

# FUERZA AÉREA COLOMBIANA



## INFORME DE RESULTADOS CULTURA INSTITUCIONAL 2019

## **¿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 ORGÁNICA**

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, 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, etc.

## GESTIÓN DEL CAMBIO

Hace referencia a la adaptación a procesos de cambio, velocidad en los procesos de cambio, gestor 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 Renier 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.

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

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ÁBACO DE FRANCOIS REGNI

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%	INDIFERENTE	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 macro variables de la cultura institucional para cada variable.

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

## 1. RESULTADOS CULTURA INSTITUCIONAL PARA LA INSPECCION GENERAL FUERZA AÉREA COLOMBIANA

La muestra para la aplicación de la encuesta de cultura institucional de 2019, en la Fuerza Aérea Colombiana se realizó por medio de la selección de grupos focales compuestos por un número máximo de 25 funcionarios y un número mínimo de 15 funcionarios de la siguiente manera:

Grupos focales para **CACOM 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y EMAVI, CATAM.**

- Dos grupos focales de pilotos
- Un grupo de oficiales y suboficiales de seguridad y defensa de bases
- Dos grupos focales de suboficiales técnicos
- Un grupo focal de personal civil nivel asistencial.

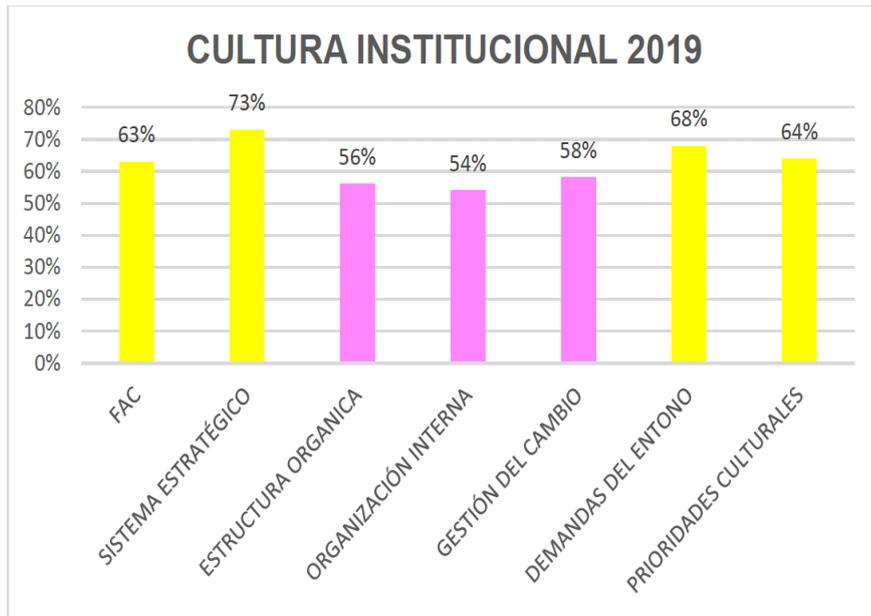
Grupos focales para **CAMAN, ESUFA, GAORI, GACAS, GACAR, GAAMA.**

- Un grupo de oficiales.
- Un grupo de suboficiales técnicos
- Un grupo de oficiales y suboficiales de seguridad y defensa de bases
- Un grupo focal de personal civil nivel asistencial.

En **BACOF**, se realizará la aplicación a los siguientes grupos focales:

- Un grupo de oficiales del cuerpo logístico
- Un grupo de oficiales del cuerpo administrativo
- Un grupo de suboficiales del cuerpo administrativo
- Un grupo de civiles del nivel profesional

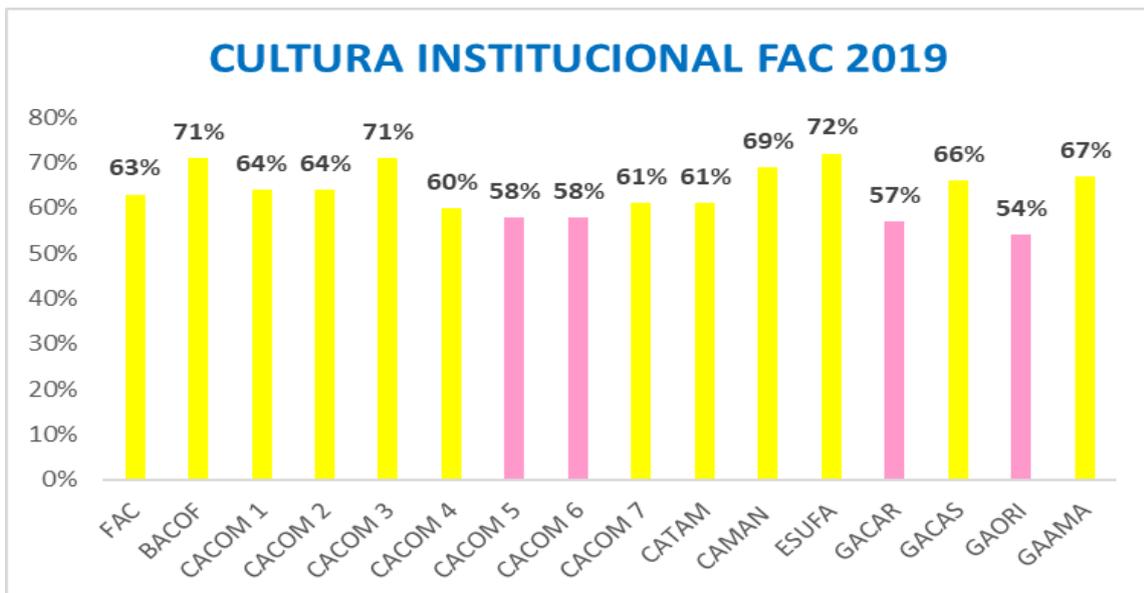
El índice de favorabilidad de la encuesta de cultura institucional para la Fuerza Aérea Colombiana correspondiente al 2019 fue del 63 %, situándose una percepción de indiferencia de acuerdo a la metodología aplicada del ábaco de Regnier.



Los resultados obtenidos muestran una tendencia cultural estática, ya que, pasados cuatro años, se continúa una percepción de indiferente, con un nivel de favorabilidad del 63%.

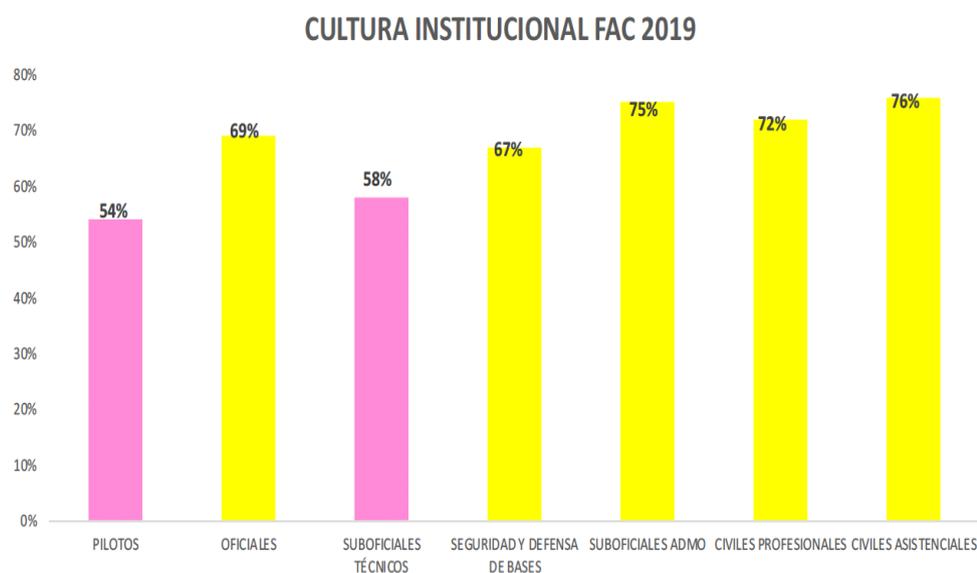
Se evidencio un leve aumento en las variables sistema estratégico y organización interna, las cuales están relacionadas con el plan estratégico, la visión compartida y la comunicación interna, siendo influenciado por el cambio organizacional efectuado con la transformación que, aunque se dio solo en el Comando de la FAC, afecto de manera indirecta a toda la organización, generando cambios en los procesos.

### RESULTADOS POR UNIDADES Y GRUPOS AÉREOS FUERZA AÉREA COLOMBIANA



Los resultados a nivel general en las Unidades y Grupos Aéreos de la institución, evidencian un nivel de percepción de indiferencia, con una tendencia a necesidad de desarrollo en varias unidades y grupos aéreos, siendo necesario incrementar estrategias desde el alto mando que se desarrollen a todo nivel y permitan generar un mayor nivel de identidad y apropiación de la cultura institucional. Igualmente, se hace necesario involucrar factores externos, como por ejemplo el cambio generacional no defendiéndolo como un problema para la organización, sino identificar los factores motivacionales que aumentan el nivel de compromiso y fidelización de los nuevos talentos, desde herramientas implementadas de salario emocional, que inspiren al personal a continuar y proyectarse dentro de la Fuerza Aérea Colombiana.

## RESULTADOS POBLACIONAL POR GRUPOS FOCALES 2019



La cultura institucional esta forjada desde la misión y la visión de la organización, y observando la anterior grafica, es posible evidenciar dos grupos focales (pilotos y suboficiales técnicos) que son de vital importancia para la institución, teniendo en cuenta que su labor está relacionada con la razón de ser de la FAC, sin embargo, se encuentran resultados en un nivel de necesidad de desarrollo, por tanto es muy importante establecer estrategias que permitan lograr la apropiación y consolidación de la cultura para facilitar la identidad de esta población con los fines y visión de la organización.

Es de resaltar, que se encuentra una percepción de cultura más favorable en los grupos focales del personal administrativo y civil quienes, de acuerdo a los resultados obtenidos, se sienten con mayor sentido de pertenencia e identidad, lo que fue profundizado en el análisis de tipo cualitativo, encontrando especialmente una percepción baja en la cultura de la equidad (estímulos, asignación de capacitación, evaluación por el cargo administrativo), y del liderazgo.

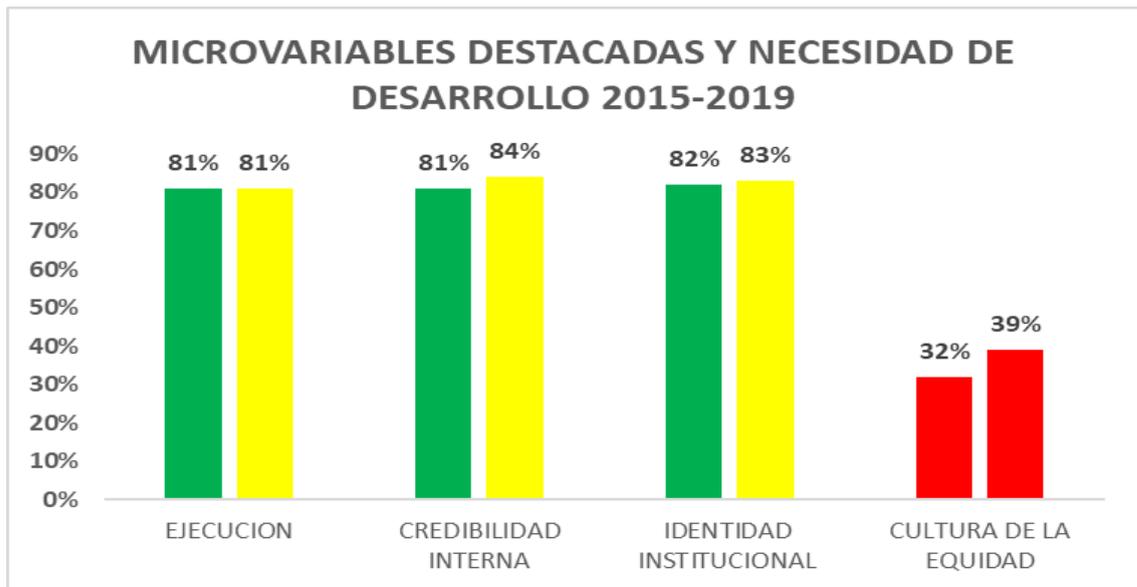
## RESULTADOS POR AÑOS 2009-2019



La Fuerza Aérea Colombiana, desde el año 2009 inicio con el proceso de medición de cultura institucional, y como es visible observar en la grafica anterior en el año 2009 se definió en necesidad de desarrollo, y desde el año 2010 hasta el año 2019, ha sido evaluada con nivel de percepción de indiferencia obteniendo resultados desde el 60% hasta el 64%, lo cual evidencian pequeñas variaciones que no generan un impacto significativo.

Los cambios generados a partir del gobierno son asumidos e implementado en la institución, pero en algunas ocasiones han generado incertidumbre acerca del rol militar en el país, igualmente los cambios de comandantes generan políticas constantes, que no permiten una consolidación de la cultura institucional, ya que todo cambio requiere tiempo para asimilarlo y observarse en los actos y comportamientos del personal que las asume. Aún más sin desconocer que los cambios tecnológicos y rapidez en la información hace que todo fluya con mayor rapidez y ejerza mayor demanda a los lideres, sin perder la esencia jerárquica, pero que implica una revisión importante en los ideales, intereses del personal.

A continuación, en una comparación entre los resultados obtenidos en el año (2015) y los resultados obtenidos recientemente (2019), se presentan las micro variables con resultados satisfactorios y que son evaluados como satisfactorias (verde), nivel de indiferente (amarillo) y nivel de necesidad de desarrollo urgente (rojo), ante lo cual es de suma importancia observar los resultados que se evidencian en la micro variable cultura de equidad, con mayor intensidad en el personal de oficiales y suboficiales de vuelo, por lo cual se hace necesario tener mayor información cualitativa que permita la implementación de estrategias a desarrollar, con el objetivo de aumentar el nivel de identidad cultural de este personal.



### CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran una tendencia cultural estática, ya que, pasados cuatro años, se continúa una percepción de indiferente, con un nivel de favorabilidad del 63%.

En lo referente a los atributos culturales encontramos un incremento significativo en micro variables como: la cultura de la equidad, el valor, el honor, la seguridad, el compromiso, identidad cultural y sentido de pertenencia, logrando el fortalecimiento, divulgación y apropiación del Código de ética militar y la aplicación del Plan Estratégico de cultura institucional (PECI), generando identificación con el ser militar.

Aunque se evidencia un aumento en la micro variable cultura de la equidad, continúa, siendo una necesidad de desarrollo, con mayor nivel de intervención en el personal de oficiales y suboficiales de vuelo y seguridad y defensa de bases, para lo cual se deben generar estrategias a partir de la apropiación de símbolos, creencias, salario emocional e identificación con la labor realizada.

### RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se recomienda desarrollar actividades en el plan de acción del año 2020, que permitan la apropiación de sentido de pertenencia hacia la institución, por medio actividades que generen identidad cultural basadas en los principios y valores institucionales.

Realizar exposición de los resultados a los señores Generales, con objetivo de desarrollar estrategias que permitan realizar un análisis cualitativo al personal de oficiales y suboficiales de vuelo, teniendo un mayor contacto y acercamiento a las percepciones institucionales de este personal.

## PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

A nivel cultural se ha logrado identificar la influencia de las diferentes generaciones, que hoy hacen parte de la jerarquía piramidal, donde las personas que lideran la organización pertenecen a la generación *baby boomers*, con un pensamiento dirigido a la estabilidad, a la conservación y priorización de la institución sobre otros intereses (personales, familiares, sociales).

Desde una perspectiva de la generación X, ubicada en los mandos medios, se evidencia una cultura que logra avances tecnológicos y un pensamiento más dirigido a la integración de la vida personal con el área laboral y, por último, una generación *millennials* que, aunque se sienten identificados con la jerarquía militar, no tienen el temor a la inestabilidad, siendo el cambio una forma de crecimiento y de potencial humano.

Por tanto, teniendo en cuenta los anteriores resultados, los cuales fueron presentados al señor Mayor General Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea Colombiana y al señor Brigadier General Comandante del Comando de Personal, quienes le ordenaron a la Subdirección de Evaluación y Desarrollo, realizar entrevistas a grupos focales de CACOM 1,2,3,5, con personal de oficiales y suboficiales del cuerpo de vuelo, con el objetivo de tener un mayor acercamiento cualitativo a las percepciones, sentimientos y motivaciones que tienen hacia la institución y que definen su proceso de identidad cultural.

Los grupos focales se realizaron con personal de la especialidad de vuelo, de forma aleatoria, sin especificar grado, nombre y equipo de vuelo, para obtener expresiones sinceras que permitieran tener un mayor acercamiento a las percepciones del personal, así lograr orientar al alto mando hacia iniciativas y estrategias que permitan mayor engagement hacia la institución.

Las preguntas realizadas hacen referencia a una apreciación del cambio generacional identificando aspectos positivos y negativos de acuerdo a las percepciones del personal, se evidencia una apertura al cambio haciendo alusión a una perspectiva de transformación positiva para la institución, proponiendo una cultura de innovación y conocimiento.

ITEM 1: MENCIONE UNA SITUACIÓN INSTITUCIONAL QUE LE GENERE FRUSTRACIÓN	
<b>APOYO LOGISTICO Y OPERATIVO</b>	<i>"Gestión inadecuada en la adquisición de materiales de trabajo y personal extra que este disponible y apoye en las diferentes actividades para el cumplimiento de los objetivos".</i>
<b>CARGA LABORAL EXCESIVA</b>	<i>"Trabajo de horas extra en horarios no establecidos ni especificados, impidiendo la asistencia a eventos de índole personal - familiar".</i>
<b>CONSTANTE CAMBIO DE POLÍTICAS</b>	<i>"Reestructuración de las políticas planteadas inicialmente por parte de superiores nuevos en el cargo".</i>
<b>DESIGUALDAD LABORAL</b>	<i>"Percepción desfavorable por parte del personal hacia la carga de trabajo dado a algunos miembros y a otros no; como también las oportunidades de mejora a nivel profesional y personal". "El personal de vuelo, debe asumir comisiones de 15 días, no se respetan los compensatorios, y el desempeño laboral es</i>

	<i>evaluado por el cargo administrativo, en eso no tiene equidad el personal de la especialidad".</i>
<b>FALTA DE OPORTUNIDADES PROFESIONALES (LABORAL-PERSONAL)</b>	<i>"Insuficientes ofertas de crecimiento profesional y personal (ascensos, proyección, apoyo educativo y desarrollo personal) por parte de la institución para los miembros de la institución teniendo en cuenta la alta disponibilidad". "El personal de vuelo no estamos contemplados para realizar maestrías, siempre se prioriza la disponibilidad, aun sin tener en cuenta que así se este disponible, ya no hay horas de vuelo y eso genera una mayor desmotivación en las nuevas generaciones, que enfatizamos en nuestro desarrollo profesional y personal".</i>
<b>INADECUADA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LOS COMANDANTES</b>	<i>"Procesos de elección erróneas en el contexto laboral y profesional por parte de los Comandantes en el cual no se logran identificar los problemas, los criterios, la asignación a la misma y el desarrollo de alternativas, así como su análisis y evaluación a la eficacia de las decisiones tomadas".</i>
<b>INFLEXIBILIDAD</b>	<i>"Hace referencia a que la institución y líderes al mando imponen reglas sin tener en cuenta las diferentes situaciones que se le puedan presentar al personal en cuanto a salud, bienestar, educación y emergencias personales".</i>
<b>POCA REMUNERACIÓN</b>	<i>"Insuficientes incentivos económicos por el trabajo realizado independientemente de su rango o de lo beneficioso que sea para la institución".</i>

<b>ITEM 2: QUE FACILITARÍA QUE USTED SE IDENTIFICARÁ MAS CON LA FAC</b>	
<b>CAPACITACIONES SUFIENTES</b>	<i>"Procesos a través de los cuales el personal desarrolla conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la mejora de su desempeño óptimo en el contexto laboral".</i>
<b>COMPATIBILIDAD ENTRE EL CARGO Y LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL</b>	<i>"Obtención de un cargo superior reconociendo los conocimientos del postulante".</i>
<b>EQUIDAD</b>	<i>"Parcialidad por parte de los superiores a la hora de otorgar beneficios o castigos a quienes lo merecen".</i>
<b>PRIORIDAD A LA PRÁCTICA DE VUELO</b>	<i>"Aumento de horas en la práctica de vuelo".</i>
<b>RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<i>"Estimulación al personal militar por parte de la institución y de los líderes a cargo destacando su labor y participación en las diferentes áreas de trabajo".</i>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS</b>	<i>"Material y apoyo suficiente para trabajar idóneamente".</i>

<b>ITEM 3: QUE CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO CONSIDERA QUE PREDOMINA EN LA INSTITUCIÓN</b>	
<b>AUTORITARISMO</b>	<i>"Lideres que controlan y supervisan con poco tacto y habilidad de manejo al personal asignado".</i>
<b>DOBLE MORAL INSTITUCIONAL</b>	<i>"Promesas por parte de superiores para tener mejores oportunidades laborales o personales sin tener en cuenta que deben dar ejemplo al personal subalterno".</i>
<b>FALTA DE PLANEACION INSTITUCIONAL</b>	<i>"Toma de decisiones inoportunas, en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos administrativos (operativo), por parte de la institución FAC".</i>
<b>LIDERES INTRANSINGENTES</b>	<i>"Capacidad ineficaz en la planeación y establecimiento de metas y objetivos que logren optimizar las funciones y tareas del personal".</i>
<b>RESPECTO INSTITUCIONAL</b>	<i>"Apoyo por parte del personal en la misión y visión institucional generando una cultura que refleja estándares altos hacia la institución FAC".</i>

<b>ITEM 4: QUE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO CONSIDERA QUE DEBERIAN PREDOMINAR EN LA INSTITUCIÓN PARA OBTENER RESULTADOS CON PERSONAS MOTIVADAS</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	<i>"Acción consciente de intercambiar información pertinente entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas entre todo el personal sin importar el rango en el cual se encuentre".</i>
<b>HUMANIDAD</b>	<i>"Son las cualidades y valores que cualquier ser humano debe tener en cualquier contexto y situación".</i>
<b>HUMILDAD</b>	<i>"El líder conoce las debilidades y limitaciones que tiene de sí mismo y de los colaboradores a cargo, identificándolo en cada uno para actuar acorde a los mismos".</i>
<b>LIDERAZGO ASERTIVO</b>	<i>"Debe ser un líder que sienta un profundo respeto por sus propios derechos y por el de los demás; conoce bien sus derechos y deberes; se dirige hacia sus metas con seguridad y decisión, toma muy en serio sus compromisos y los ejecuta a cabalidad; enfoca todas sus energías a mejorar sus relaciones interpersonales; y perfecciona sus habilidades y capacidades técnicas, humanas y espirituales con sigo mismo y los demás".</i>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<i>"Se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia entre el personal de la institución".</i>

<b>ITEM 5: USTED SE SIENTE EN DESVENTAJA CON RESPECTO A OTRAS ESPECIALIDADES , EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA POSITIVA EXPLIQUE PORQUE</b>	
<b>NO</b>	<i>"Percepción favorable por parte del personal en las diferentes especialidades en cuanto al cargo a desempeñar".</i>
<b>SI</b>	<i>"Percepción de favoritismo por parte del personal hacia las diferentes especialidades en cuanto a las oportunidades laborales, profesionales y personales".</i>

<b>ITEM 6: COMO SE SIENTE CON RESPECTO A LA INSTITUCION EN UNA PALABRA</b>	
<b>FRUSTRACIÓN</b>	<i>"La situación del país ha cambiando, y ya no se equipará la alta disponibilidad con horas de vuelo, se tiene una percepción de estaticismo de la Fuerza, que genera estancamiento en la proyección del personal"</i>
<b>ORGULLOSO</b>	<i>"Refiere a cualquier síntoma o signo que demuestre el personal, al ser participativo y comunicativo en las diferentes actividades, planeaciones y ejecución de las mismas u objetivos planteados".</i>
<b>RESIGNACIÓN</b>	<i>"Refiere a cualquier síntoma o signo que demuestre el personal, al ser poco participativo y comunicativo en las diferentes actividades, planeaciones y ejecución de las mismas u objetivos planteados".</i>

## CONCLUSIONES

Las nuevas generaciones tienen una apertura al cambio que ocasiona la ruptura de paradigmas que han sido instaurados desde tiempo atrás y en sí han asegurado la permanencia de la institucionalidad con una cultura propia que difiere de las organizaciones cotidianas. La interacción entre generaciones, le ha permitido al personal militar ir modificando los paradigmas y comprender la importancia del cambio organizacional, siendo esto notable, ya que las nuevas generaciones en poco tiempo estarán tomando decisiones que impactarán desde el orden estratégico, pero se evidencia una capacidad de escucha y de aceptación de nuevas posturas, siendo consciente que el cambio generacional es una realidad y que se debe generar una adaptación tanto de la persona hacia la institución como de la institución a la persona, sin negar la realidad de las organizaciones actuales, permeadas con nuevos retos, metas y logros que van de la mano del desarrollo de la tecnología.

Es posible evidenciar, que se genera una percepción más crítica acerca de lo que se hace cotidiano en la organización, pero esta crítica debe ser analizada como una manera de aprovechamiento de los nuevos talentos y potenciales, por tanto se debe analizar y proponer un sistema de compensación desde el salario emocional que motive a la percepción y aceptación de adecuadas prácticas organizacionales, como la creación de oportunidades de capacitación que estén en pro del desarrollo profesional dentro de la especialidad de vuelo, que genere sentimiento e identidad por parte del personal dentro de un plan de carrera.

El personal de grados subalternos en la institución presenta una tendencia a cuestionar y generar preguntas, las cuales deben estar respondidas con adecuados argumentos, lo cual no se debe llegar a confundir con la insubordinación, generando brechas y distancias en las relaciones de poder, logrando un acercamiento más próximo y ganando espacios en temas como toma de decisiones y liderazgo.

En cuanto al liderazgo, se debe trascender, teniendo claridad en que además de ser percibidos como algo que se obtiene desde un argumento de tiempo en la institución y de autoridad, debe estar en continua interacción con el respeto, admiración, innovación y por comportamiento éticos que validen la posición en la organización.

Las organizaciones de tipo burocrático como las instituciones militares deben integrar más a las nuevas generaciones, y aunque es claro que la toma de decisiones está centrada en el nivel estratégico, no se debe obviar la realidad externa, donde cada vez las demandas de desarrollo son mucho mayores y el nivel de competitividad está en un continuo crecimiento. Las instituciones reconocidas a nivel mundial, son aquellas que son abiertas a los cambios, que escuchan a su personal en todos los niveles e independiente del mando, el poder y la autoridad visto como una manera de conservación, las instituciones evolucionan en la medida que le permite a su personal participar en los cambios, ser escuchadas y tenidas en cuenta, aquello que va más allá del salario racional y trasciende al salario emocional que es en último, lo que priorizan las nuevas generaciones.

## **RECOMENDACIONES**

Realizar actividades de interacción y de conocimiento lideradas por el personal militar que lidera la organización hacia el personal militar subalterno, desde una posición de apertura y de conocimiento hacia las ideas y proyección de la institución, resaltando la labor de quienes inician su carrera dentro de la institución, generando fidelidad y compromiso.

Realizar actividades que estén en pro de la conservación de la identidad militar, como por ejemplo la noche mística, cine foros, conversatorios con personal activo y personal retirado, reconocimientos por los logros militares, reconocimientos académicos por cursos de la especialidad.

Integrar a las familias como parte de la institucionalidad en los logros operacionales.

Incentivos académicos que proyecten al personal militar dentro del plan de carrera.