

INFORME DE CULTURA INSTITUCIONAL

2022

FUERZA AÉREA COLOMBIANA



ASÍ SE VA A LAS
ESTRELLAS

INTRODUCCIÓN

La Cultura institucional es un proceso que permite impulsar la estrategia de la Organización a partir de la identificación de los principios, valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de las personas y que son visibles a través de las prácticas organizacionales, generando así un orden conductual y de comunicación que son compartidos por toda la institución.

La Fuerza Aérea Colombiana desde el año 2010 viene inmersa en un proceso de transformación Cultural, basado en la interiorización de principios y valores institucionales, que aseguren en sus funcionarios la presencia de condiciones comportamentales en todos sus niveles, que promuevan una coherencia actitudinal en su personal y lleven a prácticas caracterizadas por la vocación de servicio, el compromiso y el sentido de pertenencia, como grandes propulsores para alcanzar los objetivos institucionales, a través de un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la organización, propendiendo con ello el fortalecimiento del comportamiento ético y contribuyendo a la consolidación de una Fuerza polivalente e interoperable que cumpla con los más altos estándares internacionales y se consolide como preferente y líder regional.

Por lo anterior, la Cultura institucional debe ser descrita con el objetivo de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, permitiendo generar estrategias con miras a construir escenarios en los que se equilibre la continuidad y el cambio, se gestione el comportamiento de las personas y se impulsen los procesos de innovación y desarrollo en la institución, teniendo en cuenta los cambios organizacionales, las dinámicas laborales y las diferencias generacionales que impactan directamente en las creencias, las percepciones, los comportamientos, los estilos de liderazgo y en la forma como se visiona la institución a futuro.

CONTENIDO

INTRODUCCION	2
DIMENSIONES Y DETERMINATES CULTURA FAC	4
METODOLOGIA PARA LA INTEPRETACION DE RESULTADOS.....	7
DESCRIPCION DE LA POBLACION	9
RESULTADOS POR DETERMINATES	10
RESULTADOS POR CUERPOS.....	11
RESULTADOS POR GRADOS	13
RESULTADOS POR UNIDADES.....	14
CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	20

DIMENSIONES Y DETERMINANTES

El modelo de Cultura Institucional FAC está conformado por cinco dimensiones y 21 determinantes, los cuales se describen a continuación:

1. Dimensión Institución		
<p>Legitimidad</p> <p>Percepción que tienen los miembros de la FAC que la institución es reconocida por la sociedad colombiana porque sus acciones son integrales, legales, generan confianza y credibilidad institucional.</p>	<p>Honor</p> <p>Prácticas de la institución que promueven que los miembros de la FAC actúen de manera recta, cumpliendo con el deber personal, institucional y social, respecto al otro y así mismo, tanto en público como en privado, siendo coherente con su investidura militar o de servidor público.</p>	<p>Valor</p> <p>Es la cualidad moral que le permite a la persona enfrentar con fortaleza las situaciones críticas y de alta exigencia, incluso cuando estas implican renunciar a ellos mismos. El valor es la fortaleza física y mental para hacer lo correcto, sin apreciar conveniencias personales, actuando con lealtad y firmeza en toda circunstancia.</p>
<p>Liderazgo</p> <p>Prácticas organizacionales que promueven las capacidades de los comandantes para inspirar, innovar y transformar, ajustar sus comportamientos a los principios y valores para que, por medio del ejemplo y el respeto, cumplan la misión institucional, preservando la disciplina, autoridad y jerarquía militar.</p>		<p>Justicia y Equidad</p> <p>Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.</p>

Dimensión Talento Humano (Personas)		
Identidad	Respeto	Compromiso
Vínculo emocional que tiene el personal con la institución, sintiéndola como propia y reconocen de la importancia del desempeño de su labor en la FAC.	Es la tolerancia hacia la diferencia y reconocimiento del otro como ser humano, valorando sus cualidades sin importar el nivel jerárquico.	Es la condición que le permite a la persona tener clara conciencia de responsabilidad, disponibilidad y actitud de servicio a pesar de las adversidades, dando de sí mismo para el logro de los objetivos de la FAC.
Integridad		Vocación de servicio
Percepción que la actuación de los miembros de la FAC es transparente y demuestra coherencia, profesionalismo, honestidad y dedicación en el cumplimiento de la misión encomendada, actuando con honor y respeto en todo momento y situación, desde la investidura militar o de funcionario público.		Sentimiento de patriotismo, disposición para ayudar a otros permanentemente de manera desinteresada y dispuesto a sacrificarse para dar cumplimiento a la misión institucional.

Dimensión Gestión Estratégica		
Modelo integrado de Gestión	Innovación	Gestión del Conocimiento
Marco de referencia que le facilita a la institución dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional para generar resultados de impacto acorde a las necesidades del país garantizando la calidad en el servicio	Es la adopción de prácticas que incluyen la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas y de mejora de procesos, así como la flexibilidad de la institución para promover e incorporar nuevas ideas.	Proceso para adquirir, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre los colaboradores de la institución, garantizando la continuidad de los procesos y la mejora en los servicios, el desempeño y los resultados institucionales
Seguridad		
La FAC promueve la preservación de la vida y a la conservación de los recursos asignados a la Institución, toma medidas para mitigar riesgos y cumplir la misión con las menores pérdidas posibles.		

Dimensión Gestión de Procesos		
<p>Racionalidad</p> <p>Es la capacidad institucional en el manejo de los procesos con agilidad, simplicidad, efectividad, y aprovechamiento de los recursos; permitiendo la fluidez y evitando la burocracia.</p>	<p>Agilidad en la toma de decisiones</p> <p>Es la capacidad que tiene la institución para analizar, elegir y determinar una acción de manera oportuna basada en información de calidad.</p>	<p>Comunicación efectiva.</p> <p>Capacidad de transmitir de manera activa la información, facilitando la interacción y cooperación a nivel interno y externo de la organización para dar agilidad a los procesos y el logro el éxito los objetivos.</p>
<p>Sinergia de procesos</p> <p>Capacidad de la institución para diseñar procesos que faciliten la cooperación efectiva, garantizando el logro de los objetivos.</p>		

Dimensión Capacidades Organizacionales		
<p>Orientación stakeholder</p> <p>Es la interacción de la institución con otras Fuerzas Militares y organizaciones del ámbito aeroespacial a nivel nacional e internacional, en temas de tecnología, investigación en el área de talento humano, doctrina y demandas del entorno.</p>	<p>Ambidiestrexa</p> <p>Es la capacidad organizacional de ser una Fuerza proactiva y proyectada al futuro, permitiendo un alto nivel de innovación desarrollando y explorando nuevas alternativas de ejecución de los procesos</p>	<p>Trabajar en Red</p> <p>Es la capacidad de la institución para estimular dinámicas organizacionales internas y externas que permiten la participación de las personas con iniciativas innovadoras, tejiendo relaciones colaborativas y de confianza que estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la organización.</p>

METODOLOGIA PARA LA INTERPRETACION DE RESULTADOS

La interpretación de los resultados de la medición de Cultura Institucional para la FAC, se realiza a través del análisis de las 5 dimensiones y 21 determinantes que conforman el Instrumento.

Calificación del Cuestionario de Cultura Institucional:

Para obtener la calificación de la Cultura Institucional se otorgó una valoración numérica a cada opción de respuesta, quedando una escala de 1 a 10. En esta valoración cuantitativa debe haber correspondencia con la direccionalidad de la afirmación, es decir, a mayor apropiación de la Cultura Institucional, mayor puntaje en la valoración numérica.

Luego, este valor se multiplica por 100, para obtener las puntuaciones en términos de porcentaje.

Interpretación de los Resultados

La interpretación del resultado se realiza de acuerdo con la clasificación definida por la Subdirección de Evaluación y Desarrollo, representada por un semáforo, con los siguientes valores de referencia:



DESCRIPCION DE LA POBLACION

La medición de Cultura Institucional realizada en la Fuerza Aérea Colombiana, se desarrolló en la semana comprendida entre el 1 al 8 de junio del año 2022, alcanzando una muestra total de 7.104 personas lo que equivale al 84% de la

población total; la cual estuvo conformada por el personal de oficiales, suboficiales y personal no uniformado de la fuerza, distribuidos en nueve grupos específicos, definidos por los cuerpos que conforman la Fuerza. (Oficiales de Vuelo, de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas, Logísticos, administrativos, Suboficiales de Seguridad y Defensa de Bases, logística aeronáutica, cuerpo técnico aeronáutico, administrativos y personal Civil).

RESULTADOS CULTURA INSTITUCIONAL FAC – 2022

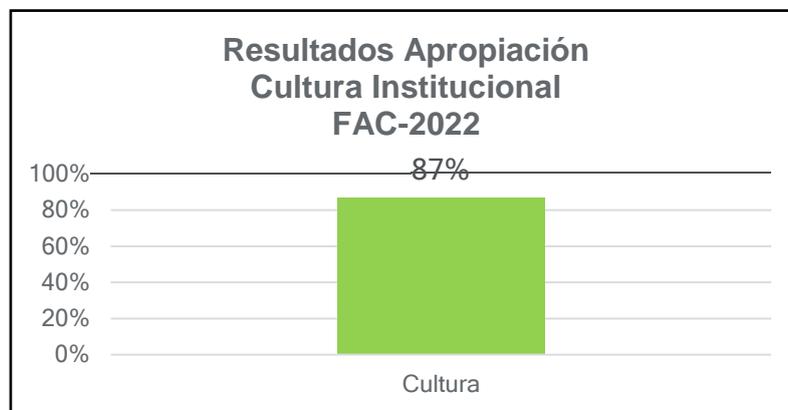


Gráfico 1. Resultados Cultura Institucional FAC -2022

La Fuerza Aérea Colombiana obtuvo un nivel de apropiación de la Cultura Institucional del 87%, ubicándose como una fortaleza según la metodología de semaforización utilizada; ello indica que en términos generales los elementos de la Cultura Institucional evaluados (dimensiones y determinantes), presentan una alta adopción por parte de los miembros de la Institución. En otras palabras, el personal de la fuerza se identifica con los principios, valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de sus colaboradores y que son visibles a través de las prácticas organizacionales.

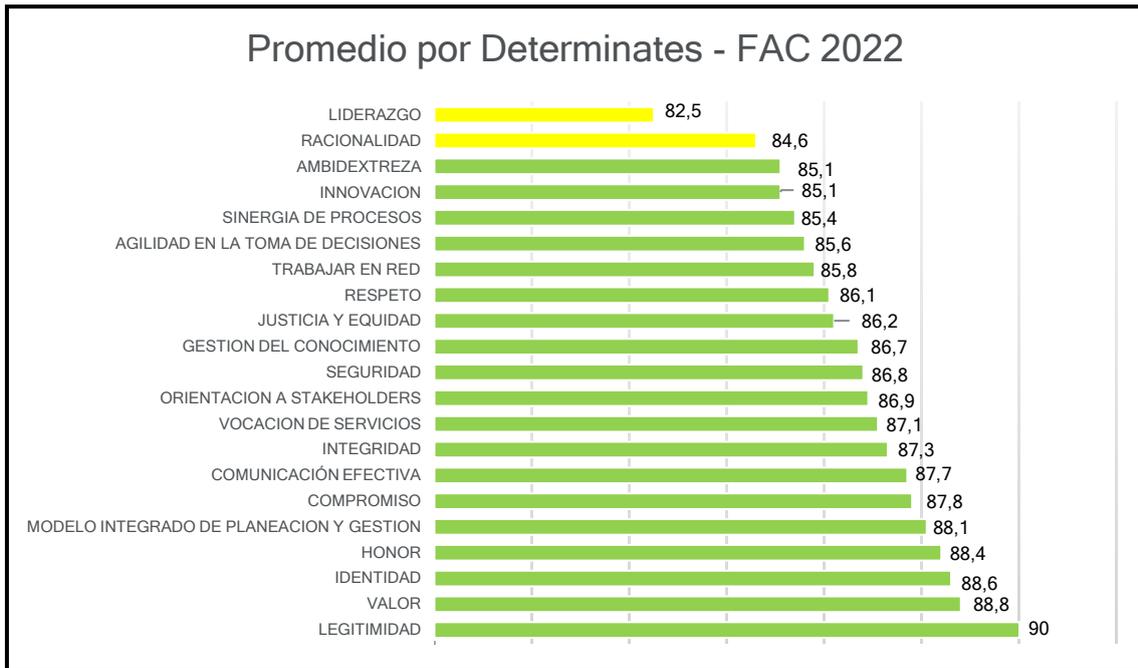


Grafico 5. Resultado promedio por determinantes (FAC- 2022)

Dentro de las poblaciones evaluadas, el personal de Oficiales presenta el mayor porcentaje, de apropiación siendo este de 87.8%, seguido por el personal Civil con un 86.9% y por último se presenta la población de Suboficiales con un 86,2%. Frente a los resultados obtenidos, se observa que las cinco dimensiones evaluadas en la Fuerza presentaron puntajes superiores al 85%, lo cual las ubica como fortalezas.

Las dimensiones que obtuvieron mayor puntaje se refieren a la Dimensión institución (87,8 %) y a la Dimensión Talento Humano (personas) 87,3%, esto indica que los miembros de la Fuerza Aérea Colombiana presentan un alto nivel de adopción de principios y valores institucionales, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y la vocación de servicio. Estos resultados se corroboran con los altos puntajes obtenidos por los determinantes de Legitimidad (90%), Valor (88,8%), identidad (88,6) , honor (88,4%) y Compromiso (87;8%), los cuales indican que los miembros de la FAC presentan una percepción compartida respecto a la credibilidad y confianza que proyecta la institución a la sociedad Colombiana, a través de actuaciones rectas y decididas, que expresan el esfuerzo, la dedicación y la exigencia ante las adversidades, lo cual se alimenta de una alta vocación de servicio y sentimiento de orgullo por ser miembro de la FAC.

Es de anotar que la población militar presentó un mayor porcentaje en el determinante de Legalidad y valor, debido en gran medida al rol que desempeñan en la institución al participar de manera directa en procesos de seguridad y defensa de bases y operaciones aéreas, asumiendo situaciones adversas a las que se encuentran expuestos. Así mismo se destaca el personal no uniformado en el determinante de Identidad, lo cual se traduce en el respeto y admiración que este personal manifiesta, vinculándose con cada una de las actividades propias de la fuerza e impactado en la misión de la institución a través de su labor diaria.

Frente al determinante Liderazgo el cual obtuvo un puntaje de (82,5%), podemos mencionar que se ubica como un aspecto que requiere oportunidad de mejora en las tres poblaciones monitoreadas, en especial en el personal de suboficiales quienes considera que el liderazgo de los comandantes debe orientarse hacia una mayor vivencia y práctica de los valores y principios institucionales, lo cual se refleje en los procedimientos, prácticas organizacionales y toma de decisiones.

De igual forma la dimensión Gestión estratégica y Gestión de procesos presenta una alta adopción de acciones dirigidas al cumplimiento de la norma y a prácticas organizacionales que permiten impulsar la mejora continua y la búsqueda permanente de la excelencia para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la Fuerza Aérea. No obstante, se presenta el determinante de Racionalidad el cual obtuvo un porcentaje de 84,5%, considerando que algunos procesos pueden parecer redundantes o innecesarios y poco eficientes, requiriendo simplificar y optimizar los procesos, lo cual impacte en la eficiencia y desarrollo organizacional especialmente en lo que manifiesta el personal de oficiales. Así mismo continuar promoviendo y estimulando la generación de nuevas ideas y la sinergia de procesos, lo cual facilite la oportuna toma de decisiones y la implementación de mecanismos que incentiven la investigación e innovación al interior de la Institución, según lo arrojado en el determinante de Innovación el cual obtuvo un puntaje del 85,1%, siendo el personal de suboficiales quien se destaca en este resultado.

Finalmente, la dimensión que presentó el menor puntaje en sus resultados fue la Dimensión Capacidades Organizacionales con un 85,7%, lo cual la ubica en un nivel de fortaleza; sin embargo, requiere ser desarrollada ya que se encuentra en el límite inferior según la metodología de interpretación utilizada. Esta dimensión está conformada por el determinante ambidiestrismo 85,1%, requiriendo fortalecer aspectos relacionados con la preparación del personal hacia los desafíos del entorno, generando mayores proyectos e iniciativas y permitiendo la gestión del conocimiento al interior de la Fuerza, especialmente en la población de Suboficiales, a través de la creación permanentemente de redes y alianzas de trabajo e introduciendo nuevos procedimientos y tecnologías que permitan mantener una posición como preferente a nivel regional.

De acuerdo con los cuerpos analizados en la FAC, podemos evidenciar que los nueve grupos se ubican en un nivel de fortaleza, presentando un mayor puntaje en promedio en el cuerpo de Suboficiales Administrativos (89,2%), seguido por los oficiales del cuerpo logístico (88%) y los oficiales del Cuerpo de Vuelo (87,9%).

Por otro lado, quién presentó menor promedio en su puntaje fue el Cuerpo Técnico Aeronáutico (85.1%), seguido por el personal civil (86,9%). Dicho lo anterior mencionaremos que el cuerpo de Suboficiales Administrativos presentó todas las dimensiones y determinantes en un nivel de fortaleza, destacándose las dimensiones relacionadas con la Institución y la Gestión estratégica, esto se traduce en un alto compromiso y responsabilidad ante el cumplimiento de sus funciones, producto en gran medida de la claridad del rol laboral y de sus funciones, lo cual permite a esta población aplicar sus conocimientos por las cuales fueron incorporados al servicio de la institución, generando mejoras de manera continua de los procedimientos e influyendo en los procesos de planeación, organización, toma de decisiones, gestión del conocimiento, comunicación y sinergia de procesos.

Es de destacar el porcentaje obtenido en la Jefatura de Estado Mayor - JEMFA, debido en gran medida a que dicho personal realiza de manera taxativa sus labores, las cuales se encuentran debidamente delimitadas. No obstante, los

grados que requieren ser fortalecidos en este determinate se ubican en los técnicos primeros orgánicos de CATAM, Técnicos segundos pertenecientes a la ESUFA y los Técnicos terceros de CAMAN y CACOM 6.

El personal de oficiales de vuelo presento un porcentaje de apropiación del 87,9%, lo cual indica que dicha población presenta una alta adopción de los determinantes correspondientes al Honor y al Valor, lo cual se relaciona con el rol que desempeñan al interior de la organización, a través de acciones integrales, legales y profesionales que proyectan confianza y credibilidad institucional. Así mismo los determinantes que presentan oportunidad de mejora se refiere al liderazgo, la agilidad y optimización de los procesos. Es de destacar que el grado que requiere ser fortalecido en dicha población, corresponde al personal de tenientes.

Por otro lado, el Cuerpo de Suboficiales Técnico Aeronáutico, presenta el menor valor de percepción en la apropiación de Cultura Institucional en la FAC, a pesar de ubicarse como fortaleza. Sus resultados están al límite inferior de traducirse como oportunidad de mejora, requiriendo fortalecer aspectos relacionados con el mejoramiento de recursos y elementos tecnológicos, que impacten en el cumplimiento de los procedimientos de mantenimiento y las demandas y necesidades del entorno, así como en la generación de redes y alianzas de trabajo tanto con entes internos como externos.

Asimismo, se requiere fortalecer la eficiencia de algunos procedimientos y la transmisión del conocimiento en el personal de suboficiales, a través de una mayor sinergia de los procesos y una oportuna toma de decisiones. Para ello es indispensable contar con un liderazgo, que permita acompañar, reconocer y valorar el trabajo realizado y generar condiciones que promuevan el mejoramiento continuo. De igual manera este cuerpo presenta una alta carga laboral tanto administrativa, como operativa, lo cual influye en algunos aspectos relacionados con la formación, el cumplimiento de un plan de carrera, el bienestar, la vocación de servicio y la identidad institucional.

Los grados que requiere ser fortalecidos corresponden a los grados de técnico tercero y técnico cuarto especialmente en las dependencias de IGEFA, CODEH, y las unidades de CACOM 4,6,7 y el Grupo Aéreo del oriente en los determinantes de Liderazgo, innovación, ambidiestrismo, gestión del conocimiento y trabajo en red.

Respecto al personal de Oficiales de Seguridad y Defensa de Bases, se observa que se presentan altos puntajes en todos los determinantes a nivel central. De igual forma se evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo, la vocación de servicio, la agilidad en la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento y la sinergia de procesos, en los Comandos 2,3,5,7, CATAM, GAAMA, GACAR, GAORI y COFAC.

De manera similar el personal de Suboficiales de Seguridad y Defensa de Bases, presenta algunos aspectos que se requieren ser fortalecidos a pesar de obtener un resultado que lo ubica como fortaleza. En especial a lo que se refiere al liderazgo y este cómo impacta en el reconocimiento del personal, la agilidad en la toma de decisiones y la generación de nuevos procedimientos que permita realizar su labor de manera más efectiva. Estos resultados se observan en los CACOM 1,7, CAMAN, EMAVI, ESUFA y GAORI y a nivel central en IGEFA y el COAES.

Frente al personal Civil se resalta los determinantes de Identidad y el modelo integrado de planeación y gestión, como los puntajes más altos. Así mismo se observa la necesidad de fortalecer algunos aspectos relacionados con el liderazgo, a partir de una mayor participación en la toma de decisiones. Las dependencias que presentaron menor nivel de apropiación corresponden a CACOM 2,6,7, GACAS, GAORI y CODEH. De manera similar, se observó que los puntajes más altos corresponden a los Comandos 1,3,4, GAAMA, GACAR, ESUFA, EPFAC, COAES y CODAF.

De igual forma, frente a los resultados obtenidos por grados, podemos identificar que, de los 24 grados analizados, 22 presentan resultados que los ubican como fortaleza frente a la apropiación de la Cultura Institucional. De igual manera se

observa que los grados que presenta un mayor nivel de apropiación de la C.I, se relacionan con los grados más altos en la categoría de oficiales y suboficiales, siendo encabezado por los coroneles, técnicos jefes, teniente coronel y el grado mayor; ello podría correlacionarse con factores de tiempo en la institución y roles al interior de la misma, lo cual genera una mayor adopción e interiorización de los elementos que conforman la cultura de la FAC.

En cuanto a los grados que obtuvieron menor porcentaje de apropiación y se ubican como oportunidad de mejora, se encuentran los grados técnico cuarto y el grado civil orientador espiritual. Adicionalmente y a pesar de encontrarse como fortaleza, se presentan en el límite inferior de interpretación, los grados de técnico tercero, teniente y el grado civil técnico para apoyo, lo cual indica la necesidad de continuar manteniendo y desarrollando los elementos culturales institucionales en dichas poblaciones, fortaleciendo aspectos de liderazgo en todos los niveles, que faciliten la gestión del conocimiento y promueva la sinergia de procesos.

RESULTADOS DE APROPIACION DE CULTURA INSTITUCIONAL POR COMANDOS, UNIDADES MILITARES Y GRUPOS AEREOS – 2022.



Gráfico 3. Resultados Cultura Institucional FAC por Unidades - 2022

Los resultados de Cultura Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana expuestos en la Grafica 3, denotan homogeneidad en los datos, evidenciando porcentajes altos de apropiación de dicha cultura, los cuales se encuentran por encima del 85% y se ubican en un nivel de fortaleza, siendo la Escuela de Posgrados de la Fuerza -EPFAC (91,4%), el Comando de Apoyo a la Fuerza - CODAF (90,4%) y el Comando de Operaciones Aéreas - COAES (90%) las dependencias que obtuvieron los mayores puntajes. Asimismo, las unidades que presentan menor nivel de apropiación de la Cultura Institucional están representadas por el Grupo Aéreo del Oriente - GAORI (82%) y el Comando Aéreo de Combate N 6 - CACOM 6 (84%), los cuales se ubican en un nivel de oportunidad de mejora.

Los resultados a nivel central, denotan una alta apropiación de la C.I con porcentajes superiores al 88%, ubicándola como una fortaleza en este nivel. Referente a los datos obtenidos en el Comando de la fuerza (COFAC), la Jefatura de Estado mayor (JEMFA) y la Inspección General de la Fuerza (IGEFA), se observan que en el caso de COFAC (89%) y JEMFA (88%) el personal de suboficiales presentó un mayor nivel de apropiación con un 93% y 90% respectivamente, siendo el personal de oficiales en el caso de IGEFA el de mayor puntuación.

El personal civil presenta el menor puntaje con un 83% en el caso de COFAC e IGEFA, requiriendo fortalecer la agilidad en los procesos, la toma de decisiones y un mayor reconocimiento de su labor, lo cual impacte en el compromiso y el sentido de pertenencia.

Las dimensiones que se destacan, se relacionan con la Institución y la Gestión Estratégica tanto en COFAC como IGEFA, lo cual se vincula con el rol que desempeñan, en el entendido que proporcionan a la institución, todo lo referente a lineamientos y políticas, así como a la organización, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión institucional. De igual forma se destaca en JEMFA, la Dimensión de Capacidades Organizacionales, toda vez que esta Jefatura trabaja en fortalecer y mejorar los diferentes procesos, permitiendo la sinergia y eficiencia organizacional entre las diferentes áreas.

Frente a los tres comandos de la Fuerza, podemos mencionar que el Comando de Operaciones Aéreas (COAES) y el Comando de apoyo a la Fuerza (CODAF), presentaron altos niveles de apropiación de Cultura Institucional con un 90%, seguido por el Comando de Desarrollo Humano (CODEH) con un 87%. Se observa que todas las dimensiones se ubican en un nivel de fortaleza; sin embargo, las que obtuvieron mayor porcentaje hacen referencia a la Institución y a la Gestión estratégica, esta última dimensión varía en el CODAF, destacando la dimensión de Talento Humano, lo cual indica que el personal presenta un alto nivel de compromiso y servicio con su labor, actuando con profesionalismo y disposición.

De manera similar se presentan como determinantes destacados en los tres comandos la legitimidad, la identidad, el honor y el valor, lo cual evidencia la alta percepción que presenta el personal frente a la credibilidad y confianza que genera la Fuerza, a través de acciones integrales y legales.

En cuanto a los determinantes que obtuvieron menor puntuación, se encuentra el liderazgo y la racionalidad en los tres comandos, siendo necesario ser fortalecidas en el Comando de Desarrollo Humano. De igual forma este comando mencionado, presenta adicionalmente como oportunidad de mejora los determinantes relacionados con sinergia de procesos, agilidad en la toma de decisiones, ambidiestrismo e innovación, producto en gran parte del rol que ejerce dicho comando, el cual se soporta en la administración, desarrollo y bienestar del talento humano de la Institución, requiriendo generar procesos que permitan una mayor eficiencia e impacto.

Con respecto a los Comandos Aéreos de Combate de la Fuerza, podemos observar que los resultados obtenidos son homogéneos y se encuentran por encima del 85%, lo cual indica que el nivel de apropiación de la Cultura Institucional se ubica como fortaleza, a excepción del CACOM 6 que obtuvo un 84%, ubicándolo como una oportunidad de mejora.

Frente a las dimensiones evaluadas, se observa que el mayor porcentaje de apropiación se refiere a la dimensión Institución y Talento Humano, lo cual alude a que el personal está comprometido con los principios y valores institucionales

y presenta una alta disposición y entrega al cumplimiento de la misión institucional, arrojando porcentajes altos en el determinante de legitimidad y requiriendo fortalecer el determinante relacionado con el liderazgo.

Dichos resultados varían tanto en CACOM 3 y CACOM 6, donde se destaca la dimensión de gestión estratégica e Institución, presentando en un tercer lugar la Dimensión de Talento humano, requiriendo fortalecer aspectos relacionados con la vocación de servicio, el reconocimiento, la coherencia actitudinal y el liderazgo. De igual forma, en los Comandos Aéreos de Combate las dimensiones que obtuvieron menor puntaje se refiere a la Gestión de Procesos y la Capacidad organizacional, lo cual hace referencia a continuar generando un mayor nivel de agilidad y autonomía en la toma de decisiones en los diferentes niveles, así como simplificar algunos procedimientos que permitan la eficiencia y efectividad organizacional, fortaleciendo la preparación y formación del personal frente a los retos y desafíos que demanda la nación, lo cual permita mayor desarrollo institucional. Lo anterior se corrobora con los determinantes que puntuaron más bajo, los cuales hacen referencia a la racionalidad, el ambidiestrismo e innovación, requiriendo un mayor empoderamiento del personal de líderes en todos los niveles, a través de prácticas organizacionales que promueven las capacidades institucionales.

Es anotar que el Comando Aéreo de Combate N 6, es la única unidad que presenta oportunidad de mejora en las cinco dimensiones evaluadas, enfocándose en la necesidad de mantener una institución que dé respuesta a los desafíos del futuro a través de prácticas, que permitan la trasmisión del conocimiento y una mayor preparación de su personal, introduciendo nuevos desarrollos, procedimientos y/o tecnologías que optimice y genere sinergia en los procesos, a través de una oportuna transmisión de conocimiento y comunicación efectiva, soportado en un liderazgo influenciado en todos los niveles.

En cuanto a los Grupos Aéreos se destaca el Grupo Aéreo de Caribe - GACAR y el Grupo Aéreo del Casanare - GACAS con un 87%, a excepción del Grupo Aéreo del Oriente – GAORI, el cual obtuvo un 82,4%, ubicándose en una franja

de oportunidad de mejora e indicando la necesidad de fortalecer las cinco dimensiones evaluadas.

En los Grupos aéreos se destacan las dimensiones de Institución y Gestión Estratégica, lo cual indica que el personal desarrolla planes, proyectos e iniciativas para el cumplimiento de la misión, enfrentando situaciones adversas siendo leales al juramento patrio, lo cual redundo en una percepción alta sobre el reconocimiento de la fuerza, ya que estos grupos aéreos demuestran en las regiones donde están ubicadas admiración y reconocimiento; salvaguardando la soberanía de la nación por medio de las operaciones aéreas en diferentes zonas, las cuales pueden ser de difícil acceso. No obstante, se presenta en todos los grupos la necesidad de fortalecer el determinante de Liderazgo.

Así mismo se destaca en GACAS la Dimensión del Talento humano, presentado una alta disposición, compromiso y orgullo del personal que integra este grupo, resaltando las relaciones personales, la coherencia actitudinal y el vínculo emocional con la misión de la Unidad.

Frente a las dimensiones que obtuvieron menor puntaje se presenta la Gestión de procesos y la Capacidad Organizacional, esto podría estar influenciado con la transmisión de conocimiento que tiene el personal que conforma estos grupos, los cuales cuentan con poca antigüedad, requiriendo generar nuevas prácticas organizacionales que aseguren la difusión de la información, lo cual impacte en la celeridad en la toma de decisiones y la eficiencia de los procesos. Adicionalmente brindar una mayor visibilidad al trabajo que realiza la FAC con otras instituciones, generando alianzas con otros entes que permitan fortalecer las capacidades organizacionales.

En cuanto al Grupo Aéreo del Amazonas - GAAMA, se observa que la dimensión de Talento Humano se presenta como el factor a intervenir, en donde se evidencia la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con el liderazgo en todos los niveles, la comunicación, así como el reconocimiento, el respeto, la vocación de servicio y valor del trabajo.

Asimismo, se percibe que en el Grupo Aéreo del Oriente – GAORI, el determinante que mayor porcentaje obtuvo se refiere a la Legitimidad, debido en gran parte a la participación y acercamiento que tiene el grupo en las actividades con la población del vichada, contribuyendo al bienestar de la comunidad y permitiendo una alta percepción de la dimensión institucional. De igual forma se observa la necesidad de fortalecer 19 de los 21 determinantes monitoreados, lo cual se relaciona en gran medida con las limitaciones que presenta el grupo en términos de ubicación geográfica, experiencia, perfiles de cargo y cantidad de personal, lo cual influye en la gestión del conocimiento y de algunos procesos, los cuales requieren mayor simplicidad. Se observa que en la mayoría de las variables quienes tienen una percepción más alta son los oficiales superiores y los capitanes; mencionando que GAORI es una unidad donde gran parte de su personal llega destinada como su primera unidad dentro de la FAC, por lo cual el sentido de pertenencia y la adquisición de elementos culturales se está desarrollando, influyendo esto posiblemente en la percepción de los Oficiales subalternos y Suboficiales. Por lo anterior, es indispensable fortalecer el liderazgo en todos los niveles, principalmente en la especialidad de seguridad y defensa de bases.

Frente a las Escuelas de formación y de posgrados de la Fuerza, se puede observar que estas presentan un nivel destacado de apropiación de Cultura Institucional, ubicándose como fortaleza. Es así como la Escuela de posgrados de la Fuerza (EPFAC) se presenta con el mayor nivel de apropiación con un 91%, seguido por Escuela de Suboficiales (ESUFA) con un 88% y finalmente la Escuela Militar de Aviación (EMAVI) con un 85%. En cuanto a la EPFAC y a la ESUFA, los resultados obtenidos en las cinco dimensiones son de destacar y se ubican como fortalezas. No obstante, las dimensiones que obtuvieron mayor porcentaje corresponden a la relacionada con la Institución, seguido por el Talento Humano; lo cual indica la prevalencia de aspectos relacionados con la legitimidad, identidad, principios y valores institucionales.

En el caso de ESUFA se destaca también la dimensión Gestión estratégica, evidenciando una tendencia al mejoramiento de procesos y al desarrollo de planes e iniciativas en cumplimiento a la misión institucional, siendo pertinente

continuar con el fortalecimiento de la dimensión del talento humano, en lo que se refiere a la vocación de servicio.

Respecto a la EPFAC, esta ha diseñado unas líneas de esfuerzo para ser una Institución de educación militar de excelencia, estas líneas de acción están dirigidas al personal Militar y Civil de la EPFAC y se soportaron en la gestión del Talento Humano. En cuanto a EMAVI se presentan las dimensiones de Capacidad Organizacional y Gestión de procesos, como los aspectos que requieren ser intervenidos, indicando la necesidad de fortalecer la toma de decisiones de acuerdo al grado y cargo, la sinergia de procesos y racionalidad de los mismos, lo cual permita una mayor eficiencia y agilidad en los diferentes procesos, a través de un trabajo interdisciplinario y mancomunado con otros actores externos, dando cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto a los determinantes, se observa que en las tres escuelas se destacan los aspectos relacionados con la legitimidad, la identidad y el valor, lo cual refleja su razón de ser, en formar integralmente al personal en el campo militar, profesional y aeronáutico para el desarrollo de la institución, generando productos de alta calidad, innovación, investigación y desarrollo, dentro de un marco de responsabilidad social y afianzado en los principios y valores de la Fuerza Aérea Colombiana.

Finalmente, como determinantes que requieren ser fortalecidos se encuentra el liderazgo y la racionalidad en EMAVI y ESUFA y adicionalmente en EMAVI lo relacionado con la sinergia de procesos y agilidad en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La medición de Cultura Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana para el año 2022, obtuvo una percepción de apropiación del 87%, lo cual indica que las dimensiones y determinantes que caracterizan la cultura de la Fuerza presentan un alto nivel de consolidación en el personal que conforma la institución, contribuyendo al cumplimiento de la estrategia de la Fuerza, a través de condiciones comportamentales y prácticas organizacionales. No obstante, según

la interpretación y análisis realizado de los resultados de dicha medición se emiten algunas consideraciones y recomendaciones generales, en espera de poder ser implementadas y focalizadas para obtener un mayor nivel de apropiación de la Cultura Institucional.

Las dimensiones que presentaron mayores porcentajes, se orientan a la Institución y a la Dimensión del Talento humano, lo cual indica que las posturas del personal están definidas sobre los principios y valores institucionales y un alto sentido de pertenencia y vocación de servicio, generando un vínculo emocional entre el personal y la institución, enmarcado en un marco normativo de integridad y coherencia actitudinal, que proporciona credibilidad y confianza de las acciones que realiza la institución a la sociedad. No obstante, en los grados de técnico cuartos, aerotécnico, teniente y subteniente, la dimensión de talento Humano se encuentra en tercer lugar, observando la necesidad de fortalecer determinantes como el respeto y la vocación de servicio, lo cual impacte en el compromiso y la identidad del personal.

Las dimensiones que obtuvieron menor porcentaje se refieren a la Gestión de Procesos y la Capacidad Organizacional. La primera requiere fortalecer el manejo de los procesos con una mayor agilidad y efectividad, que permita la sinergia de los procesos y la celeridad en la toma de decisiones. Respecto a la Capacidad Organizacional, se requiere fortalecer la preparación de los miembros de la institución para los desafíos y demandas del entorno, permitiendo la generación de proyectos y gestión del conocimiento e impulsando la innovación en sus procesos, para garantizar la sostenibilidad de la Fuerza.

Frente a los grados evaluados, se observa que los grados más altos de la jerarquía militar presenta un nivel de mayor de apropiación de la Cultura Institucional, siendo los grados técnico jefe comando, teniente coronel, Coronel, técnico jefe y los grados civiles, técnico de Inteligencia y técnico de servicio los más destacados. De igual forma los grados que presentaron menor nivel de apropiación y que requieren ser fortalecidos corresponden a los técnicos cuarto, técnico tercero, teniente y los grados civiles de auxiliar de apoyo, profesional de defensa y orientador espiritual.

De igual forma se observa que los diferentes cuerpos obtienen un porcentaje superior a 85%, ubicándose como fortaleza, siendo el Suboficial del Cuerpo administrativo el puntaje más alto, producto de que este personal ejerce su labor de manera específica, manteniendo delimitación de sus funciones. De manera similar el cuerpo Técnico aeronáutico presentó el menor puntaje, especialmente en los grados técnico cuarto y tercero, los cuales se encuentran de manera directa en la operación, asumiendo diferentes situaciones que se presentan como la falta de tiempo libre, dificultad para acceder a procesos de formación, cumplimiento del plan de carrera y la necesidad de obtener de manera inmediata recursos para ejercer su labor.

El determinante Legitimidad fue el que obtuvo la calificación más alta en la mayoría de los cuerpos, reconociendo que la FAC es una institución que genera credibilidad y confianza ante la sociedad, basados en un marco legal consistente. Por otra parte, el determinante Liderazgo se presenta como el aspecto que requieren atención en todos los cuerpos. Este liderazgo se expresa principalmente, en la necesidad de generar un mayor nivel de objetividad en la toma de decisiones y en la generación de una comunicación asertiva en todos los niveles, que facilite la sinergia de procesos, a través de la práctica y vivencia de los principios y valores institucionales. Se observa una mayor percepción negativa en los grados bajos, Técnico tercero, técnico cuarto, técnico primero y los oficiales subalternos y el personal civil, los cuales presentan una posición más crítica ante los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, la integridad y la comunicación efectiva.

La categoría correspondiente al personal civil, presenta como determinantes que requieren oportunidad de mejora la generación de un liderazgo que manifieste una mayor objetividad en la toma de decisiones, así como el reconocimiento y valoración de la labor diaria que realizan, permitiendo autonomía en la toma de decisiones de acuerdo a su rol.

La dimensión que obtuvo menor porcentaje se refiere a la Capacidad Organizacional, específicamente en lo que se refiere a la preparación de los miembros para los desafíos del futuro, permitiendo la creación de proyectos y

gestión del conocimiento, impulsando a sus miembros a ser proactivos en sus procesos para garantizar la sostenibilidad de la Fuerza. Esta dimensión se soporta en el determinante ambidiestrismo en el cual el personal percibe dificultades respecto a lograr dar cumplimiento oportuno a las demandas que exige cada vez más el entorno, es decir la posibilidad de que la institución cumpla con los requerimientos actuales y de manera simultánea desarrolle capacidades que permitan adaptarse a los cambios globales, lo cual se ve limitado o reducido por temas de capacitación, de recursos y elementos tecnológicos que faciliten la labor diaria, requiriendo una mayor formación y preparación a sus miembros para los desafíos del futuro, permitiendo la creación de proyectos y gestión del conocimiento, especialmente en la población de Suboficiales.

RECOMENDACIONES

Establecer y definir políticas institucionales, relacionadas con los estilos de liderazgo, la forma de comunicación interna, los procedimientos y lineamientos de administración del talento humano, con el fin de difundir de manera oportuna los diferentes reglamentos, manuales y documentos normativos, que proporcionen claridad respecto al comportamiento y conducta esperada de los miembros de la institución.

Evaluar los procedimientos que se llevan a cabo en cada proceso de la organización, con el objetivo de favorecer la simplicidad y practicidad, lo cual aumente la eficiencia y efectividad organizacional, ahorrando recursos económicos y humanos.

Se recomienda la generación de procesos que permitan la transmisión y gestión del conocimiento especialmente en las especialidades del cuerpo de Suboficiales del cuerpo técnico aeronáutico y logístico.

Se observa la necesidad de fortalecer los aspectos relacionados con un liderazgo inspirador, que se base en el ejemplo y en la coherencia actitudinal, así como permitir una mayor autonomía en la toma de decisiones de acuerdo al cargo y al grado. Para ello se sugiere continuar con el Plan de desarrollo Individual PID,

dirigido a los Comandantes de Unidad, segundos comandantes y Comandantes de Grupo, permitiendo replicar su experiencia y conocimiento en el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Fortalecer y entrenar la competencia de liderazgo en todos los niveles, especialmente en los mandos medios, empoderando su actuar hacia la influencia positiva a través del ejemplo y el respeto, por intermedio de programas de formación como coaching, mentoring etc.

Reconocer e identificar por parte de los líderes de la institución, las mejores prácticas organizacionales que se están desarrollando, con el fin de promover y replicar estas prácticas a toda la organización.

Promover la escucha y aplicación de nuevas iniciativas por parte de los comandantes, con el objetivo de fortalecer la proyección a futuro de la institución, incluyendo el desarrollo de actividades que promuevan el valor, honor y legitimidad, propagando la cultura organizacional esperada.

Socializar los resultados de Cultura Institucional a nivel Central y de Unidad, con el fin de impactar en los estilos de liderazgo, los cuales se soportan en los principios y valores institucionales; ya que los líderes influyen y moldean el comportamiento de las personas, fomentando la identidad institucional y el comportamiento ético, impactando en las prácticas organizacionales.

Bajo el modelo de competencias y el modelo de liderazgo establecido para la fuerza, continuar proporcionando información que permita identificar las habilidades y conocimientos del personal propuesto para ocupar cargos críticos, asegurando un ajuste óptimo entre el cargo y el perfil requerido.

Es importante involucrar a todo el personal militar y civil en aquellas estrategias de identificación y de promoción de la Cultura Institucional, no solo abordando a los grados superiores del área estratégica sino a su vez a los grados bajos y medios, permitiendo la participación activa del personal, generando una mejor comprensión de lo que es la cultura institucional y su importancia en la

implementación y ejecución de los procesos. Para ello se requiere realizar de manera continua campañas de fortalecimiento de la Cultura Institucional, fortaleciendo los principios y valores, el sentido de pertenencia e identidad institucional.

Propiciar espacios de intercambio de conocimiento efectivo entre las nuevas generaciones y el personal que goza de mayor antigüedad, basado en el respeto, la confianza y la expectativa de aprender y comprender nuevos sentidos sobre la perspectiva de carrera y sentido de pertenencia de las nuevas generaciones, construyendo espacios de aprendizaje mutuo; con el fin de generar una mayor cohesión organizacional que permita la difusión y construcción de la doctrina y filosofía de la Cultura Institucional.

Establecer estrategia de socialización de las diversas actividades de bienestar, compensación y estímulos que contiene la Fuerza, con el fin de comunicar a la totalidad del personal de las oportunidades con que se cuentan y la apertura que se brinda para que el personal tanto militar como civil, pueda acceder a estos beneficios de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Implementar estrategias de difusión de capacidades, reconocimientos, logros, capacitaciones, etc, enfocadas tanto a la población Militar como Civil, garantizando así que la información llegue a todo el personal.

Ajustar los planes de carrera y las competencias personales y laborales que requiere la Institución, principalmente personal de suboficiales de logística de los servicios, técnico aeronáutico y de seguridad y defensa de bases.

Visualizar a nivel interno aquellas acciones que se ejecutan en alianzas con otras fuerzas y organizaciones relacionadas al tema aeronáutico, así como difundir aquellas ofertas las cuales el personal de la Fuerza puede ser participe, de esta manera se promueve el involucrar y estimular la participación de las personas en dichas acciones con el fin de que sean innovadoras y atractivas para el personal interno y externo de la institución, de esta manera se continuará con el proceso de reconocimiento y cumplimiento de la misionalidad de la FAC, esto permitirá

de manera proporcional mejorar la proactividad de la Fuerza dando respuesta a las necesidades del entorno y los retos del futuro.

De acuerdo con lo evidenciado en el personal de suboficiales de grado Técnico Tercero y técnico cuarto, es importante verificar el plan de carrera en dicho personal con el fin de que de manera gradual el personal vaya percibiendo un crecimiento a nivel profesional y personal. De igual forma generar estrategias que permitan fortalecer el sentido de pertenencia del personal de suboficiales de seguridad y defensa de bases y del cuerpo técnico aeronáutico.

Se recomienda continuar promoviendo espacios únicos, donde se visibilice la importancia de ser suboficial y su desarrollo de carrera como militares, lo cual enriquezca su identidad.

De igual manera, promover una cultura basada en el desarrollo de competencias en el personal de oficiales y suboficiales, que contribuya al crecimiento personal y profesional e impacte en una cultura de calidad y de equidad.

Finalmente, la Cultura institucional, no solo se apoya en los valores y creencias, sino también en los procedimientos y conductas de los líderes, que favorece la unión y participación de todas las partes de la organización, ya que proporciona identidad institucional y define los comportamientos esperados al interior de la fuerza. Por ello es fundamental la comprensión y apoyo que brinden los comandantes a todo nivel, frente al fortalecimiento de la Cultura Institucional, entendiendo el impacto que tiene esta en la estrategia y en el cumplimiento misional de la fuerza.

**Comando de Desarrollo Humano –
CODEH Jefatura de Potencial
Humano.**