

**MEDICIÓN CULTURA INSTITUCIONAL  
FUERZA AÉREA COLOMBIANA**



**INFORME DE RESULTADOS  
AÑO 2020**

## **¿Qué es la Cultura Institucional para la Fuerza Aérea Colombiana?**

Es el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamientos que formalizan las conductas de los individuos y que caracterizan a la organización.

Es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la organización.

**La Cultura Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana**, pretende asegurar en cada uno de sus funcionarios la presencia de condiciones comportamentales que harán que las prácticas organizacionales evolucionen positivamente y que el compromiso y el sentido de pertenencia actúen como grandes motivadores para alcanzar los objetivos institucionales.

En la Fuerza Aérea Colombiana la Cultura Institucional se mide en seis macro variables, las cuales se relacionan a continuación:

El modelo establecido para la medición de cultura institucional en la Fuerza Aérea Colombiana fue aprobado en el 2009. Este modelo evalúa los factores de mayor incidencia al interior de la organización, los cuales se describen a continuación.

### **Sistema Estratégico**

Hace referencia a la percepción que los funcionarios tienen del plan estratégico institucional, despliegue estratégico, alineación estratégica, gestión estratégica, ejecución, control y seguimiento, administración del riesgo.

### **Organización Interna**

Hace referencia a la percepción que tienen los funcionarios del Sistema de Gestión de la Calidad, formalidad administrativa, pertinencia estratégica del SGC, efectividad en la comunicación, autonomía de gestión según el cargo, satisfacción laboral, identificación y vivencia del SGC, desarrollo humano.

### **Estructura Interna**

Hace referencia a la estructura orgánica, cumplimiento de responsabilidades, respeto por la autoridad, fluidez en el proceso administrativo, fluidez en la gestión por procesos, pensamiento sistémico, gestión del desempeño, sentido de dirección.

### **Demandas del Entorno**

Hace referencia a las expectativas de cumplimiento del Plan Estratégico a largo plazo, conocimiento y vinculación a normas de DDHH. DICA, DIH, liderazgo en el ámbito aeroespacial nacional, acuerdos bilaterales de inteligencia, SICOFAA (Sistema de Cooperación entre las Fuerzas Aéreas Americanas), rondas de Altos Mandos, investigación y desarrollo científico y tecnológico, preparación para enfrentar las

amenazas, confianza interna y externa (nacional e internacional), contribución al desarrollo sostenible, entre otras.

### **Gestión del Cambio**

Hace referencia a la adaptación a procesos de cambio, velocidad en los procesos de cambio, gestión de cambio, agentes de cambio, innovación, previsión, capacidad de transformación organizacional, gestión del conocimiento.

### **Prioridades Culturales**

Acatamiento de órdenes, equidad en la toma de decisiones, lealtad hacia la Institución, formación militar, identidad institucional, compromiso, disposición hacia la defensa nacional, actitud de servicio, mejoramiento continuo, identificación con el intento estratégico, liderazgo, sentido de pertenencia, coherencia actitudinal, trato digno y consistente a los demás, trabajo en equipo honor, valor, sentido de pertenencia.

La cultura institucional en la Fuerza Aérea Colombiana se mide por medio de la utilización del ábaco de François Regnier, la cual es una técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones de todos los integrantes de un grupo de análisis, este nos permite entender por actitud **la aceptación de rechazo o aceptación de algo**, este nos proporciona la manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente una situación dada.

### **Metodología del Ábaco de Francois Regnier**

Se basa en un formato de encuesta y se jerarquiza los problemas según la lógica utilizada por el Abaco de Regnier, utilizando los tres colores del semáforo (rojo, amarillo, verde) se complementa con: Muy favorable: verde oscuro, Favorable: verde claro, Neutral: amarillo, Desfavorable: rosado, Muy desfavorable: rojo.

<b>Muy favorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Neutral</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Muy desfavorable</b>
Verde oscuro	Verde claro	Amarillo	Rosado	Rojo

## Análisis de Resultados del Ábaco de Francois Regnier

INTERVALO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
90 - 100%	EXCEPCIONAL	Gestión de alta calidad cuyas características corresponden a modelos de excelencia administrativa en el manejo cultural.
80% - 89%	DESTACADO	Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas las cuales son susceptibles de imitar.
60% - 79%	NECESIDAD DE SENSIBILIZACIÓN	Factores percibidos con escepticismo y demuestra estatismo.
40% - 59%	NECESIDAD DE DESARROLLO	Factores de cultura especialmente importantes que deben atenderse con prontitud y diligencia con el fin de devolverle el equilibrio a la organización.
0% - 39%	NECESIDAD DE DESARROLLO URGENTE	Factores culturales de carácter crítico que deben ser atendidos y solucionados de manera urgente e inmediata en la organización.

La estructura del ábaco de Regnier consta de 30 hipótesis organizadas en forma aleatoria que miden las 06 macrovariables de la cultura institucional para cada variable.

MACROVARIABLES	N. HIPÓTESIS
SISTEMA ESTRATÉGICO	4
ORGANIZACIÓN INTERNA	5
ESTRUCTURA INTERNA	2
DEMANDAS DEL ENTORNO	3
GESTIÓN DEL CAMBIO	2
PRIORIDADES CULTURALES	14

## Resultados Cultura Institucional FAC 2020

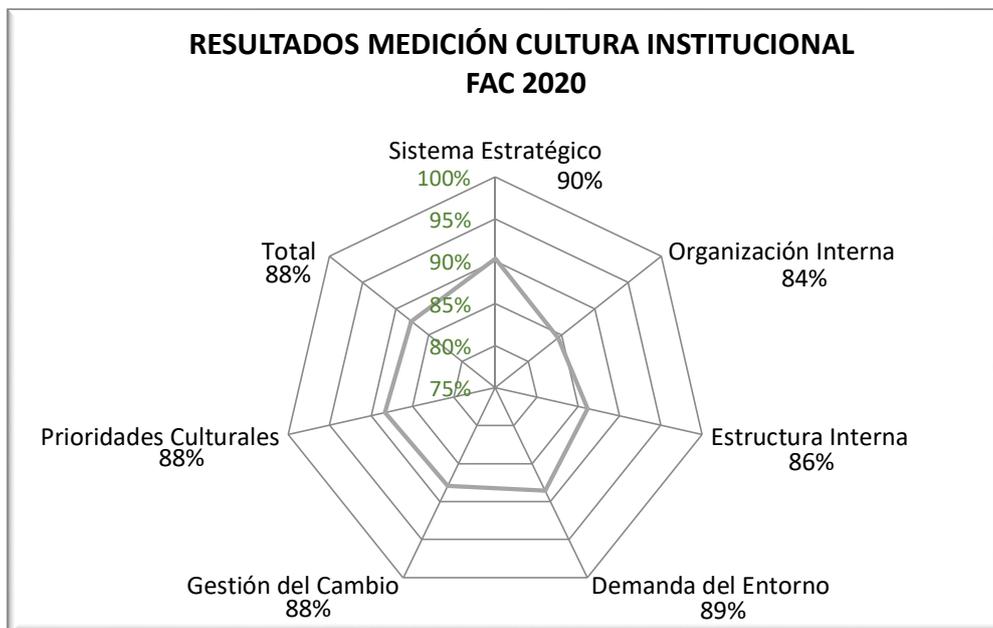
La medición de Cultura Institucional, se realizó con una muestra equivalente al 82% de la población objeto de evaluación.

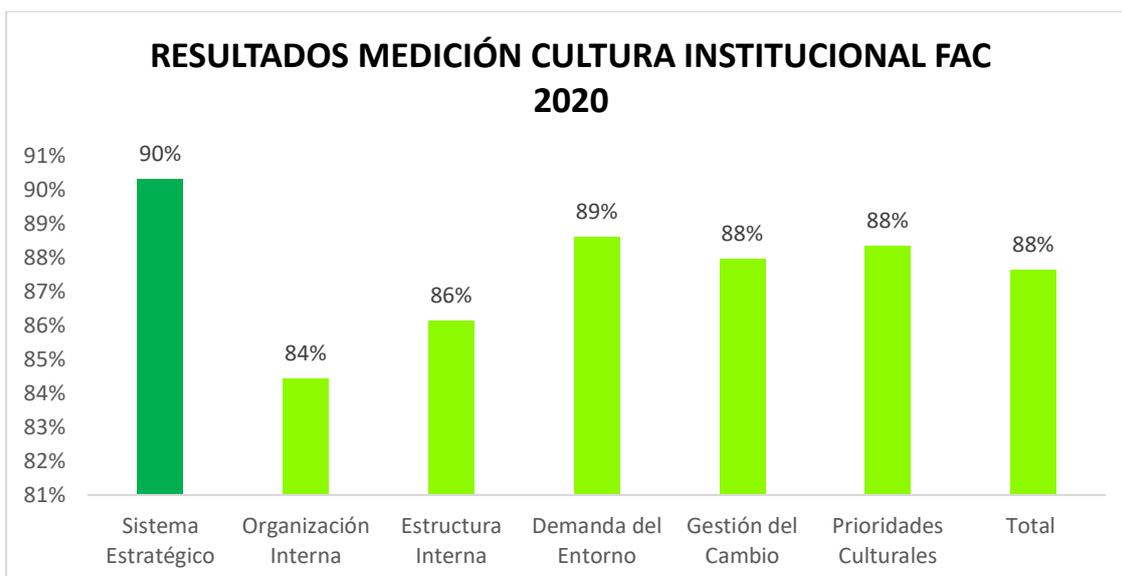
La medición de cultura institucional 2020 se realizó, teniendo en cuenta los siguientes datos demográficos: Unidad, género, categoría, nombres y apellidos, antigüedad, cuerpo (Oficial Cuerpo de Vuelo, Oficial cuerpo de seguridad y defensa de bases, Oficial cuerpo logístico aeronáutico y de los servicios, Oficial cuerpo administrativo, Suboficial cuerpo técnico aeronáutico, Suboficial cuerpo técnico seguridad y defensa de bases, Suboficial logístico aeronáuticos y de los servicios, Suboficial cuerpo administrativo, Personal civil).

### Porcentaje Muestra Poblacional por Categoría

CATEGORIA	% DE LA MUESTRA
OFICIAL	81.6%
SUBOFICIAL	86%
CIVIL	75.4%

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para la Fuerza Aérea Colombiana correspondiente al 2020 es de 88%, situándose una percepción de DESTACADO (Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar) de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier.





Dentro de las macro variables, la macrovariable que presenta un mayor índice de favorabilidad corresponde al **Sistema Estratégico**, la cual es percibida bajo una condición excepcional con nivel de favorabilidad del 90%, siendo visible la gestión del cambio que se ha realizado con las nuevas políticas organizacionales, siendo parte de la reestructuración de la misión, la visión, los principios y los valores, las cuales están alineadas al cumplimiento de los deberes constitucionales en un esfuerzo constante porque sean apropiados y vivenciados por los integrantes de la institución.

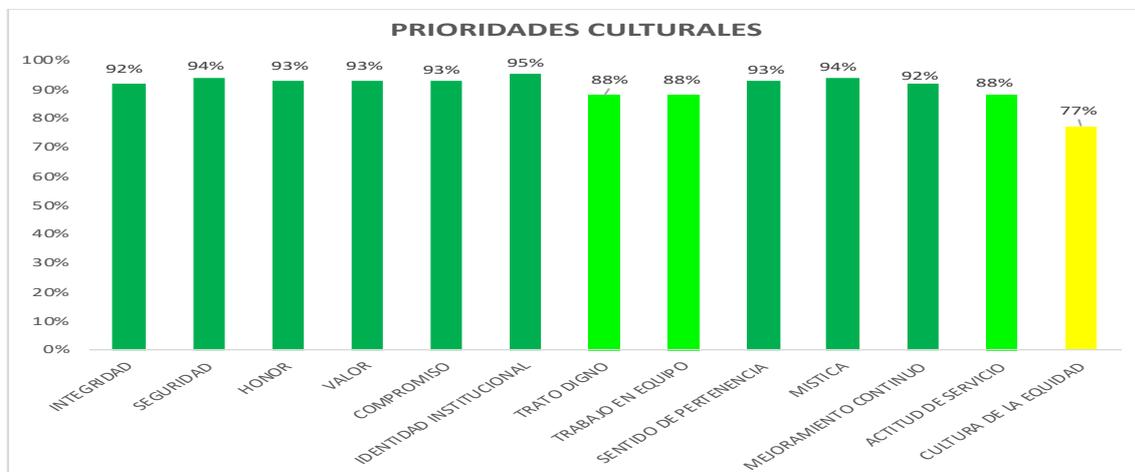
Lo anterior, se sustenta actualmente desde una política institucional, la cual es denominada “Proyección Espacial”, donde la Fuerza Aérea Colombiana, liderará las capacidades espaciales nacionales para garantizar la autonomía o libertad de acción que contribuya a la protección de los intereses del país.

La macrovariable **Demanda del Entorno**, es percibida por los integrantes de la Fuerza Aérea Colombiana en una condición de destacada con un nivel de favorabilidad del 89%, considerando que la institución transmite confianza y credibilidad a la comunidad, siendo reconocida por el desarrollo de políticas de responsabilidad social, y siendo consolidada a través de los años como un referente aeroespacial al desarrollar investigaciones y conocimiento propio, que ha logrando posicionar a la Fuerza Aérea Colombiana a nivel científico y académico, lo cual incentiva y motiva a las nuevas generaciones a visualizar su proyección en la institución, siendo esto coherente con el lema institucional “Así se va a las estrellas”, haciendo referencia a que el límite ya no es el espacio, es ir más allá, impulsando la aplicación de estrategias a partir de la tecnología y la innovación.

La variable **Gestión del Cambio**, es percibida por los integrantes de la Fuerza Aérea en una condición de destacada con un nivel de favorabilidad del 88%, siendo importante resaltar que la institución esta regida a los cambios del Gobierno y a sus políticas, lo cual es coherente con una demanda externa que le exige a las organizaciones ser resilientes y asumir el cambio desde una óptica de crecimiento personal y desarrollo

profesional, siendo notable esto en todos los niveles de la jerarquía, logrando una adaptación a las demandas internas y externas, con respuestas que requieren tiempo, pero que en sí, son asumidas por los integrantes de forma satisfactoria.

La macrovariable **Prioridades Culturales**, es percibida por los integrantes de la Fuerza Aérea en una condición de destacada, donde cobra importancia la vivencia de los principios y valores institucionales.



Los principios son definidos como una norma o idea fundamental e incuestionable que rige el pensamiento y la conducta, es una verdad fundante que inspira y motiva la actuación humana.

En el principio de la integridad, los comportamientos y decisiones de los integrantes de la FAC, son percibidos por los integrantes de la institución de acuerdo a los resultados obtenidos 92%, desde una consciencia colectiva, desde la creencia de que la actuación refleja constantemente, las políticas y la identidad institucional.

En el principio de la seguridad, los integrantes de la institución perciben con una alta favorabilidad del 94%, reflejada en el interés genuino por prevenir riesgos, preservar la vida propia, de los otros y los bienes del estado. Lo anterior ha sido fortalecido, desde años atrás con campañas institucionales como “Alguien depende de ti”, “Volver a lo Básico”, entre otras. Igualmente, es una premisa en el mando actual, que genera un impacto y consciencia colectiva en las actuaciones, comportamiento y conductas del personal de la institución.

Los valores son definidos como aquellas cualidades que producen comportamientos que benefician tanto a quienes los ejercitan como a quienes los reciben, es así como el valor del honor tiene un alto nivel de favorabilidad del 93%, con la convicción de que las actuaciones tanto en público como en privado, corresponden a los principios y normas de un recto proceder.

Igualmente, el Valor es percibido con un alto nivel de aceptación del 93%, donde los integrantes de la FAC, consideran que ejecuta conductas decisivas para proteger los intereses comunes y de la nación, inclusive a consta de su propia vida. Y el valor del compromiso con un nivel de favorabilidad del 93%, donde se actúa con la fiel creencia

de la responsabilidad y disposición para atender a los otros, que en sí da respuesta a la vocación de servicio propia de la identidad institucional del personal.

La prioridad cultural, que obtuvo mayor nivel de favorabilidad en un 95% por parte de los integrantes de la FAC, es identidad institucional, la cual es percibida como la manera que se comparten los símbolos, códigos y formas de hacer las cosas y que generan apropiación y distinción con otras entidades.

La prioridad cultural que obtuvo menor nivel favorabilidad con un 77%, es cultura de la equidad, definida como la manera que los miembros de la institución perciben el sentido de la equidad y la justicia en la asignación de los reconocimientos, estímulos y la toma de decisiones, por tanto, se conceptúa como una prioridad cultural en necesidad de sensibilización.

La macrovariable **Estructura Interna**, es percibida por los integrantes de la FAC, en una condición de destacada con un nivel de favorabilidad del 86%, percibiendo una coherencia entre la dirección que da los Comandantes a la institución y al personal con base en lo establecido en la misión, la visión, los principios y valores, enfocándose en el cumplimiento de la estrategia y objetivos establecidos.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por los integrantes de la FAC, en una condición de destacada, con un nivel de favorabilidad del 84%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

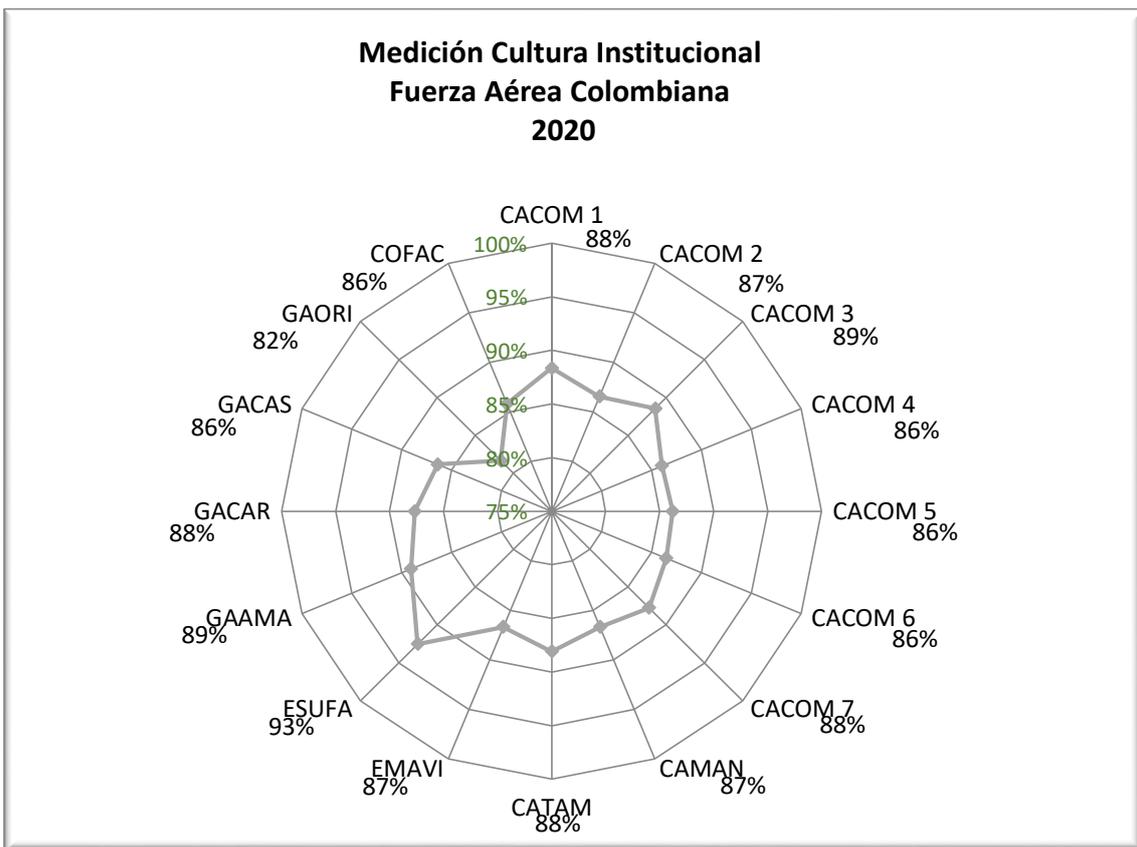
**MACROVARIABLES QUE OBTUVIERON MENOS NIVEL DE FAVORABILIDAD.**

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Estructura Interna	Sentido de Dirección.	Los comandantes dirigen a su personal de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la Fuerza Aérea.	Continuar promoviendo el liderazgo, a partir de las políticas institucionales, reconociendo que son una manera continua de hacer las cosas, y que permiten el cumplimiento de la estrategia de la Fuerza.	En los diferentes niveles del liderazgo, difundir las políticas institucionales, generando identidad en la manera como se debe dirigir la institución, instaurando patrones de conducta independiente de la persona que ejecuta el cargo.
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Está variable es transversal con la percepción de Clima Laboral, teniendo como énfasis la importancia de entender las nuevas dinámicas sociales que definen el bienestar, centrado en las necesidades del personal.	Se propone que la Jefatura de Familia desarrolle una mesa de trabajo, donde se identifique la etapa generacional desde un enfoque de apertura y comprensión de las expectativas del personal, con el objetivo de hacer visibles las actividades que generan bienestar y incentivan al personal.

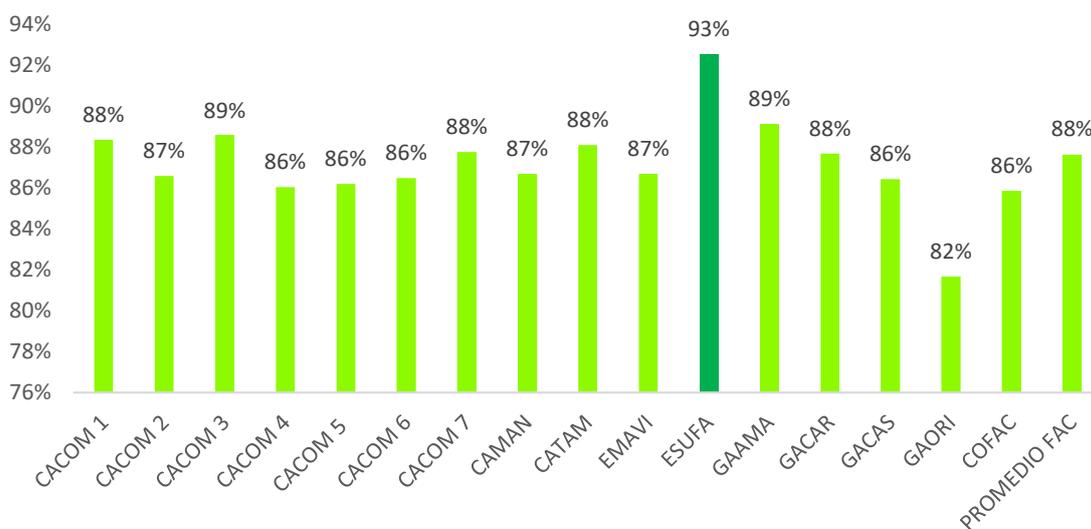
	Desarrollo Humano	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Hacer visible las oportunidades que las FAC a nivel profesional y las experiencias organizacionales que fomentan el desarrollo organizacional, generando una visión amplia y conocimiento de la institución y sus beneficios.	Desde el nivel central, en las Unidades y Grupos Aéreos, generar campañas de divulgación donde se enfoque el personal que esta siendo formado a nivel profesional con apoyo de la institución, ya sea a nivel económico o en tiempo. Incentivando y motivando a todo el personal a capacitarse en áreas de conocimiento que a futuro fortalecen el desarrollo del talento humano de la institución.
Prioridades Culturales	Cultura de la equidad.	En la FAC los reconocimientos son asignados como una manera de exaltar el trabajo de sus integrantes.	Dar a conocer como son los procesos específicos que se llevan en la institución para la selección del personal que es beneficiado con el reconocimiento de los estímulos institucionales, exaltando la realización del trabajo que genera un valor agregado.	Los señores Comandantes deben generar un canal de comunicación a través de los Departamentos de Desarrollo Humano, que permita conocer las políticas y requisitos, para acceder a los reconocimientos como figura del trimestre, asignación de medallas, felicitaciones, haciendo visible

				la transparencia con la cual se otorgan estos estímulos, evitando que se repitan en los mismos integrantes.
--	--	--	--	---

### RESULTADOS POR UNIDADES Y GRUPOS AÉREOS



## MEDICIÓN DE CULTURA INSTITUCIONAL 2020



De acuerdo a la grafica anterior, es posible evidenciar que ESUFA obtuvo resultados muy favorables que la definen como una cultura excepcional, con una gestión de alta calidad cuyas características corresponden a modelos de excelencia administrativa en el manejo cultural.

### ESUFA

Siete de los nueve grupos poblacionales tuvieron porcentajes por encima del 90% clasificándose como EXCEPCIONAL, los otros dos se encuentran en DESTACADO con porcentajes de 89%, estos puntajes reflejan una adecuada gestión en relación con el manejo cultural, donde se han establecido buenas prácticas y que pueden ser susceptibles de imitar.

Las demás Unidades y Grupos Aéreos de acuerdo a los resultados obtenidos de conceptúan en una cultura DESTACADA, con porcentajes de favorabilidad entre el 82% y 89%, evidenciando que los factores culturales son adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas organizacionales, las cuales son susceptibles de imitar.

A continuación se relacionan las Unidades y Grupos Aéreos que obtuvieron porcentajes entre el 88% y 89% de favorabilidad.

### CACOM 3

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para el Comando Aéreo de Combate No 3 correspondiente al 2020 es del 89%, situándose una percepción de DESTACADO, considerando esta percepción como todos aquellos factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las

cuales son susceptibles de imitar de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier; sin embargo está a un punto porcentual de posicionarse como EXCEPCIONAL la cual se caracteriza por la gestión de alta calidad cuyas características corresponden a modelos de excelencia administrativa en el manejo cultural.

### **GAAMA**

El índice de favorabilidad de la medición de Cultura Institucional obtenido para el Grupo Aéreo del Amazonas correspondiente al 2020 es del 89%, situándose en un nivel de percepción DESTACADA, resultado coherente y compatible con el resultado a nivel Institucional de 88%. Lo anterior, indica la actitud favorable de los factores culturales en la Unidad con una gestión de alta calidad, cuyas características corresponden a modelos de excelencia administrativa en el manejo cultural.

### **CACOM 1**

El nivel de percepción de CULTURA INSTITUCIONAL de CACOM1 en el presente año es del 88%, lo cual Según el ábaco de Regnier lo ubica en un nivel destacado: factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas las cuales son susceptibles a imitar.

### **CACOM 7**

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para el Comando Aéreo de Combate No- 7 para el año 2020 es del 88%, situándose en una percepción de DESTACADO (Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar) de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier.

### **CATAM**

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para el Comando Aéreo de Transporte Militar correspondiente al 2020 es del 88%, situándose en una percepción de DESTACADO (Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar) de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier.

### **GACAR**

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para el Grupo Aéreo del Caribe correspondiente al 2020 es del 86%, situándose una percepción de DESTACADO (Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar) de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier.

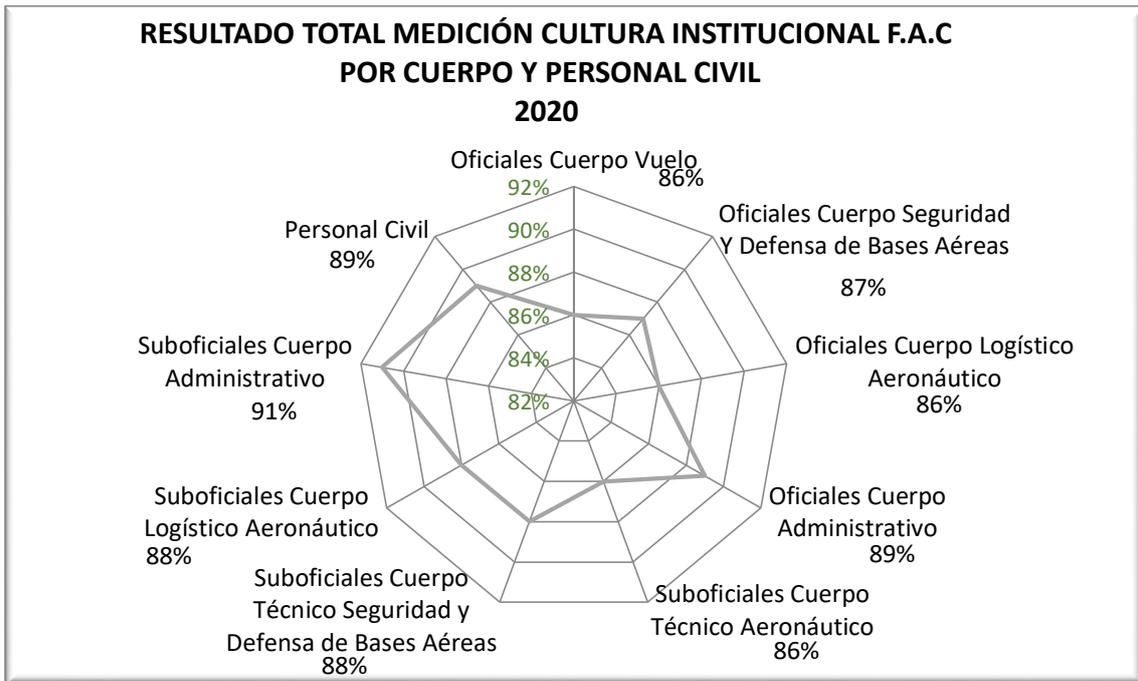
De acuerdo a los resultados de la medición del año 2020 su tendencia es positiva en relación a la percepción de las normas, creencias y pautas de comportamiento que consolidan y generan sentido de apropiación de la cultura institucional en los miembros del GACAS.

UNIDAD	% OBTENIDO	PRÁCTICA ORGANIZACIONAL A IMITAR
ESUFA	93%	<p>Reconocimiento a la labor que cumplen los miembros en la Escuela de Suboficiales.</p> <p>Incentivar a los funcionarios en la investigación y generación de conocimiento.</p> <p>Se resalta la identidad con la institución, reconociendo sus símbolos, principios y valores y como estos influyen en el actuar de los funcionarios.</p> <p>Desarrollo de competencias de liderazgo que permiten crear sentido de pertenencia.</p> <p>Reconocimiento a los Comandantes, quienes dirigen al personal de acuerdo con la misión, visión y los valores de la FAC.</p>
CACOM 3	89%	<p>Estilo de comunicación directa y abierta con los Comandantes de Grupos y con el Personal.</p> <p>La unidad es reconocida por el desarrollo de políticas de responsabilidad social, haciendo plan presencia en la jurisdicción.</p> <p>Un estilo de liderazgo directivo, con un alto sentido de identidad con la institución guiado por el compromiso y el ejemplo.</p> <p>Se exalta la modulación emocional de los comandantes marcada por un trato digno y respetuoso en todo momento y lugar demostrando una pauta de apertura y apoyo hacia su personal.</p>

		Reconocimiento a los equipos de trabajo que sobresalen por su cohesión y alto desempeño demostrado en resultados.
<b>GAAMA</b>	<b>89%</b>	<p>Un estilo de comunicación directa con el Comando de la Unidad, donde se garantiza la comunicación de los planes y proyectos, y su alineación a nivel Institucional.</p> <p>El Comandante ejerce un rol determinante en las directrices que se gestionan en pro de la población del Amazonas.</p> <p>Se destaca la actitud de servicio que caracteriza al personal; siendo coherente con el ejemplo que se dispone desde el Comando y Segundo Comando de la Unidad, quienes promueven en su estilo de dirección un interés permanente por el bienestar del personal.</p>
<b>CACOM 1</b>	<b>88%</b>	<p>Alto compromiso en la sincronización de los procesos y de las diferentes áreas de la FAC.</p> <p>Percepción de apoyo e importancia a las operaciones aéreas que se desarrolla en la Unidad.</p> <p>Cohesión en el personal, lo cual se refleja en el compromiso que cada uno de ellos tiene con la FAC.</p>
<b>CACOM 7</b>	<b>88%</b>	<p>Liderazgo que permite tener una comunicación abierta con los Comandantes.</p> <p>Desarrollo de planes y proyectos en los que se articulan diferentes procesos y áreas que son coherentes y</p>

		<p>armónicos con la estrategia de la FAC.</p> <p>Reconocimiento de las buenas prácticas operacionales, permitiendo identificar riesgos o situaciones a las que puedan anticiparse.</p>
<b>CATAM</b>	<b>88%</b>	<p>Trabajo en conjunto con los Comandantes de Grupo y Jefes de dependencia para comprender las principales necesidades del personal a nivel de satisfacción laboral (seguimiento variable ATH por Grupos- Actividades Clima) y desarrollo profesional.</p> <p>Fortalecimiento de los estilos de dirección.</p> <p>Proceso de adaptación a los cambios institucionales y del País.</p> <p>Exaltación y reconocimiento de la labor profesional que realiza en personal militar en todas las especialidades.</p>
<b>GACAR</b>	<b>88%</b>	<p>Reconocimiento a las actividades laborales que realiza el personal, las cuales permiten el cumplimiento de la misión y visión institucional.</p> <p>Establecimiento de mecanismos de comunicación participativa que permiten la expresión del personal.</p>

## RESULTADO POBLACIONAL POR CUERPOS



A nivel del análisis de la información por cuerpos de la FAC, el personal perteneciente al cuerpo de Suboficiales administrativos y el personal civil, se obtienen resultados satisfactorios con una percepción de cultura EXCEPCIONAL, siendo observada como una alta gestión de calidad cuyas características corresponden a modelos de excelencia administrativa en el manejo cultural.

Igualmente, los demás cuerpos perciben una cultura DESTACADA, reconociendo factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar.

Los resultados anteriormente relacionados, describen una cultura institucional que esta siendo ejecutada de forma adecuada, donde los integrantes de FAC, siente propia la institución, se identifican con las políticas, normas, principios, valores, creencias y en sí en la manera de hacer las cosas.

Es importante realizar un reconocimiento de aquellas prácticas organizacionales que han adecuado un mayor nivel de favorabilidad y aceptación por parte de los integrantes de la institución, para ser modeladas, mantenidas y mejoradas por parte de los líderes.

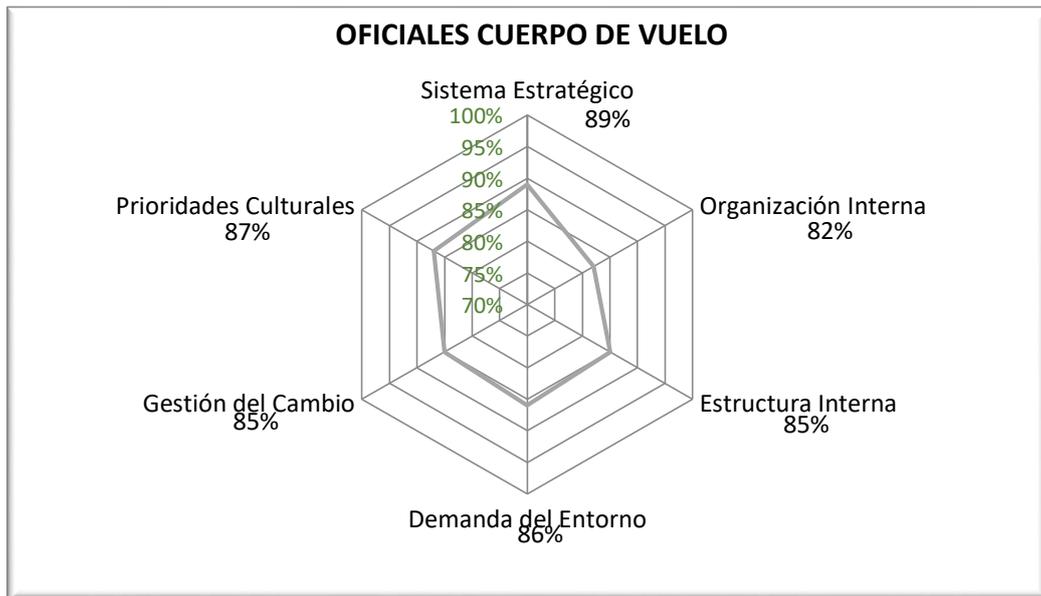
La macrovariable que obtuvo menor nivel de favorabilidad fue organización interna, con un 84%, la cual esta relacionada con la percepción de bienestar, la motivación y el desarrollo profesional y personal de los integrantes de la FAC, por tanto cobra importancia desde el Comando de Personal impactando a todos los Comandos, Unidades y Grupos Aéreos, la planeación y realización de estrategias y actividades que permitan mejorar las condiciones laborales, las cuales están muy relacionadas con los estilos de liderazgo que hacen parte de la institución.

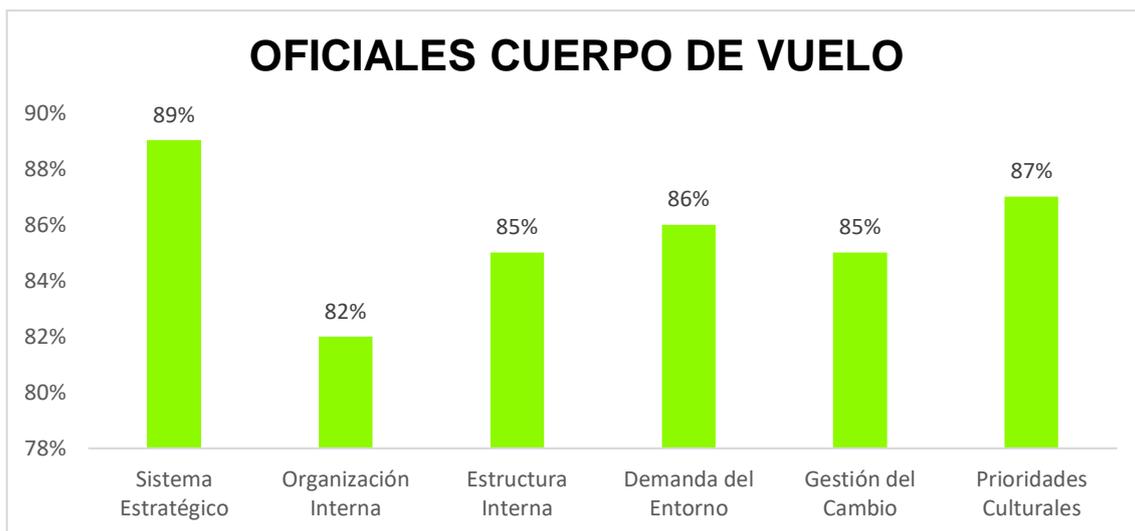
Para un mayor afianzamiento de estas pautas se debe tener en cuenta el concepto de Salario Emocional el cual es descrito por la Escuela de Alta Logística como “todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados, además de su sueldo a final a cada mes”. Estos beneficios incluyen tener un buen ambiente laboral, ser parte de las decisiones, desarrollo personal y profesional, oportunidades de crecimiento, cultura y valores acordes a la persona y compatibilidad de vida personal y profesional como se pueden observar en la imagen anexa.



Salario Emocional. <https://sites.google.com/site/motivacionempleados/home/salario-emocional>

### ANÁLISIS POR CUERPOS





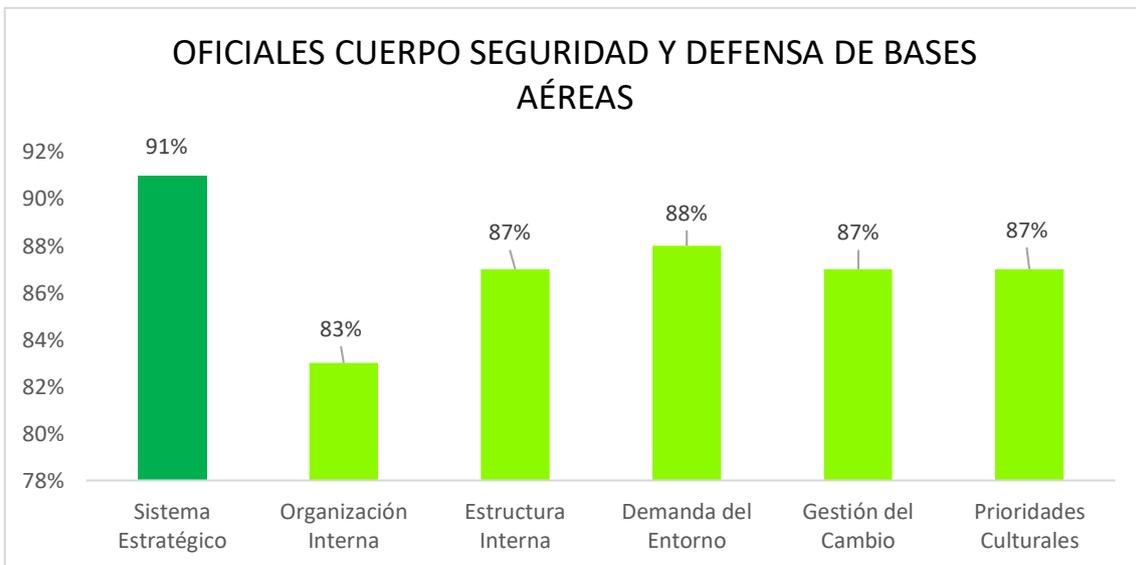
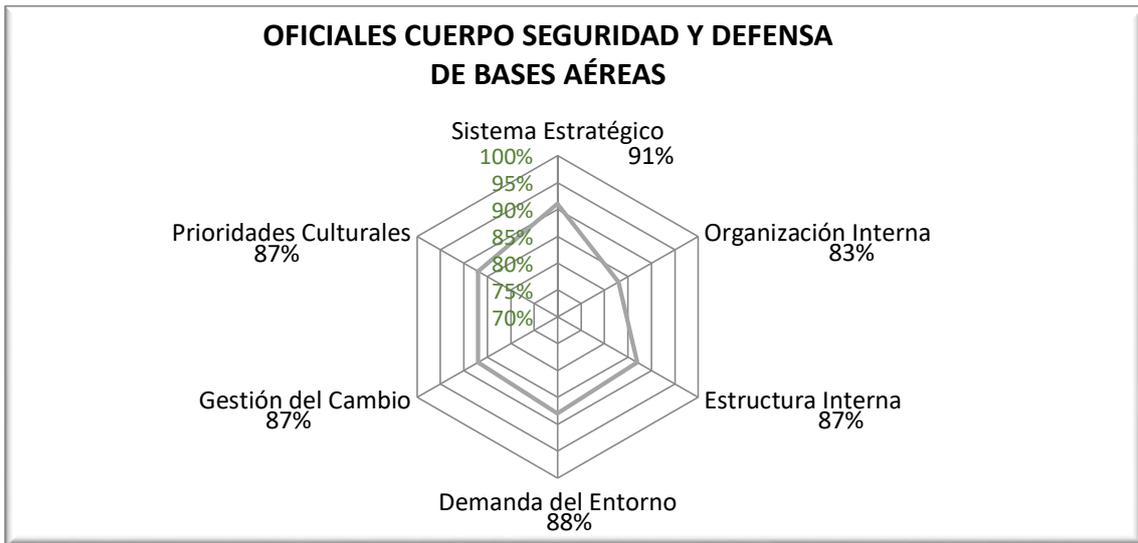
El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Oficiales del Cuerpo de Vuelo corresponde a un 86% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por los integrantes del cuerpo de vuelo en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 82%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

Macrovariable	Variable	Pregunta	Recomendaciones	Estrategia
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Teniendo en cuenta los resultados de clima organizacional y la situación actual de bajas en los mandos medios, es importante analizar al interior del COA los Grupos de Combate, temas como la disponibilidad de vuelo vs. Las horas de vuelo, la proyección, la visión de permanencia y	Realizar mesas de trabajo a nivel táctico, que permita evidenciar las motivaciones del personal de vuelo, ya que es importante mantener la fidelización por parte de este personal, y valorar el capital humano en términos de conocimiento y experiencia.

			estabilidad en la institución.	
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante generar constantemente capacitaciones, diplomados, apoyo para estudios de post-grado, que estén en pro del desarrollo profesional y personal.	Permitir al personal de vuelo, la realización de capacitaciones, diplomados, estudios de post grado, que les permitan desarrollar expectativas dentro de la institución. Por ejemplo, por medio de las maestrías que ofrece la EPFAC, las cuales generan conocimiento en pro de la Fuerza. Igualmente, a largo plazo a nivel institucional esto va a permitir personal altamente calificado en los cargos estratégicos.

## CUERPO DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS

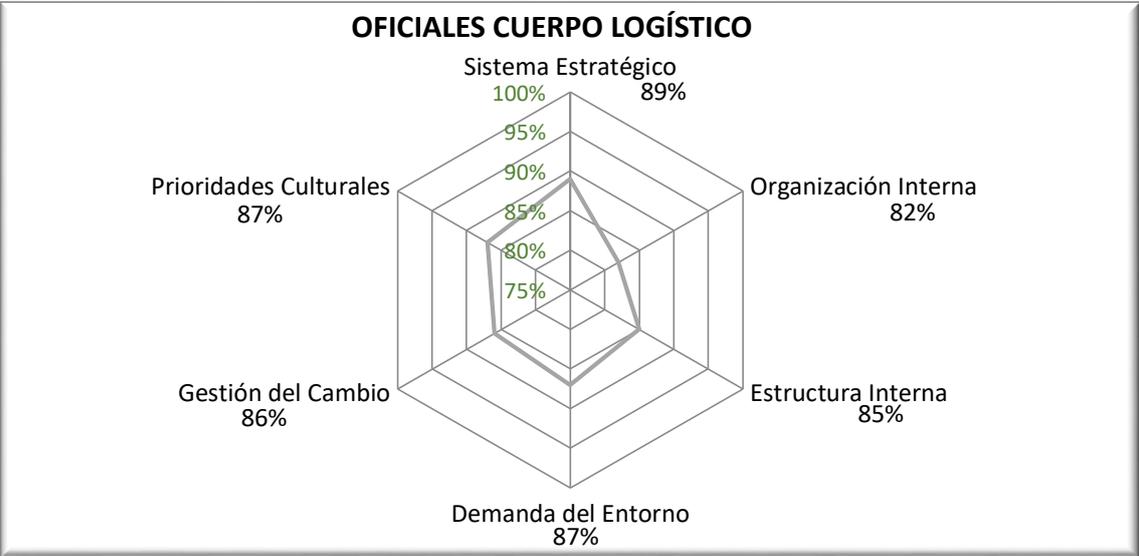


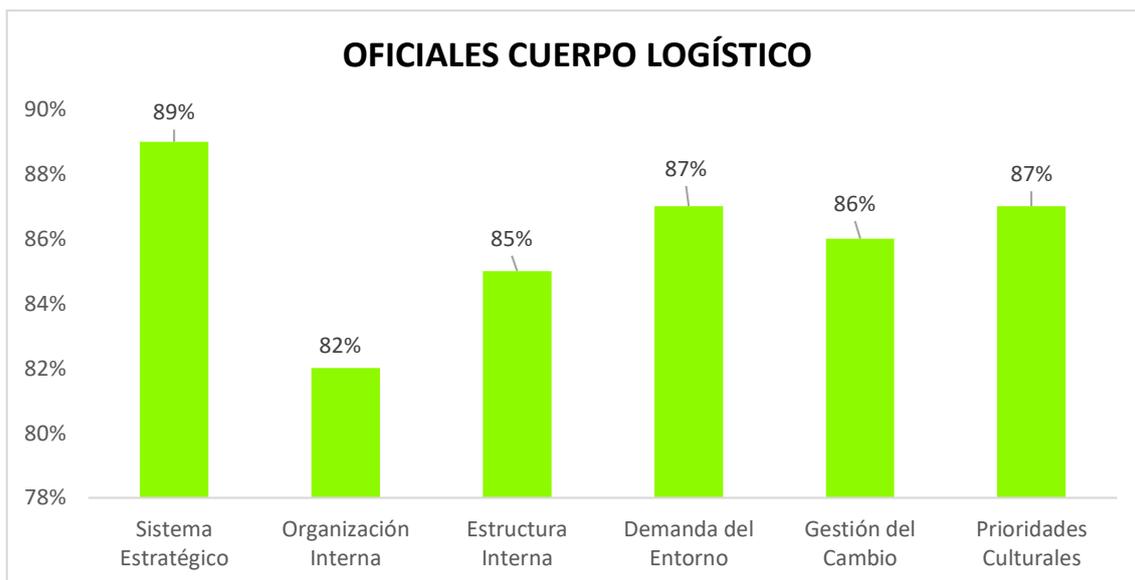
La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por los integrantes del cuerpo de Oficiales del cuerpo de Seguridad y Defensa de Bases en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 83%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Continuar favoreciendo el esquema de comunicación abierta y oportuna con los Comandantes para que sean ellos quienes fortalezcan en el día a día la motivación en su personal, reconociendo en los integrantes de este cuerpo, sus capacidades y logros, reconociendo que su labor es importante para la Institución.	Mantener pautas de liderazgo efectivo en todos los niveles de la organización para que los integrantes de este cuerpo, se sientan valorados e influidos desde el ejemplo, fortaleciendo el desarrollo de las competencias y por ende el liderazgo institucional.
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Motivar a los integrantes de este cuerpo, por medio del acceso a la educación continua, teniendo en cuenta que la mayoría fueron incorporados a la institución con una carrera profesional de base.  Acceder a la capacitación genera en el personal motivación que se transforma en crecimiento profesional y personal.	Generar espacios desde el interior de JES y de los grupos de Defensa y Seguridad de Bases, que permitan al personal de Oficiales acceder a la educación, por medio de la EPFAC, y/o a los apoyos educativos que ofrece la Fuerza, generando conocimiento que va a mejorar el capital humano de la institución.

				Fomentar, espacios de liderazgo desde los Comandantes que permitan modelar conductas desde el ejemplo y desde la experiencia.
--	--	--	--	---

**OFICIALES CUERPO LOGÍSTICO**





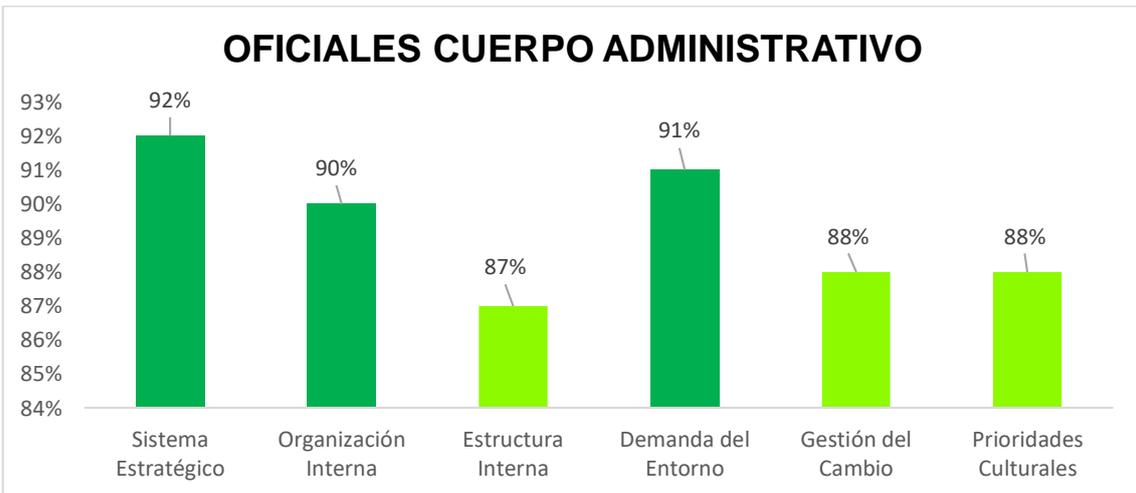
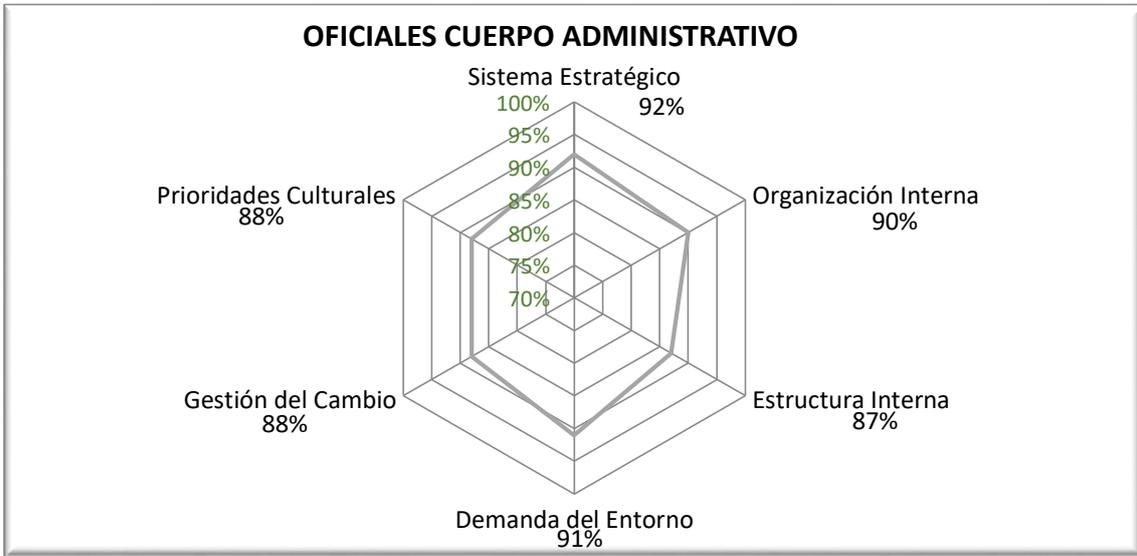
El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Oficiales del Cuerpo Logístico de corresponde a un 86% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por los integrantes del cuerpo de Oficiales del cuerpo logístico en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 82%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

Macrovariable	Variable	Pregunta	Recomendaciones	Estrategia
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Motivar al personal, generando espacios donde se fomente la comunicación efectiva desde un trato de calidad para que esto les permita sentirse valorados desde su función, teniendo en cuenta que su trabajo es fundamental en el adecuado desarrollo de las operaciones aéreas.	El CAF en alineación con los Comandantes de los Grupos Técnicos, desarrollar espacios donde se reconozca la labor del personal de la logística, incentivando el valor del trabajo y la importancia para la FAC.

	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Los Comandantes de grupo y sus mandos medios son los responsables directos de la proyección profesional del personal bajo su mando de acuerdo a capacidades y competencias.	Favorecer procesos de capacitación y actualización del personal como parte del cumplimiento de la necesidad de logro individual.
--	--------------------	--	---	--

**OFICIALES CUERPO ADMINISTRATIVO**

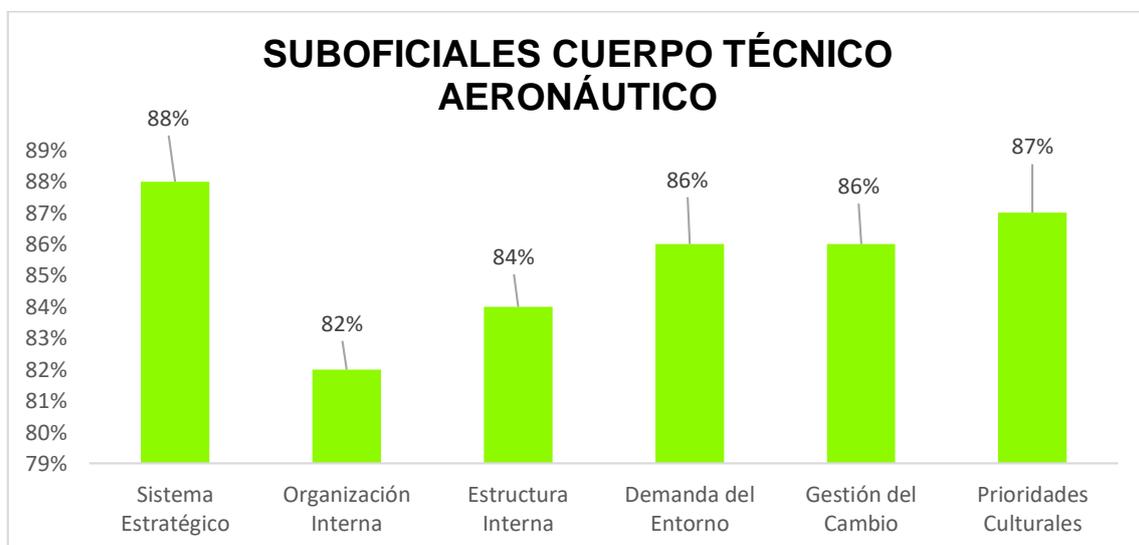
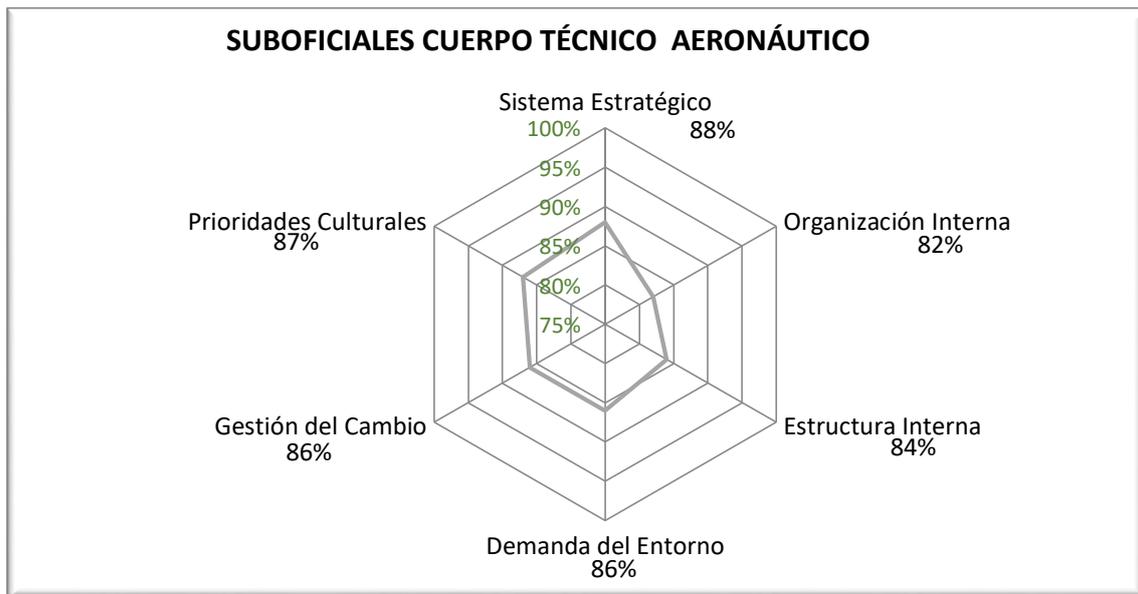


El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Oficiales del Cuerpo Administrativo corresponde a un 89.3 % de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA, con aproximación a una cultura EXCEPCIONAL.

La macrovariable **Estructura interna**, es percibida por los integrantes de oficiales del cuerpo administrativo en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 87%, la cual hace referencia al cumplimiento de responsabilidades, respeto por la autoridad, fluidez en el proceso administrativo, fluidez en la gestión por procesos, pensamiento sistémico, gestión del desempeño, sentido de dirección.

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Estructura interna	Sentido de dirección.	Los comandantes dirigen a su personal de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la Fuerza Aérea.	Se debe continuar reforzando el cumplimiento de las políticas institucionales de manera que sean introyectadas por todo el personal.	En los diferentes niveles del liderazgo, difundir las políticas institucionales, generando identidad en la manera como se debe dirigir la institución, instaurando patrones de conducta independiente de la persona que ejecuta el cargo.

## SUBOFICIALES DEL CUERPO TÉCNICO AERONÁUTICO



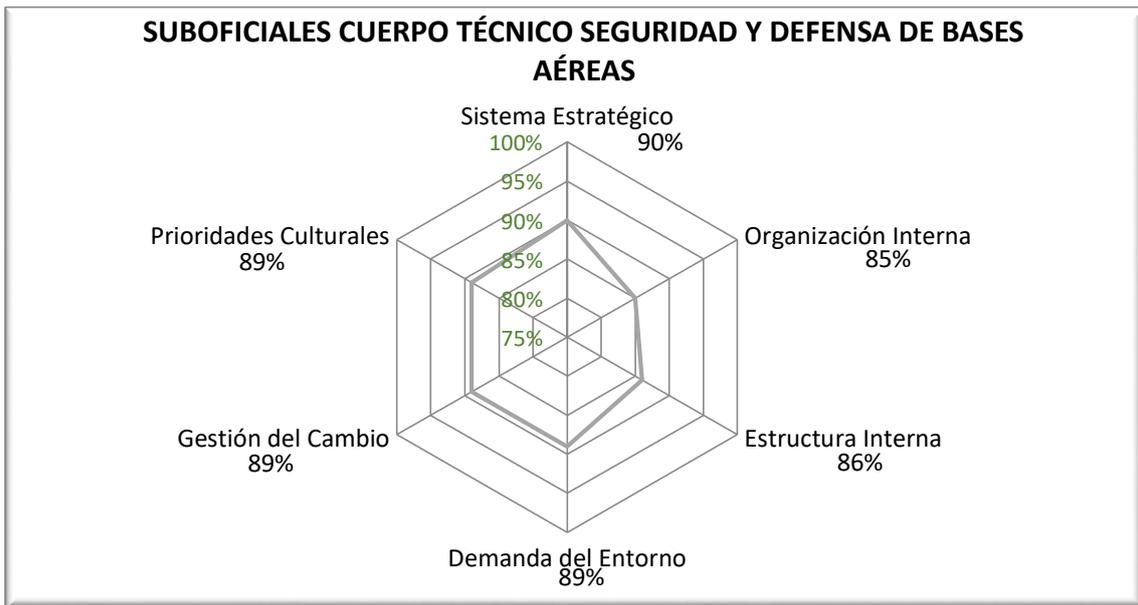
El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Suboficiales del Cuerpo Técnico Aeronáutico corresponde a un 85.5% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA.

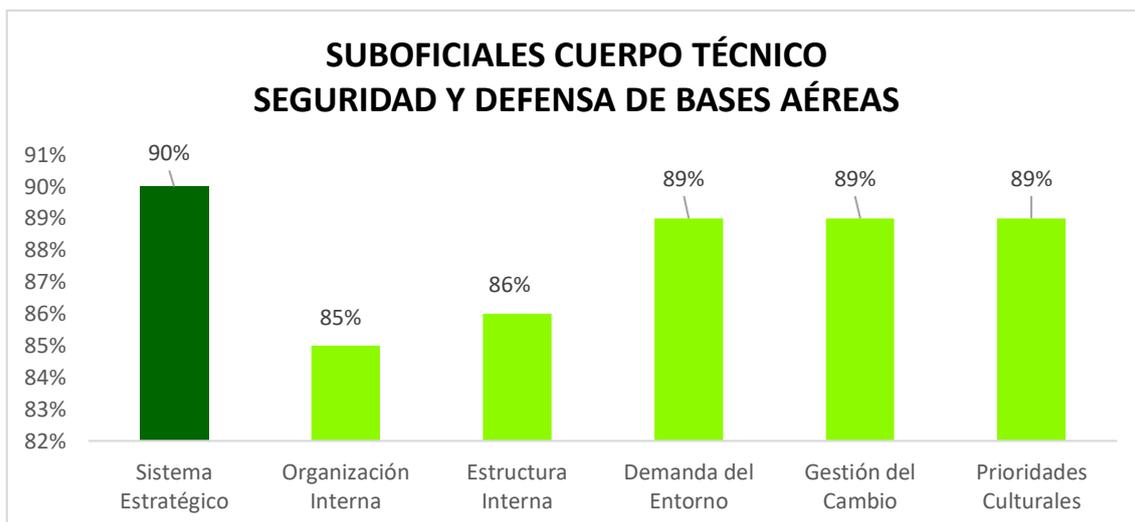
La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por el personal de Suboficiales del Cuerpo Técnico en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 82%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Los Comandantes de grupo y sus mandos medios son los responsables directos de la proyección profesional del personal bajo su mando de acuerdo a capacidades y competencias.	Se debe capacitar al personal de Oficiales que asumen los cargos medios en liderazgo orientado al desarrollo de las competencias técnicas y las competencias del ser, logrando evidenciar la proyección de su personal y la consecución de estrategias que estén en pro de la fidelización de este personal.  Favorecer procesos de capacitación y actualización del personal como parte del cumplimiento de la necesidad de logro individual.
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante que la institución enfoque su atención en el reconocimiento de los equipos de trabajo, desde el salario emocional, tales como medallas, felicitaciones, compensatorios.	Desarrollar una cultura del reconocimiento, que genere motivación al logro por parte del personal.

Estructura Interna	Sentido de Dirección.	Los comandantes dirigen a su personal de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la Fuerza Aérea.	Generar espacios de acercamiento diferentes a las relaciones generales entre el personal de Suboficiales y el Comandante de Grupo, que permita tener un mayor conocimiento y acercamiento al mando y a la comprensión de las políticas institucionales.	Programación de actividades como desayuno con el Comandante, Tertulias, enfatizando en situaciones que generaron lecciones aprendidas y que generan un acercamiento conocimiento bilateral.
--------------------	-----------------------	---	---	---

**SUBOFICIALES CUERPO TÉCNICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS**





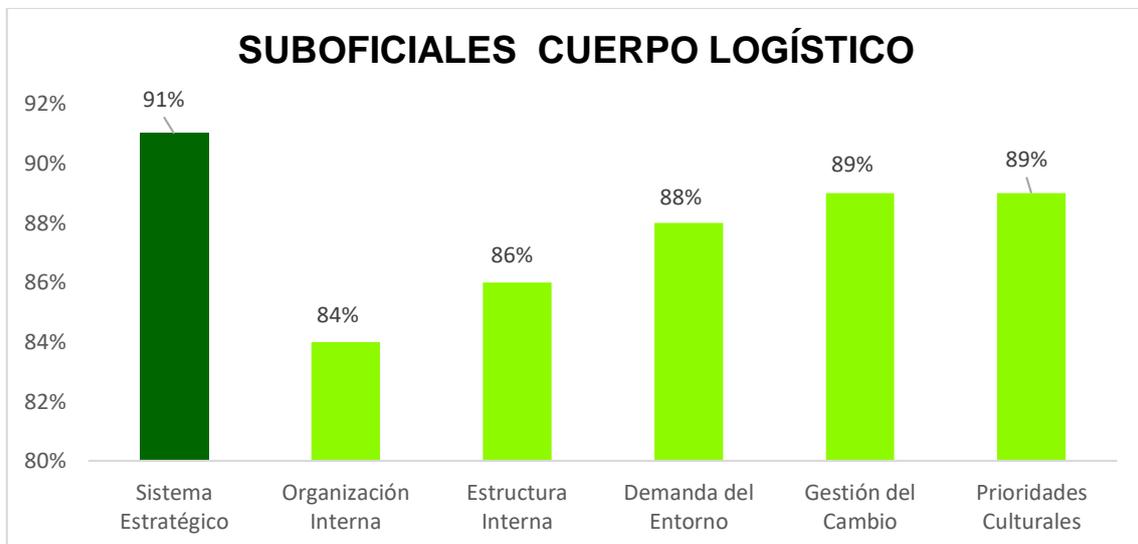
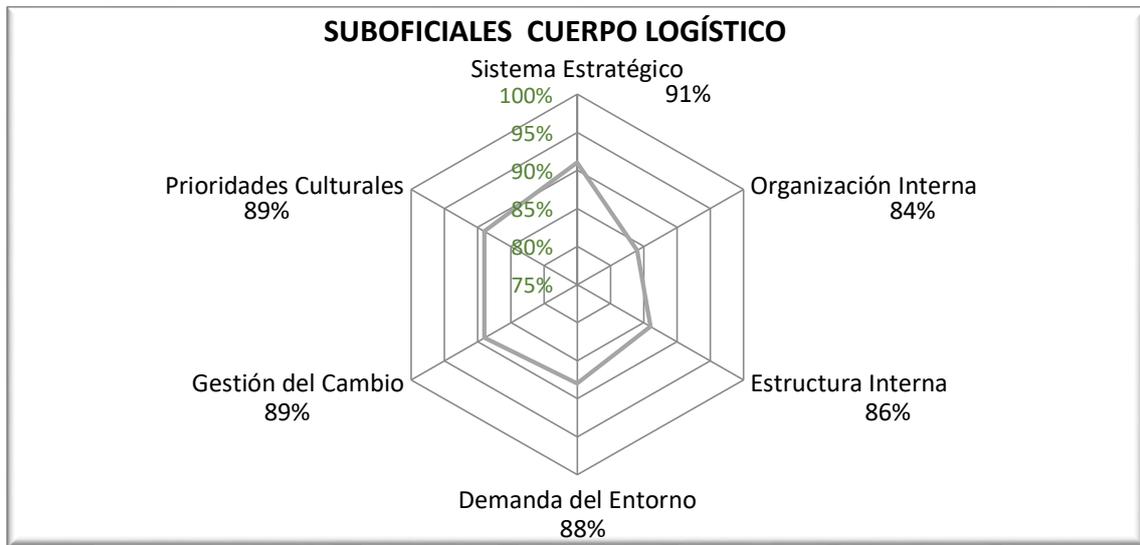
El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Suboficiales del Cuerpo Técnico de Seguridad y Defensa de Bases corresponde a un 88% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA, siendo importante tener en cuenta que esta que los resultados obtenidos se acercan a una cultura EXCEPCIONAL.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por el personal de Suboficiales del Cuerpo Técnico de Seguridad y Defensa de Bases en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 85%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

Macrovariable	Variable	Pregunta	Recomendaciones	Estrategia
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Los Comandantes de grupo y sus mandos medios son los responsables directos de la proyección profesional del personal bajo su mando de acuerdo a capacidades y competencias.	Se debe capacitar al personal de Oficiales que asumen los cargos medios en liderazgo orientado al desarrollo de las competencias técnicas y las competencias del ser, logrando evidenciar la proyección de su personal y la consecución de estrategias que

				<p>estén en pro de la fidelización de este personal.</p> <p>Favorecer procesos de capacitación y actualización del personal como parte del cumplimiento de la necesidad de logro individual.</p> <p>Es importante tener en cuenta el cambio generacional en esta población, por tanto, se debe enfatizar el desarrollo del liderazgo desde el primer nivel en el personal de Suboficiales de grado AT Y T4, el cual debe de ser acompañado por el mentor táctico de los Grupos de Seguridad y Defensa de Bases de las Unidades y Grupos Aéreos.</p>
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante que la institución enfoque su atención en el reconocimiento de los equipos de trabajo, desde el salario emocional, tales como medallas, felicitaciones, compensatorios.	Desarrollar una cultura del reconocimiento, que genere motivación al logro por parte del personal.

## SUBOFICIALES DEL CUERPO LOGÍSTICO

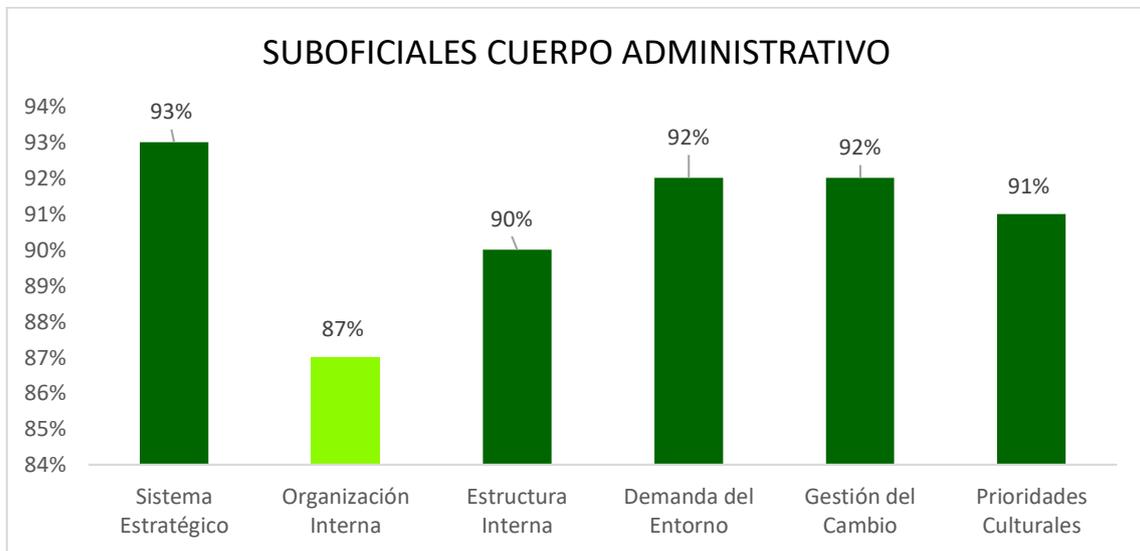
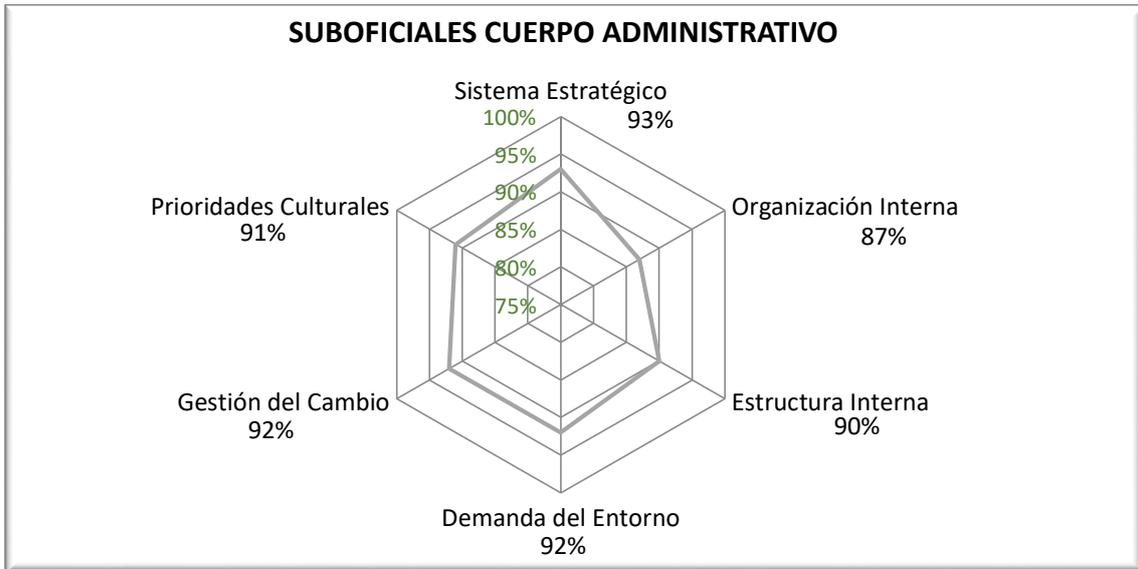


El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Suboficiales del Cuerpo Logístico corresponde a un 88% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA, siendo importante tener en cuenta que esta que los resultados obtenidos se acercan a una cultura EXCEPCIONAL.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por el personal de Suboficiales del Cuerpo Logístico en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 85%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Favorecer un esquema de comunicación abierta y oportuna con los Comandantes para que sean ellos quienes fortalezcan en el día a día la motivación en su personal, reconociendo en los miembros de sus equipos de trabajo sus capacidades y logros para marcar una pauta de empatía y empoderamiento que le inspire al subalterno sentir que es importante para el logro de los objetivos institucionales.	Mantener pautas de liderazgo efectivo en todos los niveles de la organización para que sus miembros se sientan valorados e influidos desde el ejemplo y un esquema adecuado de competencias duras y blandas.
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante que la institución enfoque su atención en el reconocimiento de los equipos de trabajo, desde el salario emocional, tales como medallas, felicitaciones, compensatorios.	Desarrollar una cultura del reconocimiento, que genere motivación al logro por parte del personal.

## SUBOFICIALES DEL CUERPO ADMINISTRATIVO

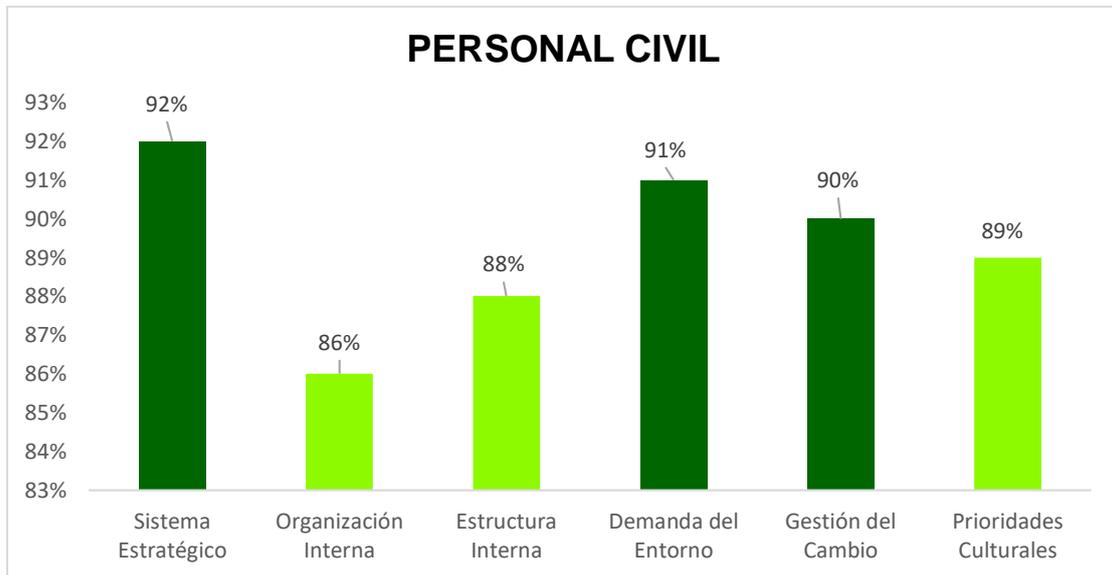


El nivel de cultura institucional percibido por el personal de Suboficiales del Cuerpo Administrativo corresponde a un 91% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de EXCEPCIONAL.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por el personal de Suboficiales del Cuerpo Administrativo en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 85%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

<b>Macrovariable</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Estrategia</b>
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Favorecer un esquema de comunicación abierta y oportuna con los Comandantes para que sean ellos quienes fortalezcan en el día a día la motivación en su personal, reconociendo en los miembros de sus equipos de trabajo sus capacidades y logros para marcar una pauta de empatía y empoderamiento que le inspire al subalterno sentir que es importante para el logro de los objetivos institucionales.	Mantener pautas de liderazgo efectivo en todos los niveles de la organización para que sus miembros se sientan valorados e influidos desde el ejemplo y un esquema adecuado de competencias duras y blandas.
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante que la institución enfoque su atención en el reconocimiento de los equipos de trabajo, desde el salario emocional, tales como medallas, felicitaciones, compensatorios.	Desarrollar una cultura del reconocimiento, que genere motivación al logro por parte del personal.

## PERSONAL CIVIL



El nivel de cultura institucional percibido por el personal de civiles corresponde a un 89% de favorabilidad, lo cual lo ubica en una condición de DESTACADA, con una aproximación a una cultura EXCEPCIONAL.

La macrovariable **Organización Interna**, es percibida por el personal de civiles en una condición de DESTACADA, con un nivel de favorabilidad del 86%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar.

Macrovariable	Variable	Pregunta	Recomendaciones	Estrategia
Organización Interna	Satisfacción Laboral	Los integrantes de la FAC sienten motivación hacia su trabajo.	Aunque el personal civil de la institución no esta regido bajo las normas jerárquicas propias de la institución militar, es importante hacer un reconocimiento al valor agregado que le dan a su trabajo y que en la gran mayoría genera un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización que hacen parte fundamental de la dinámica laboral.	Generar reconocimientos mediante la exaltación del trabajo bien hecho, generando aprecio y sentido de pertenencia hacia la institucionalidad.
	Desarrollo Humano.	La FAC demuestra interés en el desarrollo integral, tanto personal como profesional, de sus integrantes.	Es importante que la institución enfoque su atención en el reconocimiento de los equipos de trabajo, desde el salario emocional, tales como medallas, felicitaciones, compensatorios.	Desarrollar una cultura del reconocimiento, que genere motivación al logro por parte del personal.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la medición de Cultura Institucional 2020, se puede concluir que el personal militar y civil de la Fuerza Aérea Colombiana, percibe con un alto grado de favorabilidad las normas, principios, valores, creencias y pautas de comportamientos que formalizan las conductas de los individuos y que caracterizan la forma de actuar, los símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la organización.

Es importante reconocer el trabajo liderado por cada uno de los Comandantes de los Comandos, Unidades y Grupos Aéreos, evidenciando una coherencia en el mando, las cuales están alienados con las políticas institucionales, que han generado una percepción de Cultura Institucional en una condición de DESTACADA, permitiendo

posicionar a la Fuerza Aérea Colombiana como una organización que implementa adecuadas prácticas organizacionales que son susceptibles de imitación.

Dentro de las macro variables, la macrovariable que presenta un mayor índice de favorabilidad corresponde al **Sistema Estratégico**, la cual es percibida bajo una condición EXCEPCIONAL con nivel de favorabilidad del 90%, siendo visible la gestión del cambio que se ha realizado con las nuevas políticas organizacionales, siendo parte de la reestructuración de la misión, la visión, los principios y los valores, las cuales están alineadas al cumplimiento de los deberes constitucionales en un esfuerzo constante porque sean apropiados y vivenciados por los integrantes de la institución.

La macrovariable con menos nivel de favorabilidad es **Organización Interna**, la cual es percibida por los integrantes de la FAC, en una condición de DESTACADA con un nivel de favorabilidad del 84%, la cual hace referencia a la importancia que tiene para la institución la ejecución de estrategias que permiten motivar al personal, a través del crecimiento personal y profesional, generando la sensación de bienestar, teniendo en cuenta que en relación con los resultados anuales del Clima Organizacional se evidencia una coherencia con la variables administración del talento humano.

Es importante entender que el cambio generacional, la tecnología, la innovación y la creatividad hacen parte la institucionalidad y se debe realizar una alianza con estas dinámicas laborales, desde una óptica de crecimiento y empoderamiento. Por tanto, es importante encontrar una estrategia de comunicación donde sean escuchadas las nuevas propuestas sin el temor a perder temas innatos de la jerarquía militar como la autoridad, el mando y el poder, entendiendo la transformación organizacional en pro de la fidelización, el bienestar y la motivación.

### **PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS**

Realizar mesas de trabajo lideradas por la Jefatura de Familia desde la sección de bienestar, que permita comprender el cambio generacional en una organización militar y así generar beneficios a partir de las expectativas del personal, comprendiendo que las organizaciones se transforman y con ellos su forma de hacer las cosas, sus resultados, sus beneficios y sus motivadores.

Lo anterior, se explica mejor desde Galván (2018) :“Propiciar espacios dónde las generaciones puedan intercambiar puntos de vista, a través de espacios de aprendizaje donde los mayores aprendan de las habilidades de los más jóvenes y viceversa. Si se logra construir un espacio de intercambio, basado en el respeto, la confianza y la expectativa de aprender y comprender , entonces lo que se construye es un espacio de aprendizaje mutuo; si se logra la creación de espacios adecuados, ya sea con recursos tradicionales o aprovechando los avances tecnológicos (intranet, canales web corporativos, redes sociales, etcétera) para atraer la atención y trabajo multigeneracional, se estará asegurando en gran medida, un intercambio de conocimiento efectivo. *“El fruto de tal interacción es un activo intangible para las organizaciones”*.

Desde el nivel central continuar impactando desde un estilo de liderazgo basado en los principios y valores institucionales, el cual continúe siendo modelado por todos los líderes de la organización en los Comandos, Unidades y Grupos Aéreos, como una manera de generar la introyección de correcto actuar, fomentando una identidad institucional y actuaciones basadas en un comportamiento ético.

Fomentar el desarrollo profesional como una necesidad de crecimiento necesaria en todos los integrantes de la organización, más aún cuando desde un adecuado liderazgo es posible impactar al personal desde una posición educativa, utilizando las diferentes opciones que existen a partir de la tecnología, siendo coherentes con la dinámica actual a nivel mundial, donde la adquisición de conocimiento se convierte en una necesidad básica para el personal.

Reconocer a los líderes de la institución, las adecuadas prácticas organizacionales que se están desarrollando en la institución, reconociendo las que se deben mantener y las estrategias que se deben implementar, asegurando así, una CULTURA EXCEPCIONAL.

## REFERENCIAS

Fabiola Galván (2018). ¿Cómo integrar el talento multigeneracional? [www.ebc.mx](http://www.ebc.mx). México

Salario Emocional. Escuela de Alta Logística (2019). <http://www.esalog.com.pe/> Perú.

Salario Emocional. <https://sites.google.com/site/motivacionempleados/home/salario-emocional>