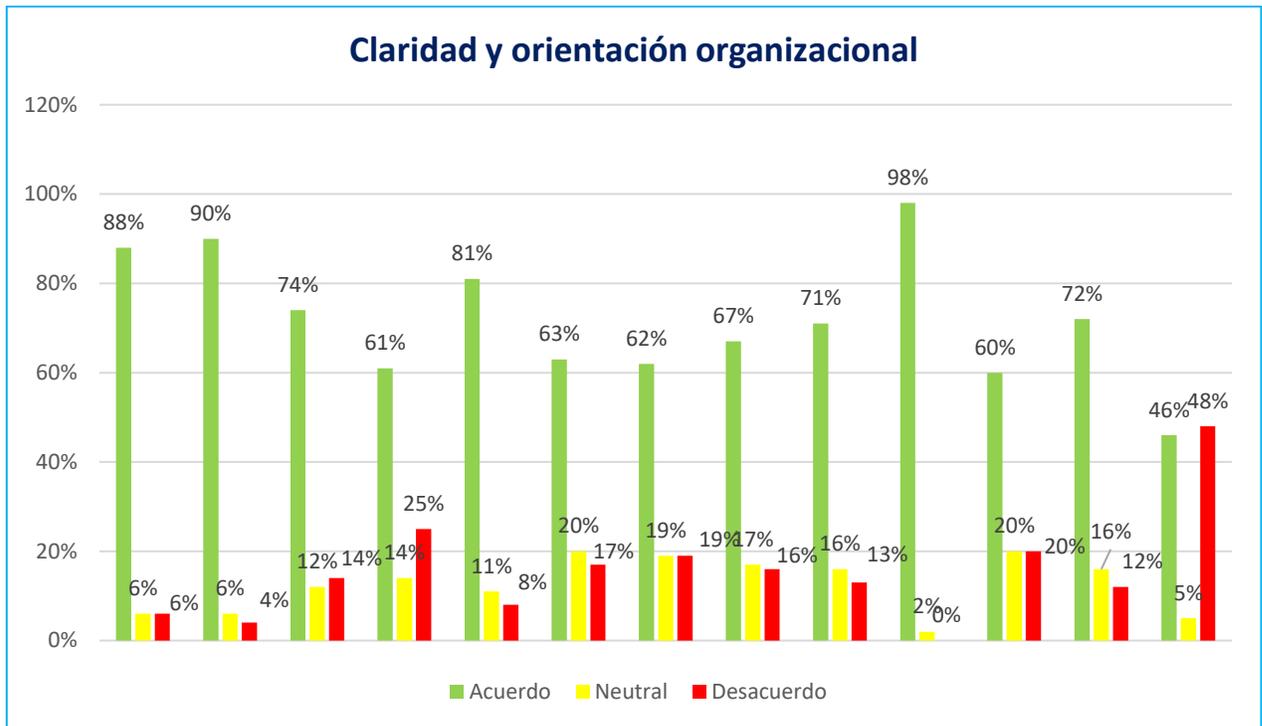
Para el análisis de resultados, se suman las respuestas dadas en acuerdo y parcialmente de acuerdo y se analiza el porcentaje obtenido, así mismo las respuestas parcial desacuerdo y total desacuerdo. Se considera que un porcentaje entre **100% y 70%** es bueno, entre **60% y 69%** es de alerta y menor de **59%** es necesario realizar acciones de intervención para fortalecer la variable.

CLARIDAD Y ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

Claridad y orientación organizacional													
Pregunta	1	11	21	31	41	50	58	64	70	76	89	90	92
	Siento que hago parte de una Entidad que tiene claros sus objetivos y metas	Me siento suficientemente informado acerca de la misión, la visión y los valores de la entidad	La Entidad señala con precisión a sus funcionarios las obligaciones que le corresponden frente a su cargo.	Las funciones propias de cada cargo se entregan por escrito	La entidad comunica con claridad sus normas y reglamentos	Los directivos informan a sus funcionarios acerca de las metas organizacionales.	Los cambios que se producen al interior de la Entidad son informados de forma oportuna	Siento que en la Entidad las comunicaciones son claras, frecuentes y llegan a todos sus funcionarios	La Entidad se preocupa por el cumplimiento de los principios éticos	Las funciones y tareas que realizo en mi cargo son importantes y útiles para la Entidad	Me siento satisfecho con la calidad, claridad, frecuencia y agilidad de las comunicaciones entre directivos y demás funcionarios de la Entidad.	Los funcionarios tenemos conocimiento de las políticas, proyectos y comunicaciones emanadas de la Dirección de la Entidad.	Me siento preparado para el desafío institucional 2030
Acuerdo	63%	67%	37%	31%	46%	29%	25%	31%	39%	85%	23%	35%	15%
Parcial acuerdo	25%	23%	37%	30%	35%	34%	37%	36%	32%	13%	37%	37%	31%
Neutral	6%	6%	12%	14%	11%	20%	19%	17%	16%	2%	20%	16%	5%
Parcial desacuerdo	4%	3%	9%	12%	6%	11%	13%	12%	8%	0%	13%	8%	46%
Desacuerdo	2%	1%	5%	13%	2%	6%	6%	4%	5%	0%	7%	4%	2%
Total	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 **88%** 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 **90%** de los servidores 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 **74%** 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 **61%** 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 **81%** acerca de la manera como la Entidad comunica sus normas y reglamentos.

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

- ✚ El **63%** 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 **62%** de los encuestados, se siente satisfecho con la información que la entidad le proporciona en función de cambios significativos en su interior.

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 **67%** 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 **71%** 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 **98%** 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 **60%** 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 **72%** está satisfecho con las comunicaciones que se originan en la Dirección de la Entidad.

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

- ✚ El **46%** de los servidores se sienten preparados para afrontar el desafío 20-30. Es importante que los Directivos se apropien del tema y lo socialicen en sus áreas.

ESTRATEGIAS POSIBLES

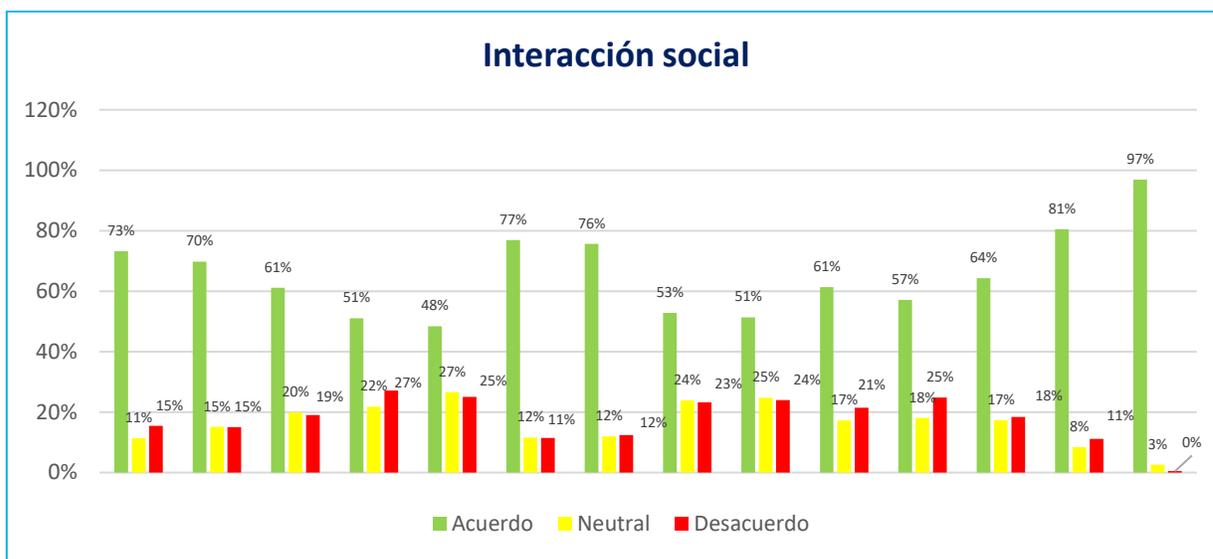
- Fortalecer la divulgación del desafío 20-30 con el fin de que los servidores introyecten el plan y se sienten preparados para afrontarlo y participar.
- Afinar el **proceso de inducción en el cargo** para lograr que los servidores aeronáuticos al ingresar o ser ubicados en otra área, tengan claridad sobre las funciones a realizar, manteniendo niveles altos de motivación y productividad.
- Vigorizar los canales de comunicación entre Directivos y colaboradores para transmitir las metas organizacionales, a fin de mantener informados a los servidores acerca de las políticas, normas, procedimientos comunes y cambios que se van presentando en la Entidad.

INTERACCIÓN SOCIAL

Interacción social														
Pregunta	2	12	22	32	42	51	59	65	71	77	81	83	85	91
2. Existe colaboración entre los funcionarios de las distintas dependencias para alcanzar las metas organizacionales.														
12. Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de trabajo se muestran solidarios.														
22. En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales.														
32. La Entidad cuenta con mecanismos rápidos de solución de conflictos laborales														
42. La Entidad resuelve de forma equitativa los problemas que se presentan al interior de los grupos														
51. Entre los miembros de mi dependencia existe cooperación para el desarrollo del trabajo														
59. Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo														
65. La Entidad capacita a sus funcionarios con mecanismos claros para la solución de conflictos														
71. La Entidad participa activamente en la solución de los problemas de sus funcionarios														
77. La Entidad organiza periódicamente actividades de integración														
81. La Entidad cuenta con espacios específicos para reuniones informales														
83. El ambiente de trabajo que se respira en la Entidad es agradable														
85. En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo														
Me adapto fácilmente a trabajar con personas de diferentes edades.														
Acuerdo	28%	32%	29%	20%	18%	42%	40%	22%	20%	28%	27%	27%	51%	83%
Parcial acuerdo	46%	38%	32%	31%	30%	35%	36%	31%	31%	33%	30%	37%	30%	14%
Neutral	11%	15%	20%	22%	27%	12%	12%	24%	25%	17%	18%	17%	8%	3%
Parcial desacuerdo	11%	10%	11%	15%	15%	8%	8%	15%	15%	14%	14%	11%	6%	0%
Desacuerdo	4%	5%	8%	12%	10%	4%	4%	9%	9%	7%	11%	8%	5%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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 el **73 %** de los servidores 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 **70%** de aceptación, se observa un desarrollo del aspecto de solidaridad, este puntaje indica que los servidores entienden que deben 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 **61%** 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. Es importante fortalecer el trabajo en equipo.

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 percibida solo por el **51%** 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 **48%** 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 **77%** 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 **76%** de percepción positiva de este 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 serán más eficaz y ágil.

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

- ✚ El **53%** 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 **51%** de acuerdo, lo cual confirma las tendencias ya evidenciadas.

77. La Entidad organiza periódicamente actividades de integración

- ✚ El **61%** de los encuestados considera que la entidad realiza actividades periódicas de integración; se requiere buscar más alternativas que logren llegar a mayor número de funcionarios.

81. La Entidad cuenta con espacios específicos para reuniones informales

- ✚ Este parece ser un aspecto significativamente sensible en la Entidad. El **57%** manifiesta no contar con espacios para reuniones informales.

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

- ✚ Para un **64%** 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 **81%** tiene la percepción de que evidentemente se trabaja en equipo.

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

- ✚ Para el **97%** es fácil trabajar con personas de diferentes edades.

ESTRATEGIAS POSIBLES

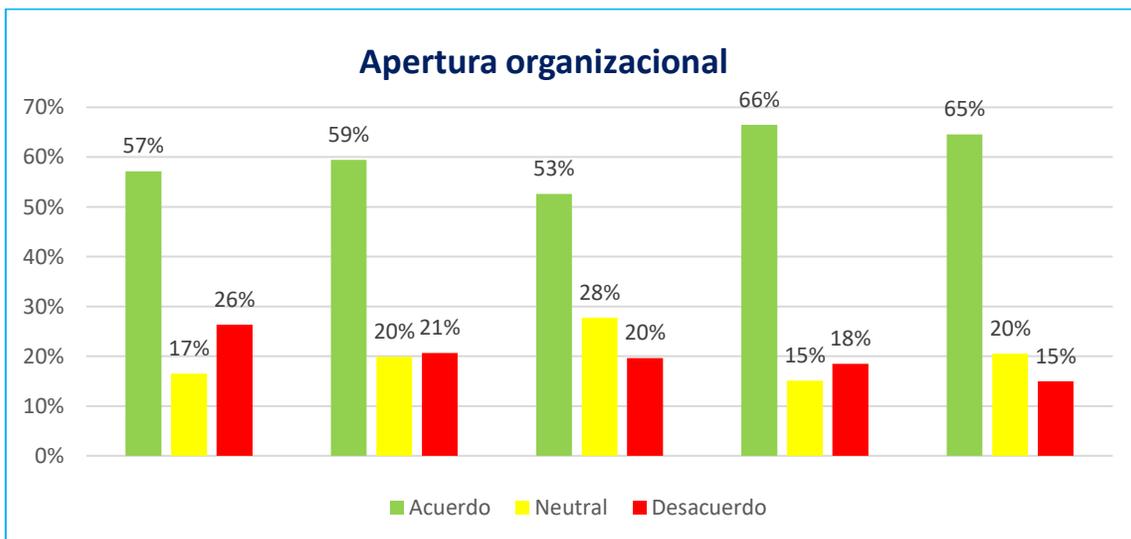
- Brindar **capacitación en mecanismos para la solución de conflictos** a jefes y servidores, con el fin de que generen mecanismos de solución de conflictos inmediatos y atención oportuna a los problemas en general.
- Pensar en espacios para **reuniones informales**, que permita afianzar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Estas reuniones pueden ser lideradas por los jefes y el área de Bienestar Social.

APERTURA ORGANIZACIONAL

Apertura organizacional					
Pregunta	3	13	23	33	43
		La Entidad patrocina a sus funcionarios para que participen en eventos externos como simposios, conferencias, etc.; que enriquezcan la actividad institucional.	La entidad promueve entre sus funcionarios el desarrollo de proyectos e ideas nuevas que conduzcan al mejoramiento de sus procesos.	La Entidad realiza contactos permanentes con diferentes instituciones que aporten nuevas formas de llevar a cabo la actividad institucional.	La Entidad se preocupa por informar a sus empleados acerca de los avances tecnológicos que pueden resultar beneficiosos para su trabajo
Acuerdo	27%	24%	21%	30%	23%
Parcial acuerdo	30%	36%	31%	36%	41%
Neutral	17%	20%	28%	15%	20%
Parcial desacuerdo	14%	13%	13%	12%	12%
Desacuerdo	12%	8%	7%	6%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los servicios que ofrece.

ANALISIS DE RESULTADOS



3. La Entidad patrocina a sus funcionarios para que participen en eventos externos como simposios, conferencias, etc.; que enriquezcan la actividad institucional.

- ✚ Resultaría imposible enviar a todas las personas a eventos de esta naturaleza, pero es importante resaltar que, para una población tan grande de servidores, el **57%** tiene una percepción positiva. Este es un indicador de que la Administración se preocupa de alguna manera por trabajar en este sentido.

13. La entidad promueve entre sus funcionarios el desarrollo de proyectos e ideas nuevas que conduzcan al mejoramiento de sus procesos.

- ✚ El **59%** está de acuerdo en que dentro de la institución se promueven nuevos proyectos y desarrollos entre los servidores. Este aspecto generalmente se califica alto en organizaciones que cuentan con equipos de trabajo bien estructurados, a través de los cuales los servidores encuentran la oportunidad de hacer sugerencias, son dinámicos y tienen reconocimientos de acuerdo con la importancia y viabilidad de las propuestas.

23. La Entidad realiza contactos permanentes con diferentes instituciones que aporten nuevas formas de llevar a cabo la actividad institucional.

- ✚ El **53%** de los encuestados tiene una percepción positiva acerca de que dichos contactos sí se dan y de forma permanente. Es de resaltar que muchas veces el esfuerzo que una Entidad hace por desarrollar ciertos programas no es percibido de la misma forma por los servidores o se desconocen esos esfuerzos.

33. La Entidad se preocupa por informar a sus empleados acerca de los avances tecnológicos que pueden resultar beneficiosos para su trabajo

- ✚ El **66%** considera que existe preocupación en informar a los servidores aeronáuticos sobre nuevos avances en materia de tecnología. Lo cual significa que comunicados de esta naturaleza llegan con alguna frecuencia.

43. Existe disposición por parte de los funcionarios para aceptar y asimilar los cambios institucionales.

- ✚ La resistencia al cambio es una expresión del comportamiento humano, muy frecuente a nivel organizacional y para los directivos y líderes institucionales una preocupación permanente cuando deben enfrentar nuevos desafíos. Sin embargo, la respuesta dada por el **65%** de los servidores, habla de su disposición para entender, colaborar y participar en esos nuevos desafíos. Aceptar nuevas propuestas y nuevos cambios, que les signifique reacomodarse.

ESTRATEGIAS POSIBLES

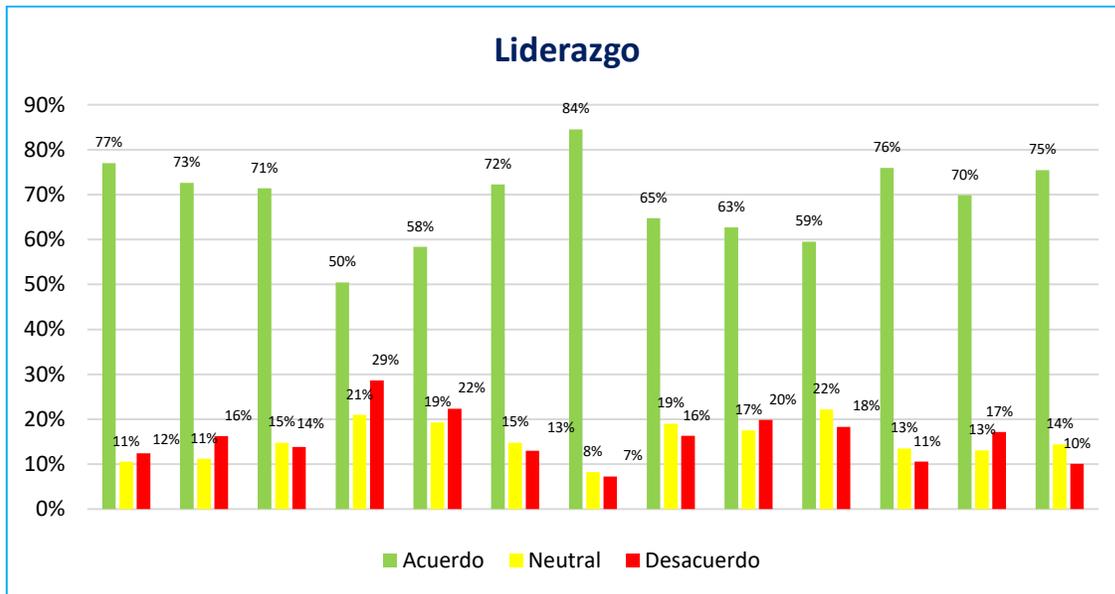
- Promover y divulgar la **capacitación** dictada en instituciones externas a nivel nacional e internacional cuyos programas estén orientados a atender las necesidades administrativas, técnicas y operativas de las áreas y los servidores, al igual que el desarrollo de nuevos proyectos y el contacto con otras instituciones.

LIDERAZGO

Liderazgo													
Pregunta	4	14	24	34	44	52	60	66	72	78	82	84	86
	Los funcionarios 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 sus empleados	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 son respetuosas	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	38%	43%	33%	17%	28%	39%	64%	28%	29%	27%	42%	38%	39%
Parcial acuerdo	39%	30%	39%	33%	31%	33%	21%	37%	34%	32%	34%	32%	37%
Neutral	11%	11%	15%	21%	19%	15%	8%	19%	17%	22%	13%	13%	14%
Parcial desacuerdo	8%	9%	8%	16%	11%	8%	4%	10%	12%	11%	7%	9%	6%
Desacuerdo	4%	8%	6%	13%	11%	5%	3%	6%	8%	8%	4%	8%	4%
Total	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 **77%** 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 **73%** 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 **71%** 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

- ✚ Cerca de la mitad de los encuestados, el **50%** sienten el acompañamiento de los Directivos para lograr mejores resultados, es indispensable identificar qué sucede con el 50% 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 **58%** 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.

- ✚ 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 **72%** 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 **84%** 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 **65%** 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 se preocupe por hacer su mayor esfuerzo. Los índices hablan de un **63%** 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 de 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 **59%** de los encuestados muestra satisfacción por el estilo de liderazgo de sus jefes.

82. Las relaciones interpersonales entre superiores y subalternos es respetuosa

- ✚ El **76%** 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 **70%** 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 perfeccionando 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 **75%** identifica la prioridad que se da a los objetivos del grupo.

ESTRATEGIAS POSIBLES

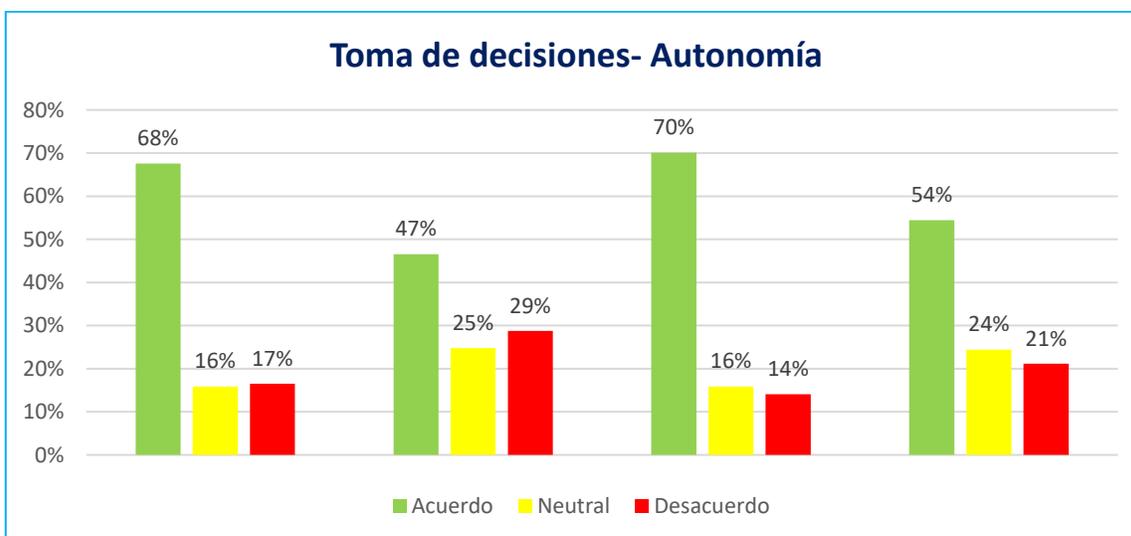
- En la **Evaluación del desempeño** generar compromiso con los calificados, a fin de que perfeccionen habilidades puntuales que van en beneficio propio y el de la entidad en general. Dichas habilidades se relacionan con el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de un plan de trabajo, la 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.
- Fortalecer 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.

TOMA DE DECISIONES Y AUTONOMIA

Toma de decisiones y Autonomía				
Pregunta	5	15	25	35
	La Entidad da autonomía a sus funcionarios para que resuelvan los problemas de su área.	Los funcionarios participan de forma activa en las decisiones importantes y en las decisiones estratégicas de la Entidad.	En su grupo, el funcionario tiene la posibilidad de elegir la manera de realizar su trabajo	La Entidad apoya las decisiones que sus funcionarios toman desde su puesto de trabajo en beneficio de la misma.
Acuerdo	27%	16%	32%	20%
Parcial acuerdo	41%	31%	38%	35%
Neutral	16%	25%	16%	24%
Parcial desacuerdo	11%	15%	8%	13%
Desacuerdo	6%	13%	6%	8%
Total	100%	100%	100%	100%

Grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la Entidad y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

ANALISIS DE RESULTADOS



5. La Entidad da autonomía a sus funcionarios para que resuelvan los problemas de su área.

✚ El **68%** de los encuestados siente que cuenta con cierto margen de autonomía para resolver problemas dentro de su área. Este ítem se refiere a problemas específicos de cada área a la cual pertenece directamente el servidor.

15. Los funcionarios participan de forma activa en las decisiones importantes y en las decisiones estratégicas de la Entidad.

✚ Un **47%** está de acuerdo en que pueden participar en ciertas decisiones significativas. En este aspecto los encuestados sienten mayor restricción; sin embargo, ese no debe ser un factor que afecte el normal desenvolvimiento y participación de la mayoría de los servidores.

25. En su grupo, el funcionario tiene la posibilidad de elegir la manera de realizar su trabajo.

✚ Un **70%** de los encuestados se muestra de acuerdo con esta afirmación. Esto significa que las personas con una trayectoria amplia, con vasta experiencia, saben cómo hacer su trabajo y no requieren ni supervisión, ni autorización permanente, en el ámbito de ciertas tareas cotidianas de su entorno laboral.

35. La Entidad apoya las decisiones que sus funcionarios toman desde su puesto de trabajo en beneficio de esta.

✚ Aquellas decisiones que favorecen de alguna manera el desarrollo eficiente del trabajo son apoyadas en criterio de un **54%**. Este aspecto se podría trabajar más aplicando la filosofía de los círculos de participación, en donde los miembros hacen aportes significativos dentro de los planes de mejoramiento.

ESTRATEGIAS POSIBLES

Es importante tener en cuenta que la toma de decisiones se estructura a partir de la percepción de una situación que requiere una decisión; de la proposición de alternativas y de la valoración de estas alternativas.

En otras palabras, la calidad de la toma de decisiones no está en la persona que lo asume sino en el tipo de decisión que elige. Al hacer la valoración de esta dimensión debe tenerse en cuenta que así los servidores manifiesten interés en participar más activamente en ciertas decisiones, la cultura organizacional, el tipo de estructura piramidal y la misma disciplina de trabajo mantiene restricciones en ese sentido, restricciones que no deben ser interpretadas, como una filosofía autocrática administrativa, sino como una respuesta al control necesario que requiere el servicio prestado por la Entidad.

Así las cosas, se propone **fomentar en los equipos de trabajo autonomía laboral**, a través de la flexibilidad de horarios, toma de decisiones sobre como ejecutar las tareas, las herramientas a utilizar, la autogestión del tiempo y la claridad en la información dada para el logro de objetivos. Este aspecto conduce a un mayor nivel de confianza, de creatividad,

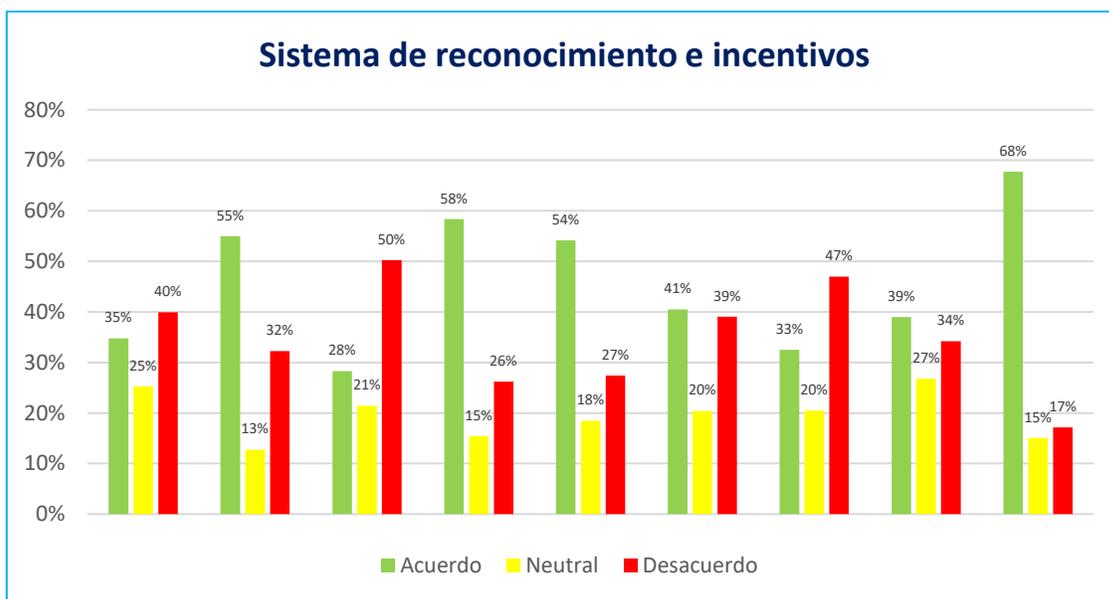
incremento de la proactividad y una implicación más significativa del servidor en todos los asuntos concernientes a la entidad.

SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS

Sistema de reconocimiento 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 funcionarios 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 funcionarios de manera justa y oportuna.									
Acuerdo	14%	23%	10%	33%	27%	20%	13%	18%	35%
Parcial acuerdo	21%	32%	19%	25%	28%	21%	20%	21%	33%
Neutral	25%	13%	21%	15%	18%	20%	20%	27%	15%
Parcial desacuerdo	16%	16%	18%	11%	14%	15%	16%	15%	9%
Desacuerdo	24%	17%	32%	15%	13%	24%	31%	19%	8%
Total	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 funcionario las veces que hace bien su trabajo. Es responsabilidad de este 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 **35%** tiene una percepción positiva.

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

✚ Existe conformidad para un **55%** 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 **28%** de los encuestados percibe que la Entidad estimula a los servidores que tienen un buen desempeño. Este porcentaje nos indica que los servidores no tienen 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 **58%** 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 **54%** 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 **41%** 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 **33%** 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 **39%** hay equidad en la administración de incentivos.

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

✚ El **68%** 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** que incluya reconocimiento a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas en los objetivos laborales.
- Diseño de un **plan de carrera**, que permita la promoción de los servidores con desempeño destacado.

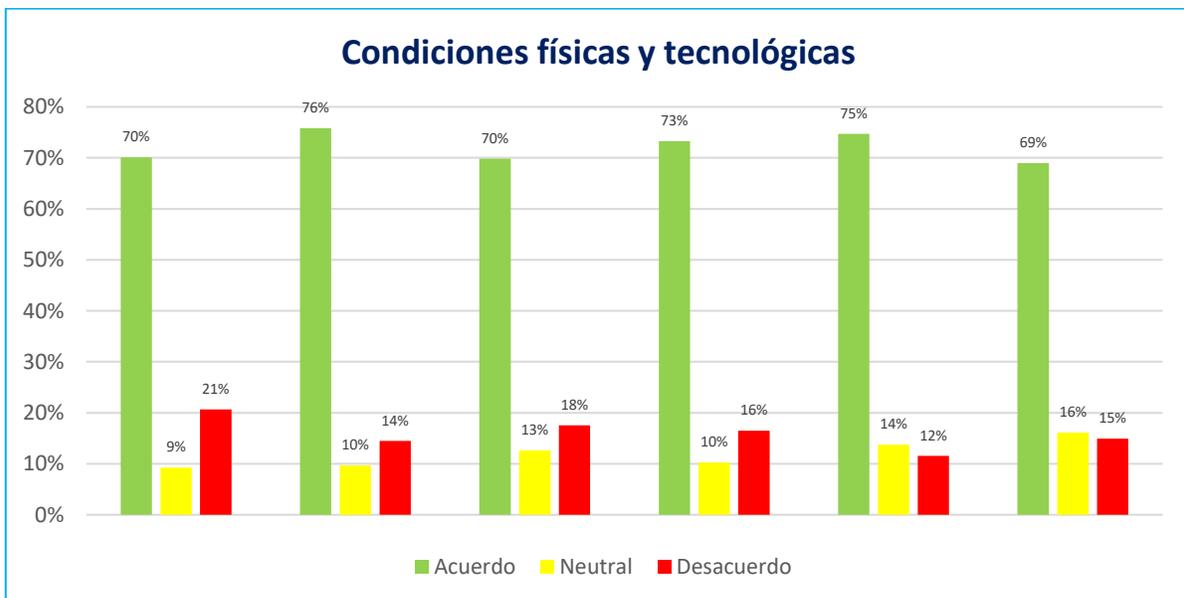
CONDICIONES FÍSICAS Y TECNOLÓGICAS

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 funcionarios 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	40%	37%	32%	38%	38%	31%
Parcial acuerdo	30%	38%	38%	35%	36%	38%
Neutral	9%	10%	13%	10%	14%	16%
Parcial desacuerdo	13%	12%	13%	11%	9%	10%
Desacuerdo	8%	3%	4%	6%	3%	5%
Total	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 **70%** 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 **76%** 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 **70%** 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 **73%** 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 **75%** así lo percibe.

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

✚ El **69%** percibe que la Entidad se preocupa por el mejoramiento de las condiciones físicas y tecnológicas.

ESTRATEGIAS POSIBLES

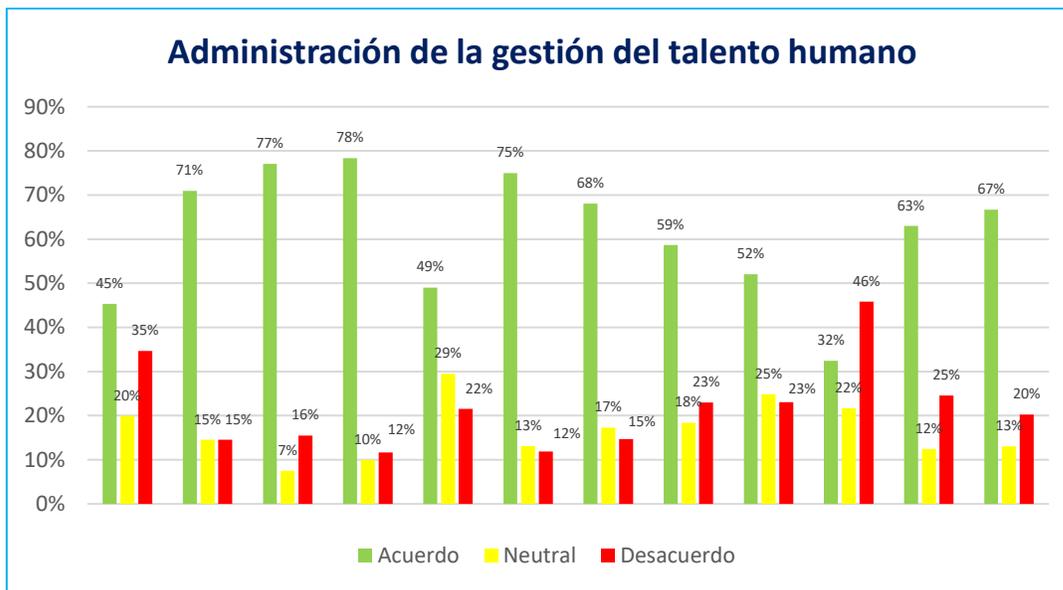
- Entender la importancia que para un servidor tienen las condiciones físicas, ergonómicas, higiénicas de espacio y comodidad al momento de adelantar sus funciones, se asocia con un trabajo más productivo. Por eso se hace importante intervenir en las condiciones inseguras. Aunque el porcentaje de percepción es en su mayoría positivo, aún queda algunas áreas, sobre todo a nivel regional, que abogan por un mejoramiento significativo en este sentido.

ADMINISTRACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Administración de la gestión del talento humano												
Pregunta	8	18	28	38	47	55	62	68	74	79	87	88
		Pregunta 8: La selección e incorporación de los funcionarios se hace con base en sus conocimientos y experiencia	Pregunta 18: La información que me suministraron al momento de ingresar a la Entidad fue suficiente y adecuada	Pregunta 28: El cargo que desempeño es apropiado a mi nivel de conocimientos y experiencia	Pregunta 38: He recibido la capacitación suficiente para desempeñar en forma adecuada mi trabajo	Pregunta 47: El sistema de evaluación de desempeño existente me ayuda a mejorar mi rendimiento	Pregunta 55: Hay un sistema de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y agradable	Pregunta 62: La institución realiza actividades que buscan mejorar el bienestar de los empleados	Pregunta 68: La Entidad se preocupa por prepararlo para adquirir nuevas responsabilidades laborales	Pregunta 74: A las personas se les evalúa periódicamente por sus logros	79: A los empleados se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados	Pregunta 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.
Acuerdo	18%	35%	51%	42%	25%	40%	32%	26%	25%	12%	38%	36%
Parcial acuerdo	27%	36%	26%	36%	24%	35%	36%	33%	27%	20%	25%	31%
Neutral	20%	15%	7%	10%	29%	13%	17%	18%	25%	22%	12%	13%
Parcial desacuerdo	15%	9%	7%	8%	9%	7%	11%	13%	11%	18%	11%	12%
Desacuerdo	20%	5%	8%	4%	12%	5%	4%	10%	12%	28%	13%	8%
Total	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 **45%** está de acuerdo en que los procesos de selección se hacen por medio de procedimientos objetivos.

Es importante aclarar, que 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 la 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 Institución reciben una calificación positiva. El **71%** está de acuerdo.

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

✚ El **77%** 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 **78%** 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 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 **49%** no es significativo y revela que son pocos 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 **75%** se siente satisfecho con los programas que se generan desde Salud Ocupacional y consideran el medio seguro y agradable.

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

✚ El **68%** 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 **59%** percibe y reconoce que la Entidad se preocupa por preparar a los funcionarios para adquirir nuevas responsabilidades.

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

✚ El **52%** de los encuestados considera que la evaluación se da por los logros alcanzados.

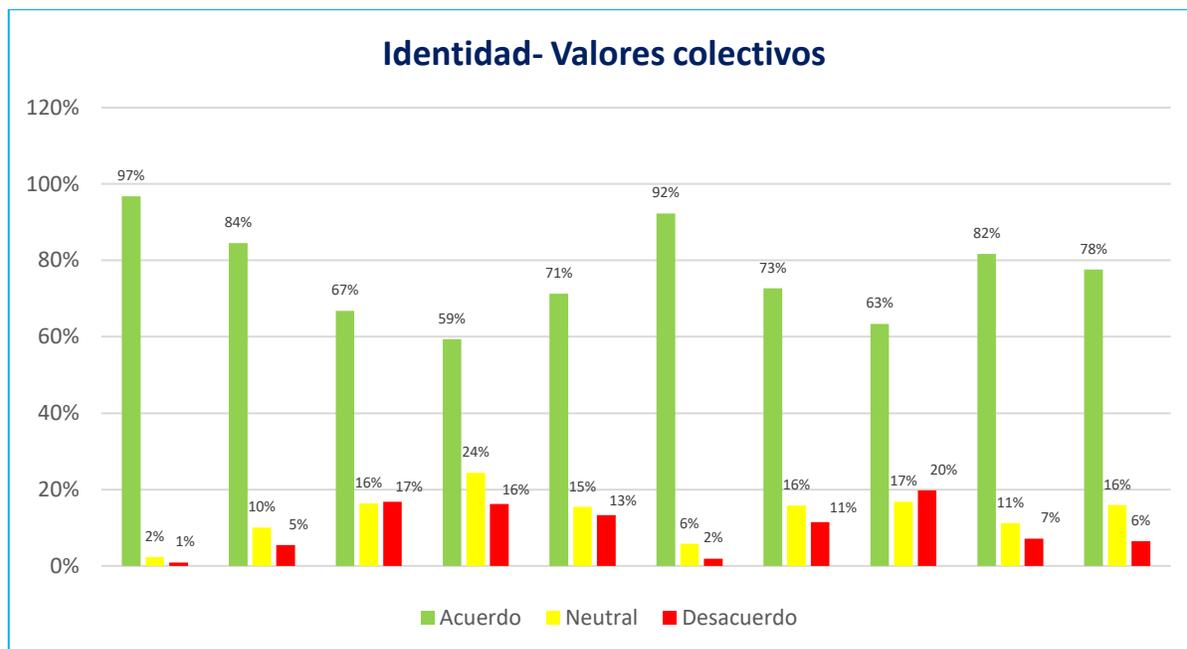
79. A los empleados se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados

✚ Este aspecto es calificado negativamente y solo el **32%** 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.

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.

✚ En una percepción de gran significación, 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 **84%** participar en las actividades de la Entidad le permite crecer en 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 funcionarios, en este caso el **67%** así lo percibe.

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 funcionarios 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 **59%** 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 **71%** 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, **92%** 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 **73%**, 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 **63%** 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 **82%** 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 funcionarios respecto a la responsabilidad social de la Entidad frente a la comunidad y la evidencia de sus aportes. El **78%** tiene una percepción positiva.

ESTRATEGIAS POSIBLES

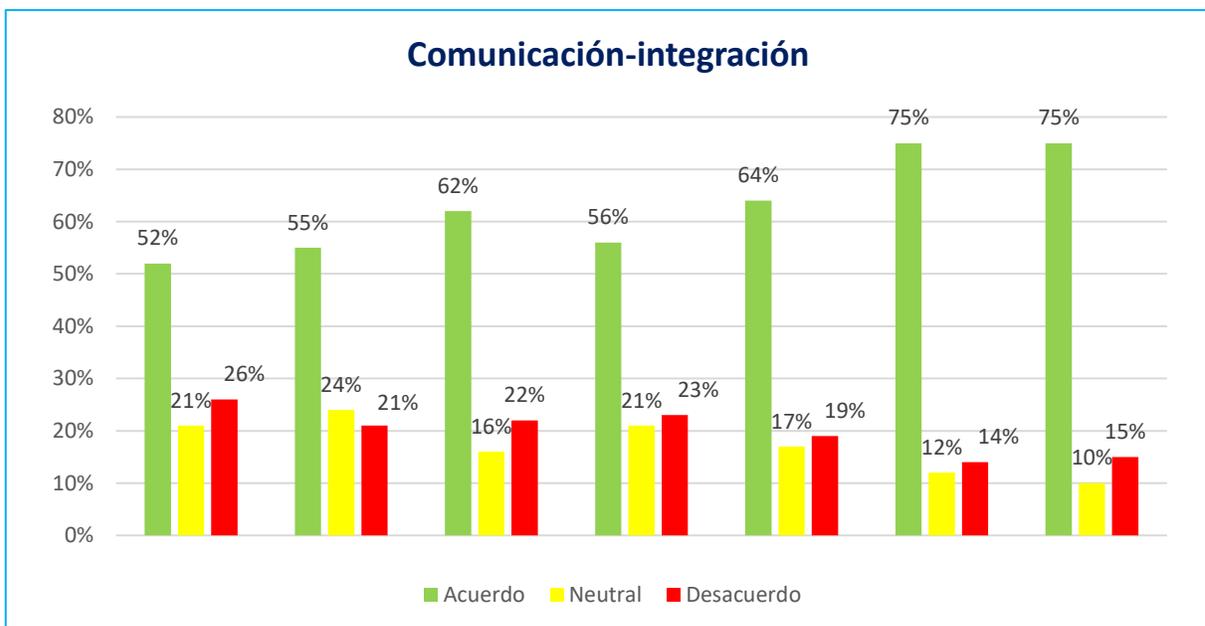
➤ En términos generales se tiene una buena percepción de la imagen como la Entidad se proyecta en el ámbito social y comunitario; solo es necesario fortalecerla desde el nivel directivo el deseo de fomentar el servicio al cliente.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación – Integración							
Pregunta	10	20	30	40	49	57	93
	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	Las comunicaciones al interior del grupo de trabajo son ágiles, pertinentes y efectivas por parte de mi jefe inmediato.	En la Entidad la comunicación y el servicio entre áreas facilitan el logro de los objetivos
Acuerdo	25%	30%	30%	23%	26%	40%	61%
Parcial acuerdo	27%	25%	32%	33%	38%	35%	14%
Neutral	21%	24%	16%	21%	17%	12%	10%
Parcial desacuerdo	14%	11%	13%	14%	14%	8%	8%
Desacuerdo	12%	10%	9%	9%	5%	6%	7%
Total	100%	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 **52%** 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.

- ✚ Para el **55%** 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 **62%** 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 **56%** 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 **64%** 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 **75%** considera que las comunicaciones al interior del grupo se desarrollan de forma efectiva.

93. En la Entidad la comunicación y el servicio entre áreas facilitan el logro de los objetivos

- ✚ El **75%** percibe que en la Entidad la comunicación entre áreas facilita el logro de objetivos

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 desdibujarán los estereotipos y prejuicios con los cuales se hace una calificación errónea o imprecisa de la misma. Así las cosas, se hace

necesario **fortalecer la comunicación** en la Entidad, a fin de evitar la propagación de rumores.

- Fortalecer los canales de comunicación a nivel nacional, aunque la tecnología es una forma rápida y efectiva para enviar y recibir información, es necesario 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.

CONCLUSIONES

El conjunto global de resultados muestra una tendencia de percepciones positivas sobre las diversas dimensiones analizadas, en especial los servidores sienten satisfacción con las condiciones físicas de las instalaciones donde laboran, (condiciones de seguridad, aseo, iluminación, control del ruido, visibilidad y orden locativo); de las herramientas, materiales y equipos asignados para el desempeño de sus tareas y de la preocupación por parte de la Aeronáutica para adquirir elementos tecnológicos modernos que permiten la optimización de los servicios que ofrecen.

Se logró la participación del 61% (1664) de los servidores aeronáuticos. Este porcentaje de participación es el más alto logrado hasta el momento, mostrando posiblemente más credibilidad y confianza por parte de los servidores hacia los líderes y proyectos institucionales.

Sin embargo, en la **Regional Cundinamarca** solo el **35%** de los servidores diligenció la encuesta. Esta participación es bastante baja; la apatía a participar por parte de los servidores de la Regional Cundinamarca, puede ser un síntoma de la poca credibilidad en sus líderes y falta de confianza en el cambio. Por esta razón es importante que esta Regional genere cambios que permitan mejorar aspectos del clima laboral que inquieta a la mayoría.

En el siguiente cuadro se observan las preguntas que recibieron mayor acuerdo y desacuerdo:

NÚMERO DE PREGUNTA	P76	P9	P56	P26	P61	P79
--------------------	-----	----	-----	-----	-----	-----

DIMENSIÓN	CLARIDAD Y ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL Las funciones y tareas que realizo en mi cargo son importantes y útiles para la Entidad	IDENTIDAD/VALORES COLECTIVOS Desde mi cargo contribuyo al logro de las metas de la Entidad.	IDENTIDAD/VALORES COLECTIVOS Considero que el servicio que presto desde mi dependencia a otras áreas de la Entidad deja satisfecho a quien lo solicita.	SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS Los servidores que se desempeñan mejor en su trabajo son reconocidos y estimulados por la Entidad	SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS La organización brinda oportunidades de promoción para los miembros que tienen un desempeño destacado	ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A los servidores se les otorgan reconocimientos verbales y/o escritos por los logros alcanzados
TOTAL ACUERDO	98%	97%	93%	28%	33%	32%
NEUTRAL	2%	2%	6%	21%	20%	22%
TOTAL DESACUERDO	0%	1%	1%	50%	47%	46%

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:

- **Plan estratégico:** presentarlo de forma clara, agradable, precisa y participativa a fin de que sea de conocimiento de todos los servidores. Igualmente hay que destacar la aplicación de los principios de calidad y responsabilidad social, orientados al logro y al mejoramiento continuo de las personas, de los procesos y de los recursos financieros. Lo anterior jalonado por un equipo de líderes con un estilo de dirección claro, confiable y congruente.
- **Canales de comunicación:** revisarlos y conservarlos eficientes y versátiles, a fin de mantener informados a los servidores acerca de las políticas, normas, procedimientos comunes y cambios que tendrá la Entidad. Es necesario mantener informados a los servidores aeronáuticos periódicamente a través de canales formales, originados desde la Dirección. 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 desvanecerán los estereotipos y prejuicios con los cuales se hace una calificación errónea o imprecisa de la misma.

- **Actividades de integración:** lideradas 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.
- **Evaluación del desempeño** que fomente el compromiso para perfeccionar habilidades puntuales que van en beneficio de la propia gestión y la 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 los colaboradores, la evaluación objetiva, la retroalimentación a tiempo y periódica, la optimización de las formas que tienen para comunicarse, la pericia para solucionar problemas y tomar decisiones.
- **Programa de reconocimientos e incentivos** que incluya reconocimiento a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas. Es importante hacer reflexionar al funcionario sobre las ocasiones en que ha hecho su trabajo de forma meritoria, sin dejar de lado que por principio a una persona no se le felicita por hacer bien su trabajo, pues esa es su responsabilidad y se da por descontado que lo hará muy bien.
- **Estructura salarial**, revisarla teniendo en cuenta las funciones, responsabilidades, nivel académico y tiempo de desempeño.
- **Diseño del plan de carrera**, acorde con el plan estratégico organizacional, así se facilita que el funcionario trabaje en función de las metas que se ha trazado juntamente con la entidad y según su desempeño y logros obtendrá los

reconocimientos establecidos y posibilidades de ascenso. Lo anterior basado en procesos de selección, incorporación, inducción y capacitación técnicos.

Igualmente se manifiesta la necesidad de intervenir la **Cultura** de la Entidad, pues hay comportamientos nocivos que están arraigados en la misma y que a su vez entorpecen la gestión de los equipos de trabajo y el mantenimiento de un clima laboral saludable.