INFORME
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL
AÑO 2022

Elaborado por:
GESTIONAMOS CONSULTORES EMPRESARIALES S.A.S.

Bogotá, 30 de septiembre de 2022

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 3

CAPITULO 1. GENERALIDADES 4
- **1.1 TIPO DE ENFOQUE** 4
- **1.2 MARCO JURÍDICO** 4
- **1.3 OBJETIVO GENERAL** 5
- **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS** 5
- **1.5 ALCANCE** 5

CAPITULO 2. INSTRUMENTO MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL 6
- **2.1 INSTRUMENTO MEDICIÓN CLIMA LABORAL** 6
- **2.2. CONCEPTUALIZACIÓN** 7

CAPITULO 3. METODOLOGÍA 10
- **3.1 METODOLOGÍA** 10

CAPITULO 4. FICHA TÉCNICA Y DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS 11
- **4.1 FICHA TÉCNICA** 11
- **4.2 DATOS DEMOGRÁFICOS** 12

CAPITULO 5 RESULTADOS GENERALES 15
- **5.1 INDICADORES** 16
- **5.2 RESULTADO GENERAL** 17
- **5.3 RESULTADOS SISTEMAS Y DIMENSIONES** 17
- **5.4 RESULTADOS FACTORES** 20

CAPÍTULO 6. RESULTADOS POR TIPO DE VINCULACIÓN 24
- **6.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR TIPO DE VINCULACIÓN** 24
- **6.1 FUNCIONARIOS** 24
- **6.2 CONTRATISTAS** 25

CAPÍTULO 7. RESULTADOS POR GÉNERO 27
- **7.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR GÉNERO** 27
- **7.1 GÉNERO MASCULINO** 27

CAPÍTULO 8. RESULTADOS POR RANGO DE EDADES 30
- **8.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR RANGO DE EDADES** 30
- **8.1 DE 18 A 25 AÑOS** 30
- **8.2 DE 26 A 35 AÑOS** 31
- **8.3 DE 36 A 45 AÑOS** 32
- **8.4 DE 46 A 55 AÑOS** 33
- **8.5 DE 56 AÑOS EN ADELANTE** 34

CAPÍTULO 9 . RESULTADOS POR ÁREAS 36
- **9.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR ÁREAS** 36
- **9.2 DIRECCIÓN GENERAL** 37
- **9.3 OFICINA DE CONTROL INTERNO**
- **9.4 OFICINA DE PLANEACIÓN**
- **9.5 OFICINA DEL INSPECTOR DE LA GESTIÓN DE TIERRAS**
- **9.6 OFICINA JURÍDICA**
- **9.7 UNIDADES DE GESTIÓN TERRITORIAL** 38
- **9.8 SECRETARÍA GENERAL** 39
- **9.9 SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
- **9.10 SUBDIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**
- **9.11 COORDINACIÓN PARA LA GESTIÓN CONTRACTUAL**
- **9.12 DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL ORDENAMIENTO SOCIAL DE LA PROPIEDAD** 40
- **9.13 SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN OPERATIVA**

9.14 SUBDIRECCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE TIERRAS
9.15 DIRECCIÓN DE GESTIÓN JURÍDICA DE TIERRAS 41
9.16 SUBDIRECCIÓN DE SEGURIDAD JURÍDICA
9.17 SUBDIRECCIÓN DE PROCESOS AGRARIOS Y GESTIÓN JURÍDICA
9.18 DIRECCIÓN DE ACCESO A TIERRAS 42
9.19 SUBDIRECCIÓN DE ACCESO A TIERRAS EN ZONAS FOCALIZADAS
9.20 SUBDIRECCIÓN DE ACCESO A TIERRAS POR DEMANDA Y DESCONGESTIÓN
9.21 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TIERRAS DE LA NACIÓN
9.22 DIRECCIÓN DE ASUNTOS ÉTNICOS 43
9.23 SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS ÉTNICOS

CAPÍTULO 10. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN CADA ÍTEM 44
10.1 SISTEMA INDIVIDUAL 44
10.1.1 Factor Satisfacción de los colaboradores 44
10.1.2 Factor Autonomía en el trabajo 45
10.1.3 Factor Proyecto de vida 45
10.2 SISTEMA INTERPERSONAL 45
10.2.1 Factor Relaciones interpersonales 46
10.2.2 Factor Trabajo en equipo en el grupo de trabajo 46
10.2.3 Factor Trabajo en equipo en el área 47
10.2.4 Factor Colaboración entre áreas 48
10.3.1 Factor Comunicación organizacional 49
10.3.2 Factor Beneficios y Recompensas 49
10.3.3 Factor Motivación y esfuerzo 50
10.3.4 Factor Condiciones ambientales y físicas 50
10.3.5 Factor Seguridad y Salud en el Trabajo 51
10.4 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO 52
10.4.1 Factor Habilidades conceptuales 52
10.4.2 Factor Empoderamiento 53
10.4.3 Factor Planeación organizacional 53
10.4.4 Factor Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal 54
10.4.5. Factor Preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los empleados 54
10.4.6. Factor Trato hacia los colaboradores 55
10.5 DIMENSIÓN COMPROMISO 55
10.5.1 Factor Compromiso con el trabajo 55
10.5.2 Factor Compromiso con la entidad 56
10.6 DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL SERVICIO 56
10.6.1 Factor Ética Pública 56
10.6.1 Factor Cultura de Servicio 57

CONCLUSIONES 58

RECOMENDACIONES 60

ALTERNATIVAS DE INTERVENCION PARA EL AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS 62

INTRODUCCIÓN

La evaluación de clima laboral del AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS, fue asignado a Gestionamos Consultores Empresariales S.A.S. bajo el contrato No. ANT-CDPS-1324-2022.

La evaluación de clima laboral la cual pretende conocer las percepciones de los colaboradores sobre su contexto laboral y todas las situaciones que se presentan en él, nos permite generar insumos para el desarrollo de planes de acción que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Previo a la aplicación se realizó una sensibilización apoyados en un banner y un video para que los colaboradores tuvieran acceso al objetivo de la medición y los beneficios de la misma. La actividad se llevó a cabo de manera virtual a un total de 881 colaboradores ubicados a nivel nacional.

Para realizar la medición de clima laboral se tuvieron en cuenta los siguientes sistemas y dimensiones: sistema individual, interpersonal y organizacional; y las dimensiones de liderazgo, compromiso y orientación al servicio, los cuales a su vez cuentan con unos factores que nos ayudan a estudiarlos a profundidad.

Los resultados obtenidos proporcionarán las principales herramientas para crecer como agencia y mejorar el clima de la entidad, lo cual redundará en mejores resultados productivos, en la armonización del clima laboral y en el fortalecimiento de la cultura corporativa.

A continuación mostraremos los resultados del estudio de clima laboral realizado, las respectivas recomendaciones del mismo y el plan de trabajo sugerido.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1 TIPO DE ENFOQUE

El Clima laboral es el resultado de percepciones, interacciones y experiencias de cada colaborador frente a la entidad, dicho resultado es el que orienta a la dirección para mantener, intervenir o modificar aspectos centrales derivados de estas percepciones.

Para el presente estudio, se eligió la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Éste es un enfoque integral que tiene en cuenta las características que son percibidas en una organización y/o sus unidades (dependencias) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la agencia actúa con sus miembros y con la sociedad. Éste fue el enfoque que se eligió en esta oportunidad por la naturaleza, características y objetivos de la Institución, de común acuerdo con el equipo profesional asignado por la AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS para ejercer la supervisión del proceso.

Desde esta perspectiva, el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (llámese liderazgo, comunicación e integración, medio ambiente físico, etc.), por lo que evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la entidad.

Resulta de la mayor relevancia considerar que la fundamentación del enfoque elegido debía ser congruente con un instrumento de evaluación que se orientara en este sentido. Por ese motivo la aplicación del instrumento para evaluar el clima laboral se fundamentó en el estudio de alternativas de escalas de medición suficientemente reconocidas que sirvieron de estructura para el desarrollo de un instrumento propio para la AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS.

El instrumento elegido para la presente medición enfatiza la percepción que tiene el colaborador acerca de la estructura, la funcionalidad y el desarrollo de los procesos propios de la institución, pero no como un fenómeno aislado sino como resultado de la manera como se dan las interrelaciones y se viven las experiencias cotidianas en el espíritu de la persona misma.

1.2 MARCO JURÍDICO

Conforme a lo establecido en el Artículo 24 del Decreto-Ley 1567 de 1998 y en el Artículo 75 del Decreto 1227 de 2005, y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las agencias públicas deberán medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, con la finalidad de crear espacios para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso institucional, promover una mejor integración y comunicación al interior de la agencia, aportar elementos para la resolución

de conflictos y generar condiciones para que se dé un trabajo en equipo más efectivo.

El artículo 15 de la Ley 909 de 2004 y la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada por Colombia en el 2003, establece estrategias de Recursos Humanos y las entiende como el "conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa" (Longo, 2002, Pág.16).

El Artículo 2 del decreto 2482 de diciembre de 2012, por el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación de las agencias de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional y enmarca dentro de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos entre otros, el Plan Institucional de Capacitación-PIC-, el Programa de Bienestar e Incentivos y los temas relacionados con Clima laboral.

1.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la encuesta es contar con la percepción sobre el clima laboral para tener un diagnóstico que permita realizar acciones encaminadas a optimizar el funcionamiento de la agencia en términos del manejo de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, liderazgo, satisfacción de los funcionarios y compromiso de las diferentes dependencias de la AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS con los lineamientos y valores establecidos.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los factores del instrumento aplicado.
- Identificar y categorizar las percepciones de los funcionarios frente al clima laboral de la agencia.
- Evaluar los diferentes microclimas para identificar prioridades de intervención.

1.5 ALCANCE

Proponer planes de acción que permitan fortalecer el clima laboral según los resultados obtenidos en la medición.

Será aplicada solo a los servidores públicos y contratistas de la agencia.

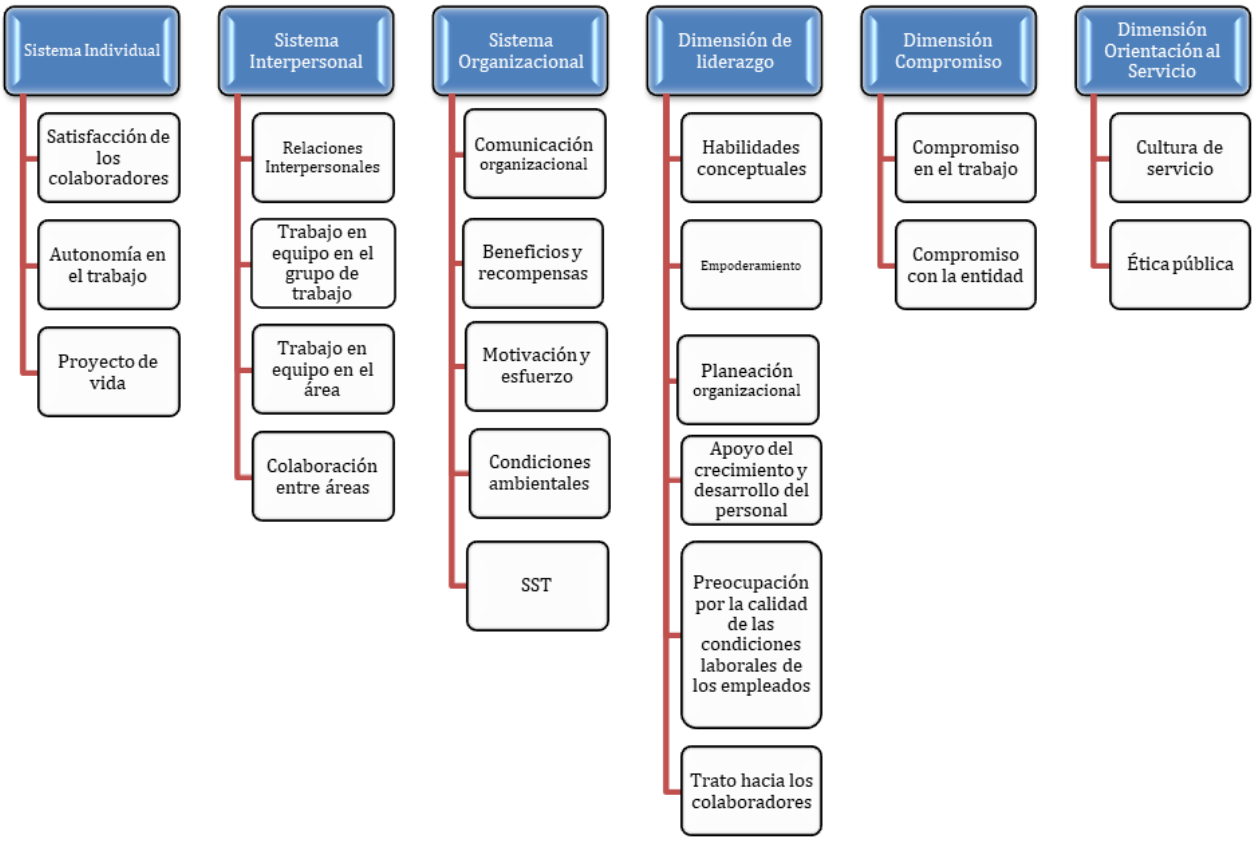
CAPITULO 2. INSTRUMENTO MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

En este capítulo mostraremos los factores que se tuvieron en cuenta para realizar la evaluación de clima laboral, como se aplicó y se llegó a los resultados obtenidos.

2.1 INSTRUMENTO MEDICIÓN CLIMA LABORAL

Para efectos del presente estudio entenderemos al clima laboral como las percepciones, creencias y conductas que se generan al interior de la organización frente a aspectos como la interacción, comunicación entre los colaboradores, su nivel de satisfacción, compromiso y la interacción con los líderes, así como las condiciones ambientales que rodean el quehacer del trabajador. Estos factores posibilitan u obstaculizan un ambiente laboral propicio para el cumplimiento de las metas y crecimiento de la entidad.

FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL
ESTRUCTURA DE LAS VARIABLES A ANALIZAR



Gráfica 1. Estructura de las variables a analizar

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

- **SISTEMA INDIVIDUAL:**

Satisfacción de los colaboradores: Hace referencia a la autosatisfacción de los colaboradores en el logro de sus metas y objetivos en el trabajo, así como la consideración de que el cargo que desempeñan se ajusta a sus estudios, habilidades y experiencia.

Autonomía en el trabajo: Mide la sensación de independencia de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo. Incluye qué tan capaces se sienten de elegir la forma más conveniente para desarrollar sus funciones.

Proyecto de vida: Se indaga sobre la percepción del colaborador frente a qué tan alineado se encuentra su proyecto de vida con la organización.

- **SISTEMA INTERPERSONAL:**

Relaciones interpersonales: Percepción de los colaboradores de la interacción con los compañeros. Incluye el grado de confianza, la sensación de una convivencia agradable en los espacios laborales y el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo con las personas de mayor contacto: Incluye la percepción de los colaboradores sobre el trabajo en equipo con las personas que cotidianamente interactúan más.

Trabajo en equipo en el grupo de trabajo: Incluye la percepción de los colaboradores sobre el trabajo en equipo con los compañeros del área de trabajo.

Colaboración entre áreas: Hace referencia a la capacidad de los colaboradores de establecer sincronía con otras áreas de trabajo, así como la conciencia de que el trabajo de todas las áreas está relacionado y los puede llevar a resultados exitosos o dificultades en el mismo.

- **SISTEMA ORGANIZACIONAL:**

Comunicación organizacional: Hace referencia al manejo de los canales de comunicación formales e informales de una manera asertiva entre compañeros, jefes y subalternos. Así como la posibilidad de compartir la información necesaria a los colaboradores sobre los principios de la organización y el desempeño de los mismos.

Beneficios y recompensas: Percepción de los colaboradores frente a la retribución por el desarrollo del trabajo, a través de estrategias como incrementos salariales, incentivos, bonificaciones y motivaciones en general, que hagan sentir satisfecho al trabajador por la labor desempeñada.

Motivación y esfuerzo: Hace referencia a las estrategias de motivación diferentes a las económicas que emplea la organización para que el colaborador se esfuerce lo máximo en el desarrollo de sus funciones y se sienta responsable en la calidad de su trabajo. Como ejemplo de estas estrategias tenemos el apoyo de capacitaciones, el liderazgo efectivo, el acompañamiento, la retroalimentación asertiva y el reconocimiento de los logros de los colaboradores, así como la visión de crecimiento y desarrollo que brinda la entidad y como la automotivación de los colaboradores.

Condiciones ambientales: Percepción de los colaboradores sobre un ambiente laboral agradable con condiciones relacionales y físicas satisfactorias.

Seguridad y salud en el trabajo: Incluye aspectos como el reconocimiento y posicionamiento de comités como el comité de convivencia, COPASST y la apropiación del Sistema de Gestión y seguridad y salud en el trabajo por parte de los colaboradores.

- **DIMENSIÓN DE LIDERAZGO**

Habilidades conceptuales: Conocimiento a profundidad de la organización y de las tareas a fin de estar en condición de apoyar y liderar con eficacia al personal.

Empoderamiento: Fomentar y facilitar que los colaboradores participen en la identificación y solución de problemas, así como en la determinación de cuándo y cómo llevar a cabo las tareas de trabajo.

Planeación organizacional: Hace referencia a la capacidad de los líderes y directivos de realizar una adecuada planeación para que se cumplan los objetivos organizacionales. El líder debe esmerarse por promover la capacidad de planeación en sus colaboradores. También hace referencia al esfuerzo que realiza el colaborador por cumplir los objetivos y metas propuestas tanto para su cargo como para conseguir los objetivos organizacionales.

Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal: Hace referencia al interés y preocupación del líder por el crecimiento y desarrollo laboral y profesional de los colaboradores. El líder debe esmerarse por guiar, apoyar y asesorar a sus subordinados.

Preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los subordinados: Preocupación del líder porque las condiciones de trabajo de los colaboradores sean las indicadas. Esto incluye variables como contar con un puesto de trabajo adecuado, contar con los implementos de seguridad necesarios y evitar el exceso en la cantidad de trabajo asignado.

Trato hacia los colaboradores: Hace referencia a la percepción de los colaboradores de que tanto el jefe inmediato como los directivos cuentan con un trato respetuoso, equitativo y justo con las personas.

- **DIMENSIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**:

Compromiso en el trabajo: Evalúa la percepción de los colaboradores de que sus compañeros son comprometidos con el área de trabajo y el cumplimiento de las metas definidas

Compromiso con la entidad: Evalúa el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y la sensación de orgullo de pertenecer a la misma.

- **DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL SERVICIO**

Cultura de servicio: Hace referencia a la percepción de los colaboradores de que la entidad tiene políticas claramente definidas para el buen servicio a los usuarios internos y externos

Ética pública: Hace referencia a la percepción de los colaboradores de que la entidad tiene políticas claramente definidas para fomentar la transparencia, trato equitativo a los usuarios y políticas de anticorrupción.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

Se realizó inicialmente una campaña de sensibilización antes de realizar la aplicación de la encuesta de clima laboral cuyo objetivo era dar a conocer qué es la encuesta de clima, sus beneficios y las fechas de aplicación.

Se envió al personal de talento humano de la agencia un link para que los colaboradores pudieran ingresar con facilidad al diligenciamiento de la encuesta. Inicialmente se llevó a cabo una prueba piloto con el personal de talento humano y se realizaron los ajustes técnicos necesarios para que las personas pudieran responder la encuesta de una forma sencilla.

La aplicación fue realizada de forma virtual con la realización de informes diarios para dar cuenta de la cantidad de colaboradores y áreas que lo iban diligenciando.

Duración de la aplicación: Se el proceso de aplicación se inició el día 20 de septiembre y finalizó el día 27 de septiembre con un total de 881 colaboradores.

Sensibilización: Se llevó a cabo una labor de sensibilización a través de un banner y un vídeo que fue compartido a los colaboradores.

Encuestas: Las encuestas fueron parametrizadas en el software de GESTIONAMOS CONSULTORES EMPRESARIALES S.A.S.

Los soportes de la aplicación por parte de Gestionamos Consultores Empresariales S.A.S. son los siguientes los cuales se muestran en el anexo 3.:

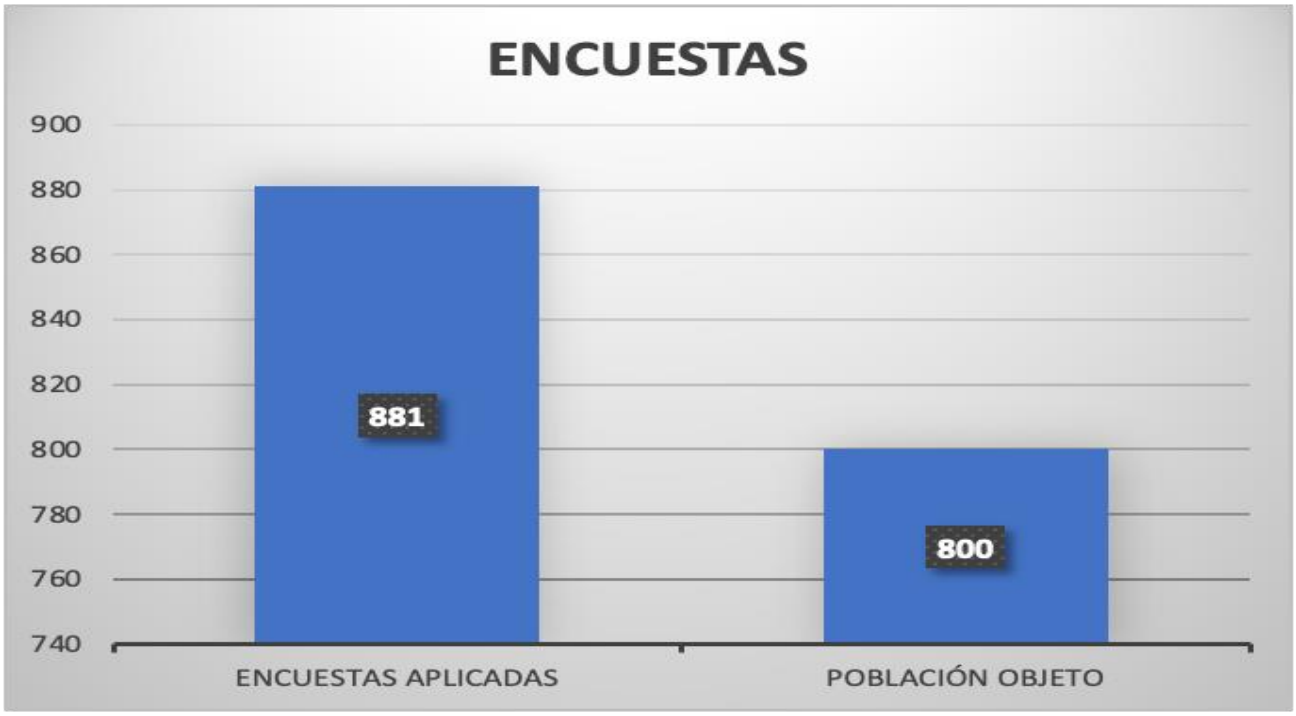
- Listado de personas que realizaron la encuesta (Archivo adjunto en excell).
- Listado diarios de personas que iban realizando la encuesta.

CAPITULO 4. FICHA TÉCNICA Y DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

En este capítulo mostramos los resultados de los factores y cada uno de los ítems del total de la organización:

4.1 FICHA TÉCNICA

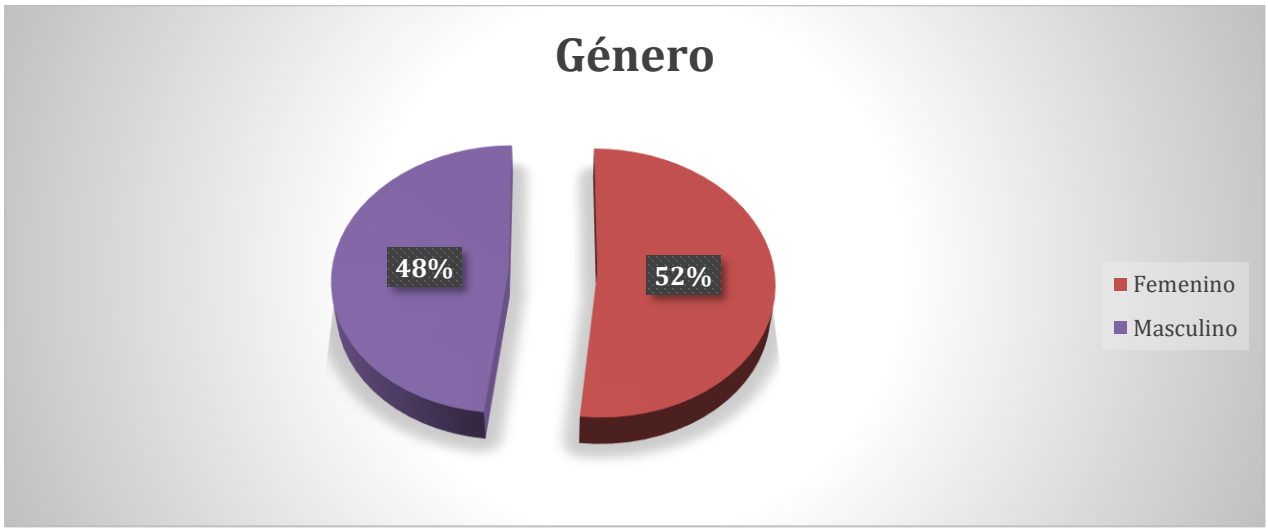
Empresa que realiza la encuesta:	Gestionamos Consultores Empresariales S.A.S.
Agencia encuestada:	AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS
Meta establecida:	800 servidores públicos y contratistas
Encuestas realizadas:	881
Encuestas no realizadas:	0
Porcentaje de participación:	110%



Gráfica 3. Aplicación de encuestas

El porcentaje de participación es del 110% de la meta establecida, lo cual implica que los resultados dan cuenta de la percepción de la mayoría de los colaboradores y constituyen un insumo fundamental para intervenir el clima laboral de la agencia.

4.2 DATOS DEMOGRÁFICOS

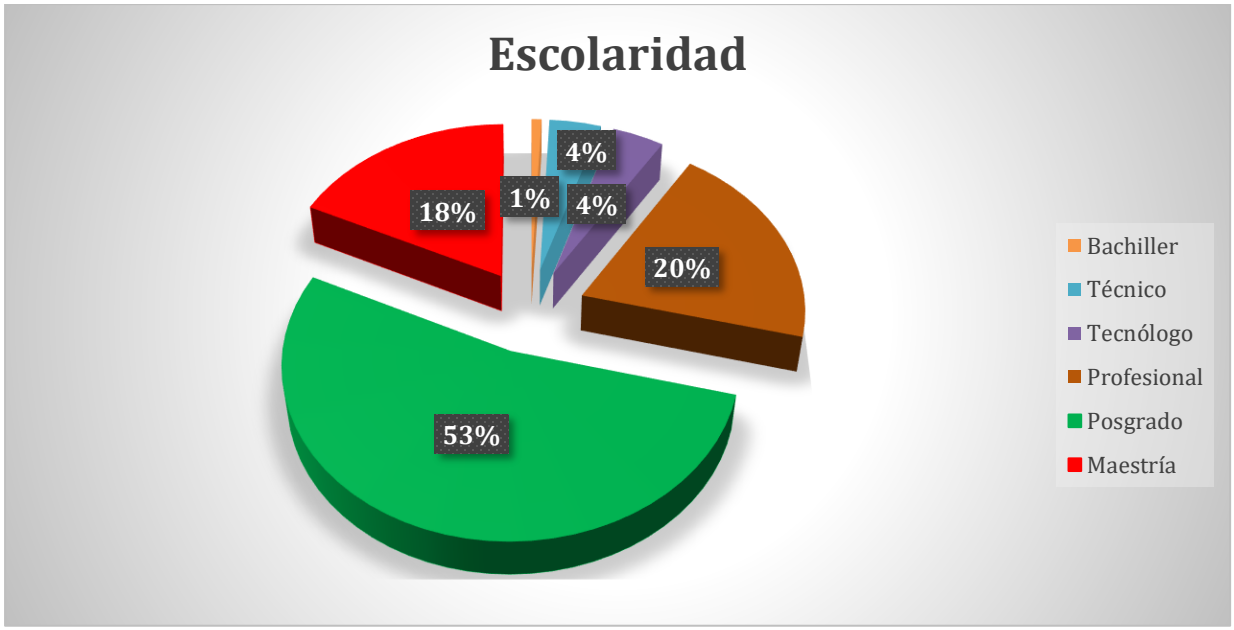


Gráfica 4. Género

Género	
Femenino	456
Masculino	425

Tabla 1. Género

La población masculina es del 48%, mientras que la femenina corresponde al 52%, lo cual permite interpretar la importancia que la agencia le da a la inclusión de género, vinculando activamente a la población femenina.

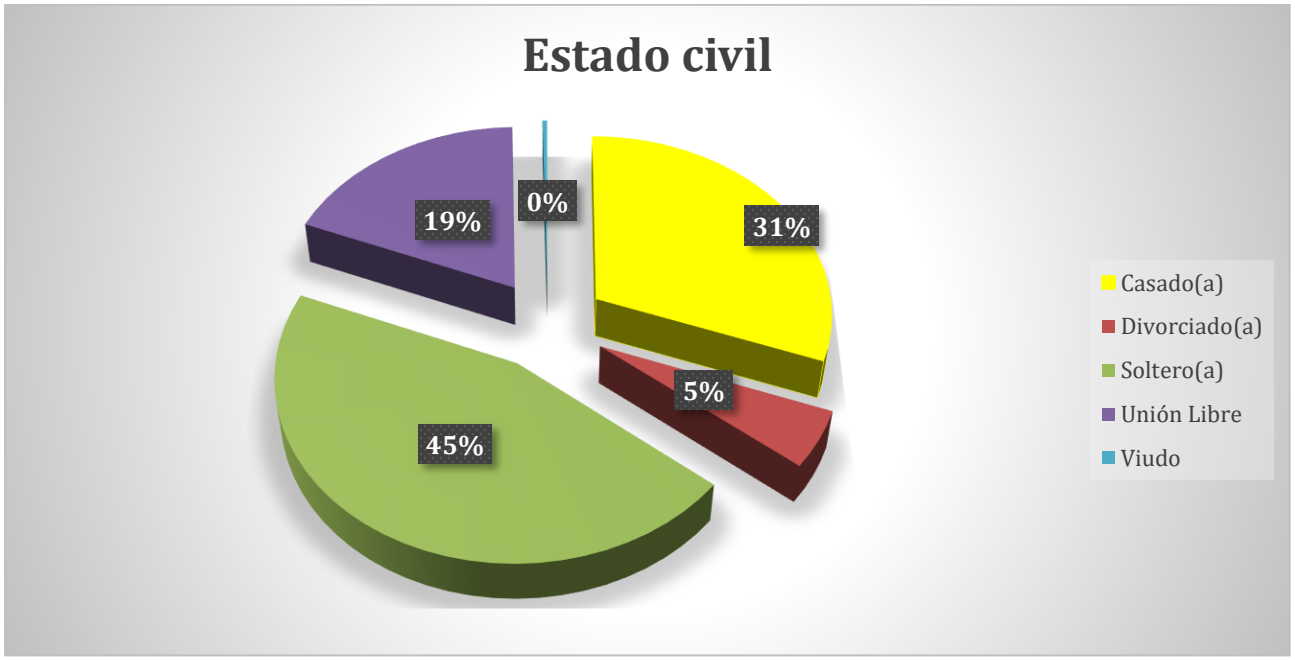


Gráfica 5. Escolaridad

Escolaridad	
Bachiller	7
Técnico	36
Tecnólogo	36
Profesional	176
Posgrado	469
Maestría	157

Tabla 2. Escolaridad

La Agencia Nacional de Tierras cuenta con una población altamente calificada, ya que el 91% de la población son profesionales, con estudios de posgrado o maestrías. Se podría interpretar que se trata de una población para la que es importante estímulos como las capacitaciones o las opciones de crecimiento en la agencia.

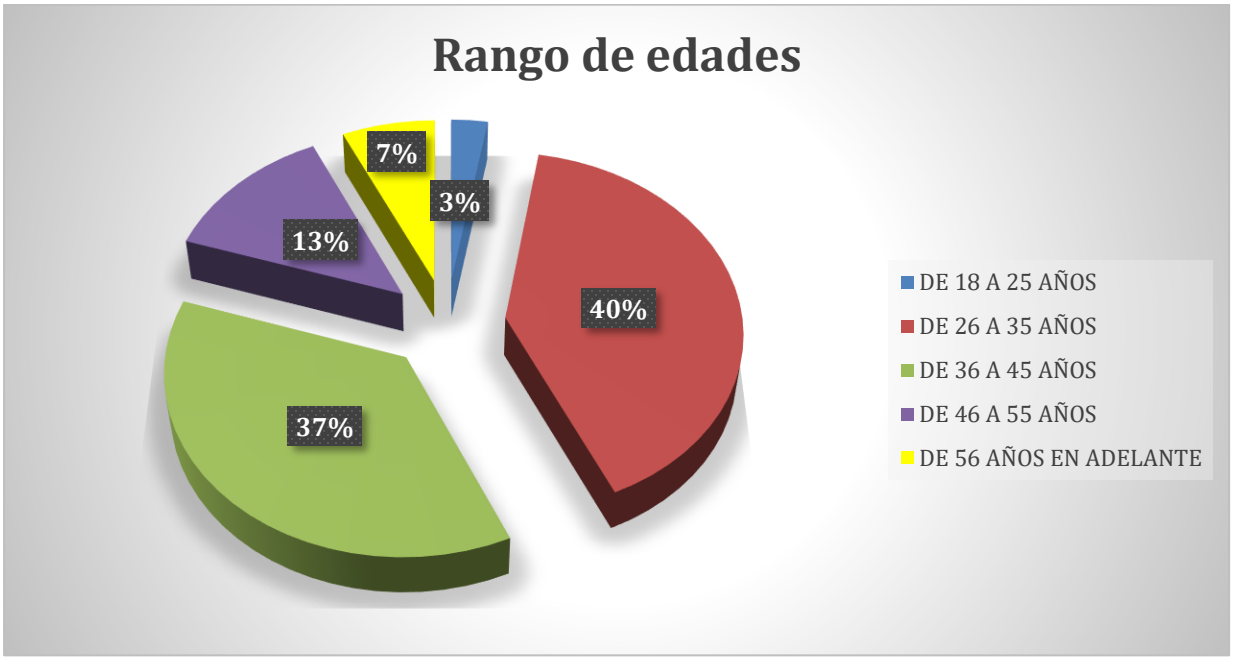


Gráfica 6. Estado civil

Estado Civil	
Casado(a)	*270*
Divorciado(a)	*45*
Soltero(a)	*400*
Unión Libre	*163*
Viudo	*3*

Tabla 3. Estado civil

Se podría decir que el 50% de la población unificando quienes están casados y en unión libre, se encuentran en alguna modalidad de convivencia en pareja, mientras que el 45% de la población son solteros.



Gráfica 7. Rango de edades

RANGO DE EDADES	
DE 18 A 25 AÑOS	24
DE 26 A 35 AÑOS	357
DE 36 A 45 AÑOS	324
DE 46 A 55 AÑOS	115
DE 56 AÑOS EN ADELANTE	61

Tabla 4. Rango de edades

Un porcentaje significativo de la población con el 40%, está ubicado en un rango de edad de 26 a 35 años, correspondiente a la generación de los millennials quienes probablemente se encuentran en la consolidación de su proyecto de vida. De igual manera, se trata de una generación que da gran relevancia a aspectos como un ambiente laboral armonioso y reconocen las bondades del salario emocional.

CAPITULO 5 RESULTADOS GENERALES

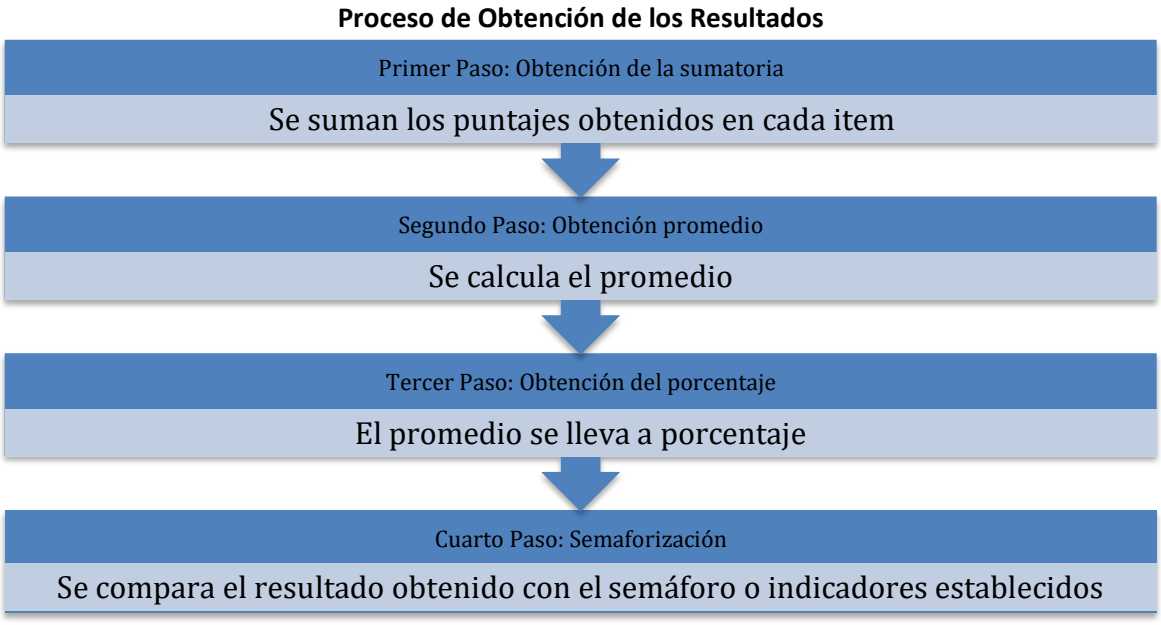
En este capítulo mostraremos los resultados generales de la agencia en cada una de sus dimensiones, sistemas y factores. Así como el estado general del clima laboral según la población que la aplicó.

Cantidad de personas programadas: 800
Cantidad de personas encuestadas: 881
Porcentaje de aplicación: 110%

Para sacar los resultados se tuvieron en cuenta los siguientes puntajes de las respuestas:

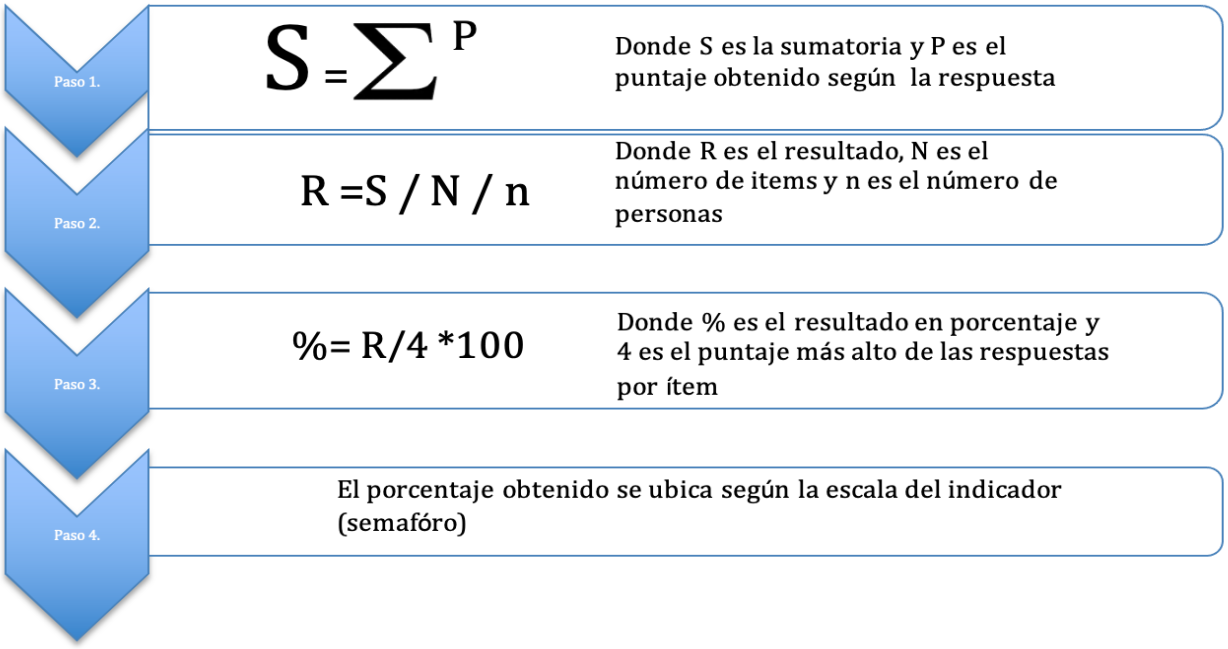
La escala utilizada es la escala de LIKERT.

Para sacar los resultados de este capítulo se sumaron los puntajes obtenidos según la respuesta, se promediaron y se muestran en porcentaje.



Gráfica 10. Proceso de obtención de resultados

Formulación



Gráfica 11. Formulación

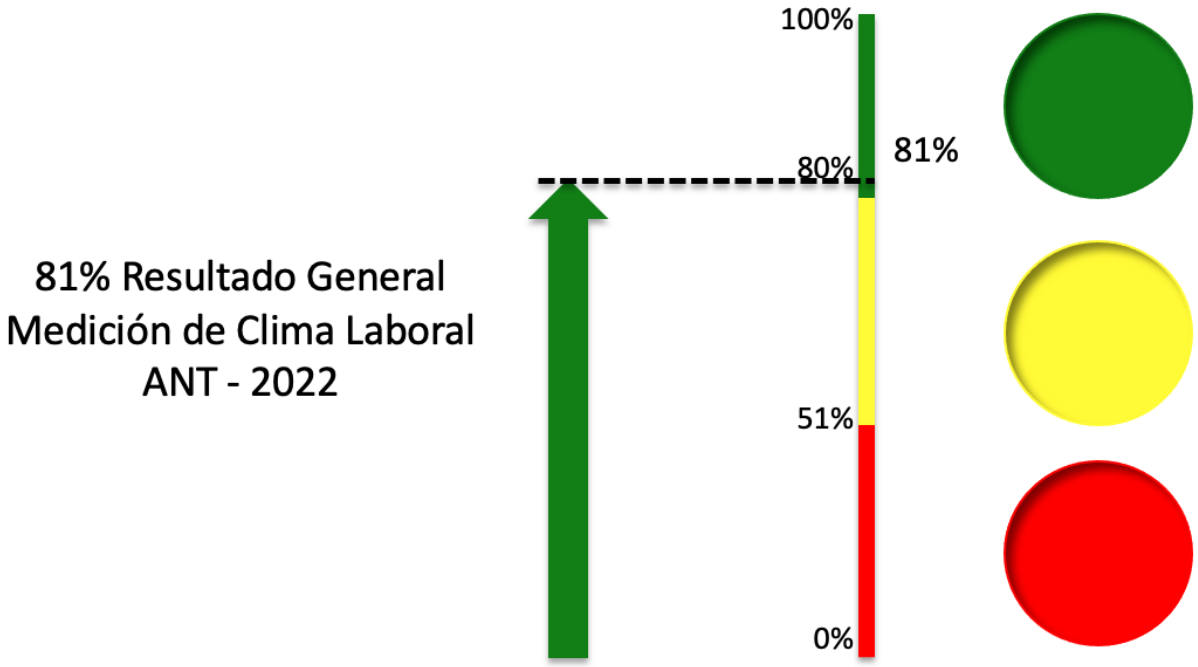
5.1 INDICADORES

Indicador de participación: Número de personas que participaron/ el total de personas *100

Cantidad de personas programadas: 800
Cantidad de personas encuestadas: 881
Porcentaje de aplicación: 110%

Indicadores de resultado:

Para facilitar el análisis de los resultados generales se manejan unos indicadores tipo “semáforo” los cuales muestran según el color si es una fortaleza una oportunidad de mejora o una debilidad, dichos indicadores los describimos a continuación:



Gráfica 13. Resultado general clima laboral AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS

El resultado general hace referencia al promedio total de los puntajes obtenidos de todas las personas que participaron de todos los ítems o preguntas de la encuesta, aquí se agrupan todos los factores de los sistemas y dimensiones planteados en el instrumento.

5.2 RESULTADO GENERAL

RESULTADO GENERAL DE CLIMA LABORAL	PUNTAJE OBTENIDO	INDICADOR
AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS 2022	**81%**	Fortaleza

Tabla 8. Resultado general AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS

El resultado obtenido que es del 81% según el indicador establecido de resultado (semáforo) es una fortaleza para la AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS según la percepción de los colaboradores.

5.3 RESULTADOS SISTEMAS Y DIMENSIONES

A continuación mostraremos los resultados de los 3 sistemas y las 3 dimensiones en las cuales se agruparon los factores.

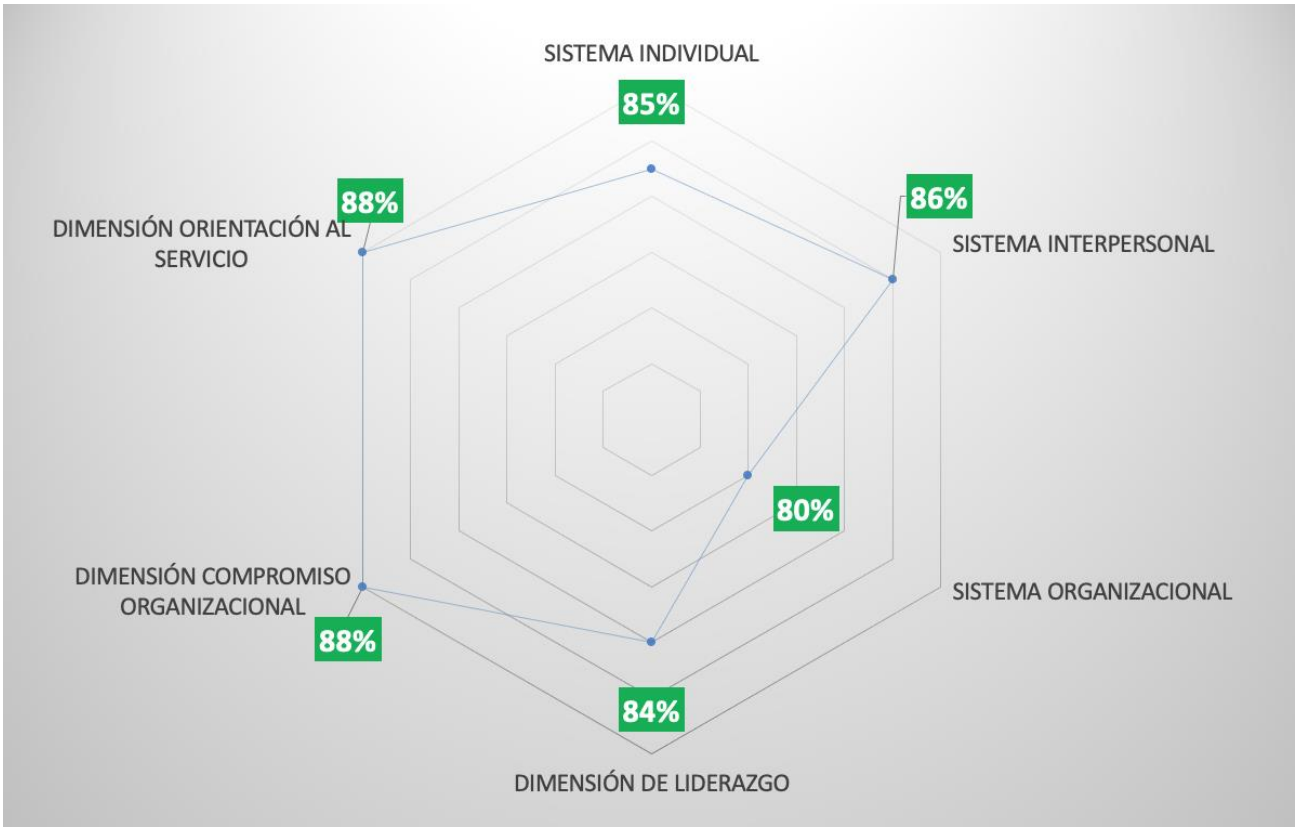


Tabla 9. Resultados generales sistemas y dimensiones

- Sistema individual: Se presenta un grado de satisfacción del 85% en la satisfacción de los colaboradores con la agencia, la autonomía en el trabajo, su permanencia y proyecto de vida.

- Sistema interpersonal: Se presenta un nivel de satisfacción del 86% en factores como el manejo de las relaciones humanas y el logro de la sincronización para el trabajo en equipo tanto al interior de las áreas de trabajo como en la relación con otras áreas.

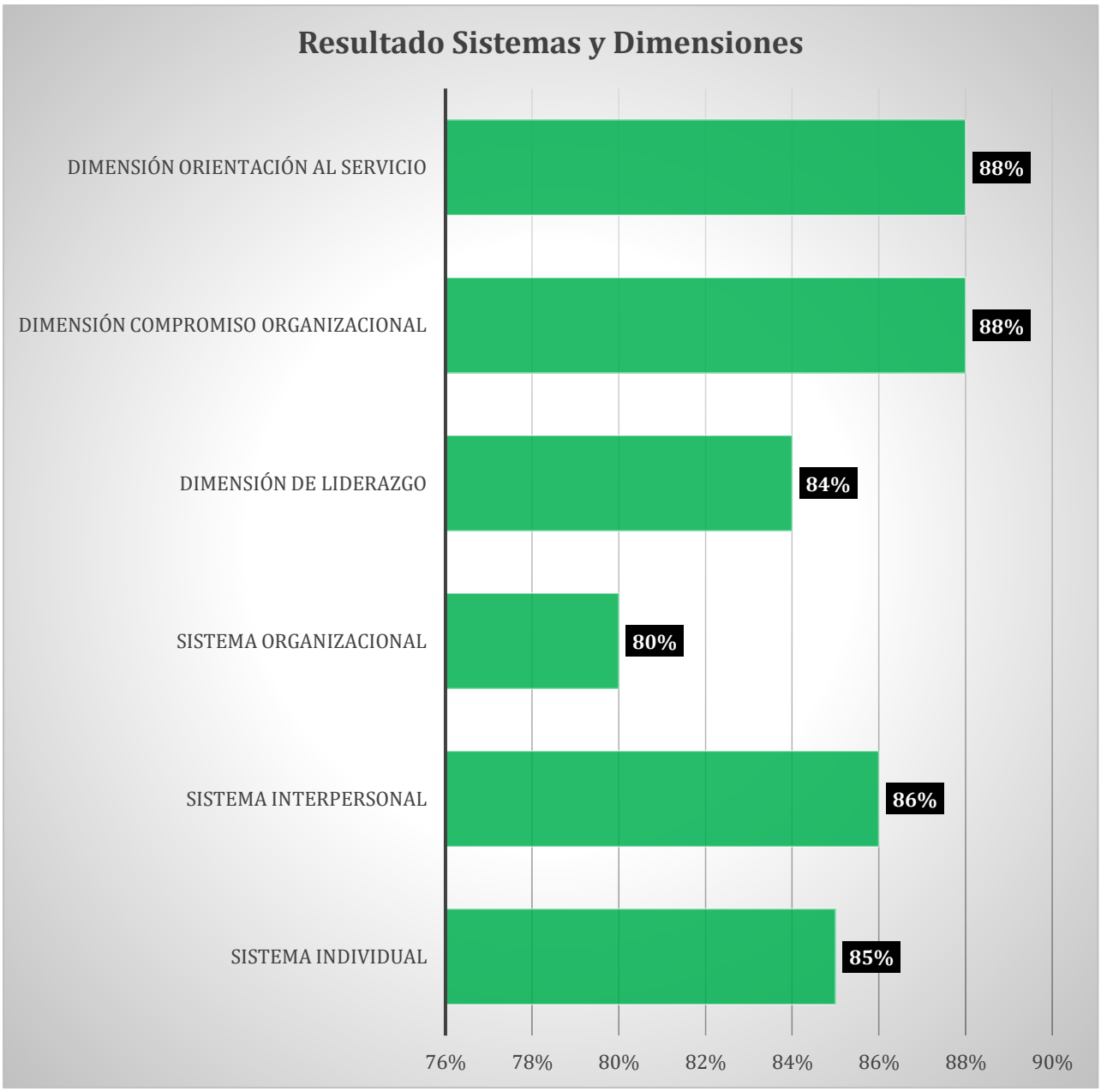
- Sistema Organizacional: Se presenta un nivel de satisfacción del 80% en factores como la comunicación, motivación, condiciones ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.

- Dimensión de liderazgo: Se presenta un nivel de satisfacción del 84% en factores como las habilidades conceptuales del líder, su empoderamiento, la planeación organizacional, el apoyo del crecimiento y desarrollo del personal, preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los empleados y el trato hacia los

colaboradores. Se trata de una dimensión que en la semaforización esta con la opción de oportunidad de mejora.

- Dimensión compromiso organizacional: Se presenta un nivel de satisfacción del 88% en la factores como el compromiso con el trabajo y el compromiso con la entidad.

- Dimensión orientación al servicio: Se presenta un nivel de satisfacción del 88% en factores como la cultura del servicio y la ética pública.



Gráfica 16. Resultados sistemas y dimensiones

Se puede observar cómo en términos generales hay una percepción favorable de los diferentes sistemas y dimensiones, ya que la mayoría se encuentran dentro de la semaforización con un nivel satisfactorio. Es importante considerar una intervención en los factores que conforman el sistema interpersonal y sistema individual, los cuales se detallarán a continuación.

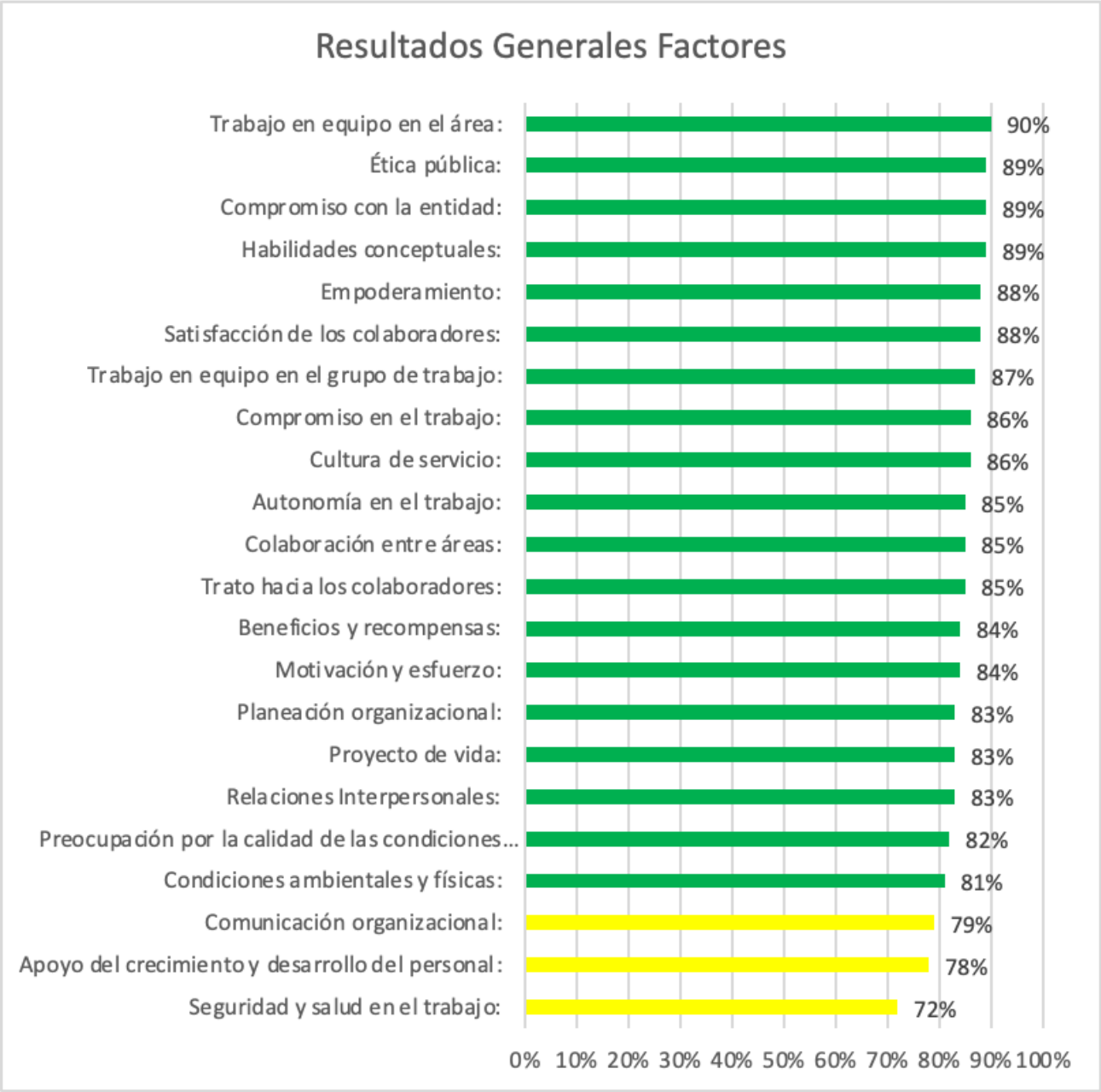
5.4 RESULTADOS FACTORES

A continuación, mostraremos los resultados de todos los factores analizados en la encuesta de clima laboral, en la siguiente tabla podremos observar si dichos factores son Fortalezas,

Oportunidades de Mejora o Debilidades.

FACTORES	*RESULTADO*	*ESTADO*
Trabajo en equipo en el área:	90%	Fortaleza
Habilidades conceptuales:	89%	Fortaleza
Compromiso con la entidad:	89%	Fortaleza
Ética pública:	89%	Fortaleza
Satisfacción de los colaboradores:	88%	Fortaleza
Empoderamiento:	88%	Fortaleza
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	87%	Fortaleza
Cultura de servicio:	86%	Fortaleza
Compromiso en el trabajo:	86%	Fortaleza
Trato hacia los colaboradores:	85%	Fortaleza
Colaboración entre áreas:	85%	Fortaleza
Autonomía en el trabajo:	85%	Fortaleza
Motivación y esfuerzo:	84%	Fortaleza
Beneficios y recompensas:	84%	Fortaleza
Relaciones Interpersonales:	83%	Fortaleza
Proyecto de vida:	83%	Fortaleza
Planeación organizacional:	83%	Fortaleza
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	82%	Fortaleza
Condiciones ambientales y físicas:	81%	Fortaleza
Comunicación organizacional:	79%	Oportunidad de Mejora
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	78%	Oportunidad de Mejora
Seguridad y salud en el trabajo:	72%	Oportunidad de Mejora

Tabla 10. Resultados generales factores



Gráfica 17. Resultados generales factores

La mayoría de los factores son considerados una fortaleza para los colaboradores. Es importante fortalecer la comunicación organizacional, a través de actividades lúdicas que promuevan la comunicación asertiva y el análisis de posibles ajustes en los canales de información formal y no formal.

De igual manera, es importante fortalecer el factor apoyo del crecimiento y desarrollo del personal, promoviendo capacitaciones en los colaboradores que contribuyan a optimizar sus habilidades en el desarrollo de sus tareas cotidianas.

También se sugiere dar a conocer más la labor del COPASST en la agencia y fortalecer la gestión con la ARL para las inspecciones de los puestos de trabajo, ya que los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo están puntuando como oportunidad de mejora.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS POR TIPO DE VINCULACIÓN

A continuación, se muestran los resultados de los factores por tipo de vinculación: funcionarios y contratistas.

6.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR TIPO DE VINCULACIÓN

TIPO DE VINCULACIÓN	RESULTADO PROMEDIO	ESTADO
Funcionarios	80%	Fortaleza
Contratistas	85%	Fortaleza

Tabla 12. Comparativo resultados generales por tipo de vinculación

A nivel general tanto los funcionarios como los contratistas cuentan con una percepción satisfactoria del clima laboral en la Agencia Nacional de Tierras.

6.1 FUNCIONARIOS

TIPO DE VINCULACIÓN	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
Funcionarios	Beneficios y recompensas:	90%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	84%	Fortaleza
	Ética pública:	83%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	83%	Fortaleza
	Empoderamiento:	83%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	83%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	83%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	82%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	81%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	81%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	80%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	80%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	79%	Oportunidad de Mejora
	Motivación y esfuerzo:	79%	Oportunidad de Mejora
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	79%	Oportunidad de Mejora
	Relaciones Interpersonales:	79%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	77%	Oportunidad de Mejora
	Autonomía en el trabajo:	76%	Oportunidad de Mejora

	Proyecto de vida:	76%	Oportunidad de Mejora
	Planeación organizacional:	75%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	74%	Oportunidad de Mejora
	Comunicación organizacional:	73%	Oportunidad de Mejora

Tabla 13. Resultados funcionarios

En la población de los funcionarios en relación a los factores evaluados se pueden observar como principal fortaleza la satisfacción con los beneficios y recompensas que ofrece la entidad, por otra parte, consideran como oportunidad de mejora aspectos como las condiciones ambientales y físicas de sus puestos de trabajo, ante lo cual, sugerimos reforzar las inspecciones en puestos de trabajo para tener claridad en posibles ajustes a realizar en los mismos. De igual manera sienten que se podrían sentir más motivados en la realización de sus tareas y el cumplimiento de objetivos. Así mismo, los colaboradores consideran que sus jefes se podrían preocupar más porque estén cómodos trabajando y con la asignación de trabajo ideal para sus cargos, así como con aspectos como la planeación de los procesos que tienen a cargo, para ello se sugiere promover habilidades en los líderes a través de actividades como escuelas de liderazgo, sesiones de coach ejecutivo. En cuanto al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, los colaboradores se verían beneficiados, de la promoción de estrategias institucionales para dirimir conflictos como el comité de convivencia, el manejo de talleres de resolución de conflictos en las áreas que así lo amerite.

Es importante brindar a los colaboradores la opción de proponer estrategias para resolver los conflictos cotidianos, así como dar a conocer hasta donde cuentan con autonomía para la toma de decisiones. Se sugiere dar a conocer a los colaboradores sus opciones de desarrollo y crecimiento en la agencia para que puedan alinear estas posibilidades a su proyecto de vida. De igual manera, se puede realizar un tamizaje con los líderes de proceso sobre las capacitaciones que los colaboradores necesitan para fortalecer sus habilidades en el desarrollo de las tareas que tienen a cargo. Finalmente, es importante fortalecer los canales de comunicación formal e informal al interior de la agencia.

6.2 CONTRATISTAS

TIPO DE VINCULACIÓN	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
Contratistas	Trabajo en equipo en el área:	91%	Fortaleza
	Ética pública:	90%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	90%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	90%	Fortaleza
	Empoderamiento:	89%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	89%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	88%	Fortaleza

	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	88%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	87%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	86%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	86%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	85%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	85%	Fortaleza
	Planeación organizacional:	84%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	84%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	83%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	83%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	82%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	80%	Fortaleza
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	79%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	71%	Oportunidad de Mejora

Tabla 14. Resultados contratistas

En la población de contratistas se puede observar que la principal fortaleza es el trabajo en equipo al interior del área de trabajo, mientras que perciben como aspectos a mejorar las capacitaciones que reciben, ante lo cual se sugiere visualizar estrategias de capacitación de acuerdo a la normatividad según su modalidad de contratación y algunos aspectos relacionados con la comodidad y ergonomía en sus puestos de trabajo. Para abordar este aspecto, es importante fortalecer las inspecciones de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS POR GÉNERO

A continuación, se muestran los resultados de los factores de acuerdo al género de los colaboradores.

7.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR GÉNERO

GÉNERO	RESULTADO PROMEDIO	ESTADO
Masculino	85%	Fortaleza
Femenino	84%	Fortaleza

Tabla 12. Comparativo resultados generales por género

Tanto para el género masculino como para el femenino a nivel general el clima laboral es satisfactorio, siendo para ambos una fortaleza.

7.1 GÉNERO MASCULINO

GÉNERO	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
Masculino	Ética pública:	90%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	90%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	89%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	89%	Fortaleza
	Empoderamiento:	88%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	88%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	86%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	86%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	86%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	85%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	85%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	85%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	84%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	84%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	84%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	84%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	83%	Fortaleza

	Planeación organizacional:	83%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	79%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	78%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	73%	Oportunidad de Mejora

Tabla 13. Resultados género masculino

Para el género masculino la principal fortaleza en el clima laboral es la ética pública, mientras que los aspectos a fortalecer son la comunicación en la organización, las capacitaciones y la comodidad de sus puestos de trabajo.

7.2 GÉNERO FEMENINO

GÉNERO	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
Femenino	Habilidades conceptuales:	90%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	90%	Fortaleza
	Ética pública:	89%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	89%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	88%	Fortaleza
	Empoderamiento:	87%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	87%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	86%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	86%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	85%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	84%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	84%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	83%	Fortaleza
	Planeación organizacional:	83%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	83%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	82%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	81%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	80%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	78%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	77%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	71%	Oportunidad de Mejora

Tabla 14. Resultados género femenino

Para la población del género femenino los principales factores percibidos como fortaleza del clima laboral de la agencia son las habilidades conceptuales de los líderes y el trabajo en equipo al interior de las áreas de trabajo. Al igual que para el género masculino están

visualizadas como opciones de mejora la comunicación organizacional, las capacitaciones y el confort en el puesto de trabajo.

En el anexo 1, se podrá apreciar los resultados por género de cada una de las preguntas.

CAPÍTULO 8. RESULTADOS POR RANGO DE EDADES

A continuación, se muestran los resultados de los factores del clima laboral por rangos de edad.

8.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR RANGO DE EDADES

RANGO DE EDAD	RESULTADO PROMEDIO	ESTADO
De 18 a 25 años	82%	Fortaleza
De 26 a 35 años	85%	Fortaleza
De 36 a 45 años	85%	Fortaleza
De 46 a 55 años	82%	Fortaleza
De 56 años en adelante	80%	Fortaleza

Tabla 12. Comparativo resultados generales por rango de edades

En todos los rangos de edades se presenta una percepción satisfactoria del clima laboral, el cual es visto como una fortaleza. A continuación se discriminan los factores por cada uno de los rangos de edad.

8.1 DE 18 A 25 AÑOS

RANGO DE EDAD	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
DE 18 A 25 AÑOS	Compromiso con la entidad:	88%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	88%	Fortaleza
	Ética pública:	87%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	86%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	86%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	86%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	85%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	85%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	85%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	84%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	84%	Fortaleza
	Empoderamiento:	83%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	83%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	82%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	82%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	81%	Fortaleza

	Planeación organizacional:	81%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	81%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	78%	Oportunidad de Mejora
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	75%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	73%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	68%	Oportunidad de Mejora

Tabla 13. Resultados rango de edad de 18 a 25 años

En la población correspondiente al rango de edad de 18 a 25 años los principales factores fortalecidos son compromiso con la entidad y las habilidades conceptuales del líder, mientras que los aspectos a fortalecer son los canales de comunicación, la preocupación de los líderes por las condiciones laborales del personal, las capacitaciones que reciben los colaboradores y el confort en los puestos de trabajo.

8.2 DE 26 A 35 AÑOS

RANGO DE EDAD	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
DE 26 A 35 AÑOS	Trabajo en equipo en el área:	91%	Fortaleza
	Ética pública:	90%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	90%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	90%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	88%	Fortaleza
	Empoderamiento:	88%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	88%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	87%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	86%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	85%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	85%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	85%	Fortaleza
	Planeación organizacional:	84%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	83%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	83%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	82%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	82%	Fortaleza
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	81%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	80%	Fortaleza
	Seguridad y salud en el trabajo:	70%	Oportunidad de Mejora

Tabla 14. Resultados rango de edad de 26 a 35 años

Para el rango de edad de 26 a 35 años, el principal factor fortalecido es el trabajo en equipo al interior del área de trabajo, mientras que consideran importante que se fortalezca la comodidad en sus puestos de trabajo.

8.3 DE 36 A 45 AÑOS

RANGO DE EDAD	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
DE 36 A 45 AÑOS	Trabajo en equipo en el área:	91%	Fortaleza
	Ética pública:	90%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	90%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	90%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	90%	Fortaleza
	Empoderamiento:	89%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	88%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	87%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	87%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	86%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	86%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	85%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	84%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	84%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	84%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	84%	Fortaleza
	Planeación organizacional:	83%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	82%	Fortaleza
	Comunicación organizacional:	80%	Fortaleza
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	78%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	72%	Oportunidad de Mejora

Tabla 13. Resultados rango de edad de 36 a 45 años

En el rango de edad de 36 a 45 años el principal factor fortalecido es el trabajo en equipo al interior del área de trabajo, mientras que las capacitaciones y el confort en el puesto de trabajo son aspectos a fortalecer.

8.4 DE 46 A 55 AÑOS

RANGO DE EDAD	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
DE 46 A 55 AÑOS	Satisfacción de los colaboradores:	88%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	88%	Fortaleza
	Ética pública:	87%	Fortaleza
	Beneficios y recompensas:	87%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	87%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	87%	Fortaleza
	Empoderamiento:	85%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	84%	Fortaleza
	Cultura de servicio:	84%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	84%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	84%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	83%	Fortaleza
	Motivación y esfuerzo:	82%	Fortaleza
	Relaciones Interpersonales:	81%	Fortaleza
	Autonomía en el trabajo:	80%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	80%	Fortaleza
	Planeación organizacional:	80%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	80%	Fortaleza
	Proyecto de vida:	78%	Oportunidad de Mejora
	Comunicación organizacional:	76%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	75%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	72%	Oportunidad de Mejora

Tabla 14. Resultados rango de edad de 46 a 55 años

Para el rango de edad de 46 a 55 años, los principales factores fortalecidos son la satisfacción de los colaboradores frente a su trabajo en la entidad y el trabajo en equipo al interior de sus áreas, mientras que la alineación de su proyecto de vida con su trabajo en la agencia, los canales de comunicación en la entidad, el confort en sus puestos de trabajo y las capacitaciones son considerados aspectos a mejorar.

8.5 DE 56 AÑOS EN ADELANTE

RANGO DE EDAD	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
DE 56 AÑOS EN ADELANTE	Beneficios y recompensas:	89%	Fortaleza
	Empoderamiento:	86%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	86%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	86%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	85%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	84%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	83%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	83%	Fortaleza
	Ética pública:	81%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	81%	Fortaleza
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	81%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	79%	Oportunidad de Mejora
	Motivación y esfuerzo:	78%	Oportunidad de Mejora
	Proyecto de vida:	78%	Oportunidad de Mejora
	Autonomía en el trabajo:	77%	Oportunidad de Mejora
	Planeación organizacional:	76%	Oportunidad de Mejora
	Relaciones Interpersonales:	76%	Oportunidad de Mejora
	Cultura de servicio:	75%	Oportunidad de Mejora
	Condiciones ambientales y físicas:	74%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	73%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	73%	Oportunidad de Mejora
	Comunicación organizacional:	68%	Oportunidad de Mejora

Tabla 14. Resultados rango de edad de 56 años en adelante

Para el personal de 56 años en adelante, aspectos como la remuneración y el conocimiento sobre el programa de beneficios y recompensas de la agencia es considerada la principal fortaleza, mientras que hay varios aspectos que consideran deben fortalecerse, como el trato hacia los colaboradores, la motivación en la realización de las actividades y el cumplimento de los objetivos, la alineación de sus proyecto de vida con el trabajo en la agencia, el margen de decisión sobre los problemas cotidianos que se les presentan, la organización y planeación de los líderes sobre el trabajo, el reconocimiento sobre los mecanismos establecidos en la entidad para la resolución de conflictos, la apropiación del personal sobre una cultura del servicio, las condiciones de seguridad y ambientales y físicas

de los puestos de trabajo y los canales de comunicación en la entidad. Es importante reconocer la etapa del curso de vida de esta población y promover un programa de preparación para el retiro en donde se aborden aspectos como su proyecto de vida posterior al retiro y la validación de su experiencia y conocimientos en la entidad.

En el anexo 2, se podrá apreciar los resultados por rangos de edad por cada una de las preguntas.

CAPÍTULO 9 . RESULTADOS POR ÁREAS

A continuación, se muestran los resultados de los factores por cada área de la Agencia Nacional de Tierras.

9.1 COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES POR ÁREAS

ÁREA	RESULTADO PROMEDIO	ESTADO
Oficina del Inspector de la Gestión de Tierras	91%	Fortaleza
Subdirección de Acceso a Tierras en Zonas Focalizadas	90%	Fortaleza
Oficina Jurídica	89%	Fortaleza
Dirección de Acceso a Tierras	89%	Fortaleza
Oficina de Planeación	87%	Fortaleza
Subdirección de Sistemas de Información de Tierras	87%	Fortaleza
Subdirección de Administración de Tierras de la Nación	87%	Fortaleza
Subdirección de Planeación Operativa	86%	Fortaleza
Dirección General	86%	Fortaleza
Oficina de Control Interno	85%	Fortaleza
Subdirección de Seguridad Jurídica	85%	Fortaleza
Dirección de Gestión Jurídica de Tierras	85%	Fortaleza
Subdirección de Procesos Agrarios y Gestión Jurídica	85%	Fortaleza
Subdirección de Talento Humano	84%	Fortaleza
Dirección de Asuntos Étnicos	84%	Fortaleza
Subdirección de Asuntos Étnicos	84%	Fortaleza
Secretaría General	82%	Fortaleza
Subdirección de Acceso a Tierras por Demanda y Descongestión	81%	Fortaleza
Coordinación para la Gestión Contractual	80%	Fortaleza
Dirección de Gestión del Ordenamiento Social de la Propiedad	80%	Fortaleza
Unidades de Gestión Territorial	79%	Oportunidad de Mejora
Subdirección Administrativa y Financiera	78%	Oportunidad de Mejora

Tabla 15. Comparativo resultados generales por áreas

El área que presenta la mayor fortaleza con un puntaje de 91% es la Oficina del Inspector de la Gestión de Tierras. La de mayor criticidad con un 78% es la Subdirección Administrativa y Financiera.

9.2 DIRECCIÓN GENERAL

FACTOR	DG	OCI	OP	OIGT	OJ
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	82%	73%	83%	91%	82%
Autonomía en el trabajo:	82%	89%	89%	89%	91%
Beneficios y recompensas:	78%	88%	86%	93%	88%
Colaboración entre áreas:	88%	84%	88%	90%	88%
Compromiso con la entidad:	94%	88%	92%	94%	90%
Compromiso en el trabajo:	93%	78%	86%	91%	89%
Comunicación organizacional:	80%	80%	83%	83%	82%
Condiciones ambientales y físicas:	85%	84%	84%	80%	86%
Cultura de servicio:	91%	90%	88%	93%	89%
Empoderamiento:	90%	94%	91%	94%	97%
Ética pública:	90%	84%	92%	95%	89%
Habilidades conceptuales:	94%	98%	91%	95%	94%
Motivación y esfuerzo:	86%	86%	88%	90%	88%
Planeación organizacional:	88%	91%	85%	90%	91%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	95%	95%	88%	95%	88%
Proyecto de vida:	70%	83%	84%	81%	87%
Relaciones Interpersonales:	85%	83%	87%	91%	89%
Satisfacción de los colaboradores:	86%	86%	92%	89%	91%
Seguridad y salud en el trabajo:	71%	81%	77%	79%	79%
Trabajo en equipo en el área:	97%	89%	90%	99%	94%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	83%	66%	85%	95%	91%
Trato hacia los colaboradores:	85%	86%	89%	95%	88%

Tabla 16. Resultados Dirección General

El factor más fortalecido en la Dirección General es el trabajo en equipo al interior del área, mientras que los aspectos a fortalecer son la remuneración, la seguridad en el puesto de trabajo y la alineación del proyecto de vida con su trabajo en la agencia.

El factor más fortalecido en la Oficina de Control Interno son las habilidades conceptuales de los lideres, mientras que los aspectos a fortalecer son la percepción de que los colaboradores deben fortalecer su compromiso con el trabajo, el fortalecimiento de las capacitaciones y el trabajo en equipo en el grupo de trabajo.

El factor más fortalecido en la Oficina de Planeación son la ética pública, el compromiso con la entidad y la satisfacción de los colaboradores, mientras que el aspecto a fortalecer es la sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Oficina del Inspector de la Gestión de Tierras es el trabajo en equipo en el área, mientras que el aspecto a fortalecer es la sensación de seguridad en el

puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Oficina jurídica es el empoderamiento del líder, mientras que el aspecto a fortalecer es la sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

9.3 UNIDADES DE GESTIÓN TERRITORIAL

ÁREA	FACTOR	RESULTADO	ESTADO
Unidades de Gestión Territorial	Beneficios y recompensas:	90%	Fortaleza
	Compromiso con la entidad:	84%	Fortaleza
	Satisfacción de los colaboradores:	84%	Fortaleza
	Ética pública:	83%	Fortaleza
	Empoderamiento:	83%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el área:	83%	Fortaleza
	Compromiso en el trabajo:	82%	Fortaleza
	Habilidades conceptuales:	81%	Fortaleza
	Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	81%	Fortaleza
	Trato hacia los colaboradores:	81%	Fortaleza
	Colaboración entre áreas:	80%	Fortaleza
	Condiciones ambientales y físicas:	79%	Oportunidad de Mejora
	Motivación y esfuerzo:	79%	Oportunidad de Mejora
	Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	79%	Oportunidad de Mejora
	Relaciones Interpersonales:	79%	Oportunidad de Mejora
	Seguridad y salud en el trabajo:	78%	Oportunidad de Mejora
	Cultura de servicio:	76%	Oportunidad de Mejora
	Proyecto de vida:	76%	Oportunidad de Mejora
	Autonomía en el trabajo:	74%	Oportunidad de Mejora
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	73%	Oportunidad de Mejora
	Comunicación organizacional:	71%	Oportunidad de Mejora
	Planeación organizacional:	71%	Oportunidad de Mejora

Tabla 21. Resultados unidades de gestión territorial

El factor más fortalecido en la Unidad de Gestión Territorial es la satisfacción con los beneficios y recompensas que ofrece la agencia y los aspectos más críticos y a fortalecer son los canales de comunicación en la entidad y la planeación organizacional.

9.4 SECRETARÍA GENERAL

FACTOR	SG	SAF	STH	GC
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	78%	61%	72%	65%
Autonomía en el trabajo:	84%	78%	70%	81%
Beneficios y recompensas:	82%	84%	86%	82%
Colaboración entre áreas:	84%	83%	80%	83%
Compromiso con la entidad:	88%	83%	78%	83%
Compromiso en el trabajo:	90%	76%	81%	81%
Comunicación organizacional:	77%	70%	66%	74%
Condiciones ambientales y físicas:	81%	81%	86%	75%
Cultura de servicio:	91%	83%	81%	88%
Empoderamiento:	81%	77%	59%	83%
Ética pública:	89%	84%	81%	86%
Habilidades conceptuales:	86%	80%	81%	91%
Motivación y esfuerzo:	81%	76%	73%	73%
Planeación organizacional:	77%	73%	65%	83%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	76%	71%	80%	81%
Proyecto de vida:	81%	81%	86%	78%
Relaciones Interpersonales:	80%	75%	65%	76%
Satisfacción de los colaboradores:	84%	86%	83%	85%
Seguridad y salud en el trabajo:	60%	70%	78%	65%
Trabajo en equipo en el área:	88%	83%	80%	88%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	89%	81%	86%	82%
Trato hacia los colaboradores:	82%	76%	80%	80%

Tabla 22. Resultados secretaría general

El factor más fortalecido en la Secretaría General es la satisfacción con la cultura de servicios que se promueve en la entidad, mientras que el aspecto con mayor criticidad es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección Administrativa y Financiera es la satisfacción y motivación de los colaboradores con el trabajo que realizan, mientras que el aspecto con mayor criticidad es la sensación de que se deben fortalecer las capacitaciones recibidas.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Talento Humano es la satisfacción con aspectos como la remuneración y recompensas que les ofrece la entidad, mientras que el aspecto con mayor criticidad es la sensación de que los lideres pueden fortalecer su empoderamiento.

El factor más fortalecido en la Coordinación para la Gestión Contractual es la satisfacción frente a las habilidades conceptuales del líder, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

9.5 DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL ORDENAMIENTO SOCIAL DE LA PROPIEDAD

FACTOR	DGOSP	SPO	SSIT
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	76%	80%	79%
Autonomía en el trabajo:	82%	87%	88%
Beneficios y recompensas:	80%	87%	82%
Colaboración entre áreas:	76%	86%	85%
Compromiso con la entidad:	85%	90%	91%
Compromiso en el trabajo:	81%	88%	90%
Comunicación organizacional:	66%	81%	83%
Condiciones ambientales y físicas:	80%	86%	86%
Cultura de servicio:	83%	88%	89%
Empoderamiento:	82%	88%	93%
Ética pública:	90%	91%	93%
Habilidades conceptuales:	84%	89%	94%
Motivación y esfuerzo:	83%	87%	85%
Planeación organizacional:	75%	84%	87%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	77%	85%	86%
Proyecto de vida:	80%	87%	83%
Relaciones Interpersonales:	83%	84%	88%
Satisfacción de los colaboradores:	87%	90%	90%
Seguridad y salud en el trabajo:	64%	73%	73%
Trabajo en equipo en el área:	85%	90%	92%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	86%	89%	90%
Trato hacia los colaboradores:	84%	88%	89%

El factor más fortalecido en la Dirección de Gestión del Ordenamiento Social de la Propiedad es la ética pública, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Planeación Operativa es la ética pública, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Sistemas de Información de Tierras es el relacionado con las habilidades conceptuales del líder, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

9.6 DIRECCIÓN DE GESTIÓN JURÍDICA DE TIERRAS

FACTOR	DGJT	SSJ	SPAGJ
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	79%	75%	79%
Autonomía en el trabajo:	90%	85%	88%
Beneficios y recompensas:	83%	81%	84%
Colaboración entre áreas:	89%	87%	88%
Compromiso con la entidad:	90%	93%	92%
Compromiso en el trabajo:	84%	87%	85%
Comunicación organizacional:	78%	81%	80%
Condiciones ambientales y físicas:	74%	73%	72%
Cultura de servicio:	82%	89%	90%
Empoderamiento:	92%	91%	88%
Ética pública:	87%	91%	93%
Habilidades conceptuales:	94%	92%	96%
Motivación y esfuerzo:	87%	84%	82%
Planeación organizacional:	82%	86%	87%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	79%	80%	82%
Proyecto de vida:	85%	85%	85%
Relaciones Interpersonales:	82%	83%	83%
Satisfacción de los colaboradores:	91%	88%	89%
Seguridad y salud en el trabajo:	64%	68%	61%
Trabajo en equipo en el área:	94%	94%	93%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	87%	89%	87%
Trato hacia los colaboradores:	89%	85%	85%

El factor más fortalecido en la Dirección de Gestión Jurídica de Tierras es el relacionado con las habilidades conceptuales del líder, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Seguridad Jurídica es el trabajo en equipo en el área, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Procesos Agrarios y Gestión Jurídica es el relacionado con las habilidades conceptuales del líder, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

9.7 DIRECCIÓN DE ACCESO A TIERRAS

FACTOR	DAT	SATZF	SATDD	SATN
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	82%	85%	77%	83%
Autonomía en el trabajo:	91%	91%	82%	87%
Beneficios y recompensas:	84%	89%	78%	85%
Colaboración entre áreas:	90%	90%	83%	84%
Compromiso con la entidad:	93%	92%	87%	91%
Compromiso en el trabajo:	91%	93%	81%	88%
Comunicación organizacional:	82%	88%	77%	82%
Condiciones ambientales y físicas:	85%	86%	80%	84%
Cultura de servicio:	90%	92%	83%	90%
Empoderamiento:	97%	95%	83%	92%
Ética pública:	93%	91%	87%	92%
Habilidades conceptuales:	96%	98%	87%	93%
Motivación y esfuerzo:	89%	89%	81%	86%
Planeación organizacional:	89%	91%	78%	88%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	90%	94%	79%	89%
Proyecto de vida:	89%	87%	81%	84%
Relaciones Interpersonales:	89%	89%	77%	83%
Satisfacción de los colaboradores:	92%	89%	87%	89%
Seguridad y salud en el trabajo:	76%	76%	67%	70%
Trabajo en equipo en el área:	94%	96%	86%	91%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	92%	88%	86%	90%
Trato hacia los colaboradores:	92%	88%	81%	89%

El factor más fortalecido en la Dirección de Acceso a Tierras es el empoderamiento de los lideres, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Acceso a Tierras en Zonas Focalizadas es el relacionado con las habilidades conceptuales de los lideres, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Acceso a Tierras por Demanda y Descongestión es el relacionado con la ética pública, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

El factor más fortalecido en la Subdirección de Administración de Tierras de la Nación es el relacionado con las habilidades conceptuales de los lideres, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

9.8 DIRECCIÓN DE ASUNTOS ÉTNICOS

FACTOR	DAE	SDAE
Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal:	76%	80%
Autonomía en el trabajo:	84%	85%
Beneficios y recompensas:	85%	83%
Colaboración entre áreas:	86%	85%
Compromiso con la entidad:	89%	88%
Compromiso en el trabajo:	82%	84%
Comunicación organizacional:	77%	79%
Condiciones ambientales y físicas:	80%	80%
Cultura de servicio:	87%	85%
Empoderamiento:	83%	87%
Ética pública:	87%	90%
Habilidades conceptuales:	84%	90%
Motivación y esfuerzo:	86%	85%
Planeación organizacional:	83%	84%
Preocupación por la calidad de las condiciones laborales del personal a cargo:	81%	78%
Proyecto de vida:	84%	84%
Relaciones Interpersonales:	81%	83%
Satisfacción de los colaboradores:	92%	89%
Seguridad y salud en el trabajo:	71%	68%
Trabajo en equipo en el área:	91%	91%
Trabajo en equipo en el grupo de trabajo:	89%	84%
Trato hacia los colaboradores:	84%	85%

El factor más fortalecido en la Dirección de Asuntos étnicos es el relacionado con la satisfacción y motivación de los colaboradores con su trabajo, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

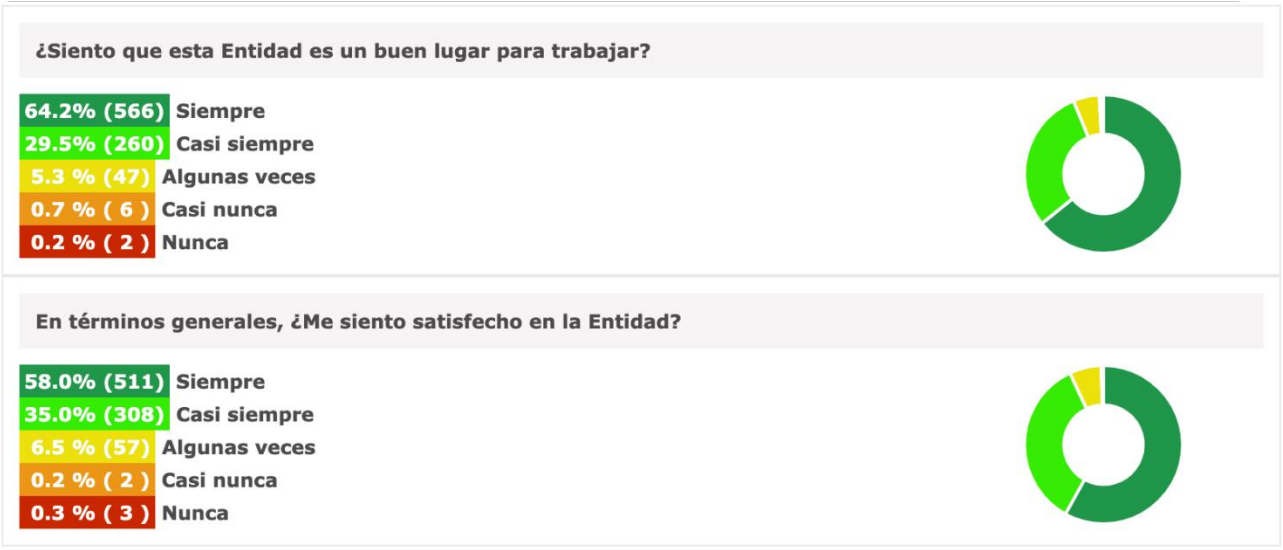
El factor más fortalecido en la Subdirección de Asuntos étnicos es el relacionado con el trabajo en equipo en el área, mientras que el aspecto con mayor criticidad y que se debe fortalecer es la sensación de seguridad y confort en el puesto de trabajo.

CAPÍTULO 10. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN CADA ÍTEM

En este capítulo se muestran en cada una de las preguntas de la encuesta de clima laboral como se distribuyó la población en cada una de las posibles respuestas tanto en porcentaje como en número de personas las cuales se pueden observar en el paréntesis.

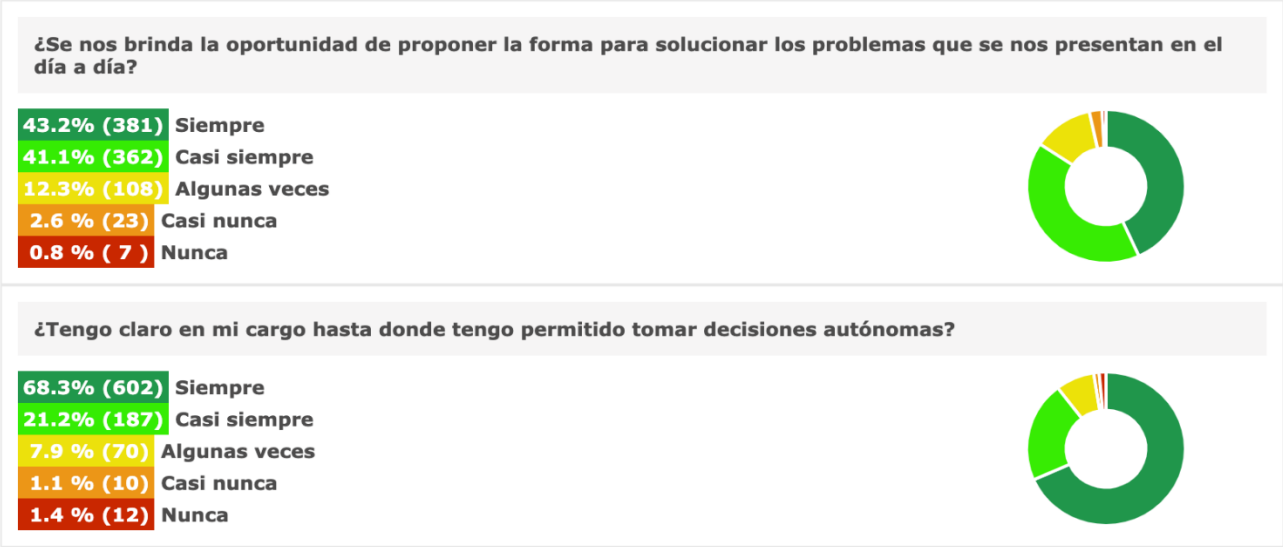
10.1 SISTEMA INDIVIDUAL

10.1.1 Factor Satisfacción de los colaboradores



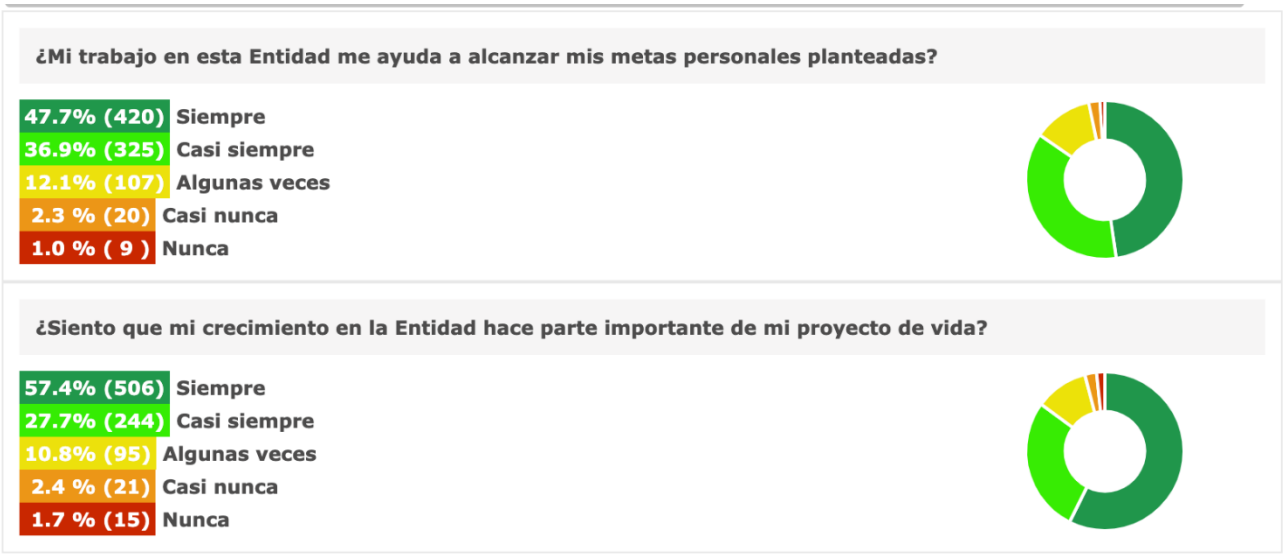
Gráfica 19. Factor satisfacción con los colaboradores

10.1.2 Factor Autonomía en el trabajo



Gráfica 20. Factor autonomía en el trabajo

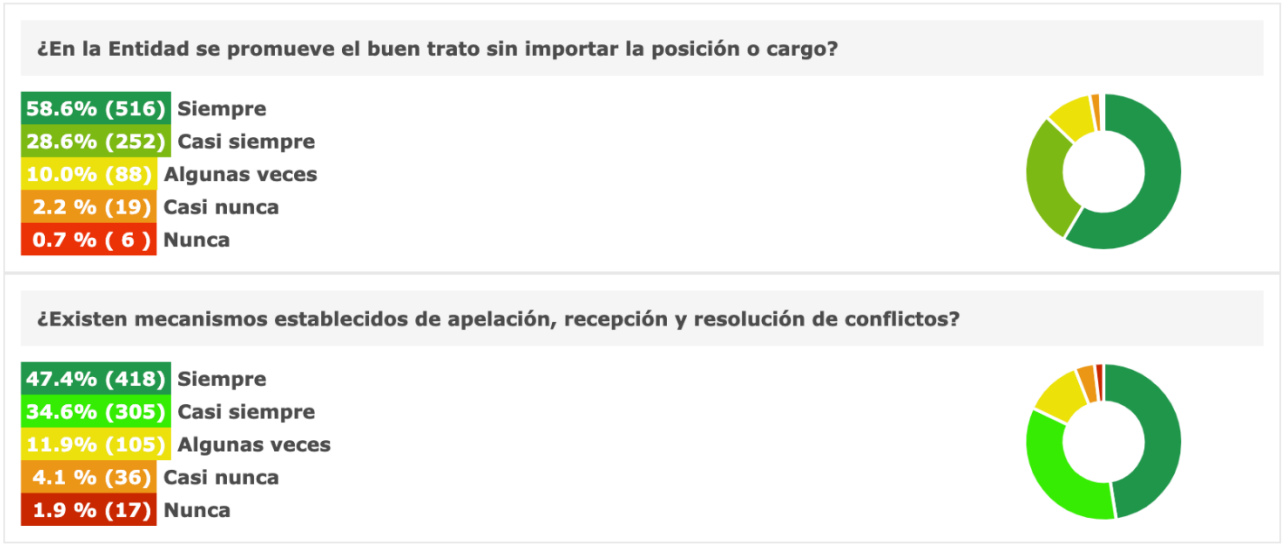
10.1.3 Factor Proyecto de vida



Gráfica 22. Factor proyecto de vida

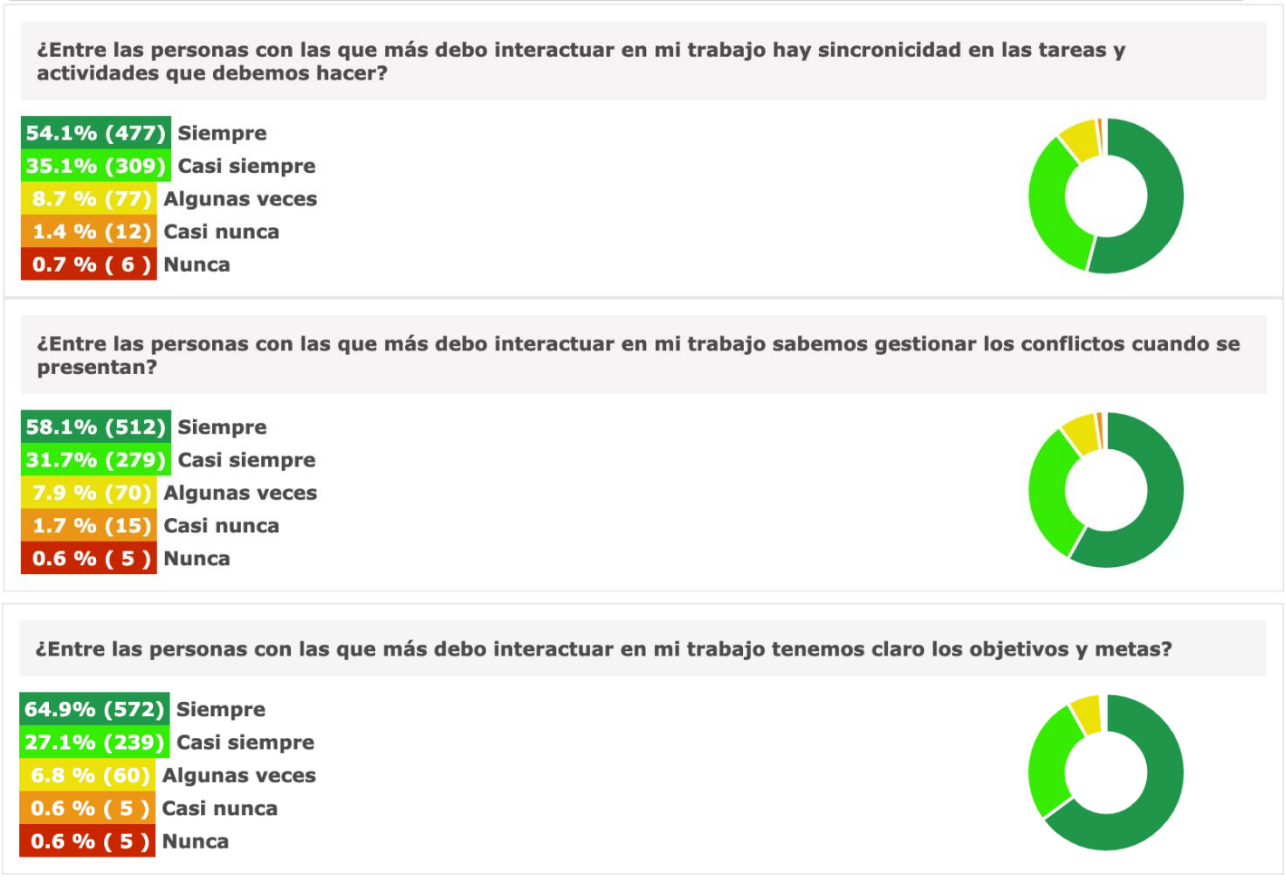
10.2 SISTEMA INTERPERSONAL

10.2.1 Factor Relaciones interpersonales



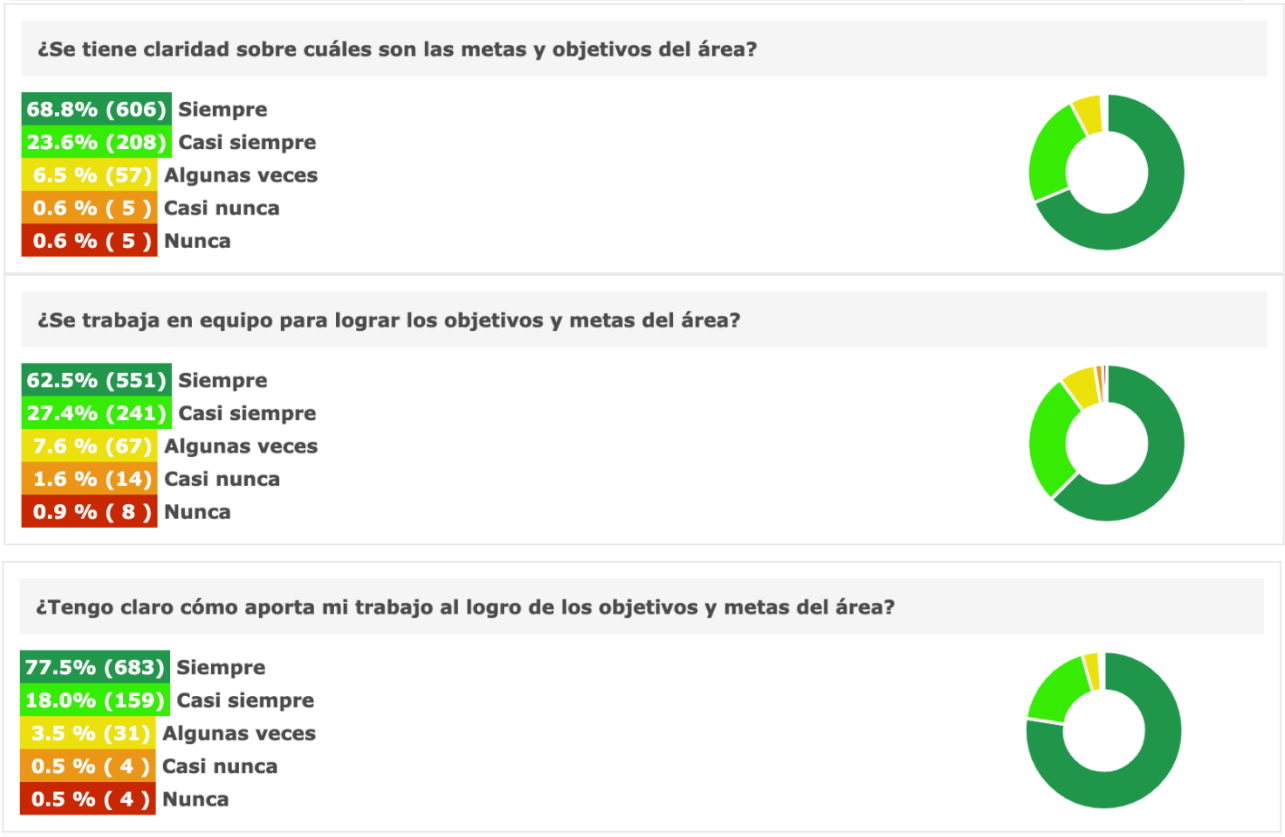
Gráfica 23. Factor relaciones interpersonales

10.2.2 Factor Trabajo en equipo en el grupo de trabajo



Gráfica 24. Factor trabajo en equipo en el grupo de trabajo

10.2.3 Factor Trabajo en equipo en el área



Gráfica 25. Factor trabajo en equipo en el área

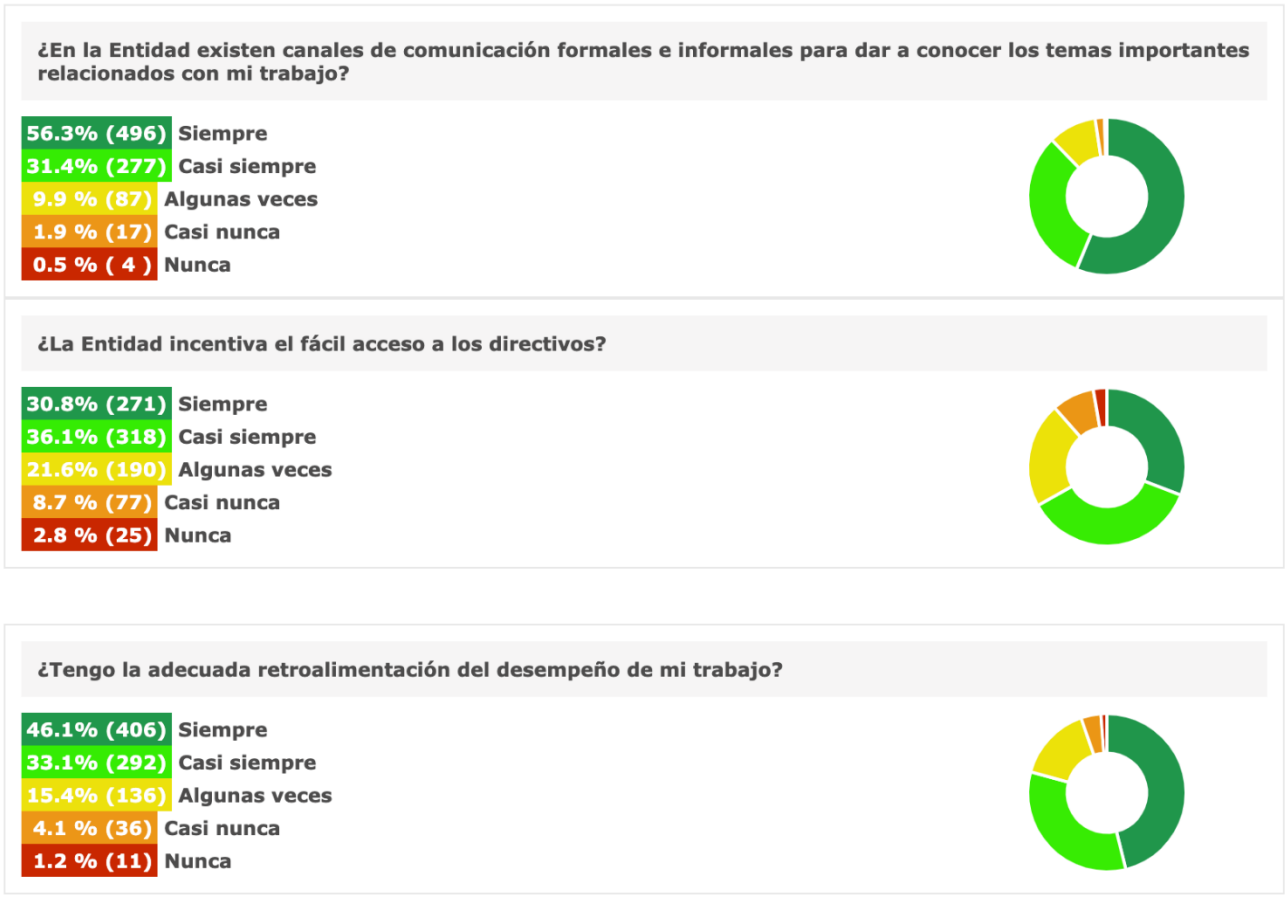
10.2.4 Factor Colaboración entre áreas



Gráfica 26. Factor colaboración entre áreas

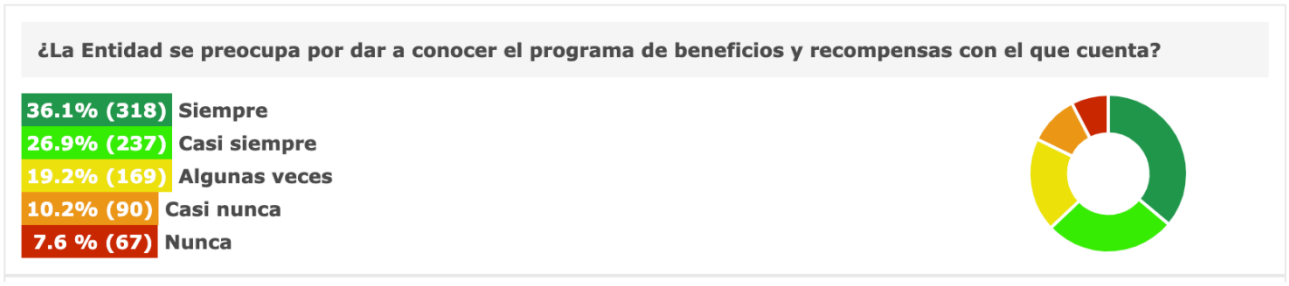
10.3 SISTEMA ORGANIZACIONAL

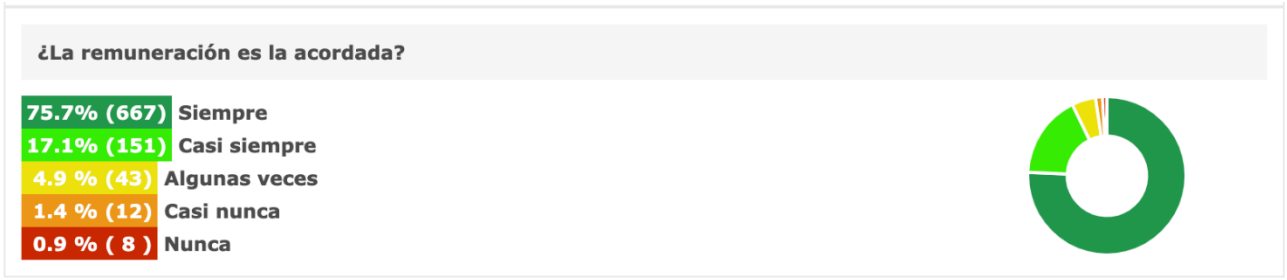
10.3.1 Factor Comunicación organizacional



Gráfica 28. Factor comunicación organizacional

10.3.2 Factor Beneficios y Recompensas

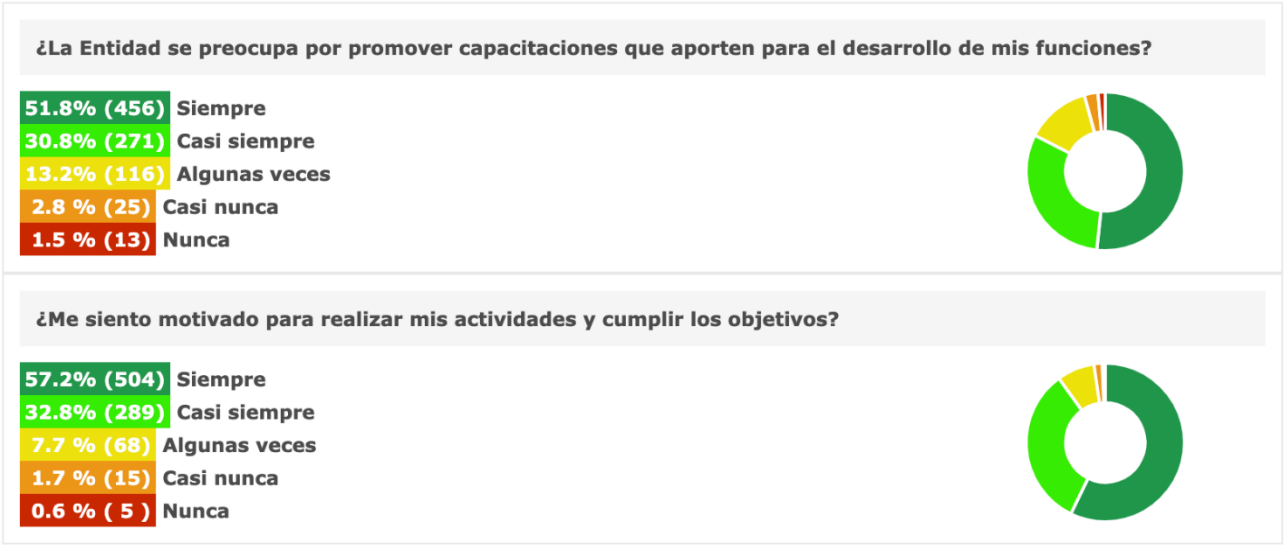






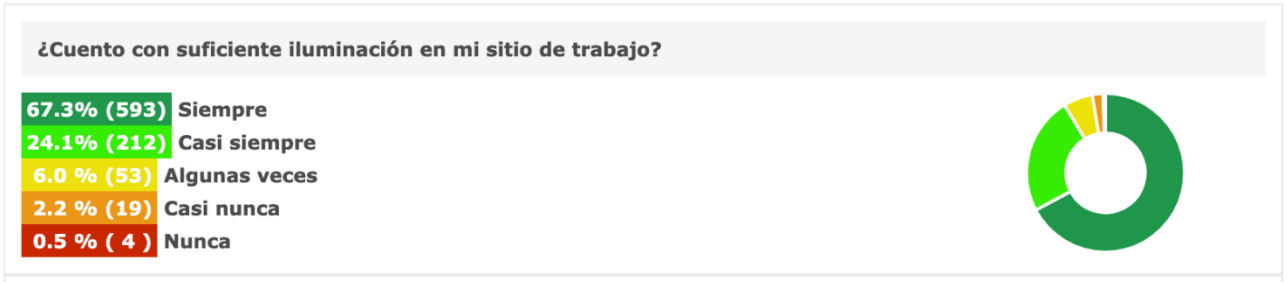
Gráfica 28. Factor beneficios y recompensas

10.3.3 Factor Motivación y esfuerzo



Gráfica 29. Factor motivación y esfuerzo

10.3.4 Factor Condiciones ambientales y físicas

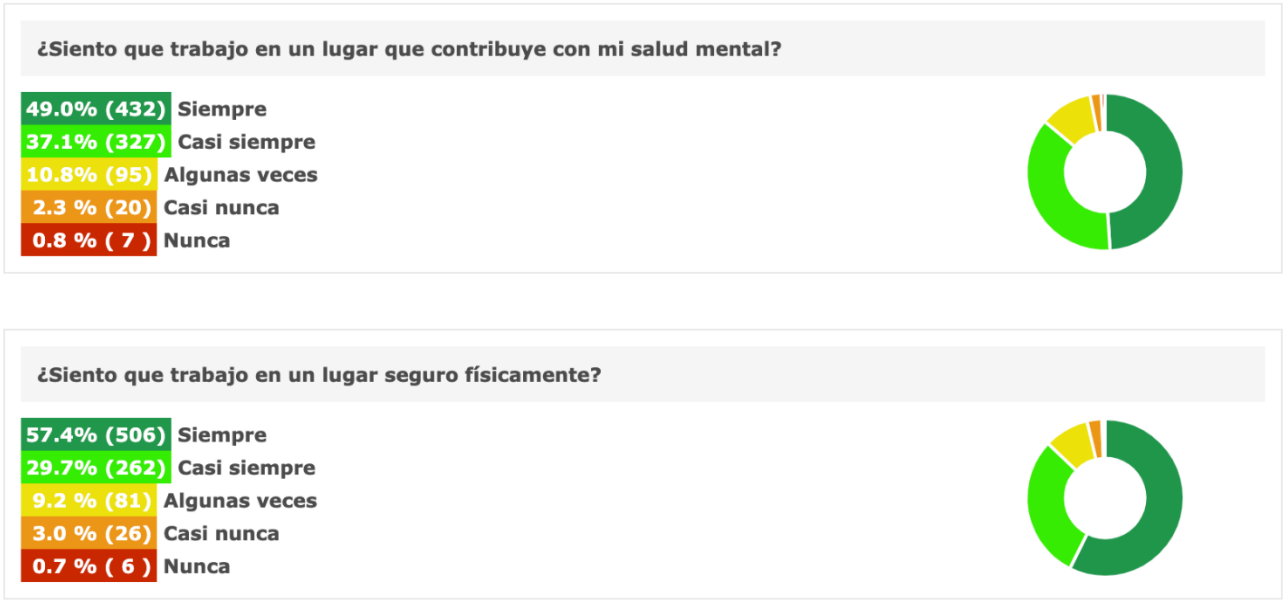




Gráfica 30. Factor condiciones ambientales y físicas

10.3.5 Factor Seguridad y Salud en el Trabajo

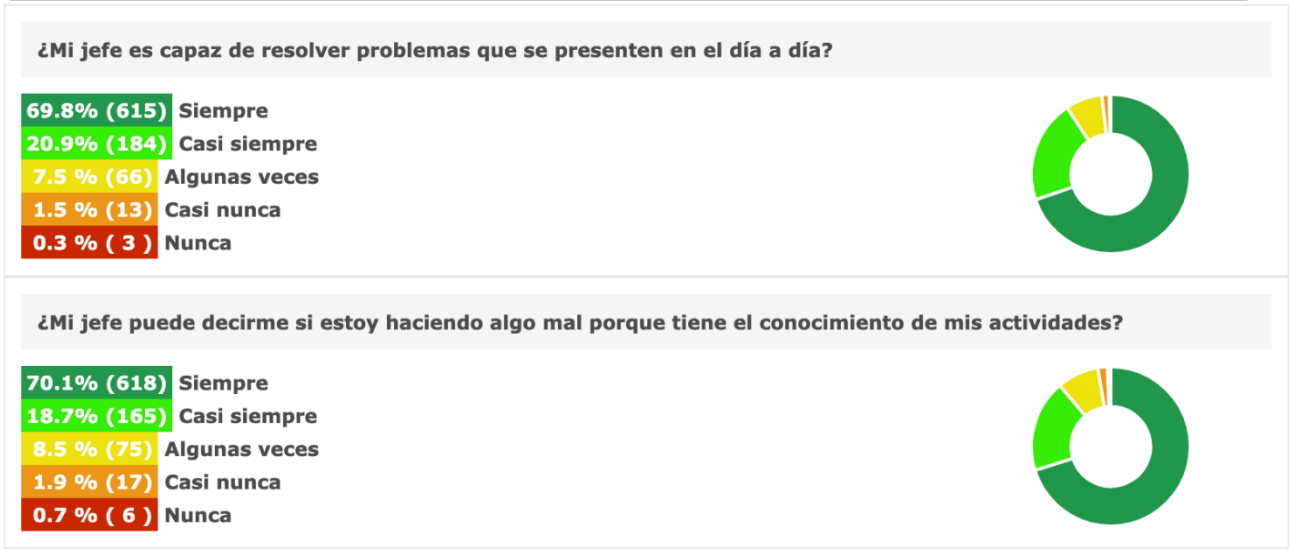




Gráfica 31. Factor seguridad y salud en el trabajo

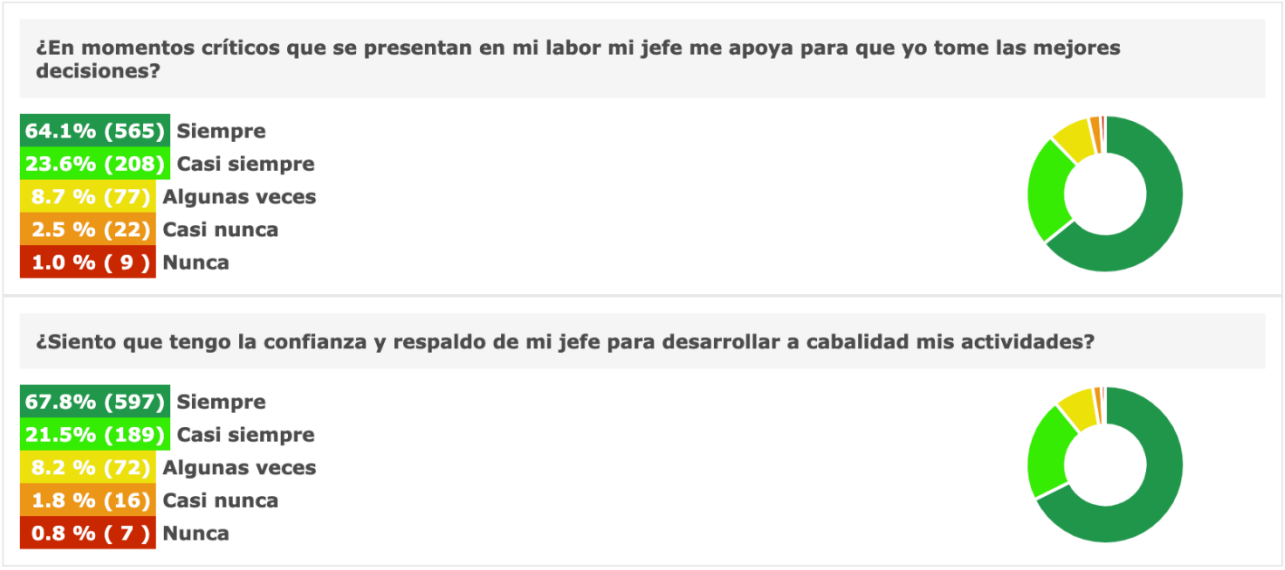
10.4 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

10.4.1 Factor Habilidades conceptuales



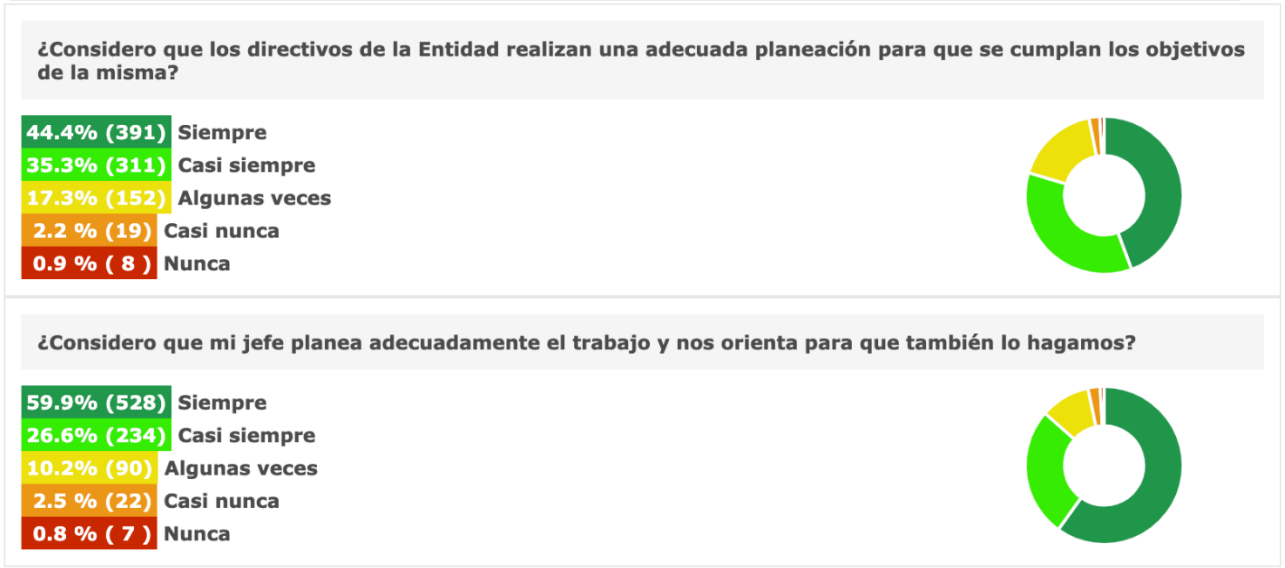
Gráfica 32. Factor habilidades conceptuales

10.4.2 Factor Empoderamiento



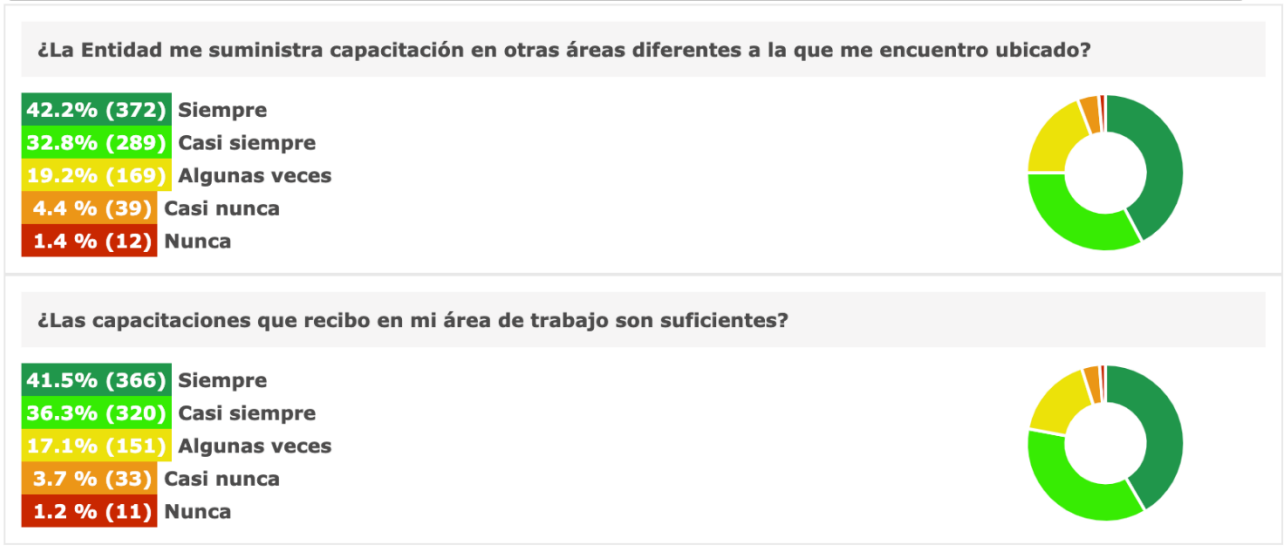
Gráfica 33. Factor empoderamiento

10.4.3 Factor Planeación organizacional



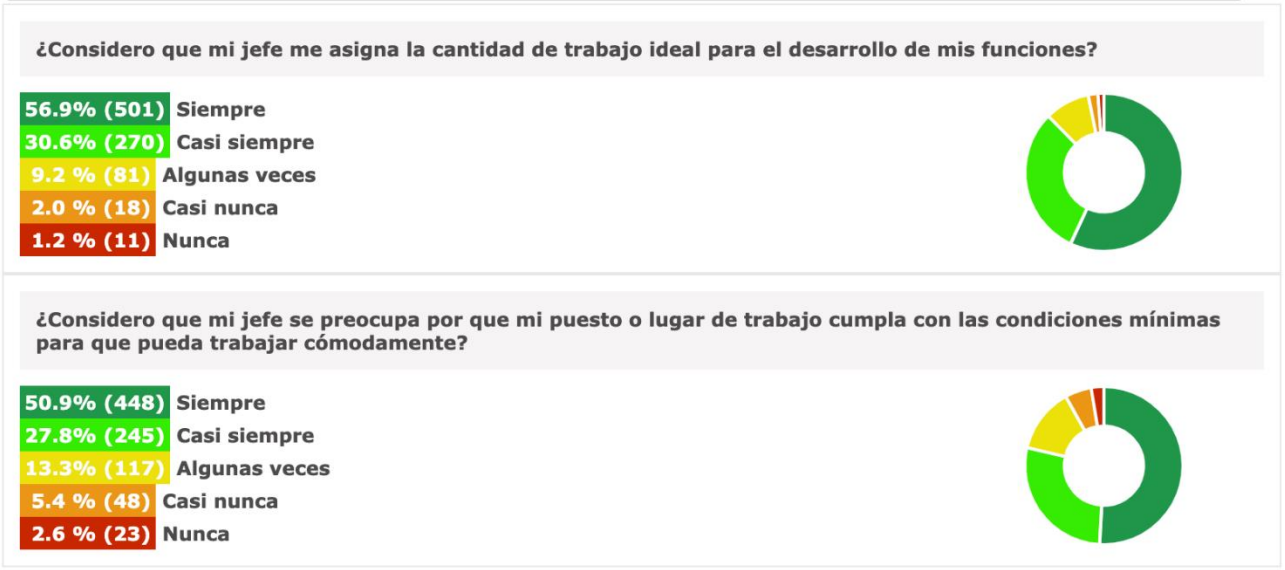
Gráfica 34. Factor planeación organizacional

10.4.4 Factor Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal



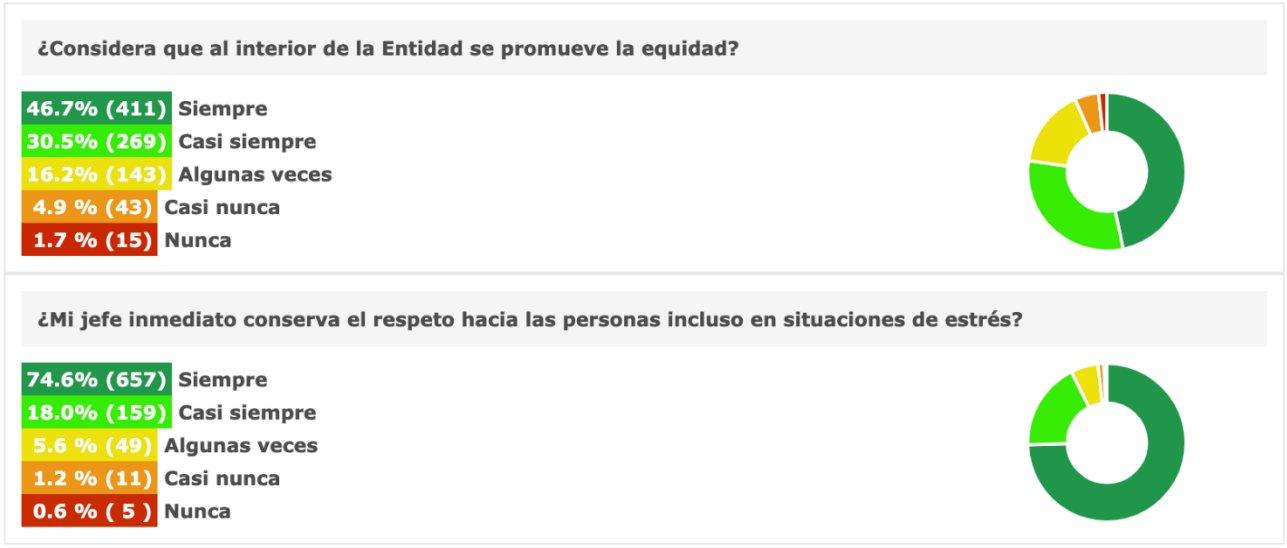
Gráfica 35. Factor apoyo del crecimiento y desarrollo del personal

10.4.5. Factor Preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los empleados



Gráfica 36. Factor preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los colaboradores

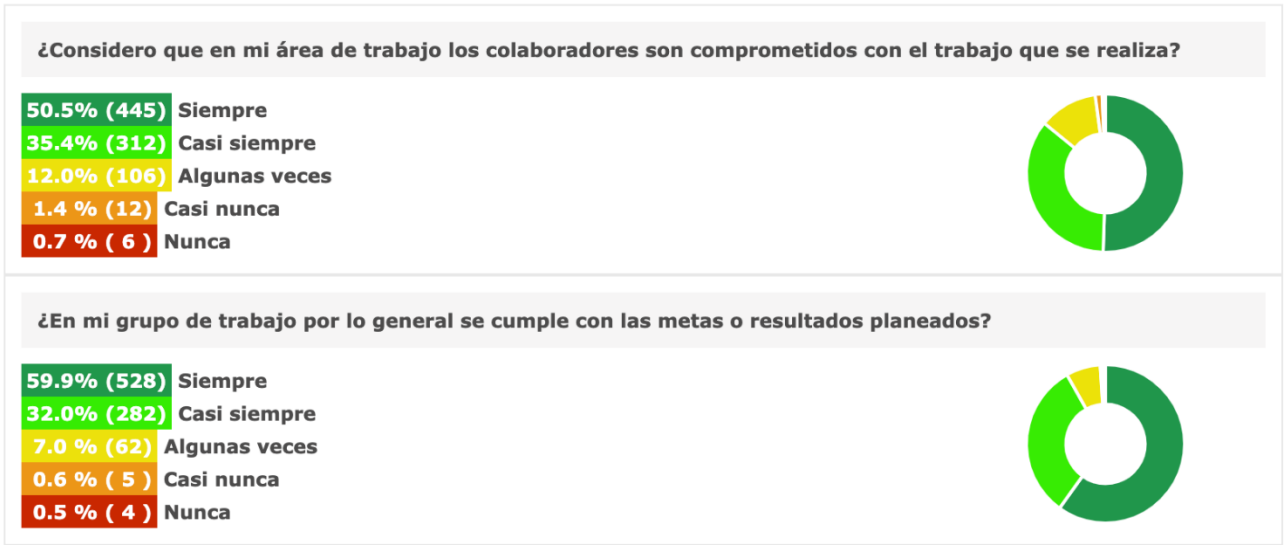
10.4.6. Factor Trato hacia los colaboradores



Gráfica 37. Factor trato hacia los colaboradores

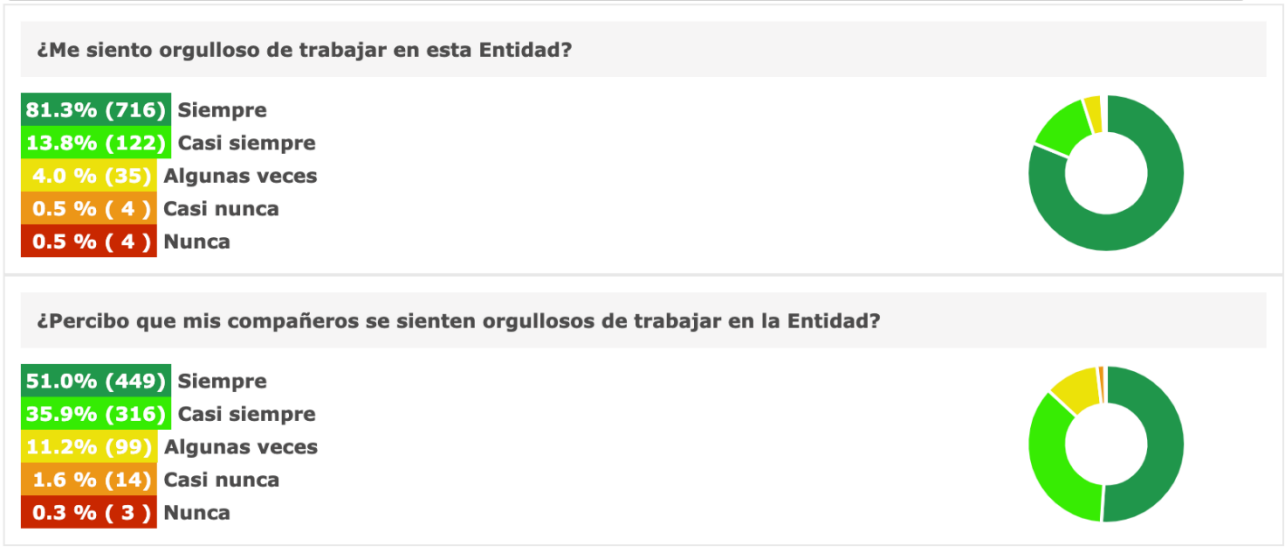
10.5 DIMENSIÓN COMPROMISO

10.5.1 Factor Compromiso con el trabajo



Gráfica 38. Factor compromiso con el trabajo

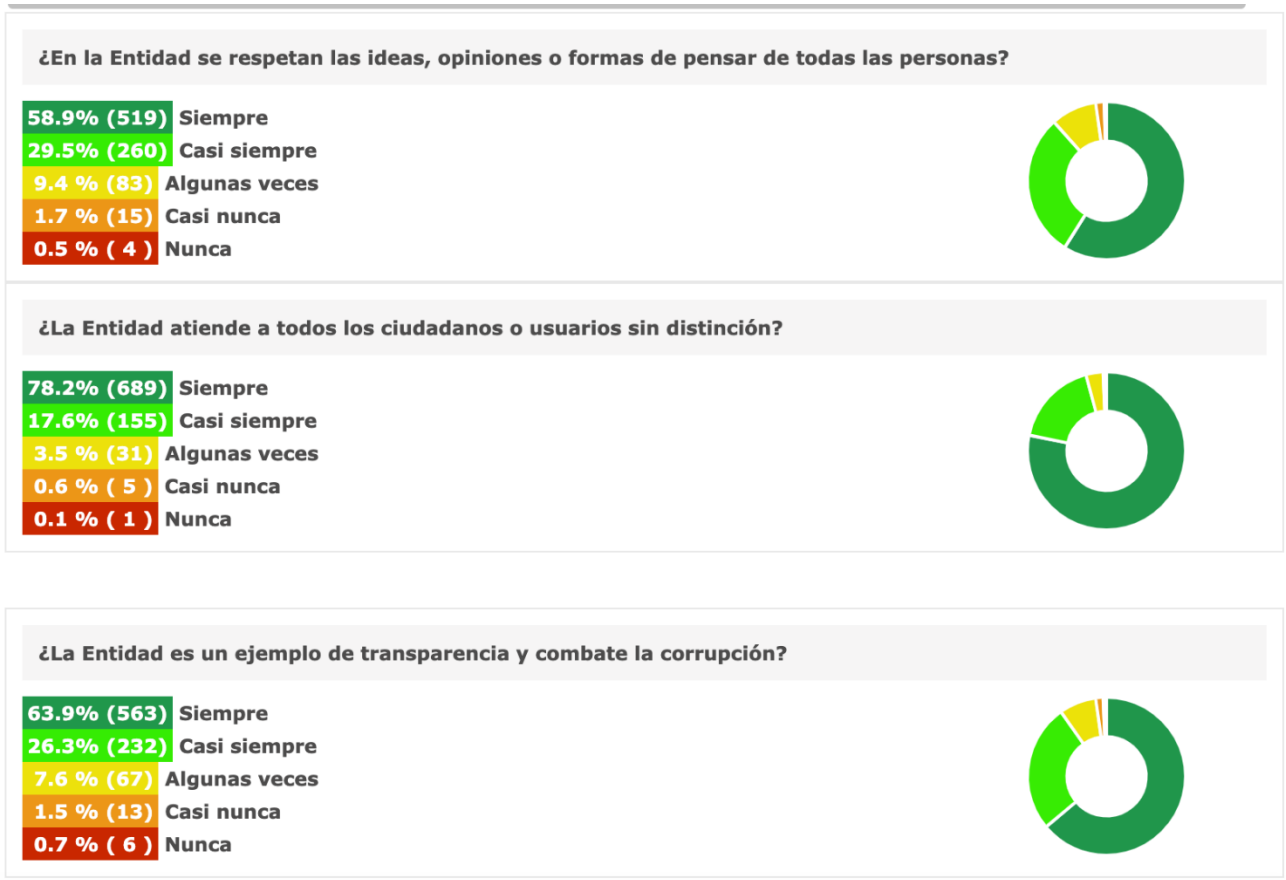
10.5.2 Factor Compromiso con la entidad



Gráfica 39. Factor compromiso con la entidad

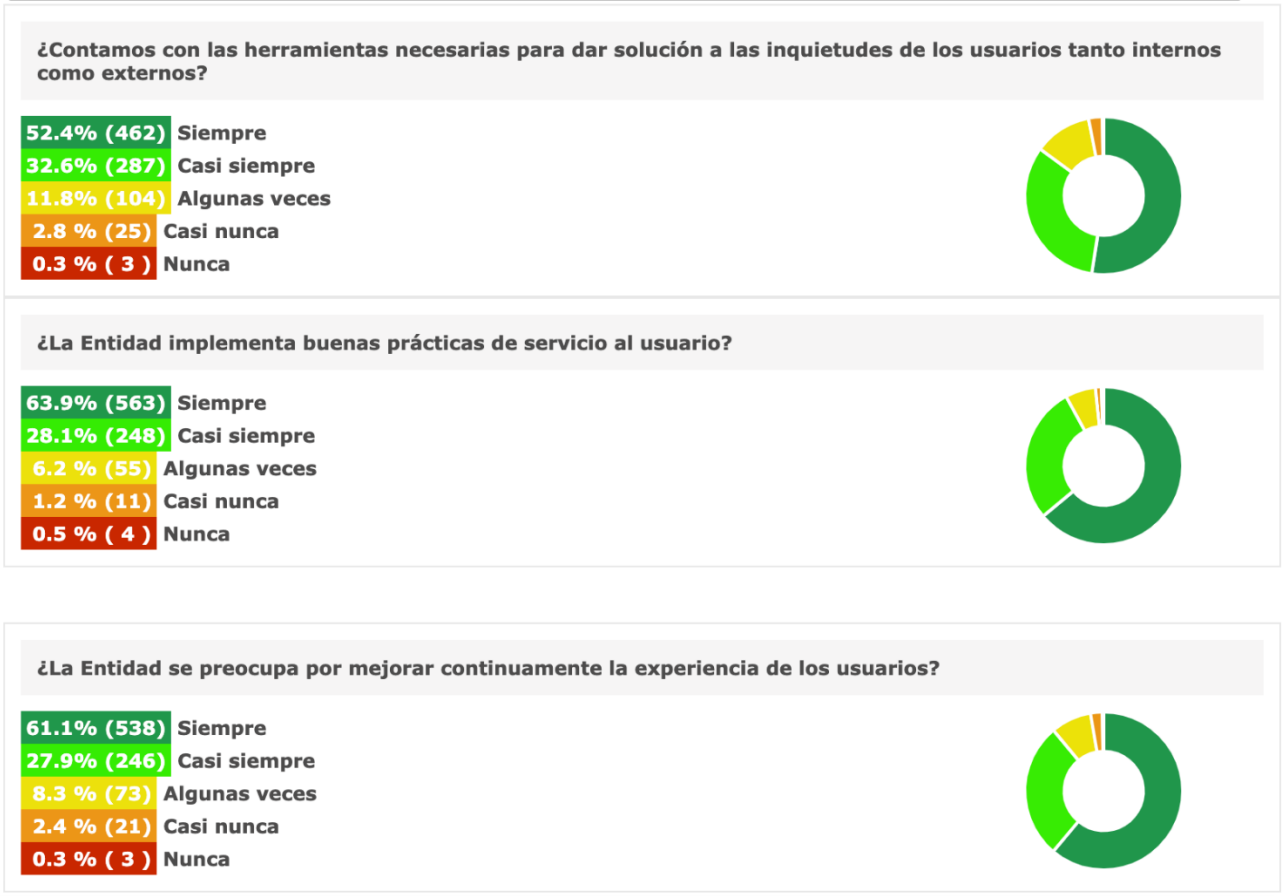
10.6 DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL SERVICIO

10.6.1 Factor Ética Pública



Gráfica 40. Factor ética pública

10.6.1 Factor Cultura de Servicio



Gráfica 42. Factor cultura de servicio

CONCLUSIONES

- Se tuvo una participación activa en el estudio de clima laboral, ya que de una meta establecida de 800 colaboradores, se aplicaron 878 encuestas, correspondiente a un porcentaje de participación del 110%.

- La población masculina es del 48%, mientras que la femenina corresponde al 52%, lo cual permite interpretar la importancia que la agencia le da a la inclusión de género, vinculando activamente a la población femenina.

- La Agencia Nacional de Tierras cuenta con una población altamente calificada, ya que el 91% de la población son profesionales, con estudios de posgrado o maestrías. Se podría interpretar que se trata de una población para la que es importante estímulos como las capacitaciones o las opciones de crecimiento en la agencia.

- Un porcentaje significativo de la población con el 40%, está ubicado en un rango de edad de 26 a 35 años, correspondiente a la generación de los millennials quienes probablemente se encuentran en la consolidación de su proyecto de vida. De igual manera, se trata de una generación que da gran relevancia a aspectos como un ambiente laboral armonioso y reconocen las bondades del salario emocional.

- El resultado obtenido que es del 81% según el indicador establecido de resultado (semáforo) es una fortaleza para la AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS según la percepción de los colaboradores.

- La dimensión orientación al servicio es la mas satisfactoria para los colaboradores, mientras que el sistema individual es el que presenta mayor criticidad.

- El factor con el que se sienten más satisfechos los colaboradores es el del trabajo en equipo en el área, mientras que el que presenta mayor criticidad es el de seguridad y salud en el trabajo.

- Para los funcionarios el factor que presenta mayor satisfacción es beneficios y recompensas, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es la comunicación organizacional.

- Para los contratistas el trabajo en equipo en el área es el factor que presenta mayor nivel de satisfacción, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es seguridad y salud en el trabajo.

- Para el género masculino el factor que presenta mayor nivel de satisfacción es ética pública, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es seguridad y salud en el trabajo.

- Para el género femenino el factor que presenta mayor nivel de satisfacción es habilidades conceptuales, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es seguridad y salud en el trabajo.

- Para el rango de edad de 18 a 25 años el factor que presenta mayor nivel de satisfacción es compromiso con la entidad, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es seguridad y salud en el trabajo.

- Para el rango de edad de 26 a 35 años el factor que presenta mayor nivel de satisfacción es trabajo en equipo en el área, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es seguridad y salud en el trabajo.

- Para el rango de edad de 46 a 55 años el factor que presenta mayor nivel de acogida es satisfacción de los colaboradores, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es apoyo del crecimiento y desarrollo del personal.

- Para el rango de personas mayores de 56 años el factor que presenta mayor nivel de satisfacción es beneficios y recompensas, mientras que el que presenta mayor nivel de criticidad es comunicación organizacional.

- En el comparativo de los resultados por áreas, la que presenta mayor nivel de satisfacción frente al clima laboral es la Oficina del Inspector de la Gestión de Tierras, mientras que el área que presenta menor nivel de satisfacción es la Subdirección Administrativa y Financiera.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante fortalecer el empoderamiento de los lideres a través de actividades como coach ejecutivo y talleres que permitan promover sus habilidades de liderazgo.

- ✓ Se sugiere fortalecer el factor proyecto de vida a través de actividades personales como talleres o sesiones individuales de coach en las que se logre alinear el proyecto de vida de los colaboradores con las metas de la Agencia.

- ✓ Es importante promover el apoyo del crecimiento y del desarrollo del personal a través de la identificación de las capacitaciones que los colaboradores necesitan para cualificarse y optimizar la calidad de sus funciones laborales.

- ✓ Es importante que los lideres estén pendientes por conocer las necesidades de sus grupos de trabajo y así no logren resolverlas todas, puedan gestionar en la medida de lo posible acciones para mejorar las condiciones generales que favorezcan la tranquilidad de los colaboradores mientras desarrollan sus funciones.

- ✓ Se sugiere montar una escuela de lideres en donde se generen capacitaciones para cualificar su perfil, así como promover las habilidades de liderazgo, planeación organizacional y de gestión ante las necesidades de los colaboradores, a través de estrategias dinámicas como coach de equipos, Lego Serious play.

- ✓ En temas de comunicación es importante gestionar canales de información efectivos para que los colaboradores sientan que fluye la comunicación formal como la no formal de una forma efectiva. Así mismo sugerimos el desarrollo de talleres lúdicos sobre la comunicación asertiva empleando estrategias de aprendizaje significativo para adultos.

- ✓ Para intervenir la seguridad y salud en el trabajo es importante fortalecer el conocimiento del COPASST por parte de los colaboradores en la entidad, así como fortalecer las inspecciones en puestos de trabajo con los respectivos ajustes para que se sienta mayor confort en el mismo.

- ✓ Frente a la motivación y esfuerzo de los colaboradores es importante, promover estrategias de salario emocional, a manera de ejemplo el reconocimiento al empleado del mes, jornada de descanso en los cumpleaños, etc, con el animo de promover su motivación ante el trabajo.

- ✓ En las personas mayores de 56 años , se sugiere promover un programa de preparación para el retiro en donde se aborden aspectos como su proyecto de vida posterior al retiro y la validación de su experiencia y conocimientos en la entidad.

ALTERNATIVAS DE INTERVENCION PARA EL AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS

1. ACTIVIDADES TRANSVERSALES A NIVEL ENTIDAD

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTOR	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Comunicación Organizacional	79% Oportunidad de Mejora	**Talleres Virtuales y presenciales con Metodología Coaching Play**	Subir el nivel del factor Comunicación Organizacional en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Talleres virtuales y presenciales de máximo 50 personas, cada uno de dos horas utilizando la metodología Coaching Play o metodologías virtuales y presenciales lúdicas y experienciales, donde se enfoque en la cocreación, reflexiones y llevarlos a generar actividades tanto individuales como grupales
			Capsulas (videos cortos) mensuales de tips para mejorar la comunicación		Realizar videos cortos tipo cápsula, máximo de 2 minutos con tips sobre cómo mejorar la comunicación en la entidad que se puedan compartir mensualmente.

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTOR	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Seguridad y Salud en el Trabajo	72% Oportunidad de Mejora	**Fortalecer la divulgación de los comités de convivencia y el COPASST**	Subir el nivel del factor Seguridad y Salud en el Trabajo en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Realizar de manera mensual ayudas audiovisiuales (banner, videos, capsulas, infografías) sobre el comité de convivencia.
					Realizar de manera mensual ayudas audiovisiuales (banner, videos, capsulas, infografías) sobre el COPASTT.
DIMENSIÓN DE LIDERAZGO	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal	78% Oportunidad de Mejora	**Tamizaje para obtener información sobre cuales capacitaciones se requieren**	Subir el nivel del factor Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal en la siguiente medición de clima laboral al 80%	A través de los jefes de cada área realizar tamizaje (encuesta) sobre las capacitaciones requeridas para el personal e incluirlas en el plan de capacitaciones de la entidad.

2. ACTIVIDADES FOCALIZADAS

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTORES	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
SISTEMA INDIVIDUAL	Autonomía en el trabajo	Resultados en los factores del sistema individual por debajo del 80%	**Crear espacios de participación**	Subir el nivel del factor Autonomía en el trabajo en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Crear reuniones de participación en la que se realice lluvias de ideas sobre la optimización de los procesos en la áreas que puntuó bajo para que la persona pueda expresarse. De igual manera, es importante que en estas reuniones se aclare el margen de decisión de los colaboradores.
	Proyecto de vida		**Talleres virtuales o presenciales**	Subir el nivel del factor Proyecto de vida en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Realizar talleres virtuales o presenciales de máximo 50 personas, para la definición, establecimiento, viabilidad, llevar al hacer, superar obstáculos, integración de mi trabajo en mi proyecto de vida. Duración 2 horas.
SISTEMA INTERPERSONAL	Relaciones interpersonales - Trabajo en equipo en el área	Resultados en los factores del sistema interpersonal por debajo del 80%	**Talleres diseñados a la medida de cada área utilizando metodologías de aprendizaje experiencial**	Subir el nivel de los factores del sistema interpersonal en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Realizar talleres por grupos de trabajo con un máximo de 20 personas por taller, en donde se puedan integrar diversos cargos, deben ser diseñados según la problemática de cada área. 2 horas por taller. Enfocado en mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTORES	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Comunicación organizacional	Resultados en los factores del sistema organizacional por debajo del 80%	**Talleres Virtuales o presenciales con Metodología Coaching Play**	Subir el nivel de los factores del sistema organizacional en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Talleres virtuales o presenciales de máximo 20 personas, cada uno de dos horas utilizando le metodología Coaching Play o metodologías virtuales lúdicas y experienciales, donde se enfoque en la cocreación, reflexiones y llevarlos a generar actividades tanto individuales como grupales
	Motivación y esfuerzo - Beneficios y recompensas		**Salario emocional**		Teniendo en cuenta el tipo de vinculación, sin verse afectada la entidad, implementar el salario emocional, temas como día libre en el cumpleaños, boletas de cine, acceso a comida saludable en la entidad, descuentos en membresías de gimnasios, etc.

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTORES	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Condiciones ambientales y físicas	Resultados en los factores del sistema organizacional por debajo del 80%	**Revisión de puestos de trabajo**	Subir el nivel de los factores del sistema organizacional en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Realizar cruce con los resultados obtenidos en esta dimensión en la medición de la batería de riesgo psicosocial y revisar los puestos de trabajo en cargos críticos.
	Seguridad y salud en el trabajo		**Inspecciones en puestos de trabajo**		Fortalecer las inspecciones en puestos de trabajo.

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTORES	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
DIMENSIÓN DE LIDERAZGO	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal - Empoderamiento - Planeación organizacional - Preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los colaboradores - Trato hacia los colaboradores	Resultados en los factores de la dimensión liderazgo por debajo del 80%	**Coaching ejecutivo para jefes, coordinadores y líderes de las áreas con estos factores por debajo del 80%**	Subir el nivel de los factores de la dimensión de liderazgo en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Coaching ejecutivo individual, mínimo 5 sesiones por persona cada una de 1 hora, el proceso debe tener como mínimo autodiagnóstico de los factores a trabajar, según los resultados intervención de cada factor y reunión de retroalimentación del líder con talento humano.
	Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal - Empoderamiento - Planeación organizacional - Preocupación por la calidad de las condiciones laborales de los colaboradores - Trato hacia los colaboradores		**Coaching grupal para jefes, coordinadores y líderes de las áreas con estos factores por debajo del 80%**	Subir el nivel de los factores de la dimensión de liderazgo en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Coaching de equipo indoor o outdoor, con metodologías experienciales y lúdicas que generen desarrollo de habilidades blandas de liderazgo. Grupos de máximo 20 personas de 4 horas.

SISTEMA O DIMENSIÓN	FACTORES	RESULTADO ACTUAL	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
DIMENSIÓN COMPROMISO	Compromiso en el trabajo	Resultados en el factor compromiso en el trabajo por debajo del 80%	**Talleres virtuales o presenciales**	Subir el nivel del factor compromiso en el trabajo en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Talleres virtuales o presenciales máximo de 20 personas, de dos horas enfocados en generar sentimiento de orgullo en los participantes de trabajar en la Agencia Nacional de Tierras.
DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Cultura de servicio	Resultados en el factor cultura de servicio por debajo del 80%	**Talleres diseñados a la medida de cada área utilizando la metodología Lego Serious Play (metodología experiencial)**	Subir el nivel del factor cultura de servicio en la siguiente medición de clima laboral al 80%	Realizar talleres por grupos de trabajo con un máximo de 20 personas por taller, en donde se puedan integrar diversos cargos, deben ser diseñados según la problemática de cada área. 4 horas por taller. Enfocado en mejorar el servicio e integrar y/o establecer la cultura de servicio.