

MEDICIÓN CULTURA INSTITUCIONAL FUERZA AÉREA COLOMBIANA



**INFORME DE RESULTADOS
AÑO 2021**

Tabla de Contenido

¿Qué es la cultura para la Fuerza Aérea Colombiana?	3
Análisis de Resultados del Ábaco de Francois Regnier	5
Resultados Cultura Institucional FAC 2021	6
Macro variables que obtuvieron menor nivel de favorabilidad	10
Resultados por unidades y Grupos Aéreos	12
Resultado poblacional por cuerpos	14
Conclusiones.....	16
Propuestas de Estrategias	17

¿Qué es la cultura 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, tiene como objetivo asegurar en sus funcionarios la presencia de condiciones comportamentales que lleven a prácticas organizacionales caracterizadas por el compromiso y el sentido de pertenencia, como grandes propulsores para alcanzar los objetivos institucionales.

El modelo establecido para la medición de cultura institucional en la Fuerza Aérea Colombiana fue aprobado en el año 2009, este modelo evalúa los factores de mayor incidencia al interior de la organización, los cuales denominados macro variables, se relacionan 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 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), formalidad administrativa, pertinencia estratégica del MIPG, efectividad en la comunicación, autonomía de gestión según el cargo, satisfacción laboral, identificación y vivencia del MIPG, 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, desarrollo científico y tecnológico, preparación para enfrentar las amenazas, confianza interna y externa (nacional e internacional), contribución al desarrollo sostenible.

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, una técnica utilizada para el registro y comprensión de percepciones y actitudes, entendiéndose esta última como **el rechazo o aceptación de algo.**

Esta técnica evidencia la actitud favorable o desfavorable que posee una persona, frente una situación dada.

Metodología del Ábaco de Francois Regnier

Se basa en un formato de encuesta en donde se jerarquizan las situaciones de acuerdo con el nivel de favorabilidad. El nivel de favorabilidad se clasifica mediante la utilización de colores de la siguiente manera: Muy favorable: verde oscuro, Favorable: verde claro, Neutral: amarillo, Desfavorable: rosado, Muy desfavorable: rojo.

Muy favorable	Favorable	Neutral	Desfavorable	Muy desfavorable
Verde oscuro	Verde claro	Amarillo	Rosado	Rojo

Análisis de Resultados del Ábaco de Francois Regnier

A continuación se presenta los intervalos de respuesta en porcentaje, su clasificación en cuanto a la necesidad o no de desarrollo y la descripción de esta clasificación:

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, cada una de estas pertenece a una macrovariable determinada según su contenido como se muestra a continuación:

MACROVARIABLES	No 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 2021

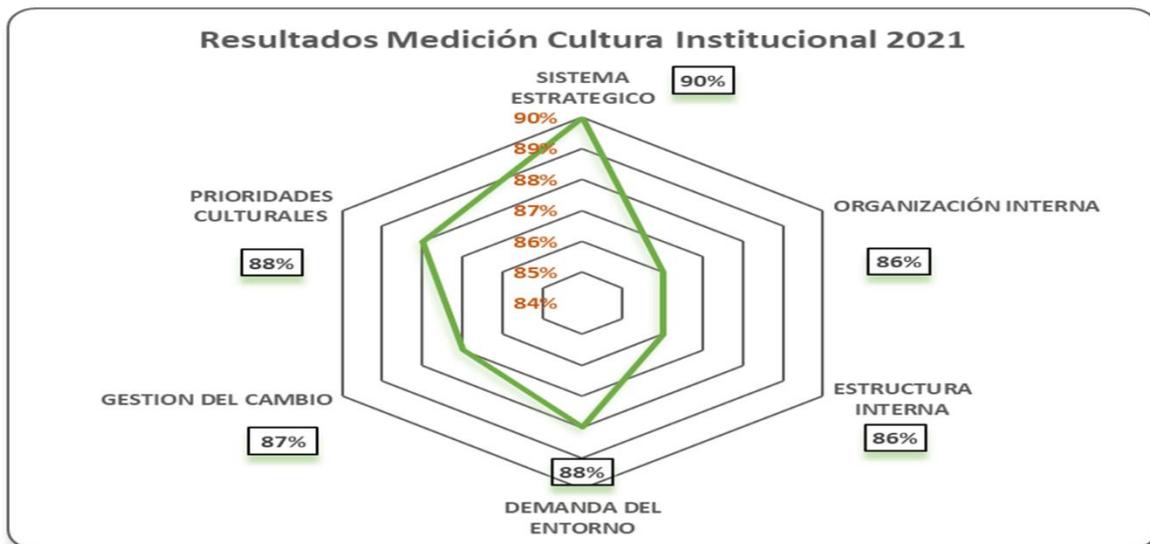
La medición de Cultura Institucional se realizó con una muestra equivalente al 83% de la población objeto de evaluación, teniendo en cuenta los siguientes datos demográficos: Unidad, género, categoría, nombres y apellidos, antigüedad, cuerpo (Oficial Cuerpo de Vuelo, Oficial cuerpo de seguridad y defensa de bases, Oficialcuerpo 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).

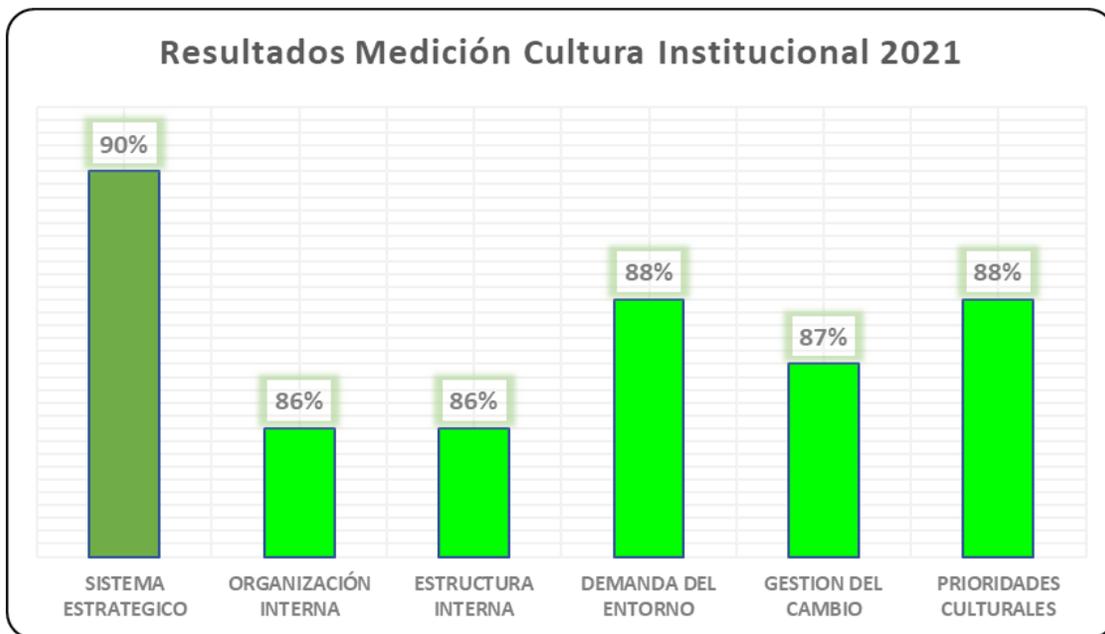
Porcentaje Muestra Poblacional por Categoría

CATEGORIA	% DE LA MUESTRA
OFICIAL	83%
SUBOFICIAL	84%
CIVIL	82%

El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para la Fuerza Aérea Colombiana correspondiente al 2021 es de 88%, situándose en una percepción DESTACADO (Factores que están adecuadamente gestionados y que se encuentran en un rango de buenas prácticas, las cuales son susceptibles de imitar) de acuerdo con la metodología aplicada en el ábaco de Regnier.

A continuación se presentan los resultados de la medición realizada en la FAC en el año 2021:





Como lo muestra el gráfico, la macrovariable que presentó un mayor resultado corresponde al **Sistema Estratégico** y las variables que obtuvieron un menor resultado son Organización Interna y Estructura Interna.

Con respecto al **Sistema Estratégico** la percepción refleja favorabilidad en cuanto a la gestión en los diferentes niveles de la institución para la alineación de los miembros de la FAC al alcance estratégico.

En este punto es importante destacar la sensibilización que desde el alto mando se ha realizado en cuanto al marco ético, el cual busca mostrar el comportamiento esperado en el personal que hace parte de la Fuerza, como base fundamental para el alcance de la misión y visión.

En las dependencias del nivel central la percepción favorable de esta macro variable suele estar acompañada por prácticas laborales orientadas a brindar claridad con respecto a la misionalidad e importancia que tienen cada funcionario en su lugar de trabajo para el cumplimiento de la estrategia; en esta labor ha sido relevante el papel que juega la antigüedad y amplia trayectoria de parte del personal que labora en este nivel y que gracias a su experiencia han contribuido de manera importante en esta alineación.

En el nivel táctico se destaca la labor que los Comandantes, Departamentos de Planeación y Oficinas de Comportamiento Humano han realizado en cuanto a la alineación de los resultados de sus áreas de trabajo y el alcance de los objetivos institucionales; lo anterior aunado a las continuas divulgaciones de los valores, principios y código de ética militar, que ponen de manifiesto la ruta para alcanzar la misión y visión de la Fuerza.

Con relación a las macro variables **Estructura Interna y Organización Interna** que en general hacen referencia a la percepción que tienen los funcionarios del Sistema de Gestión de la Calidad, (ahora parte del Modelo Integrado de Gestión MIPG) procesos administrativos, satisfacción laboral, estructura orgánica y gestión del desempeño; a pesar de encontrarse en una condición destacada obtuvieron la menor calificación.

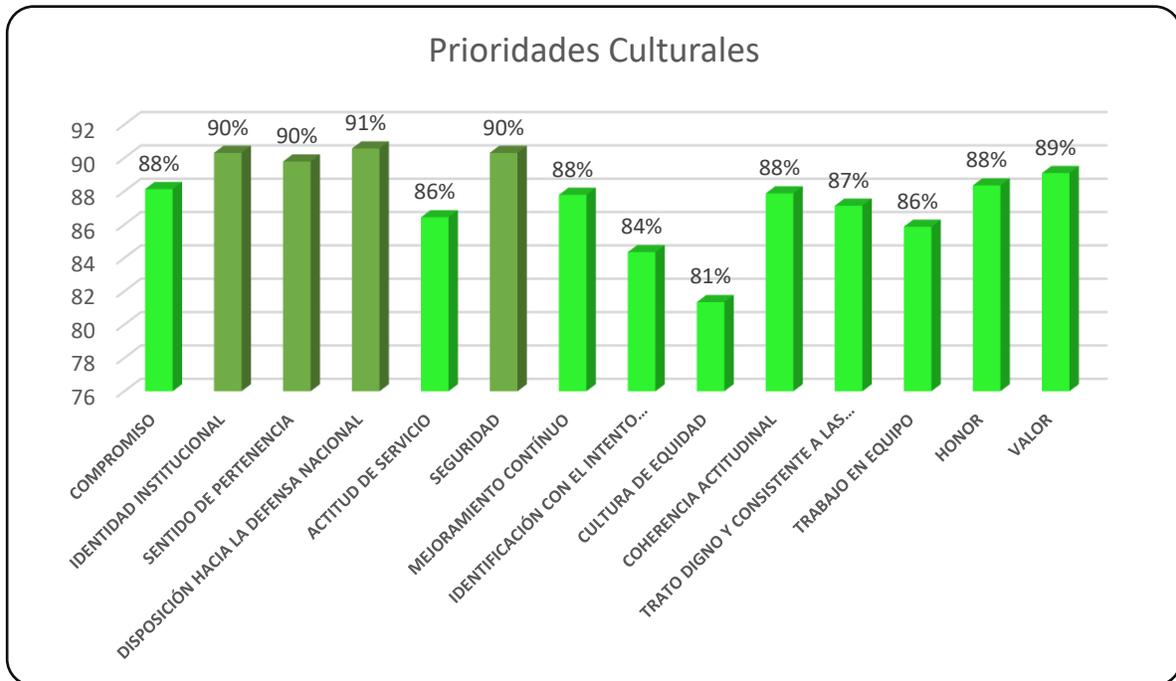
Esta calificación se caracteriza por la percepción de las personas en cuanto a la posibilidad de mejorar la sensibilización de la aplicación del SGC ya que en ocasiones puede ser percibido como una herramienta que ralentiza los procesos, generando mayores cargas administrativas.

De igual manera, con relación a la gestión del talento humano y diferentes procesos administrativos, los resultados muestran la posibilidad de mejorar las prácticas organizacionales y procedimientos concernientes a factores tales como carga laboral, planes de carrera, capacitación, reconocimiento y estímulos; lo anterior buscando mayor coherencia entre la normatividad y la cotidianidad laboral.

Las macro variable **Demanda del Entorno y Gestión del cambio** son percibidas por los integrantes de la Fuerza Aérea Colombiana en una condición Destacada, mostrando una comprensión de la institución como una entidad que da respuesta a las demandas con legitimidad, generando confianza y credibilidad en la comunidad.

De igual manera los trabajos realizados en el campo de la investigación, ciencia, tecnología y nuevos dominios de la guerra son percibidos como el desarrollo de capacidades especiales puestos al servicio de la sociedad que adicional a brindar respuesta a las necesidades externas e internas, muestran gestión frente a los vertiginosos cambios del entorno.

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



Dentro de las variables que poseen una percepción muy favorable se encuentran en primer lugar **Disposición hacia la Defensa Nacional** con un 91%, evidenciando conciencia del personal frente a la importancia del cumplimiento de sus funciones debido al impacto que generan en la seguridad de la población y defensa del territorio nacional. La favorabilidad en esta variable se relaciona de igual manera con **la Identidad institucional y el sentido de pertenencia** en cuanto al significado que guarda para los miembros de la FAC hacer parte de la fuerza y aportar desde su labor, al cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto a los valores, entendidos como cualidades que benefician tanto a quienes los ejercitan como a quienes los reciben, se encuentra el valor de **la Seguridad** con el mayor puntaje, 90%, reflejando favorabilidad en la percepción que tienen los funcionarios en cuanto a la gestión de la FAC por promover el interés genuino por el otro, conciencia de los riesgos, preservación de la vida y los bienes del estado. Lo anterior ha sido fortalecido, desde años atrás a través de campañas institucionales tales como “Alguien depende de ti”, “Volver a lo Básico” y SafeStart.

La prioridad cultural que obtuvo menor nivel de favorabilidad con un 81%, es **cultura de la equidad**, definida como la manera que los miembros de la institución perciben el equilibrio y la justicia en la asignación de los reconocimientos y estímulos.

Esta variable ha mantenido la misma tendencia a lo largo de los últimos años reflejando la necesidad de evaluar a profundidad aspectos tales como creencias, criterios en toma de decisiones, métodos y normatividad relacionada, que están derivando prácticas organizacionales susceptibles de mejora.

Macro variables que obtuvieron menor nivel de favorabilidad

Con respecto a las Macro variables que obtuvieron un menor nivel de favorabilidad en su percepción se considera importante destacar la micro variable **Satisfacción Laboral**, lo anterior, debido a que una baja motivación puede generar dificultades que vulneren la apropiación de la cultura institucional. En este sentido es importante entender como parte del problema las diferentes formas de percibir el bienestar laboral en las personas y las cuales pueden estar marcadas por el factor generacional.

Se sugiere entonces el desarrollo de una evaluación con las diferentes generaciones de la FAC con el objetivo de hacer visible lo que genera bienestar e incentiva al personal y realizar gestión sobre estos resultados.

De igual manera y con referencia al ejercicio del liderazgo en la FAC, es importante identificar aquellas prácticas organizacionales que propician climas y entornos laborales que fortalecen la motivación laboral.

Lo anterior es viable de realizarse bajo la metodología de Grupo Focal identificando las expectativas de las diferentes generaciones en la FAC y realizando una guía de buenas prácticas que promuevan la identidad y motivación laboral.

Mediante la pregunta “La FAC demuestra interés en el desarrollo integral tanto personal como profesional, de sus integrantes”, se identificó una segunda variable relacionada con el proceso de Desarrollo de la personas en la Institución. Frente a lo anterior la recomendación es el generar una cultura de aprendizaje basada en atributos que tengan

por objeto promover espacios que movilicen a los miembros de la FAC hacia su propio desarrollo personal y profesional.

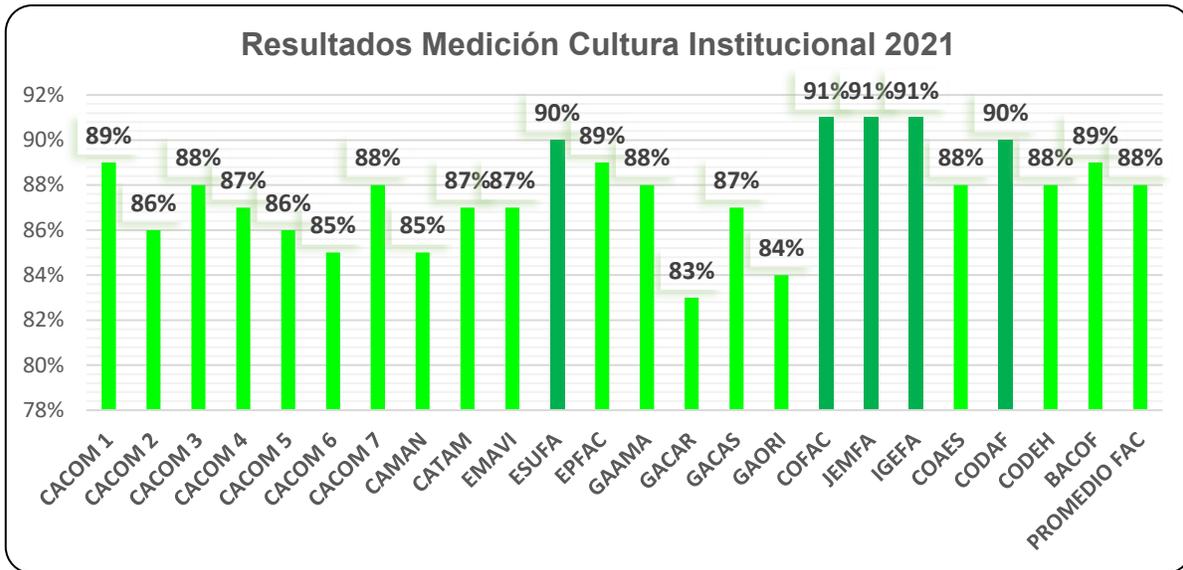
De igual manera, en este punto es importante sensibilizar al personal en las oportunidades que la institución brinda en cuanto a capacitaciones, entrenamientos, desarrollo de competencias y acompañamientos tanto personales como familiares que guardan el mismo objeto, el desarrollo integral de los funcionarios, pero que en algunas ocasiones puede ser percibido por los funcionarios como algo desarticulado.

Por último, se encuentra la micro variable **Cultura de Equidad** que a través de la pregunta en la FAC los reconocimientos (figura del trimestre, condecoraciones etc.) son asignados de manera justa como una manera de exaltar sus aportes, evidenció una oportunidad de mejora.

En este aspecto se considera primordial dar a conocer los procedimientos para otorgar los incentivos en la FAC, a través de un canal de divulgación efectivo, que permita socializar dicha normatividad y a su vez conocer las experiencias y creencias de las personas que los ha llevado a contar con esta percepción.

Por último y con relación a las micro variables con menor calificación, en términos generales se recomienda realizar una identificación de brechas en cuanto a las políticas y regulación existente y las prácticas organizacionales; lo anterior debido a que a pesar de la existencia de normatividad, la percepción de las personas es que aún se puede mejorar un poco más la coherencia entre los comportamientos o decisiones que se llevan a cabo y lo estipulado en la regulación misma.

Resultados por unidades y Grupos Aéreos



De acuerdo con la gráfica anterior, se evidencia que COFAC, JEMFA, IGEFA, ESUFA y CODAF son las dependencias que obtuvieron resultados excepcionales, mostrando una gestión administrativa de alta excelencia en el manejo de la cultura institucional.

Las unidades restantes todas se ubican en resultados entre el 89 % y el 83% lo que indica la percepción de factores considerados buenas prácticas y nivel Destacado susceptible de mejora.

Se evidencia que el resultado de apropiación de la Cultura Institucional para las áreas que obtuvieron los mayores puntajes responde a prácticas organizacionales enmarcadas en la claridad de planes y estrategias para el cumplimiento misional. Al parecer el liderazgo ejercido por el personal de Comandantes y Jefes Inmediatos, ha facilitado la identificación y ejecución de acciones que proyectan a los funcionarios al cumplimiento de la misión institucional.

Al tener claridad frente al “sentido de mi labor” se ha generado otra práctica organizacional de importancia como lo es el trabajo colaborativo entre los funcionarios y equipos lo anterior debido a que existe una visión compartida en pro de un mismo objetivo: el alcance estratégico.

En la Inspección General IGEFA se destaca el ejercicio de un liderazgo caracterizado por el ejemplo, lo anterior debido a que es el área que supervisa el correcto funcionamiento de los procesos organizacionales, movilizandoo en las personas comportamientos alineados con los valores y principios institucionales como el compromiso e integridad y por ende favoreciendo la apropiación de la cultura institucional.

Para el caso de la ESUFA, se destacan prácticas que han llevado al aprendizaje de profesores y alumnos mediante proyectos de investigación e innovación fortaleciendo el sentido de pertenecía y expectativas de proyección al interior de la FAC; así mismo al ser una escuela de formación militar se destacan prácticas continuas que movilizan la identidad con la institución, la sensibilización frente a los símbolos, principios y valores y el cómo los formadores e instructores están llamados a llevarlos a la práctica mediante el ejemplo.

Con relación a la Unidades que obtuvieron las menores calificaciones GAORI, GACAR y CAMAN y CACOM 6 se observa la variable **Organización Interna** obtuvo el menor calificación brindando la oportunidad de conocer a profundidad aspectos relacionados con la satisfacción laboral y que influyen en la actual percepción.

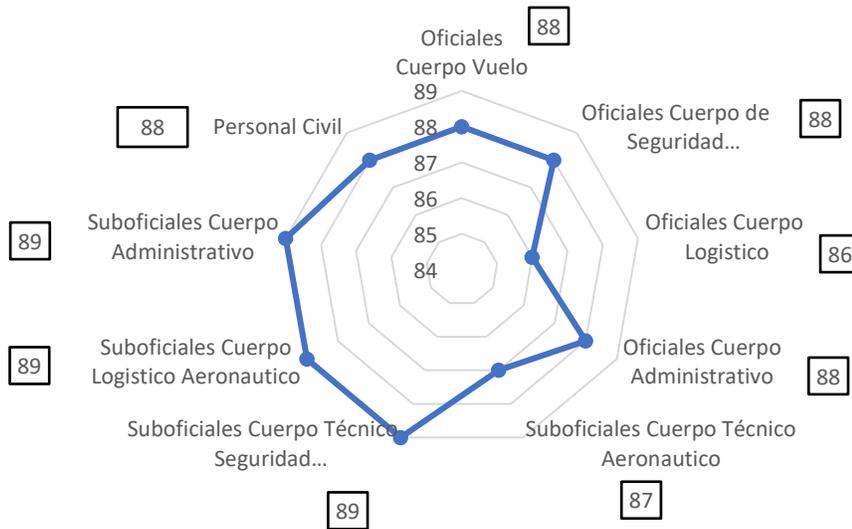
Dentro de estos aspectos se encuentran los procesos de inducción, instrucción, entrenamiento y plan carrera; en poblaciones específicas como el personal de comunicaciones aeronáuticas, evaluar la capacidad de talento humano en congruencia con las necesidades de los Grupos Aéreos para dar respuesta a las demandas propias de su operación.

Así mismo en relación con la micro variable **Satisfacción Laboral** es importante evaluar las oportunidades e infraestructura para la realización de actividades de esparcimiento, abastecimiento de los casinos y condiciones locativas o estructurales con los que cuentan los Grupos, viviendas y oficinas.

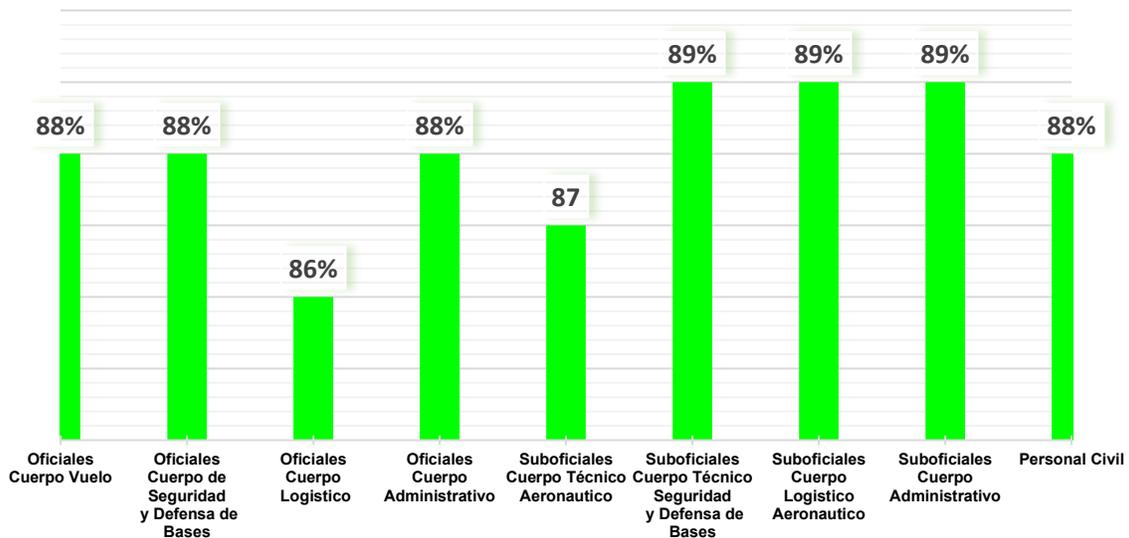
En cuanto a las características y entornos laborales se destaca la oportunidad de revisar estilos de liderazgo que promuevan la cohesión dentro de los equipos de trabajo, alineación con el nivel central y demás áreas a nivel institucional.

Resultado poblacional por cuerpos

Resultados Medición Cultura Institucional Fuerza Aerea por Cuerpo y Personal Civil



Resultado de Medición Cultura Institucional por Cuerpo y Personal Civil 2021



Con relación al análisis de la información por cuerpos de la FAC, el personal perteneciente al cuerpo de Oficiales y Suboficiales de Seguridad y Defensa de Bases, Suboficiales Cuerpo logístico Aeronáutico y Suboficiales Cuerpo Administrativo, poseen una percepción destacada con relación a los otros cuerpos en referencia a los procesos de alineación estratégica, sensibilización del marco ético y respuesta institucional a las demandas del entorno. Los cuerpos que realizaron una menor calificación se ven representados en el cuerpo de Oficiales Cuerpo logístico y Suboficiales Cuerpo Técnico Aeronáutico.

Para el caso del personal de Oficiales y Suboficiales del Cuerpo de Seguridad y Defensa de Bases, se evidencia que este personal percibe la confianza y credibilidad de la comunidad en la FAC, lo anterior considerando que parte de este personal ha participado en ejercicios nacionales, regionales e internacionales en donde se reconoce su profesionalismo e identidad institucional como atributos destacados en el momento de poner en práctica sus conocimientos y capacidades distintivas.

Otro aspecto por considerar es la percepción de reconocimiento que este personal encuentra por parte de la Institución, gracias a su labor dentro de la misma, así como por la mística que se reflejan en el entrenamiento de sus oficiales y suboficiales.

En cuanto a los Suboficiales del Cuerpo Logístico Aeronáutico y Suboficiales del Cuerpo Administrativo una de las variables destacadas es Prioridades Culturales, evidenciando una adecuada práctica de los valores y principios institucionales en los diferentes procedimientos organizacionales.

Con relación a los Oficiales del Cuerpo logístico y Suboficiales Cuerpo Técnico Aeronáutico, dentro de las micro variables destacadas en cuanto a la posibilidad de mejora se encuentran la Satisfacción Laboral y el Desarrollo Humano. En este sentido las recomendaciones se encuentran orientadas a identificar aquellas prácticas organizacionales que a nivel del Comando de Apoyo a la Fuerza CAF, han generado comportamientos que muestran alineación con la cultura institucional. Es importante poder realizar espacios de conversación entre el CAF y los Comandantes de los Grupos Técnicos con el fin de retroalimentar el cómo se están recibiendo las políticas emanadas desde el nivel estratégico en el nivel táctico y su injerencia en la satisfacción laboral y desarrollo integral del personal.

Conclusiones

1. De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de Cultura Institucional 2021, se puede concluir que el personal militar y civil de la Fuerza Aérea Colombiana, percibe con un alto grado de favorabilidad la gestión que se viene realizando en los procesos relacionados con la alineación estratégica institucional.
2. Las macro variables con menor nivel de favorabilidad que aun manteniéndose en clasificación Destacado obtuvieron los menores resultados son Organización Interna y Estructura Interna, variables susceptibles de cambios orientados a fortalecer las condiciones del entorno y procesos institucionales.
3. En cuanto a la percepción de la cultura institucional según cada cuerpo, es importante validar las expectativas y apreciaciones del personal del cuerpo Logístico, en tanto que fue la población que puntúo con los menores resultados.
4. Se evidencian practicas organizacionales destacadas alineadas a la cultura institucional esencialmente en el nivel estratégico susceptible de imitar en el nivel operacional y táctico de la FAC.
5. Dentro de las unidades que obtuvieron los menores resultados en la medición de cultura institucional se encuentran dos grupos aéreos, el Comando Aéreo de Combate No. 6 y el Comando Aéreo de Mantenimiento, unidades en las cuales centralizar el esfuerzo y enfocar las acciones de mejora.

Propuestas de Estrategias

1. Es importante desarrollar una estrategia de comunicación basada en la escucha, donde se reflejen necesidades o vacíos expresados por los funcionarios de la FAC quienes no son ajenos a los cambios del entorno y a su vez pueden generar propuestas de valor que tengan por objeto mejorar aspectos propios de la estructura y organización interna de la Fuerza.
2. Socializar los espacios de oferta académica que brinda la FAC para la capacitación de las personas y que puede ser desconocido para los funcionarios, en pro de abrir el espectro de oportunidades de desarrollo que brinda la institución.
3. Continuar sensibilizando en la importancia del liderazgo transformacional en la gestión de la cultura institucional, un liderazgo basado en el ejemplo y la coherencia, como una manera de inspirar y generar pertenencia e identidad en los miembros de la Fuerza.
4. Afianzar el concepto de “Liderazgo Personal” como núcleo del modelo de Liderazgo de la FAC, en el cual todos los miembros de la institución están llamados a generar comportamientos ajustados al marco ético institucional y vocación de servicio, impactando favorablemente en la apropiación de la cultura.
5. Trabajar en conjunto con el área de comunicaciones estratégicas (comunicación interna) para la divulgación continua de información relevante a los procedimientos de cultura, fortaleciendo la comprensión de esta como un proceso integrado y transversal a la gestión institucional.
6. Identificar las buenas prácticas organizacionales que a nivel de las unidades, dependencias y cuerpos obtuvieron resultados destacados en la medición del presente año, con el fin de evaluar viabilidad e instancias de integrarlas a los planes de acción de cultura institucional.
7. Evaluar la viabilidad de realizar mediciones a en un mayor lapso y poblaciones objeto permitiendo de esta manera identificar cambios relevantes en los resultados, a partir de la implementación de los Planes de Acción PECl.

8. Una vez evidenciadas las variables del entorno interno y externo que obstaculizan las prácticas organizacionales esperadas, identificar personal militar “embajador de la cultura FAC “que a través de diferentes acciones movilice conductas orientadas a la apropiación de la cultura.

Jefatura de Potencial Humano
Comando de Desarrollo Humano