

PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LOS TRABAJADORES DE LA ACADEMIA ANTIOQUEÑA DE
AVIACIÓN AAA

Presentado por:
OSPINA AMAYA ESTEFANIA
ROJAS PASTRANA DANIEL ALEJANDRO
GONZÁLEZ RUIZ KELY VANESSA

Interlocutor de la Institución AAA:
MARIA DEL PILAR BUILES

Asignatura:
OPCION DE GRADO I y II
NRC 15523

Profesor:
JUAN ESTEBAN GÓMEZ MORENO

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO
SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PSICOLOGIA
2021

Índice Temático

Índice Temático	2
Índice de ilustraciones	6
Índice de tablas.....	7
RESUMEN.....	8
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
INTRODUCCION	11
Justificación	69
FASE DEL VER.....	14
1. Generalidades de la Institución.....	14
1.1 Historia.....	14
1.2 Razón Social.....	15
1.3 Certificaciones	15
1.4 Aprobaciones	15
1.5 Misión	15
1.6 Visión 2121	16
1.7 Valores Institucionales.....	16
1.8 Política de Calidad	16
1.9 Perspectivas Estratégicas: Objetivos de Calidad:	17
2. Organigrama	18
2.1 Análisis de la Estructura Organizacional a la luz de la estrategia organizacional.	18
3.Rol del psicólogo.....	21
3.1 Descripción del Rol del Psicólogo	22
4. Entrevista Coordinadora Gestión Humana de la AAA.....	26
4.1 Diseños de cargos y perfiles	27
4.2 Reclutamiento y selección.....	27

4.3 Inducción.....	28
4.4 Bienestar.....	29
4.5 Clima	31
4.6 Capacitación	32
4.7 Comunicación externa	33
4.8 Cultura	33
4.9 Competencia	34
5.Análisis DOFA de la empresa	36
Fase JUZGAR	37
6. Necesidades de la empresa	37
6.1. Problematización.....	37
7. Marco referencial o teórico	40
7.1 Concepto de trabajo	40
7.2 Evolución y retos de gestión humana	41
7.2.1. 1870-1900	42
7.2.2. 1901-1930	42
7.2.3 1931-1960	43
7.2.4. 1961-1990	43
7.2.5. 1991 en adelante.....	43
7.3 Conformación de las áreas de Gestión Humana	44
7.4 Psicología Organizacional.....	45
7.5 Procesos de gestión humana	46
7.6 Descripción de Cargos	47
7.7 Elaboración de Perfiles	47
7.8 Desarrollo de competencias	48
7.9 Diseño de Puestos de Trabajo	49
7.10 Reclutamiento y selección:.....	50
7.11 Inducción.....	51
7.12 Entrenamiento	51
7.13 Capacitación	52
7.14 Desarrollo.....	52
7.15 Planes de Carrera.....	53
7.16 Compensación.....	53

7.17 Planes de Motivación y Satisfacción	53
7.18 La satisfacción	54
7.19 Calidad de Vida Laboral	55
8. Clima organizacional	55
8.1 Tipos de clima	56
8.1.1 Clima Psicológico (CP).....	56
8.1.2 Clima Colectivo (CC)	56
8.1.3 Clima Organizacional (CO)	57
9. Cultura Organizacional.....	58
9.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional	60
9.2 Herramientas de medición del clima organizacional	60
9.3 Caracterización de las pruebas de medición de clima organizacional.	61
9.4. Marco normativo referente al clima organizacional.....	65
FASE HACER.....	69
10. Propuesta Protocolo de Intervención de la Academia Antioqueña de Aviación	73
10.1 Dimensiones de la encuesta clima organizacional:.....	73
10.1.1 Liderazgo:	73
10.1.2 Toma de decisiones	73
10.1.3: Motivación	73
10.1.4 Trabajo en equipo:	73
10.1.5 Retribución:.....	74
10.1.6 Relaciones interpersonales:.....	74
10.1.7: Suministro de recursos	74
10.1.8 Condiciones laborales:	74
10.1.9 Estructura física:	74
10.1.10: Identificación con la organización:	74
10.1.11 Objetivos organizacionales:	74
10.1.12 Formación	75
10.1.13 Comunicación efectiva:.....	75
10.2 Encuesta aplicada.....	75
10.2.1 Dimensiones con ítems aplicados	78
10.3 Resultados de la aplicación de la encuesta	83
10.3.1 Promedio por dimensiones.....	84
10.3.3 Liderazgo	85
10.3.4 Toma de decisiones	86

10.3.5 Motivación	87
10.3.6 Trabajo en equipo.....	88
10.3.7 Retribución.....	89
10.3.7 Relaciones interpersonales	90
10.3.8 Suministro de recursos	91
10.3.9 Condiciones laborales	92
10.3.10 Estructura física.....	93
10.3.11 Identidad con la organización	94
10.3.12 Objetivos organizacionales	95
10.3.13 Formación	96
10.3.14 Comunicación efectiva.....	97
FASE DEVOLUCION CREATIVA	98
Referencias.....	101

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama AAA 2020	20
Ilustración 2: Perfil y descripción de cargo de Coordinadora de Gestión Humana en la AAA.	26
Ilustración 3: Matriz DOFA, elaboración propia	36
Ilustración 4: Pruebas de medición clima organizacional.	61

Índice de tablas

Tabla 1: Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. Elaboración propia	60
Tabla 2: Marco normativo clima organizacional. Elaboración propia.....	68

RESUMEN

El presente protocolo de intervención estará basado en aspectos relevantes del clima organizacional de los empleados de la Academia Antioqueña de Aviación AAA. Para ello es fundamental la realización de una matriz DOFA que nos permita detectar aspectos claves de la organización, tanto de los procesos a cargo del área gestión humana como de los empleados en el cumplimiento de sus deberes y funciones.

Por lo tanto, consideramos que el éxito de toda organización se fundamenta en el proceso que se lleva a cabo por el área de Gestión Humana, ya que, desde la selección de los candidatos a ocupar las vacantes en la organización, es posible seleccionar el componente primordial para que toda compañía pueda iniciar un proceso exitoso en la consecución y consolidación de sus objetivos, mediante la labor que ejecuta el personal idóneo que labora en está.

“El recurso humano se refiere a las personas que forman parte de las Organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y por el otro estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos.” (Chiavenato, 2001).

Por ende, que el capital humano en una compañía es la base fundamental en toda organización. Es la piedra angular donde se gestan los procesos que permitirán la

obtención de los recursos tanto para unos como para otros.

Palabras Claves: Protocolo, clima organizacional, organización, matriz DOFA,
Gestión Humana y Recurso Humano.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un protocolo de intervención enfocado en la medición del clima laboral en la organización Academia Antioqueña de Aviación a partir de la prueba de clima laboral.

Objetivos específicos

1. Diseñar un diagnóstico a partir de la matriz DOFA en la organización con el fin de conocer las necesidades más relevantes de la Academia Antioqueña de Aviación.
2. Elaborar una propuesta de intervención conforme a los hallazgos detectados en la Academia Antioqueña de Aviación y con base a esto aplicar prueba de clima laboral en la organización.
3. Analizar los resultados frente a los hallazgos evidenciados por el test de clima laboral.
4. Proponer estrategias de intervención de acuerdo con los análisis evidenciados.

INTRODUCCION

Para este protocolo de intervención: “Diplomado en psicología organizacional”, se eligió una compañía perteneciente al sector aeronáutico, ubicada en la ciudad de Medellín – Antioquia; catalogada como la mejor en Latinoamérica en dicho campo y en la formación de personal idóneo y capacitado para desempeñarse en lo que refiere y compete a la aviación: La Academia Antioqueña de Aviación, AAA.

Es así como el interés de este proyecto se centra en hacer énfasis en el clima laboral de la AAA dados los temas brindados por todos los docentes de dicho diplomado y por la investigación y análisis que se ha hecho para el mismo. Por lo tanto, nos hemos sumergido en obtener datos, entrevistas, acercamientos y relacionamientos con la interventora la Señora María del Pilar Builes quien en la actualidad es la Coordinadora de Gestión Humana de la AAA de hace un poco más de diez (10) años. Ante el panorama dado, se ha optado por generar un aprendizaje de índole deductivo, el cual quiere decir es un método de razonamiento que consiste en ir de lo general a lo particular, es decir no sólo se van a tener en cuenta los resultados generales sino también las conclusiones particulares de los aspectos más destacados el cual ayuden a desarrollar una mejora continua en esta organización.

Este protocolo de intervención de diplomado se desarrollará en cuatro momentos o fases, definidas como: fase del ver, fase del juzgar, fase del actuar y fase de la devolución creativa, cada una de estas fases, es enfocada desde el enfoque praxeológico, de (Juliao, 2011), el cual consiste en la definición de algo en específico no podría ser

comprendida directamente, de un solo golpe, ni enteramente. Haría falta el contexto práctico, operacional, que da cuerpo y sentido a las palabras y que se transmite a través de la experiencia.

En la primera fase del ver, Juliao (2011) consiste en la realización de un análisis crítico el estudiante responde a preguntas que inquietan el quehacer del estudiante, tales como: ¿qué tipo de información me interesa? ¿cómo debo analizar dicha información? ¿qué será lo más importante? Es decir, la manera cómo este empieza a sintetizar aquello que él considera objeto de intervención. En esta fase se dará a conocer la descripción de la organización (Historia, Análisis de la estructura organizacional, descripción del rol del psicólogo desde el campo organizacional y análisis DOFA de la empresa), el cual consistió realizar una entrevista a la coordinadora de Gestión humana de la AAA para saber aspectos fundamentales acerca de la compañía, tales como: ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? Y que resultados ha obtenido a partir de todos los procesos en que se desprende el área de gestión humana para poder cumplir con los objetivos de la organización.

En la segunda fase del juzgar: es en donde se visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender el comportamiento de las organizaciones y de la AAA en particular, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella, en esta fase se hablará sobre la problemática más importante en la empresa que se desprende de la observación de las debilidades y oportunidades de mejora y se realizará un marco referencial o teórico, antecedentes que permitan dar un contexto desde la teoría en los procesos de gestión humana en la organización poniendo como foco central al clima organizacional.

En la tercera fase del actuar se afirma que: implica la puesta en operación de unas pautas de intervención, adicionalmente conlleva la elaboración de un plan de acción, para operacionalizar las distintas acciones del protocolo. En esta parte del documento, el practicante precisa el alcance y los objetivos de su plan de intervención, los medios y las estrategias, respaldando su propuesta con una base teórica sobre el tema a intervenir, y sobre las herramientas y técnicas a implementar para cumplir los objetivos.

Es decir, en concreto los puntos que se van a presentar en esta fase son: la estrategia de intervención: en donde va la justificación de la estrategia (es decir explicar por qué se escogió dicha estrategia), los objetivos (los alcances que se pretender lograr en el plan que se escogió) y el diseño del plan de intervención en donde se escogió un test para evaluar el clima organizacional dentro de la AAA, en donde irá plasmado en un cronograma, se mostrará los resultados, recursos y medios de verificación.

Por último, la Cuarta Fase nombrada como la devolución creativa y definida como el Momento de la Reflexión en la acción, “es una etapa fundamentalmente prospectiva que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos?” (Juliao, 2011, p.164). En esta fase se compartirá las experiencias y aprendizajes que se vivieron a partir del trabajo realizado con la AAA, en donde se comparte además estrategias para intervenir las problemáticas más relevantes que se hayan evidenciado a partir de los resultados e interpretación del test de clima organizacional.

Por lo tanto, el presente protocolo se gestó y desarrolló partiendo del acercamiento a la Academia Antioqueña de Aviación y posterior a ello a la articulación

con el conocimiento que venimos adquiriendo con profesionales en formación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO sede Bello - Antioquia.

Fase del ver

1. Generalidades de la Institución

La Academia Antioqueña de Aviación S.A.S posee la sigla Acadavi o AAA, cuenta con el Nit 890911850-2, se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín – Antioquia en la dirección Carrera 67 Calle 5 – 12 HG 57 Aeropuerto Olaya Herrera, número telefónico 4488525, e-mail academia@aviacion.edu.co , sitio web <https://aviacion.edu.co/>, cuenta con 48 años de existencia en el mercado aeronáutico/académico, su inicio de actividades se gesta desde el 24/11/1972, cuenta con una sede principal en Medellín y una subsede en Cartago (Valle del Cauca) y su Gerente y representante legal es Don Rodrigo Cuesta Aristizábal hace un poco más de tres (03) décadas.

1.1 Historia

Esta institución nació gracias a un “gomoso” aeronáutico que quiso compartir su sueño con aquellos que se veían desafiando el cielo, el aire y las alturas. José Ignacio Ossa fundó en 1953 la escuela de aviación ESPADA – Escuela Popular Antioqueña de Aviación ESPADA para ofrecer programas a todos los apasionados por el mundo aeronáutico. Tiempo después esta humilde escuela se convertiría en una de las instituciones más reconocidas en el país por la formación de personal aeronáutico bajo el nombre de Academia Antioqueña de Aviación.

1.2 Razón Social

Actualmente la Academia Antioqueña de Aviación posee una razón social de tipo S.A.S “La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.” (Dinero, 2009)

1.3 Certificaciones

- En la actualidad la AAA cuenta con importantes certificaciones y aprobaciones de orden:
- Certificación de servicios ICONTEC CS-CER 256087
- Certificación NTC 5555 ICONTEC FT-CER 279541
- Certificación ISO 9001 ICONTEC SC-CER 279539

1.4 Aprobaciones

- Secretaria de Educación de Medellín
- Aeronáutica Civil

1.5 Misión

La AAA es una institución de educación orientada a la formación integral del talento humano para el sector aeronáutico y afines. Aportamos al desarrollo de la aviación en el marco de la excelencia académica.

1.6 Visión 2121

AAA será la institución preferida por las empresas y personas apasionadas por la aviación y sectores afines, sostenible y conformada por una comunidad de alto desempeño.

1.7 Valores Institucionales

Respeto: Valoramos, entendemos y escuchamos al otro, buscando armonía y tolerancia en las relaciones con nuestros grupos de interés.

Responsabilidad: Trabajamos con rectitud, siendo consecuentes con nuestros deberes y derechos frente a la Comunidad Educativa y los entes que nos regulan.

Pasión: Todas nuestras acciones están orientadas a brindar la mejor atención a nuestros clientes internos y externos, motivados por la mejora continua de nuestros procesos.

1.8 Política de Calidad

La Academia Antioqueña de Aviación (AAA), comprometida con la formación integral de los estudiantes a través de un Modelo por Competencias Laborales en el Sector Aeronáutico afines; con el apoyo de un Personal idóneo, a través de un Sistema de Gestión Integral; con la eficiencia en la Gestión de todos los Procesos y sus recursos conllevan a una excelencia organizacional desde la Mejora Continua para la satisfacción de las Partes Interesadas.

1.9 Perspectivas Estratégicas: Objetivos de Calidad:

Consolidar la Gestión Estratégica en un marco de Mejoramiento Continuo, encaminado a desarrollar un Sistema de Gestión Integral como soporte de la excelencia organizacional.

Afianzar los procesos de aprendizaje fundamentados en competencias laborales y formación integral según las necesidades del mercado aeronáutico y/o afines.

Potenciar el desarrollo del Talento Humano y su idoneidad como soporte esencial para el logro de los retos institucionales y afianzamiento de la gestión del bienestar institucional.

Mantener el crecimiento sostenible y la competitividad institucional en la consolidación financiera, operación y administración.

Proyectar la marca AAA, para el fortalecimiento de su posicionamiento y de fidelización de sus partes interesadas.

2. Organigrama

2.1 Análisis de la Estructura Organizacional a la luz de la estrategia organizacional.

“El organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea su estructura organizacional.” (Hernández, 2007).

“La estructura Organizacional se define como la suma de las formas en la cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.” (HITT, 2006).

La organización en una compañía es fundamental, ya que, no solo denota orden sino también establece jerarquías, áreas, y procesos que existen al interior de una empresa, además de conocer como está funciona, a su vez nos brinda información adecuada para establecimiento de directrices entre otras.

El diseño organizativo “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de la organización se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión” (Castellanos, 2006).

“Comprende elementos indispensables para definir y crear una estructura que permita establecer jerarquías, distribuir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades, coordinar tareas organizacionales y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias y procesos, así como la interacción entre las personas y la organización, permitiendo

establecer el control con el fin de lograr calidad, productividad y competitividad”
(Elizabeth, 2015).

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es " (2014), la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (B., 2014).

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos" (2000), define el organigrama como la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría" (Jack, 2000).

En el organigrama de la Academia Antioqueña de Aviación, visualizamos que es una organización de índole centralizado hacia el gerente que opera mediante departamentalización de procesos o áreas hacia nichos de servicio que tienen como finalidad la atención del cliente interno y externo.

ORGANIGRAMA

Código:	GH-D-81
Revisión:	13
Vigencia:	10/09/2020

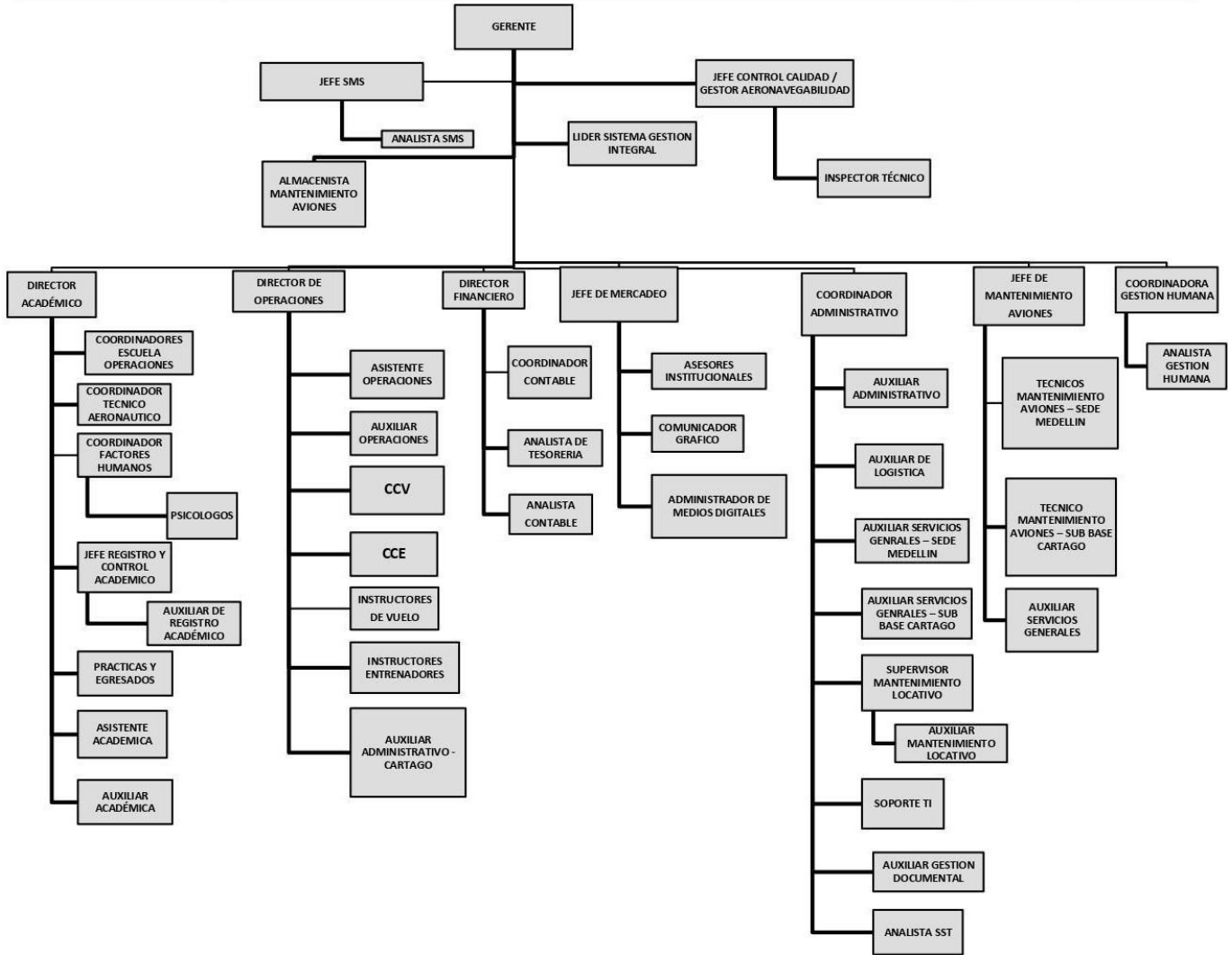


Ilustración 1: Organigrama AAA 2020

3.Rol del psicólogo

La función del psicólogo dentro de una organización es de vital importancia ya que cumple con diferentes características dentro de una organización, en este podemos encontrar una función en el área de gestión humana el cual ayuda con temas de clima laboral, cultura, ambiente, capacitación y desarrollo, prevención de riesgos laborales estos acompañados de los profesionales de salud y seguridad en el trabajo. También se requiere dentro de la organización un psicólogo de selección ya que es la primera interacción que tiene un candidato con la empresa y es quien le garantice a la organización que el aspirante al cargo si cumpla con el ajuste al perfil y que efectivamente pueda desempeñar su labor sin ningún inconveniente.

Cabe resaltar que un psicólogo tiene mucho abordaje dentro de una organización y se evidencia que es un plus fundamental que necesitan todas las organizaciones ya que son reconocidos como los profesionales en el conocimiento del comportamiento del ser humano, sin embargo, no son los encargados únicamente de los procesos de selección, como se mencionó anteriormente ayudan a fomentar los niveles de productividad y sentido de pertenencia de los trabajadores

3.1 Descripción del Rol del Psicólogo

Desde el campo ocupacional funciones, procesos y su aporte de valor a la estrategia organizacional, se hace una descripción del perfil actual que se maneja en la Academia Antioqueña de Aviación, con el fin de entender el manejo de los procesos.

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código:	GH-F-091
		Revisión:	Original
		Vigencia:	23/01/2019
CARGO:	COORDINADORA GESTION HUMANA	FECHA:	13/10/2020
		PAGINA:	Página 1 de 5

MISIÓN

Establecer estrategias que garanticen la consecución y retención de personal calificado y capacitado de acuerdo a los lineamientos de la Institución; velando por el bienestar de todo el personal, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, asegurando las condiciones necesarias para la ejecución del trabajo con el cumplimiento de normas y leyes vigentes y el desarrollo de los empleados con el fin de contar con un adecuado talento humano para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

RESPONSABILIDADES DIRECTAS

SELECCIÓN Y VINCULACION DE TALENTO

1. Diseñar, coordinar y velar por el cumplimiento del modelo de vinculación de personal aprobado por la Gerencia.
2. Garantizar que se cuente con el personal idóneo para desempeñar cada uno de los cargos de la organización.
3. Definir perfiles, descripción de funciones y competencias de cada cargo, alineados por competencias a las diferentes áreas de trabajo para la selección de personal de acuerdo a la estructura aprobada.
4. Ejecutar los procesos de selección internos y/o externos para cargos vacantes.
5. Garantizar el cumplimiento de la cuota de aprendices SENA asignada bien sea con estudiante en práctica o monetización.
6. Coordinar el proceso de consecución de estudiantes en modalidad de aprendizaje y/o práctica, velando porque se ubiquen en el área de su formación y contribuyan al ejercicio del proceso al cual sean adjudicados.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable en temas laborales y de seguridad social.
2. Diseñar y proponer a Gerencia la estructura de cargos y la escala salarial, teniendo en cuenta las variables internas y externas que se presenten en el momento de la revisión.
3. Elaborar las políticas concernientes a administración de personal, validarlas con gerencia y hacer seguimiento a su cumplimiento.
4. Aplicar y verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
5. Aplicar los procesos disciplinarios que se ajusten a las normas establecidas en la Institución y lo establecido por ley.
6. Coordinar y ejecutar los procesos de retiro del personal.
7. Suministrar las referencias laborales del personal tanto de forma verbal como escrita.
8. Representar a la institución y atender las obligaciones legales que se presenten ante las diferentes entidades externas coordinando las actividades a realizar con cada una de ellas (CCF, EPS, AFP, ARL, SENA).
9. Administrar y mantener actualizados los medios de comunicación del área de gestión humana con los empleados (cartelera, intranet y correos electrónicos).

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código:	GH-F-091
		Revisión:	Original
		Vigencia:	23/01/2019
CARGO:	COORDINADORA GESTION HUMANA	FECHA	13/10/2020
		PAGINA:	Página 2 de 5

10. Asegurar la buena imagen de los empleados administrando la consecución y entrega de la dotación y uniformes y velando por su correcto uso.
11. Verificar el correcto procedimiento para la entrega de carnet institucional como de acceso a las instalaciones administradas por AIRPLAN requerido para ingresar a los hangares.
12. Elaborar de manera anual el presupuesto de gastos de personal y velar por su buena ejecución.
13. Apoyar a los líderes de proceso en temas concernientes a administración de su personal a cargo frente a permisos, vacaciones, compensatorios, incapacidades, ausentismos.
14. Elaborar y mantener actualizados los indicadores de gestión.

INDUCCIÓN - FORMACION Y CAPACITACIÓN

1. Realizar el proceso de inducción y bienvenida al nuevo personal.
2. Coordinar el proceso de inducción general y entrenamiento específico acorde a cada cargo.
3. Realizar cada año el levantamiento de detección de necesidades de capacitación al personal como insumo esencial para la construcción del plan de formación anual.
4. Desarrollar el plan de Formación y capacitación continua que permita el crecimiento personal, cognitivo y social del personal de la Academia.
5. Mantener actualizadas los registros de asistencia a eventos educativos internos y/o externos, a fin de mantener cualificada las hojas de vida de los empleados.
6. Realizar el respectivo seguimiento y evaluación de las acciones planteadas en el plan de formación verificando el cierre de las mismas y el logro del objetivo planteado.
7. Planificar un modelo de Gestión del conocimiento en conjunto con los responsables de las diferentes áreas a fin de evitar la fuga de conocimiento y permita un adecuado ajuste en competencias, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar los puestos existentes en la empresa y apalancar el plan de sucesión y carrera a nivel interno.

GESTION DEL DESEMPEÑO

1. Diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño a través de la coordinación del proceso de evaluación al personal (periodo de prueba y evaluación periódica de desempeño).
2. Hacer seguimiento a los Planes de Mejoramiento Individual del personal, arrojados en los diferentes diagnósticos que se realizan en la empresa
3. Informar a las Gerencias y a los líderes de proceso, con la necesaria anterioridad, sobre la finalización de contratos de su equipo de trabajo para realizar la evaluación respectiva y determinar continuidad o cambio del contrato.

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código:	GH-F-091
		Revisión:	Original
		Vigencia:	23/01/2019
CARGO:	COORDINADORA GESTION HUMANA	FECHA:	13/10/2020
		PAGINA:	Página 3 de 5

BIENESTAR LABORAL

1. Diseñar políticas encaminadas a garantizar el bienestar de los empleados a través de sistemas de remuneración y beneficios alineados con los objetivos estratégicos de la Institución.
2. Garantizar el cumplimiento de medición de clima laboral a través de evaluaciones y mediciones tales como riesgo psicosocial, autoevaluaciones, velando porque se ejecuten los planes de intervención que resulten de los resultados arrojados por los diferentes métodos de evaluación.
3. Coordinar actividades de esparcimiento, recreación, cultura y beneficios que pueda brindar la Institución y se ajusten al plan de bienestar aprobado por gerencia.
4. Establecer alianzas y/o convenios con entidades externas que ofrezcan servicios orientados al beneficio de los empleados.
5. Auditar y controlar la prestación del servicio de las entidades con las cuales se tiene convenio para beneficio de los empleados, tales como: Restaurante, bancos, cooperativas, cajas de compensación, funerarias, servicios médicos complementarios, etc.
6. Establecer programas de incentivos que estimulen a los empleados que demuestren ajuste y coherencia con la cultura empresarial y un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.
7. Diseñar, implementar y liderar actividades de bienestar que integren tanto a los empleados como a sus familias dando cumplimiento a la responsabilidad social de la institución.

NÓMINA Y SEGURIDAD SOCIAL

1. Supervisar que los contratos de trabajo se elaboren según las condiciones contractuales aprobadas para cada caso.
2. Garantizar el cumplimiento de las afiliaciones y/o retiros del personal al sistema de seguridad social.
3. Asegurar la ejecución correcta y oportuna de los procesos concernientes a liquidación y pago de nómina.
4. Revisar y aprobar el proceso de liquidación y pago de seguridad social
5. Mantener actualizado la parametrización del programa de nomina con las actualizaciones en temas de salario, seguridad social y retenciones.
6. Crear y mantener actualizada la base de datos de los empleados con la información requerida.
7. Mantener actualizada la escala salarial de los empleados
8. Revisar y aprobar las novedades de empleados que sean reportadas tales como (horas extras, vacaciones, licencias, etc.) verificando que estén dentro de las políticas institucionales.
9. Revisar y aprobar la liquidación y pago de prestaciones parciales (vacaciones, cesantías, primas, intereses)

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código:	GH-F-091
		Revisión:	Original
		Vigencia:	23/01/2019
CARGO:	COORDINADORA GESTION HUMANA	FECHA:	13/10/2020
		PAGINA:	Página 4 de 5

10. Revisar y aprobar la liquidación definitiva de prestaciones sociales por liquidación de contratos.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON EL PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

1. Dar cumplimiento a las directrices y procedimientos del SGC.
2. Participar activamente en la definición y ejecución de acciones de mejoramiento de los procesos.
3. Participar en el análisis de datos y seguimiento del proceso para la toma de decisiones.
4. Comunicar la necesidad de crear y actualizar la documentación del SGI.
5. Reportar el servicio no conforme de los diferentes procesos en caso de aplicar.
6. Orientar el debido proceso para emitir una PQRSF, el cual solo se realiza por la página web, no puede recibir ni responder a la parte interesada una PQRSF sin orientación de la líder del Sistema de Gestión Integral.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON EL PROGRAMA DE SEGURIDAD OPERACIONAL

1. Promover la cultura de seguridad operacional por medio de la identificación y notificación de peligros operacionales por los medios disponibles en los sistemas de reportes.
2. Apoyar las auditorías internas y externas como herramienta efectiva de identificación de peligros y mejora continua.
3. Identificar y reportar los actos inseguros del personal a su cargo que puedan afectar la seguridad operacional.
4. Gestionar los reportes relacionados con el área.
5. Realizar y ejecutar los planes de acción que se soliciten desde la Oficina de Seguridad Operacional y en el tiempo asignado para ello.
6. Promover la capacitación del personal en temas relacionados con la seguridad operacional.
7. En el caso de delegar tareas de seguridad operacional, asumir la responsabilidad final por esas tareas en el tiempo establecido para las mismas

COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPORTAMENTALES

Educación: Profesional en Administración en Recursos Humanos y/o carreras afines
Experiencia: Mínimo tres (3) años de experiencia en coordinación de área de gestión humana.
Competencias: Las definidas por la institución en el documento "GH-D-04 Escalas de

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código:	GH-F-091
		Revisión:	Original
		Vigencia:	23/01/2019
CARGO:	COORDINADORA GESTION HUMANA	FECHA:	13/10/2020
		PAGINA:	Página 5 de 5

competencias por niveles”
Niveles de autoridad - Derechos de decisión: Las definidas por la institución en el documento “GH-F-090 Matriz de Autoridad – derechos de decisión”
Comités y/o Órganos de gobierno en los que participa: Las definidas por la institución en el documento “GH-D-083 Comités u Órganos de Gobierno”

Ilustración 2: Perfil y descripción de cargo de Coordinadora de Gestión Humana en la AAA.

4. Entrevista Coordinadora Gestión Humana de la AAA

Se realizó una entrevista a la coordinadora de Gestión Humana de la Academia Antioqueña de Aviación, que permitió evidenciar varios aspectos para el análisis de oportunidades de mejora.

1. ¿La organización cuenta con mejoras continuas de competencias técnicas para realizar selección y contratación?

R// Si, mantienen constantemente en revisión de las competencias de los cargos de toda la empresa, para poder cumplir los objetivos de cada cargo y que estos puedan ir mejorando de manera cualificada, esto lo hacen de manera periódica.

2. ¿La organización fortalece las competencias técnicas de sus colaboradores?

R// Realizar Planes de formación y capacitación orientada a lo técnico para potencializar las aptitudes que necesita la organización y además orientado competencias humanas para el desarrollo de las habilidades blandas del personal, también de la detención de necesidades de capacitación que se deriven de las evaluaciones de desempeño de autoevaluaciones se alimenta el programa de formación.

3. ¿Tienen plan de capacitaciones?

R// Si, se tienen programadas por trimestres.

4. ¿Cuáles son los riesgos o dificultades que afronta la gestión humana?

R// es la fuga de conocimiento, es preparar el personal con unas competencias técnicas muy específicas en el medio aeronáutico y con un fortalecimiento de unas competencias blandas y que ese conocimiento se vaya de la institución.

4.1 Diseños de cargos y perfiles

5. ¿Cuentan con diseños de cargos y perfiles?

R// Cuentan con todos los diseños de los cargos de toda la institución , este se realiza en conjunto con el jefe inmediato y con los procesos que tengan que ver con ese cargo que afecte o impacte directamente, entonces se saca la misión del cargo, que funciones se derivan, cual es la caracterización y la matriz de derecho, los niveles de autoridad, etc., y se tiene depositado en una plataforma documental, los resultados han sido positivos, ya que esto no solo ayuda para el proceso de selección sino mirar cual es el ajuste del cargo sino que también es la devolución de la persona de que va a hacer, para que va a hacer contratado, para que se necesita ese cargo en la institución, con qué proceso se interactúa, cuáles son sus habilidades derivando de ahí como se puede evaluar el desempeño laboral de ese cargo en específico.

4.2 Reclutamiento y selección

6. ¿Cómo se realiza el proceso de selección?

R// El área que necesita el personal, lo solicita, si internamente se puede promover a alguien, utilizan diferentes fuentes para el proceso de selección bolsas de empleo, el servicio nacional de empleo, el SENA, cazadores de talento externo, si amerita contratan una empresa externa que los apoye o una persona natural, los resultados se ha venido ajustando de manera que se cierra mucho la brecha entre el ajuste de los candidatos y lo que la empresa necesita del cargo como tal, no hay un ajuste al 100% es complicado, pero este resultado se ve en el proceso de rotación, es decir que el personal rote porque hubo fallas en el proceso de selección, o que el empleado no se adecuo a las características del cargo, entonces es una brecha que se va cerrando debido a que cada vez van actualizando estrategias en el proceso de selección de esta forma que esto se vea reflejado y no haya tanta rotación.

4.3 Inducción

7. ¿Cuentan con procesos de inducción?

R// Los procesos de inducción es diferente para cada cargo, tienen un componente general de la empresa donde se le habla al contratado de todas las políticas, los reglamentos, adecuarlo a la dinámica de la empresa, una inducción específica en la parte aeronáutica y ya una inducción o entrenamiento general en el cargo con los procesos que interactúa, los resultados han sido buenos, cada vez hay que ir mejorándolo, el resultado se ve en la adaptación del empleado en su cargo, se tiene una curva de aprendizaje que va alrededor de los 6 meses en donde la persona está más centrada y es ahí en donde se dan cuenta que dicho empleado si puede dar resultados en cuanto a los objetivos de la

empresa todo esto debido a que se le hizo una buena inducción y se le brindan todas las herramientas para que la persona demuestre su potencial, han tenido fallas en este proceso pero en un 100% se puede decir que el proceso de inducción ha sido entre un 90% o 95% .

4.4 Bienestar

8. ¿Qué programas de bienestar laboral poseen?

R// Tienen políticas de bienestar y fue diseñada hace algunos años, cada año se revisa para mirar el impacto que ha tenido entre los empleados van orientados a los empleados y a las familias de los empleados, apoyo de información o capacitación, salario emocional, bonificaciones, apoyo para salud y vida con alimentación, convenios para hábitos saludables, gimnasios, reconocimientos por antigüedad, por fechas especiales, por desempeño y actividades que se involucran a la familia para que esta haga parte a la organización AAA, estos programas se ejecutan durante el año y tratan de que se realice en fechas especiales como el aniversario de la institución, el día de la familia, la semana de la salud y cada año revisa qué actividades pueden continuar y cuales no dieron buen impacto, a los empleados las actividades que más les impactan son las que tienen algún reconocimiento económico, los reconocimientos por desempeño, los apoyos de alimentación, los convenios de gimnasios y actividades en donde se involucre la familia.

9. ¿La organización realiza evaluaciones de desempeño?

R// Se Tienen tres tipos de evaluaciones que se revisan anualmente:

1. Están las de periodo de prueba: Cuando un empleado inicia a laborar en un

cargo, permite inferir si ha cumplido con el objetivo y se ha adaptado a nuevo puesto

2. Las evaluaciones de los empleados que tiene contrato termino fijo, se les realiza antes del tiempo de prórroga.
3. Con Los empleados de término indefinido se realiza una vez al año, con el fin de Evidenciar si se ha cumplido con el objetivo en el cargo.

Adicional se cuenta con una evaluación esporádica, dado el caso que un empleado éste evidenciando alguna falta en su desempeño con el fin de realizar una evaluación para encontrar las posibles causas.

Realizan evaluación de desempeño 360° en donde se involucra el jefe inmediato, par, colaborador y se le retroalimenta cuales son los resultados de la evaluación de los ítems que se evaluaron, qué fortalezas se evidenciaron, aspectos a mejorar, y qué plan de mejoramiento proponen, la evaluación se realiza presencialmente, es decir el jefe inmediato está con el evaluado y los de gestión humana que son los entes que intervienen en los resultados de dicha evaluación.

Es un aspecto a mejorar en que a la mayoría de las personas les cuesta tomar decisiones impopulares, ya que si se evalúa a un compañero por lo general se procura de no ser muy sincero cuando se arroja un resultado “no tan bueno “porque piensan que esto lo podría perjudicar en su labor, y no lo ven de que se van evidenciar aspectos que tiene que fortalecer y también se evidencia falta de liderazgo en algunos jefes porque también les cuesta que sus colaboradores lo vean de una forma negativa porque no calificaron muy bien al trabajador, pero estos resultados no quiere decir que sean negativos para la

empresa más bien son aspectos que se identifican que hay que fortalecer para mejorar el desempeño y se dejan compromisos donde desde el área de talento humano se hace un seguimiento con el empleado de acuerdo a sus resultados “les cuesta la administración de personal”.

10. ¿Los empleados reciben retroalimentación sobre las funciones que realizan?

R// Cuando el empleado ingresa a la institución se le entrega la descripción del cargo (caracterización, niveles de autoridad,

11. ¿Considera que carece de presupuesto o recursos el área de Gestión Humana?

R// Si se cuenta con presupuesto.

4.5 Clima

12. ¿Cómo perciben los colaboradores la comunicación y las relaciones laborales en cuanto al trato con los colaboradores?

R// anualmente se realiza una evaluación institucional y se hace una evaluación de desempeño, la organización no mide clima laboral pero con estas dos evaluaciones se ha podido observar cómo es la comunicación institucional, en el proceso y desde lo personal (como el empleado percibe la comunicación, a nivel general la comunicación en la organización se percibe bien se habla de un 90% de efectividad, hay casos en donde hacen énfasis en que hay que seguir fortaleciendo la comunicación para que las personas estén informadas de todas los avisos de la empresa, trabajan esos casos pequeños en donde se empieza a percibir el mal clima laboral.

13. ¿Conoce las inconformidades que poseen los empleados referentes a su remuneración salarial con respecto a su cargo?

R// Si, se tiene el grupo de interés que son los empleados y se evalúa cuáles son las expectativas de los empleados y hasta donde la empresa está dispuesta a satisfacer las necesidades o expectativas de su empleado, entre ellas el salario, la remuneración, los medios de pago, los tiempos y gestión humana conoce estos factores a partir de encuestas cada año, en donde se pregunta cómo la persona se siente con su nivel salarial, remuneración, condiciones de pago, tiempos pactados, y lo que este susceptible a cambios se hace.

4.6 Capacitación

14. ¿Tienen planes de desarrollo personal y profesional en la organización?

R// Si, este se hace anual y tienen un plan de promoción interno, esto lo hacen en las evaluaciones de desempeño, en las evaluaciones de los líderes, en los requerimientos de un cargo para mirar si se puede hacer una promoción interna, se van evaluando qué personas pueden ir formando para que ocupen otros cargos dentro de la institución, Los planes son: plan aeronáutico entonces cultivan a las personas que forman desde lo aeronáutico y académico para que estos pasen a ser parte de la organización y puedan ser los reemplazos de los empleados que salgan ya sea porque ya cumplieron su ciclo laboral o porque su contrato ha terminado

15. ¿La organización cuenta con posibilidades de ascenso, estudio y aumento salarial

para los colaboradores?

R// Si, lo han hecho con varios colaboradores, porque hacen planes de carreras y convocatorias internas.

4.7 Comunicación externa

16. ¿Qué estrategias se están implementando para el público que solicita información de los programas oferta educativa y laboral?

R// En la página web tienen links en donde dan información para trabajar con la organización y constantemente les llega hojas de vida que son muy específicas en el medio y esto es positivo porque no son fáciles de conseguir y la oferta educativa se hace por página web, por redes sociales, también se ven resultados positivos, ya que esto ayuda a la empresa a tener reconocimiento y poder cumplir con las metas a nivel de mercadeo.

4.8 Cultura

17. ¿Cómo perciben los empleados el sentido de pertenencia para con la compañía y cómo están alineados a la cultura organizacional?

R// El sentido de pertenencia de los empleados para con la compañía es muy alto y se pudo evidenciar bastante en estos momentos de crisis, ya que se tuvo el acompañamiento de todos los empleados con todas las estrategias que se tuvieron que implementar, el sentido de pertenencia es alto y los colaboradores están satisfechos con él y tienen una cultura que es muy arraigada y se irradia a los estudiantes y a toda la

comunidad académica.

4.9 Competencia

18. ¿Actualmente el mercado aeronáutico se encuentra en crecimiento?

R// Vienen en crecimiento, sin embargo, la crisis afectó de manera fuerte a la organización, la parte aeronáutica fue uno de los sectores más golpeados por esta situación se está esperando como se vuelve a comportar todo y no se sabe cómo va a reaccionar y que se vuelva a reactivar en forma todos los procesos de la organización.

19 ¿En qué se diferencia la AAA de otras instituciones de aviación?

R// Es una institución educativa con formación de calidad, forman desde el ser y el hacer, son el único centro de formación aeronáutico con certificación de calidad Icontec a nivel Colombia, se busca la calidad en cada uno de los procesos y los estudiantes están aprobados por el Sena para firmar contrato de aprendizaje que le contribuya a su formación como tal.

20 ¿Qué ventajas tiene la competencia frente a la AAA?

R// Hay instituciones que tienen programas que duran menos tiempo y los costos en algunas son más económicos, pero también habría que mirar la calidad, la AAA no rebaja los precios de los programas porque sería bajar la calidad del servicio y de su formación, la estrategia que tienen frente a esto es que se le da a conocer a toda la comunidad académica (estudiantes, padres de familia,) el por qué la razón de ser de los costos de sus programas.

21 ¿Qué ventajas tiene la AAA frente a su competencia?

R// Cuentan con personal idóneo en el sector aeronáutico, en la parte de docencia, el personal administrativo que constantemente se capacita, tienen aeronaves propias, tienen un taller de mantenimiento propio, están certificados en seguridad operacional para garantizar que la operación aérea está en condiciones seguras, cuentan con los mejores simuladores de vuelo de Latinoamérica, con simuladores de tripulación de cabina de cristal, con laboratorios y talleres propios en donde los estudiantes pueden realizar sus prácticas internas y con el Aval.

22 ¿Cómo es reconocida la organización en el medio aeronáutico?

R// Son reconocidos como el primer centro de institución aeronáutico en Colombia, tiene reconocimiento a nivel latinoamericano y los evalúan la OACI (Organización de aviación civil internacional) y tienen una excelente calificación con dicha entidad.

23 ¿La organización cuenta con medios tecnológicos vigentes?

R// Si, implementando la educación a distancia a partir de la pandemia, tienen medios tecnológicos para dar educación virtual, para que los colaboradores puedan trabajar desde el hogar con BPR (Reingeniería de procesos).

5. Análisis DOFA de la empresa

MATRIZ DOFA



D

- Rotación de personal.
- Dificultades en la toma de decisiones y comunicación de los líderes.
- No se profundizan en la evaluación de clima laboral.
- La organización es muy centralizada, lo que muchas veces puede generar que sean más lentos los procesos permite generar nuevas estrategias y métodos para incursionar en mecanismos de mejora en los procesos y de apertura en el mercado.
- Fuga de talento de la organización.
- Altos costos en ofertas educativas.

O

- La organización es reconocida en el medio como una empresa de alta calidad
- La AAA cuenta con los simuladores de vuelo más modernos de Latinoamérica, además con las aeronaves de vuelo con tecnología de punta.
- Generar capacitaciones con más frecuencia, ya que, permitirían generar interacciones y oportunidades de mejoramiento continuo.

F

- La compañía cuenta con mejoras continuas en los procesos de selección y vinculación.
- El área de recursos humanos cuenta con procesos de selección estructurados, enfocados en la selección por competencias.
- Cuentan con capacitaciones de desempeño, de competencias técnicas y habilidades blandas trimestrales y anuales.
- Cuentan con diversos programas de bienestar en donde se tiene en cuenta al empleado y a su familia siendo este el factor fundamental de la organización.
- El área de Gestión humana cuenta con los recursos necesarios para que se lleve a cabo la planeación y planes de bienestar requeridos en la organización.
- Personal idóneo en el sector aeronáutico, en la parte de docencia, el personal administrativo que constantemente se capacita.
- La AAA cuenta con los simuladores de vuelo más modernos de Latinoamérica, además con las aeronaves de vuelo con tecnología de punta.

A

- Más accesibilidad en los costos de ofertas educativas en la competencia
- Baja en la demanda en los servicios académicos por la pandemia y por la virtualidad

Ilustración 3: Matriz DOFA, elaboración propia

Fase JUZGAR

6. Necesidades de la empresa

La principal necesidad en la organización Academia Antioqueña de Aviación AAA, más específicamente en el área de Gestión Humana, radica en el desconocimiento de aquellos factores que afectan de modo directo o indirecto el clima laboral de los colaboradores en la compañía, ya que, a la fecha no se posee un precedente u histórico de aplicación de una batería que mida esta necesidad puntual solicitada o por otro lado conocen los factores que hacen parte de esta problemática; así como las necesidades derivadas de esta, las cuales se desconocen casi que por completo en la Academia Antioqueña de Aviación.

6.1. Problematización

En la organización AAA se logra evidenciar que no se conoce a la fecha un proceso de intervención en clima organizacional, destacando que la principal necesidad de la organización se ubica en cuanto a querer conocer los factores que afectan a sus colaboradores en cuanto a el clima laboral, ya que, al verse afectado y no poseer un control profundo de mencionada problemática, se desprenden otras necesidades a las cuales es importante tener en cuenta e indagar al respecto para así lograr una posible solución. Por lo anteriormente mencionado es que elegimos enfocarnos en profundizarnos en trabajar respecto al clima en la organización AAA. Para ello partiremos investigando a fondo sobre la percepción de los trabajadores frente a su lugar

de trabajo y cómo esta percepción afecta al colaborador de manera física, mental y social solo por citar algunos de los tantos campos en los que es posible adentrarnos, logrando comprender la importancia de la gestión del clima organizacional, así como las variables que se miden y las estrategias que se llevarán a cabo para la gestión de dicho proceso.

El aspecto en el que se va a enfocar es el tema de la comunicación, ya que, hay casos en donde se logra observar que existe una falencia en cuanto al intercambio de información dentro de la empresa y que hay que seguir fortaleciendo dicha problemática.

Según García (2007), define La importancia de medir y gestionar el Clima radica en que las investigaciones muestran que este determina en un 81% el buen servicio al cliente promueve expectativas optimistas y favorables hacia los procesos de cambio, determina en un 53% el nivel de compromiso es determinado en un 50% por el estilo de dirección y es un indicador de calidad de vida en la organización. Además, en un contexto de clima y de ambiente social positivo son muy exitosos los procesos de socialización de las personas logrando niveles muy convenientes de satisfacción, madurez, estabilidad emocional, aprendizaje de valores y principios institucionales, de educación para el trabajo y compromiso.

La insatisfacción de los empleados, traerá un mal rendimiento y en consecuencia repercutirá en cómo ven los clientes a la empresa, puesto que los trabajadores, en el caso de servicios y comercialización, son los que tienen el contacto directo con los consumidores, lo que una baja motivación puede repercutir en mala atención, por otro lado, en las empresas industriales puede traducirse en productos defectuosos, materia

prima desperdiciada, los cuales tienen efectos negativos, como puede ser una disminución de la producción, aumento de costos, etc.

Además, que las empresas de clase mundial miden y gestionan su clima organizacional porque saben que puede constituirse en una ventaja comparativa que, bien administrada, se transforma en ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional (García, 2007, p.51).

7. Marco referencial o teórico

7.1 Concepto de trabajo

El trabajo según Federico Engels (s.f.): se distingue a partir de tres épocas principales en la evolución de la humanidad: el salvajismo, la barbarie y la Civilización. El salvajismo para Engels era la época donde el hombre vivía en bosques tropicales, bajo la protección de la naturaleza contra las grandes fieras. Posteriormente, la barbarie se caracterizó por la domesticación, la cría de animales, el cultivo de plantas, actividades de riego para los cultivos y la utilización de piedra y hierro para la construcción. Finalmente, para Engels viene la tercera época de la prehistoria, que es la Civilización; donde se empiezan a conformar los clanes constituidos de forma jerárquica, surge el trabajo subordinado por medio del jefe del clan, además de la sustitución que se presenta de la cacería por la agricultura, se realiza el trabajo artesanal la construcción y la minería.

En la Edad Media, “el trabajo que podemos llamar intelectual, el que se identifica con la libertad y la esencia del hombre, se presenta como opuesto a la naturaleza servil y humillante del trabajo físico” (Rieznik, 2001).

La primera revolución industrial, se dio a lo largo del Siglo XVIII y se consolidó en el siglo XIX. Es en este momento donde se produce un acontecimiento que marcó un gran avance tecnológico y fue el invento de la máquina. “Hasta que llegó la primera revolución industrial y se inventó la máquina no existía el concepto de organización tal como lo entendemos en la actualidad” (Bager, 2009, p. 54).

En la actualidad, el trabajo es concebido como un beneficio o como una virtud. Al trabajo, se le atribuye el incremento de la riqueza, lo que lleva a su vez a la eliminación de la pobreza, permitiendo la construcción de un orden social donde el ser humano se hace responsable de su propio destino. “El “trabajo” así entendido fue la actividad a la que estuvo abocado el conjunto de la humanidad mientras construía su historia, más por su naturaleza y destino que por su propia elección.” (Bauman, 2000).

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda, 1995). Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación. (Hernández et al., 2006, p. 227).

Otro ejemplo de la manera como las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas puede verse en el caso colombiano, al inicio del siglo XXI, al observarse un predominio de prácticas orientadas a lograr la flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible, polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias) determinadas, a su vez, por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación estabilidad-lealtad, que fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera. (Calderón Hernández et al., 2006, p. 228).

7.2 Evolución y retos de gestión humana

El contexto del trabajo se ha transformado de manera radical desde que la Psicología de las Organizaciones empieza a configurarse y se formalizará como campo de

estudio aplicado a finales del siglo XIX. Específicamente, se observan importantes transformaciones en las últimas cuatro décadas, evidenciadas en condiciones de flexibilización en la gestión de personas, tercerización en las formas de contratación, configuración de empresas red, y emergencia de mecanismos de outsourcing y alianzas estratégicas, entre otros factores, en el marco de un contexto social, económico, político y cultural cada vez más globalizado y complejo, que ha impuesto nuevos valores y otros referentes empíricos para la comprensión de problemáticas en el contexto del trabajo, (Rodríguez, 2017).

7.2.1. 1870-1900

Se presenta un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática Barley y Kunda (1995) cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios (las utilidades), la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, como ya se dijo, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado(Hernández., et al, 2006, p. 232).

7.2.2. 1901-1930

La economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto del trabajo, que se asume como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador. (Calderón Hernández et al., 2006, p. 233).

A la persona se le concibe como un hombre económico-racional que conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material. Se considera que la naturaleza humana es egoísta y que por ello la persona tiene comportamientos oportunistas, los cuales se manifiestan en las relaciones de trabajo. (Hernández et al, 2006, p. 233).

7.2.3 1931-1960

Se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Esta situación llevó, a su vez, a replantear las causales del rendimiento en la fábrica. (Hernández., et al, 2006, p. 234).

7.2.4. 1961-1990

Simón (1972) acuña el concepto de hombre organizacional u hombre administrativo, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca “resultados satisfactorios”, esto es, trata de reducir la incertidumbre y para ello es capaz de formular estrategias de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que corresponden a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos (Calderón Hernández et al., 2006, p. 235).

7.2.5. 1991 en adelante

El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurinacionalidad en cada

unidad productiva y, especialmente, por formas inestables de empleo (Urrea, 2003), es decir, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad (Hernández., et al, 2006, p. 236).

7.3 Conformación de las áreas de Gestión Humana

El área de recursos humanos está formada por distintas subáreas o especialidades. A menudo un especialista realiza tareas de varias especialidades. El área de recursos humanos está formada por especialidades ‘blandas’ y otras ‘duras’ así se conocen en la jerga de la profesión. En las empresas de más de 5000 empleados el área está dividida como explicaremos a continuación. En cuanto a profesionales, el área de recursos humanos está formado por contadores, abogados, psicólogos, sociólogos, comunicadores, médicos, ingenieros, administradores de empresas, economistas y también antropólogos (LosRecursosHumanos.com, 2020).

Las áreas son:

- Compensaciones y Beneficios
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Comunicación Interna
- Relaciones Laborales
- Salud Ocupacional
- Seguridad e Higiene
- Administración y liquidación de haberes
- Gestión del talento

- Gestión del Cambio
- Cultura organizacional

7.4 Psicología Organizacional

En palabras de (Gómez, 2016) “Entre las diversas definiciones de la psicología organizacional, se pueden encontrar explicaciones que hacen énfasis en paradigmas cognitivo- conductuales o en los culturalistas, que desarrollan teorías que permiten la comprensión del comportamiento humano. Por su parte Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Citado por Gómez, 2016, p.138).

La teoría anteriormente expuesta se complementa con la conceptualización Mastretta (2006) que define la psicología del trabajo como un “campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas” (Citado por Gómez, 2016, p.138).

A su vez Dunnette y Kirchner (2005) Citado por Gómez (2016) consideran que “la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma”. Agregan que “este campo conlleva a que el psicólogo estudie las áreas del conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos” (Gómez, 2016, p.138).

Según Kirchner et al (2005): Uno de los factores que se debe tener en cuenta

“para aplicar la psicología en las organizaciones es importante o introducir métodos científicos, ya que se están tomando decisiones que envuelven la conducta humana, es decir el manejo de recursos humanos” (Citado por Gómez, 2016, p.140).

la psicología, como otras disciplinas, brinda sus propuestas teóricas explicativas y metodologías al servicio de un mejor desempeño de la administración como disciplina. Es decir, que si los paradigmas cognitivo-conductuales y culturalistas desarrollan teorías que permiten la mejor comprensión del comportamiento humano en contextos de trabajo, serán tomados indistintamente en la práctica organizacional, con la finalidad última de optimizar el ejercicio de la administración en sus funciones variadas, sean las organizaciones públicas o privadas, con fines de lucro o sin ellos, con fines individualistas o comunitarios (...) una gestión estratégica y más social, orientada a un mayor bienestar humano, con un enfoque que se dirija más allá de la administración del personal (Gómez, 2016, p.131).

7.5 Procesos de gestión humana

Las organizaciones en la actualidad tienen diferentes procesos al momento de observar las diferentes áreas o departamentos que realizan actividades diversas en pro al fortalecimiento de la eficacia y el rendimiento de la empresa, todos los procesos que se desempeñan van encaminadas a unos objetivos que son compartidos y que hacen que las diferentes actividades se vean de un modo igualitario y equitativo, en este apartado se hablará sobre los procesos que se realizan en el área de gestión humana en donde se harán unas breves conceptualizaciones sobre la misma poniendo el foco de atención en el clima y cultura organizacional que es el eje principal de la investigación.

7.6 Descripción de cargos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones (Chiavenato, 1999).

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

7.7 Elaboración de Perfiles

De acuerdo con (Díaz, 2011) el perfil profesional lo constituye conocimientos, habilidades y actitudes y este responde a la pregunta ¿Qué características académicas y laborales debe poseer la persona que trata de satisfacer dichas necesidades? Para esto es necesario definir la profesión en la cual se caracteriza porque incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y algunas veces, una formación cultural,

científica y filosófica. Dichas acciones permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos, por lo que definir una profesión implica determinar las actividades ocupacionales y sociales que dependen del contexto en donde se practiquen.

Con base en lo anterior se deduce que los componentes básicos que debe contener el perfil del egresado son:

- La especificación de las áreas generales de conocimiento en las cuáles deberá adquirir dominio el profesional.
- La descripción de las tareas, actividades, acciones, etc., que deberá realizar en dichas áreas.
- La delimitación de valores y actitudes adquiridas que son necesarias para su buen desempeño como profesional.
- El listado de las destrezas que tiene que desarrollar. Dentro de la metodología que (Díaz, 2011) presenta, propone que las áreas o acciones se definen a partir de tres elementos:
 1. Las necesidades sociales detectadas, a las cuáles tratará de dar solución el profesionalista.
 2. Los resultados de las investigaciones tendientes a determinar el posible mercado ocupacional
 3. El análisis que se haga de las disciplinas que podrían aportar elementos para la solución de problemas.

7.8 Desarrollo de competencias

Competencia o “el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral” (Sandoval., et al, 2010). Por su parte Alles (2005) establece que: “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Argudín (2005), son “saberes de ejecución laboral y que son perceptibles, medibles o evaluables de acuerdo con los resultados que se producen”.

7.9 Diseño de Puestos de Trabajo

Primeramente, se contextualiza sobre el puesto de trabajo el cual García, (2007) Lo define como: Es el escenario donde se materializa y concreta la relación entre el individuo y el trabajo, entre una persona y la organización, Por fuera de él la empresa es un concepto. En el puesto de trabajo están representadas realidades de la empresa que clasificamos en cuatro categorías denominadas dimensiones tecnológica, económica, organizacional y social. Una última categoría está representada por las realidades personales y subjetivas de quien desempeña el trabajo. Es la dimensión personal (p.35).

Estas realidades del puesto de trabajo pueden representarse en un cargo específico de muy diversas maneras. Existen criterios y pautas derivadas de la investigación en psicología y particularmente en el campo de la motivación, que muestran maneras de especificar las actividades en un cargo y articularlas para asegurar alta eficiencia y eficacia del desempeño con altos niveles de interés y satisfacción del trabajador y con

reducción o eliminación de elementos que generan tensión emocional o riesgos contra la salud (García, 2007, p.35).

Más adelante García (2007): sigue definiendo al Diseño un puesto de trabajo el cual es entonces “utilizar criterios científicos disponibles para conformar un cargo en el que se garantice tanto productividad del desempeñando como su motivación, satisfacción y ausencia de riesgos” (p.35).

7.10 Reclutamiento y selección:

Todo proceso de selección de personal implica un reclutamiento, el cual tiene como punto de partida analizar un determinado perfil de los candidatos según los requerimientos de la organización contratante. Las organizaciones realizan una convocatoria interna, tomando en cuenta los siguientes aspectos: experiencia, funciones, conocimientos previos, sentido de pertenencia y compromiso; teniendo en cuenta estos aspectos, se inicia un proceso de selección interno; si no se determina o se cumple con los requisitos de la vacante, también se puede considerar la fase de reclutamiento como una invitación a pertenecer al equipo de talento humano de la organización, realizando la convocatoria de manera externa (Otálvaro, 2020, p.13).

Esto se llama contratación mixta; cuando se da de manera interna, los colaboradores ya pertenecientes a la organización son los que se postulan para cargos nuevos, ascensos o vacantes disponibles; y cuando son externas, se realiza convocatorias virtuales ofertando el cargo disponible, se revisan hojas de vida de personas no vinculadas a la entidad (Álvarez., et al., 2018 Citado por Otálvaro, 2020).

Se puede considerar al reclutamiento y la selección de personal como dos fases de un mismo proceso. “El reclutamiento tiene como objetivos específicos suministrar materia prima para la selección: Los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (Agreda, 2015 Citado por Otálvaro, 2020, p.13).

7.11 Inducción

La inducción de personal permite que el nuevo empleado próximo a vincularse a la organización conozca la información básica acerca de la empresa. Las empresas no dan la debida importancia a este proceso ya que la mayoría se rige bajo la premisa de la premura con el inicio de su trabajo lo antes posible. (Ribadeneira, 2017).

Esto se realiza con el objetivo de que el empleado conozca toda la información de la organización, Así como lo afirma Orozco (2001) propone que al realizar este proceso “se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales” (citado por Ribadeneira, 2017, p.7).

Al manejar un adecuado proceso de inducción se logra mitigar aspectos fundamentales en la organización como por ejemplo que el empleado tenga un buen desempeño incrementando el rendimiento laboral, lográndose reducir los altos índices de rotación, etc. (Ribadeneira, 2017)

7.12 Entrenamiento

Se define como el acto, proceso o método por el cual se adquiere algún tipo de habilidad o destreza funcional que es requerida para desempeñar un puesto específico (Taormina, 1994 Citado por Lisbona., et al, 2009) Es decir que el colaborador pueda recibir unos patrones en los cuales reciba instrucciones adecuadas para el desarrollo y crecimiento de su trabajo.

7.13 Capacitación

Tiene como propósito adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de una tarea específica en una empresa en particular. Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, buscando dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo presente. Esta clase de instrucción debe obedecer a un programa preestablecido y atendiendo a una acción sistemática, buscando con ello una rápida adaptación del hombre al trabajo y la eliminación de los posibles errores que usualmente se aprenden al iniciar en trabajo (García 2007).

Un proceso instruccional de corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual las personas mantienen, cambian o desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para un propósito definido (García, 2007).

7.14 Desarrollo

Es aquella educación que busca ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera dentro de la empresa o para que se convierta en más eficiente o productivo en su cargo. Sus objetivos son entonces más a mediano y largo plazo, buscando preparar a la persona para asumir funciones más complejas y de mayor responsabilidad (García, 2007).

7.15 Planes de Carrera

Yeda., et al, (2015) plantea que se puede hablar de gestión de carrera dentro de las actuales tendencias de las organizaciones, que utilizan conceptos y sistemas empleados en la modernidad de la gestión de RR. HH, definiendo a este como un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente (Citado por Martínez, 2019, p.15).

7.16 Compensación

La compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza (Juárez, 2000).

7.17 Planes de Motivación y Satisfacción

Stephen Robbins (2004) Define a la motivación como: “El resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación y de aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”:

- La intensidad: consiste en cuánto se esfuerza una persona.
- El esfuerzo: al que debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas.
- La persistencia: Es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona un

esfuerzo.

- Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar una meta. Stephen (Robbins, 2004, p.155-156).

7.18 La satisfacción

se puede definir a la satisfacción como un factor intrínseco, es decir que depende de la actitud del trabajador frente a su trabajo, tal como afirma Sánchez., et tal (2017):

La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional.

Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo.

Otra concepción de satisfacción laboral la da Chiang., et al (2007) donde la conceptualiza como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo. Por lo anterior, la satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo (Citado por Sánchez., et tal, 2017, p.162).

Es una percepción que da como resultado un estado emocional del trabajador. Pero aquí cabe la pregunta ¿qué elementos o factores influyen en esa percepción? Al respecto Rodríguez., et al, 2010) exponen que la satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, como, por ejemplo: que el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes, obviamente con las expectativas de cada uno; que las

condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario (Citado por Sánchez., et tal, 2017, p.162).

Por otra parte, afirma que la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas, etc., de este modo se puede decir que la satisfacción se puede evaluar.

7.19 Calidad de Vida Laboral

Trabajar por la calidad de vida laboral no es un proceso ni una actividad administrativa simple. Tampoco es exclusividad de los gerentes o de las personas responsables de los asuntos del personal. No es un lujo gerencial o una moda llegada de los países desarrollados (García 2007).

Es ante todo una postura filosófica, una actitud abierta, estructurada y global que integre la realidad empresarial con una comprensión moderna de la naturaleza del hombre y de la sociedad. Requiere el concurso de empresarios, trabajadores y responsables comunitarios y se orienta a la satisfacción del interés común de todos los implicados (García 2007).

8. Clima organizacional

El Clima Organizacional es la percepción compartida por las personas en una empresa de sus políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales. Esta percepción compartida influye en la satisfacción de las personas, en su motivación, en su calidad de vida y por tanto en su productividad y competitividad.

Por eso, el clima Organizacional es un componente clave del capital intelectual de toda organización (García 2007).

Siendo el Clima Organizacional el resultado de la calidad de las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad tanto del trabajador como de la empresa como tal, la claridad y coherencia en la dirección, los valores colectivos y el compromiso entre otros. teniendo otras variables que influyen en el clima de la compañía como por ejemplo el trabajo en equipo, la comunicación y el ambiente físico (García 2007).

Según García (2007): Las empresas de clase mundial miden y gestionan su clima organizacional porque saben la importancia de este y que puede constituirse en una ventaja comparativa que, bien administrada, se transforma en ventaja competitiva en el mercado tanto nacional como internacional.

8.1 Tipos de clima

8.1.1 Clima Psicológico (CP)

Percepción y reconocimiento primario que una persona hace de su realidad de trabajo o de la empresa. Es individual, el cual condiciona el comportamiento y las emociones del individuo, se sabe que cada persona piensa, siente, actúa, y tiene una percepción diferente ante una misma situación, por eso este tipo de clima es de carácter subjetivo, Es la unidad básica del clima colectivo.

8.1.2 Clima Colectivo (CC)

Percepciones compartidas de personas que hacen parte de un grupo específico: nivel jerárquico, área funcional, edad, al hablar de la percepción de los miembros sobre el

clima en la organización se está haciendo una evaluación más general, ya que están involucrados todos los colaboradores y por ende tiende a ser más objetiva.

8.1.3 Clima Organizacional (CO)

Consensos o percepciones compartidas que se identifican al tomar a la organización como un todo analítico, es el reflejo de la cultura más compartida en la empresa, siendo este un fenómeno interviniente que media entre los sistemas de la organización y las tendencias motivacionales teniendo esto efectos en la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Dentro del clima organizacional se puede encontrar un eje fundamental el cual es la comunicación que es entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas, además debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control motivación, expresión emocional e información.

- Control: Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los colaboradores.
- Motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- Expresión emocional: la comunicación proporciona un escape para para la

expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

- Información: La última función de la comunicación ofrece la información que los colaboradores necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar alternativas.

9. Cultura Organizacional

Robbins (2004) define el término de La cultura como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras organizaciones, es decir la cultura representa una percepción común de los colaboradores, ejerciendo una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes, el reconocimiento de que la cultura organizacional tienen propiedades comunes no significa que no haya subculturas, casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva (Robbins, 2004).

En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los

valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros del departamento. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que esté en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta. De nuevo, conserva los valores centrales, pero modificados para dar cuenta de su situación distintiva como unidad separada (Robbins, 2004).

Robbins (2004) destaca siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, Capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer. Todas estas características pintan un cuadro realista de la cultura de una organización.

9.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Diferencias	
Clima organizacional	Cultura organizacional
Está circunscrito a la realidad interpretativa y sentida de los miembros de la organización	Se basa en la realidad descriptiva de la organización y trasciende a sus miembros
Es relativamente fácil de modificar en el corto plazo	Es más difícil y lenta de modificar en el corto plazo
Involucra las percepciones y sentimientos de la gente frente a su organización total o parcial	Involucra todo lo que la organización es, hace o produce
Es una opinión consciente de los trabajadores	Es una mezcla de aspectos inconscientes y conscientes
Se basa en la percepción de comportamientos y condiciones administrativas y físico-ambientales observadas por los trabajadores	Hay actitudes, valores, símbolos y comportamientos
Medible cualitativa y cuantitativamente	Medible principalmente en forma cualitativa
Se puede clasificar y calificar en puntajes, categorías positivas o negativas	No hay clasificación en buena o mala. Es particular y debe ser funcional a cada organización

Tabla 1: Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. Elaboración propia

9.2 Herramientas de medición del clima organizacional

En la actualidad, el clima organización se ha visto permeado por factores de índole intrínseco como también tecnológicos solo por citar algunos, por ello es importante adentrarnos un poco más en conocer a cerca del tema.

Desde el punto de vista del clima organizacional, los modelos explicativos sobre el tema estudian el proceso desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción de este, coligada con valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas perciben en su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos

individuales y grupales. (Álvarez, 1992).

9.3 Caracterización de las pruebas de medición de clima organizacional.

Ilustración 4: Pruebas de medición clima organizacional. Fuente: Cardona, R y Zambrano, Estudios Gerenciales 2014)

Con base en la investigación realizada por el Dr. Cardona Echeverri, R. Zambrano Cruz/ Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional, nos apoyaremos

Caracterización de las pruebas de medición de clima organizacional

Nombre de la prueba	Referencia	Dimensiones evaluadas	Ítems	Muestra	Lugar	Índice de confiabilidad
IPAO	Gómez, 2004	6	40	250	Colombia	0,97
CFK Ltd.	Castillo et al., 2011	5	26	662	Colombia	0,91
OSCI	Claudet y Ellett, 1999	6	58	3.074	EE. UU.	0,63-0,96
NOCT	Merkys et al., 2007	20	67	447	Lituania	0,67-0,91
C-CLIOU	Mujica y Pérez, 2008	4 (8) ^a	64	271	Venezuela	0,97
Clima GCV	Noriega y Pría, 2011	5	60	89	Cuba	0,876
OCM	Patterson et al., 2005	4 (17) ^a	81	6.869	Reino Unido	0,67-0,91
MDCO	Reinoso y Araneda, 2007	7	54	153	Chile	0,35-0,75
ICO	Rodríguez et al., 2010	4 (16) ^a	80	S.D	Cuba	SD
BSC	Silva et al., 2011	6	28	80	Brasil	0,608-0,887

en mencionarlas pruebas más representativas de la medición de clima organizacional.

Entre las pruebas más representativas de medición del clima organizacional podemos hallar:

IPAO: (Gómez, 2004) diseñó y validó un instrumento para medir desde la teoría de respuesta al ítem "clima organizacional en empresas colombianas". El instrumento IPAO está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de seis dimensiones: claridad organizacional, sistemas de recompensa, toma de decisiones, liderazgo, interacción y apertura sociales.

CFK Ltd: El Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional

Educativo más conocido por el CKK Ltd, diseñado por Charles F. Kettering en 1969 y desarrollado por la Fundación CFK Ltd, hoy CADRE en 1973. originalmente es un instrumento auto aplicado utilizado para medir la percepción del clima organizacional en instituciones educativas, sus ítems están contruidos en una escala tipo likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide y al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones. Para contextualizarlo en nuestro contexto se sometió a evaluación por pares, quienes sugirieron cambios para su aplicación. (Hernández Sampieri, et al. 2001).

OSCI: Organizational Culture Inventory (OCI): Inventario de cultura organizacional de de Cooke y Lafferty, se centra en el rendimiento de las organizaciones midiendo los patrones de comportamiento presentes en los miembros de una organización, así como las conductas que son recompensadas y castigadas por sus superiores. Sus subescalas permiten dibujar un perfil cultural completo dividido en cuatro secciones: necesidades de satisfacción (culturas de logro, autorrealización y humanista), orientación hacia las personas (culturas de afiliación, aprobación y convencional), necesidades de seguridad (culturas de dependencia, evitación y oposición) y orientación hacia la tarea (culturas de poder, competitiva y perfeccionista). En base al análisis de estas subescalas se determina. Se trata de un instrumento algo más costoso de administrar, puesto que requiere más tiempo para ser completado y la extracción de las puntuaciones puede resultar algo más compleja, especialmente si se realiza de forma

manual, debido a que los ítems pertenecientes a las distintas subescalas están distribuidos a lo largo de todo el instrumento.

C-CLIOU: Cuestionario de Clima Organizacional Universitario: Se definió como el conjunto de percepciones compartidas que tienen los profesores sobre las prácticas y procedimientos organizacionales; y como el conjunto de percepciones compartidas de las condiciones y medio ambiente trabajo en la organización universitaria. Dicha variable clima organizacional, se midió mediante cuatro (4) componentes: Imagen Gerencial, Relaciones Sociales, Toma de Decisiones y la Tarea y un conjunto de subcomponentes que proporcionaron información del clima organizacional en la universidad. Tiene el propósito de ofrecer al gerente una medida del clima organizacional en la universidad, válida y confiable que brinde resultados oportunos para la toma de decisiones en los procedimientos organizacionales.

CLIMA GCV: Los resultados obtenidos en estudios de clima en GCV aplicando el cuestionario propuesto por Jiménez Cangas,^{6,7} y la revisión bibliográfica, sustentaron que en el diseño del instrumento se establecieran 5 dimensiones y 20 criterios en el orden estructural, conductual y de procesos. Las dimensiones y correspondientes definiciones operacionales fueron: Estructura organizacional, Liderazgo, Toma de decisiones, Motivación, Comportamiento individual (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011).

BSC: (Araújo Silva Freire et al). el Balanced Scorecard se fundamenta y elabora, por lo menos, en torno a cuatro perspectivas diferentes que corresponden a las áreas claves de la organización: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aunque esas sean las perspectivas clásicas o tradicionales de ese

instrumento, se puede añadir otras perspectivas de acuerdo con las características de la organización y su mapa estratégico. Esas perspectivas son caracterizadas por Kaplan y Norton (2001):

- **Perspectiva financiera** – está relacionada a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista.
- **Perspectiva del cliente** – la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Perspectiva del proceso interno** – las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** – las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

CINCEL (PRUEBA DE TORO): En los estudios que desarrolla el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CinCEL), esta variable se explora desde el nivel grupal, más que desde el individual. Esta forma de evaluación ofrece una perspectiva novedosa y científica en la exploración de variables organizacionales (Chan, 1998), en tanto se centra en la evaluación de aspectos del grupo y la organización con efectos sobre la calidad de la vida del trabajo y la productividad, más que en elementos de corte individual donde las diferencias entre personas pueden proporcionar una visión sesgada sobre la realidad de la empresa.

9.4. Marco normativo referente al clima organizacional

Con el fin de desarrollar nuestro protocolo de intervención, es necesario tener a consideración la normatividad legal colombiana relacionada con el contexto propio de nuestro tema de interés: Clima organizacional y bienestar laboral o aquella que incida de manera directa o indirecta en el desarrollo de ésta.

Para el caso en particular, acudiremos a una mirada atenta a aspectos relevantes que nos permitan evidenciar las condiciones laborales, culturales y sociales con los que conviven y hacen parte de la percepción de los empleados de la compañía objeto de la aplicación del test de clima laboral (AAA)

Partiendo desde la perspectiva legal y normativa tomaremos en cuenta la norma de normas, que es La constitución Política de Colombia de (1991), la cual expone en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas.

Además de otros estamentos normativos que darán inicio a los conferidos por la ley, tales como el Código Sustantivo del Trabajo (1990) que opta por generar un equilibrio entre los empleados y empleadores para conservar con ello una armonía entre la equidad y justicia en las relaciones, funciones y/o vínculos que denotan las partes que intervienen en mencionada relación, ya que, como lo menciona el mismo en el artículo 5 El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de

un contrato de trabajo. Así mismo, en el artículo 10 hace referencia a los principios en que todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

En cuanto a el Código Deontológico y Bioético del Psicólogo (Ley 1090 de 2006), hace referencia a mostrar los principios universales por los cuales se deben regir los psicólogos al ejercer la profesión en Colombia.

En el artículo 50 reza: Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Por consiguiente, menciona el artículo 49: Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización.

La finalidad de la ley 1616 del 2013 es garantizar el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental de la población colombiana, dando prioridad a los niños, niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental, la Atención Integral e Integrada en Salud Mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Por lo tanto, nos remitimos a el articulo 3 donde indica: La salud mental se define como un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento

y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad.

Por lo consiguiente, La Salud Mental es de interés y prioridad nacional para la República de Colombia, es un derecho fundamental, es tema prioritario de salud pública, es un bien de interés público y es componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de colombianos y colombianas.

NORMA	DEFINICION
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones
Resolución 2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional
Resolución 652 de 2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1356 de 2012	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional

Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Decreto 1443 de 2014	A través del cual el Ministerio del Trabajo dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Tabla 2: Marco normativo clima organizacional. Elaboración propia

Fase del hacer

Justificación de la estrategia

La utilidad de este protocolo de intervención es básicamente la aplicabilidad de conocimientos que se ha venido adquiriendo en el diplomado de Psicología Organizacional, como parte de nuestra formación académica de nuestro pregrado en psicología, además de ser un factor determinante y distintivo como psicólogos en formación, lo que nos permite imprimir un valor agregado frente aquellos futuros colegas que no realizan este tipo de opción de grado.

Además de contribuir a la necesidad latente de la Academia Antioqueña de Aviación frente al desconocimiento de aquellos factores que prevalecen o afectan el clima laboral de los empleados de la institución que hacen parte de esta, ya que, nos permitirá generar aportes a la organización donde hacemos nuestra intervención, lo que traerá consigo un eco en la dinámica del relacionamiento de los actores que intervienen en pro del mejoramiento continuo de los procesos y aspectos, para procurar con ello el bienestar de los colaboradores, además de generar un precedente de conocimientos para quienes de una forma u otra intervienen de modo activo y pasivo en el tema de interés suscitado.

La trascendencia y beneficios de la aplicación de la prueba de clima laboral son de índole investigativo, el cual es: establecer un precedente en la organización AAA con la aplicación de un instrumento elaborado por docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Sede Bello – Antioquia, lo que nos enmarca en fundamentaciones de índole teórico y de tipo cuantitativo y cualitativo.

Nombre del proyecto de intervención: Protocolo de intervención de clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación

Objetivo General de la Práctica

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semanas
<p>Diseñar un diagnóstico a partir de la matriz DOFA en la organización con el fin de conocer las necesidades más relevantes de la Academia Antioqueña de Aviación.</p>	<p>1. Entrevista con la Coordinadora de Gestión Humana, Señora María del Pilar Builes</p>	<p>Psicólogos en formación Daniel Alejandro Rojas Pastrana, Kely Vanessa González Ruiz, Estefanía Ospina Amaya.</p>	<p>Físicos: -Cuestionario de banco de preguntas sobre los diferentes procesos en los que gestión humana hace presencia. -Computador</p> <p>Digitales: -Plataforma meet</p>	<p>Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Academia Antioqueña de Aviación, con el fin de conocer los aspectos más relevantes que afectan el proceso en el área de gestión humana.</p>		<p>Ver anexo</p>	<p>Primera semana de octubre 2020</p>

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semanas
Elaborar una propuesta de intervención conforme a los hallazgos detectados en la Academia Antioqueña de Aviación y con base a esto aplicar prueba de clima laboral en la organización.	-Socialización de la dinámica de la operación desde el área de gestión humana	Psicólogos en formación Daniel Alejandro Rojas Pastrana, Kely Vanessa González Ruiz, Estefanía Ospina Amaya.	-Físicos: Asistencia para generar conectividad (reunión). -Solicitud de permiso para poder generar la intervención.	Poder generar conocimiento básico sobre el test de clima organizacional en los trabajadores de La Académica Antioqueña de Aviación		Ver anexo	Cuarta semana de marzo
	-Aplicación de prueba	Psicólogos en formación Daniel Alejandro Rojas Pastrana, Kely Vanessa González Ruiz, Estefanía Ospina Amaya.	Digital Formulario virtual de Google forms	Poder generar la aplicación el test de clima organizacional por una muestra específica en los empleados de la Académica Antioqueña de Aviación.		Ver anexo	Quinta semana de marzo, primera y segunda semana de abril

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semanas
<p>Analizar los resultados frente a los hallazgos evidenciados por el test de clima laboral.</p>	<p>Tabulación del test de clima organizacional</p>	<p>Psicólogos en formación Daniel Alejandro Rojas Pastrana, Kely Vanessa González Ruiz, Estefanía Ospina Amaya.</p>	<p>-Físicos: Computador</p> <p>-Digitales: Microsoft Excel</p>	<p>Hallar el promedio total por cada dimensión y áreas.</p>		<p>Ver anexo</p>	<p>Cuarta semana de abril</p> <p>Primera y segunda semana de mayo</p>

10. Propuesta Protocolo de Intervención de la Academia Antioqueña de Aviación

10.1 Dimensiones de la encuesta clima organizacional:

Con el fin de realizar el protocolo de intervención, se realizó una encuesta que incluye varias dimensiones con el fin de abarcar todos los aspectos posibles para realizar la propuesta; estos fueron:

10.1.1 Liderazgo: Entendido como el grado en que los “jefes” influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo. Ítems: 1, 14, 27, 40, 53.

10.1.2 Toma de decisiones: forma cómo se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo y se concede libertad para realizar las tareas y solucionar los problemas cotidianos, incluye la pertinencia de las decisiones y la delegación entre niveles jerárquicos. Ítems: 2, 15, 28, 41, 54.

10.1.3 Motivación: se refiere a los procedimientos empleados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales. Ítems: 3, 16, 29, 42, 55.

10.1.4 Trabajo en equipo: desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance. ítems: 4, 17, 30, 43, 56.

10.1.5 Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Ítems: 5, 18, 31, 44, 57.

10.1.6 Relaciones interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social, y donde predomina el respeto y el buen trato. Ítems: 6, 19, 32, 45, 58.

10.1.7: Suministro de recursos: consiste en una actividad que se desarrolla dentro de la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de consumo de los trabajadores, está relacionado con la acción de suministrar los recursos que se necesitan para desempeñar bien el trabajo. Ítems: 7, 20, 33, 46, 59.

10.1.8 Condiciones laborales: las condiciones de trabajo deben de ser proporcional a la importancia de los servicios prestados y otorgados de forma equitativa a los trabajadores, sin que puedan hacerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, religión o doctrina política. Se refiere a tener unas condiciones óptimas y adecuadas para desempeñar de una forma eficiente y eficaz las funciones asignadas. Ítems: 8, 21, 34, 47, 60.

10.1.9 Estructura física: condiciones en las que se encuentra el lugar de trabajo para que se puedan desempeñar de una forma adecuada las funciones por parte de los empleados. Ítems: 9, 22, 35, 48, 61.

10.1.10: Identificación con la organización: grado en que se perciben de forma positiva las diferentes políticas aplicadas en la organización. Ítems: 10, 24, 36, 49, 62.

10.1.11 Objetivos organizacionales: son todas las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen y que concretan el deseo

contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo. Ítems: 11, 23, 37, 50, 63.

10.1.12 Formación: oportunidades que brinda la empresa para que los empleados accedan al conocimiento y van desde talleres, seminarios, diplomados, hasta formación técnica, tecnológica, pregrado, y posgrado. Ítems: 12, 25, 38, 51, 64.

10.1.13 Comunicación efectiva: estrategias que utiliza la organización para mantener informados a todos sus empleados a través de canales formales de transmisión de la información. Ítems: 13, 26, 39, 52, 65.

10.2 Encuesta aplicada

Para la realización de la encuesta se hizo la socialización a todos los empleados de la Academia Antioqueña de Aviación, donde se dio a conocer la finalidad de la misma y al igual que una explicación del objetivo de la encuesta y las ventajas que éstos resultados traen a la empresa.

Para el desarrollo se envió el siguiente enlace al correo corporativo.

Enlace encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdygo7MynifdPpAjMMwBCK-KiY6I6U_at7wpfvpac-u9EiYTQ/viewform

Test de clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación.

Consentimiento informado.

Cordial saludo, agradecemos por tu cooperación querido (a) participante. El presente estudio está dirigido por Estefanía Ospina Amaya y Kely Vanessa González Ruiz estudiantes de psicología de noveno semestre de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO Seccional Antioquia – Chocó y con la debida autorización del área de Gestión Humana de la Academia Antioqueña de Aviación. Se está realizando el estudio "protocolo de intervención de clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación".

De forma consciente y sin ningún tipo de presión, autorizo la realización y diligenciamiento del formulario de medición del clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación,

Así mismo, manifiesto que me han informado de manera previa y clara que puedo hacer uso de mi libertad y autonomía para abstenerme de responder alguna pregunta que me sea formulada y a prescindir de mi participación en alguno de los procedimientos o del proceso a realizar.

Por otro lado, todos los datos obtenidos serán registrados de forma anónima y/o confidencial . De igual manera, manifiesto que he sido previamente informado(a) con claridad y veracidad sobre el rol del psicólogo(a) y sus cualificaciones, también sobre el manejo de la información suministrada por mí, como determina la ley 1090 de 2006. Esto significa que se respetará la confidencialidad e intimidad de mis respuestas y que se cuidará el secreto profesional, así mismo, autorizo realizar dicho test bajo la modalidad On line, con ocasión de la situación actual de emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social generada por la pandemia del Coronavirus - COVID – 19, y ante la medida de aislamiento preventivo obligatorio decretado por la Presidencia de la República.

Usted no recibirá contraprestación en dinero o especie por participar en la encuesta. El beneficio será en la medida que la información suministrada por usted aporte en la construcción de conocimiento relevante que sirva como ruta de navegación de la investigación e intervención.

Ilustración 5: Introducción inicial a la encuesta aplicada

FECHA		TEMA DE LA ACTIVIDAD		
D	M	A		
24	03	21	Aplicación test de clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación	
FACILITADOR		ENTIDAD	Academia Antioqueña de Aviación	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD				
Aplicar test de clima organizacional en la Academia Antioqueña de Aviación.				
ACTIVIDAD		ENTRENAMIENTO	DURACIÓN	
Capacitación Conferencia		test	x	
No.	NOMBRE	CEDULA	CARGO	FIRMA
1	Jennyfer Vanegas Leal	1013600963	Analista G.H	Jennyfer V.L.
2	Catherine Johana Herrera Ciro	1035420037	Lider SES	[Firma]
3	Yohana Gutierrez Cordero	1128423176	Coor. Administrativa	[Firma]
4	Valeria Riano Rúa	1035.866.117	Asst. Administrativa	[Firma]
5	Waldi Andrea Narango J.	1031-012381	Analista SST	Andrea Narango
6	Juan Sebastian Alvarado	09693762	Jefe SES	[Firma]
7	Diego Felipe Jimenez Cordero	1037440269	Sis Operaciones	[Firma]
8	Edwin Arias Ossa	8123 260	Coor. rev	[Firma]
9	Andrés Hº Carlos Costarriga	1026787307	Asst. Operaciones	Andrés Hº Costarriga
10	Chledy Usque Manco	101744313	Psicóloga Operaciones	[Firma]
11	Juan Carlos Fierro	103099449	Funcionario TLA	[Firma]
12	Luis Felipe Pulido	1030079837	Recursos Humanos	[Firma]
13	Maria Carolina Lopez	1033794513	Almacén	[Firma]
14	Elkin Sierra Moreno	15482959	Técnico Mantto	[Firma]
15	Miguel Ángel Gallego Sierra	10376222	Practicante TLA	[Firma]
Evaluación de la Actividad:			Resultado de la eficacia de la actividad:	
FIRMA RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD			FIRMA DEL FACILITADOR	

No.	NOMBRE	CEDULA	CARGO	FIRMA
16	Juan Fernando Gomez	101729003	Practicante	[Firma]
17	Cristian Soto Montoya	1010932264	Técnico Mantto	[Firma]
18	Felipe Uribe	1040054453	Practicante TMA	[Firma]
19	Diego Felipe Jimenez	1037440269	ATA	[Firma]
20	Miguel David Salgado	80183031	Jefe Mantto	[Firma]
21	Nicolás Ramírez H	109794476	Jefe Control Calidad	[Firma]
22	Lina María J. Josa	43845601	Jefa Prácticas	[Firma]
23	Juan Carlos Londoño	18511234	Coor. Tec. de	[Firma]
24	José Alberto Ríos G.	1007444096	Coor. FFHH	[Firma]
25	José Carlos Contreras	104146949	Seminarios Académicos	[Firma]
26	Carolina Alzate	1033867158	Analista Registro	[Firma]
27	Andrés Esteban Pincedo	43191121	Dir. Academia	[Firma]
28	Melissa Fernanda Mejía	32286222	Coor. Académica	[Firma]
29	Diana Cristina Escobar	112823635	Asst. documental	[Firma]
30	Sandra Milena Zulweg	101771300	Psicóloga acad.	[Firma]
31	Hilary Alvarado	9031061	Asst. Logística	[Firma]
32	Desar Ramirez Jaramilla	1020413438	Coor. Extensión	[Firma]
33	Andrés Olayo Pineda	1026950405	Mtto. Académico	[Firma]
34	Monica Patricia Acosta	43232713	Anal. Contable	[Firma]
35	Yidia Patricia Lopez	4354287	Coor. Contab	[Firma]
36	Lina Marcela Jara A	39426730	Analista Prácticas	[Firma]
37	Yanis Dora Jimenez	42842510	Dir. P.H	[Firma]
38	Yudiana Poppo	43773275	Asesora	[Firma]
39	Alvaro Gallo D.	10100402	Coor. ccc	[Firma]

No.	NOMBRE	CEDULA	CARGO	FIRMA
40				
41	Diana Milena Londoño	1020473443	Jefe Mxceda	[Firma]
42	Monica Berce	103008824	Analista	[Firma]
43	Juan David Salazar	121474455	Comunicador digital	[Firma]
44	Xatalka Padilla	10181001	Asesora	[Firma]
45	María del Pilar Pulido	43573372	Coor. G.H	[Firma]
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				

Ilustración 6: Registro asistencia socialización de la encuesta

10.2.1 Dimensiones con ítems aplicados

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
LIDERAZGO	1	¿En mi área de trabajo el jefe inmediato valora los esfuerzos en las diferentes funciones que desempeñan los empleados?
	14	¿Considero que mi jefe inmediato se dirige de manera cordial hacia el equipo de trabajo preservando un buen ambiente laboral y de buen trato?
	27	¿Mi jefe inmediato cuando se presenta alguna dificultad en el equipo de trabajo actúa con imparcialidad?
	40	¿Mi jefe inmediato permite que los empleados tengan autonomía en el desarrollo de sus funciones?
	53	¿Mi jefe inmediato hace reconocimiento a los miembros del equipo de trabajo cuando realizan bien sus funciones?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
TOMA DE DECISIONES	2	¿Cuándo se toma una decisión importante en mi área de trabajo nunca es cuestionada por los empleados?
	15	¿Cuándo se debe tomar una decisión en mi área de trabajo, se tiene en cuenta la opinión de los empleados?
	28	¿Cuándo se toman decisiones en mi área de trabajo, no se genera malestar entre los empleados?
	41	¿Cuándo se toma una decisión en mi área de trabajo, generalmente pienso que se tomó la decisión correcta?
	54	¿Cuándo se toman malas decisiones en mi área de trabajo, generalmente los empleados no opinan por temor a las represalias?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
MOTIVACION	3	¿La empresa ha cumplido con mis expectativas desde que inicié en ella?
	16	¿Me siento apoyado (a) por la empresa cuando tengo alguna dificultad o problema?
	29	¿La empresa brinda oportunidades de ascenso a los empleados?
	42	¿Pienso que la mayoría de los empleados de mi área de trabajo sienten que son apreciados por la empresa?
	55	Considero que la empresa tiene programas y beneficios para hacer sentir bien a los empleados

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
TRABAJO EN EQUIPO	4	¿En los logros alcanzados en mi área de trabajo participan la mayor parte de los empleados?
	17	¿En mi área de trabajo son bien recibidas las ideas propuestas por empleados?
	30	¿Cuándo se presentan problemas en mi área de trabajo se buscan soluciones donde todos los miembros aporten?
	43	¿Las responsabilidades en mi área de trabajo están distribuidas de forma equitativa?
	56	¿Considero que en mi área de trabajo las responsabilidades recaen sobre pocas personas?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
RETRIBUCION	5	¿El salario que recibo en la empresa es el que merezco según las funciones que desempeño?
	18	¿La empresa incentiva a los empleados con otros elementos diferentes al salario?
	31	¿Los empleados de mi área de trabajo permanecen en la empresa por elementos diferentes al salario?
	44	¿En la empresa se tiene la posibilidad de crecer académica y profesionalmente?
	57	¿En mi área de trabajo le hacen algún tipo de reconocimiento a los empleados que sobresalen por su excelente desempeño?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
RELACIONES INTERPERSONALES	6	¿En la empresa se promueve el respeto y el buen trato entre sus empleados?
	19	¿En la empresa se realizan actividades que promueven las buenas relaciones entre los empleados?
	32	¿Cuándo se presentan conflictos entre compañeros en mi área de trabajo estos se resuelven de una forma adecuada?
	45	¿En mi área de trabajo se da un trato respetuoso y cordial entre los compañeros de trabajo?
	58	¿En mi área de trabajo se presentan conflictos permanentes entre los compañeros?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
SUMINISTRO DE RECURSOS	7	¿En mi área de trabajo se cuenta con los implementos necesarios para desarrollar de manera óptima las funciones?
	20	¿En mi área de trabajo cuando se solicita algún tipo de recurso para realizar bien el trabajo es entregado de manera oportuna?
	33	¿En algún momento su trabajo se ha visto afectado por falta de algún implemento?
	46	¿En mi área de trabajo se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo de manera exitosa los requerimientos del área?
	59	¿En mi área de trabajo se actualizan y/o cambian los implementos de trabajo para que los empleados desarrollen bien sus funciones?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
CONDICIONES LABORALES	8	¿En mi área de trabajo se cuenta con adecuadas condiciones laborales para desempeñar bien las funciones?
	21	¿En mi área de trabajo se escuchan las propuestas de los empleados para mejorar las condiciones laborales?
	34	¿En mi área de trabajo regularmente se debe trabajar más de las horas establecidas en la jornada laboral para poder cumplir con los objetivos de la misma?
	47	¿En mi área de trabajo se cuenta con buena iluminación para que los empleados desempeñen bien las funciones?
	60	¿En mi área de trabajo se tienen buenas condiciones de ventilación para que los empleados desarrollen de una forma adecuada sus funciones?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
ESTRUCTURA FISICA	9	¿Considero que las instalaciones donde se encuentra mi área de trabajo son las adecuadas para que los empleados desarrollen bien sus funciones?
	22	¿Considero que en mi área de trabajo se cuenta con el espacio físico suficiente para desempeñar bien las funciones?
	35	¿En mi área de trabajo el espacio físico cuenta con las condiciones de aseo adecuadas para que los empleados desempeñen bien las funciones?
	48	¿En mi área de trabajo se le hace un mantenimiento adecuado al espacio físico?
	61	¿El espacio físico de mi área de trabajo es un lugar agradable para trabajar?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	10	¿Me identifico plenamente con las políticas administrativas de la organización?
	24	¿Me siento identificado con la misión, visión y objetivos de la organización?
	36	¿Personalmente recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar?
	49	¿Cuándo estoy desarrollando mis funciones en mi área de trabajo lo hago pensando en el beneficio y crecimiento de la organización?
	62	¿Me siento orgulloso de hacer parte de esta organización?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	11	¿En mi área de trabajo se establecen metas e indicadores para un tiempo determinado y se socializan con los empleados?
	23	¿Considero que en mi área de trabajo la misión, visión y objetivos organizacionales con conocidos por todos los empleados?
	37	¿Considero que la empresa va por buen camino?
	50	¿El desempeño de los empleados pertenecientes a mi área de trabajo favorecen el logro de los objetivos organizacionales?
	63	¿En mi área de trabajo las funciones que cumplen los empleados están en concordancia con la misión, visión y objetivos de la organización?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
FORMACIÓN	12	¿En mi área de trabajo cuando un empleado ingresa nuevo a la empresa recibe una inducción adecuada para un buen desarrollo de sus funciones?
	25	¿En mi área de trabajo se brindan capacitaciones permanentes para que los empleados desarrollen bien sus funciones?
	38	¿En mi área de trabajo la formación que se brinda a los empleados surge de una adecuada evaluación de desempeño?
	51	¿La empresa brinda alternativas para que los empleados accedan a procesos de formación?
	64	¿La empresa apoya a los empleados para que accedan a procesos de formación?

DIMENSION	ITEM	PREGUNTA
COMUNICACIÓN EFECTIVA	13	¿Considero que los canales de comunicación que tiene la organización con los empleados son adecuados?
	26	¿En mi área de trabajo los empleados se enteran de acontecimientos de la organización por chismes de pasillo, y no por los canales de comunicación de la empresa?
	39	¿En mi área de trabajo se puede entablar una buena comunicación con el jefe inmediato?
	52	¿En la empresa se puede tener comunicación fácil con los altos directivos?
	65	¿En mi área de trabajo se cometen errores por fallas en la comunicación?

10.3 Resultados de la aplicación de la encuesta

Para la tabulación de la encuesta que se realizó en la Academia Antioquia de Aviación los resultados arrojados fueron acorde a la percepción que los colaboradores tienen de acuerdo con las variables que hacen parte del clima laboral dentro de su organización.

Para la muestra la población se encuentra distribuida en cinco áreas que son:

- Área académica
- Área administrativa
- Mantenimiento de aviones
- Mercadeo
- Operaciones

La muestra es representativa ya que de un total de 69 colaboradores se obtuvo una muestra de 43 empleados que respondieron la prueba de clima organizacional.

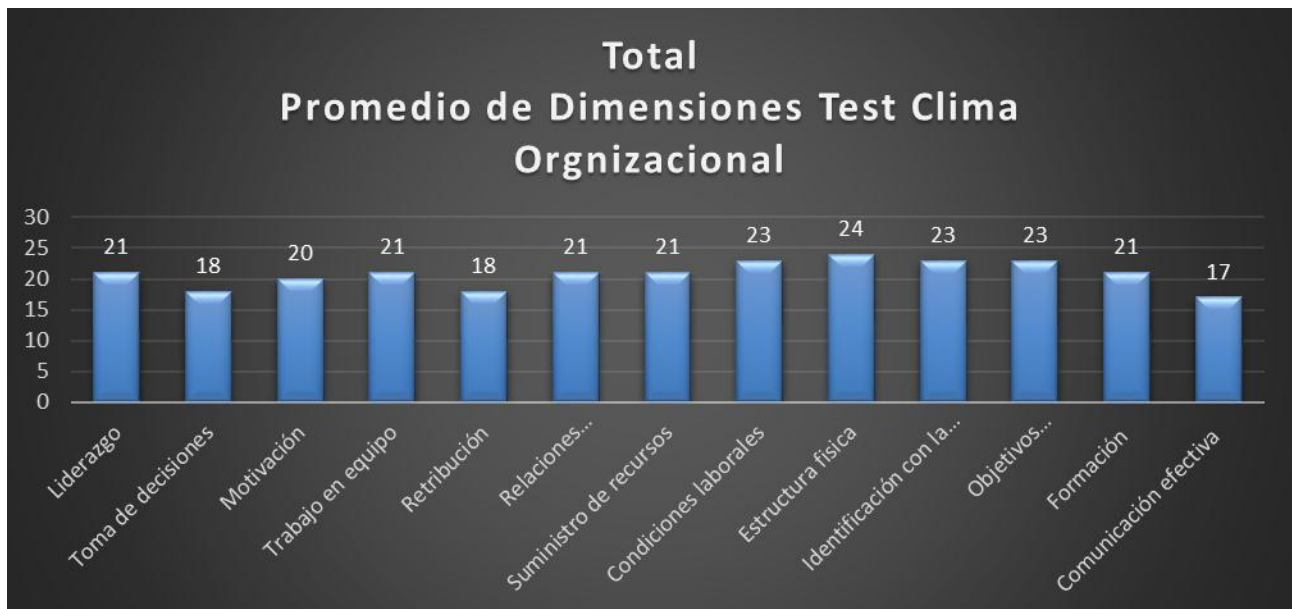
De acuerdo con el resultado se denota que las dimensiones más representativas son:

- Estructura física con un promedio total de 24
- condiciones laborales con un promedio 23
- Identificación con la organización con un promedio 23
- Objetivos organizacionales con 23
- liderazgo con 21
- trabajo en equipo 21
- relaciones interpersonales 21

- suministro de recursos 21
- formación 21
- motivación con 20.

En cuanto a las dimensiones de toma de decisiones que puntuó 18, retribución 18 y comunicación efectiva que puntuó 17 se logra inferir que, a pesar de puntuar dentro de la media entre el límite superior e inferior, es decir lograr un promedio adecuado se logra deducir que en cuanto a las dimensiones en general estas denotaron menor promedio a diferencia de las otras,

10.3.1 Promedio por dimensiones

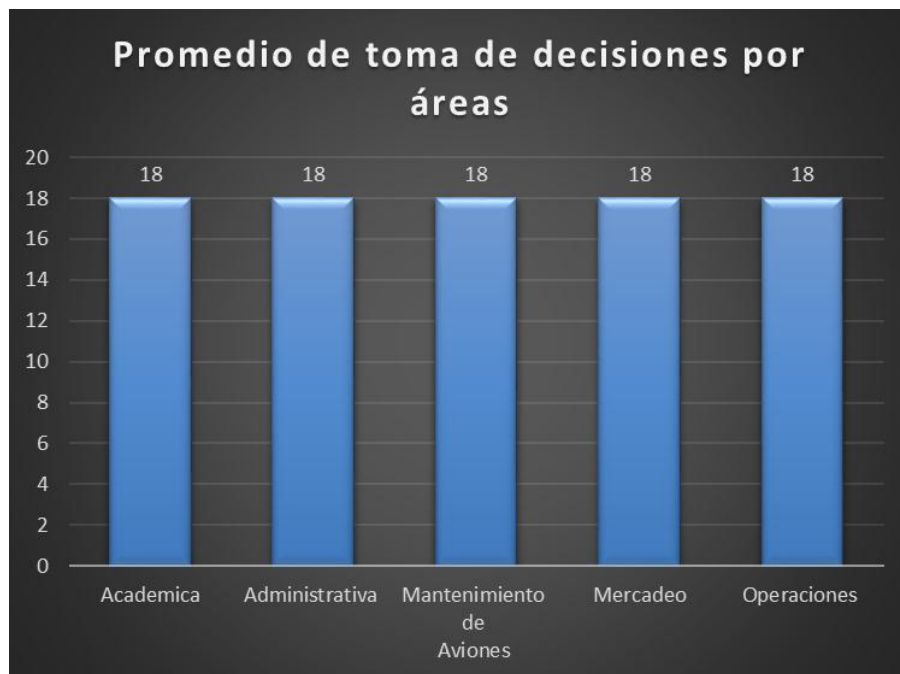
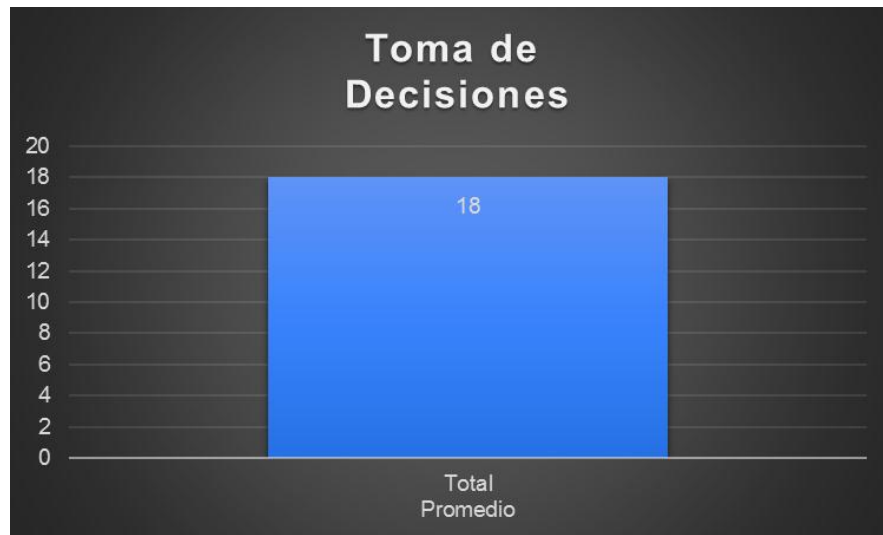


10.3.3 Liderazgo



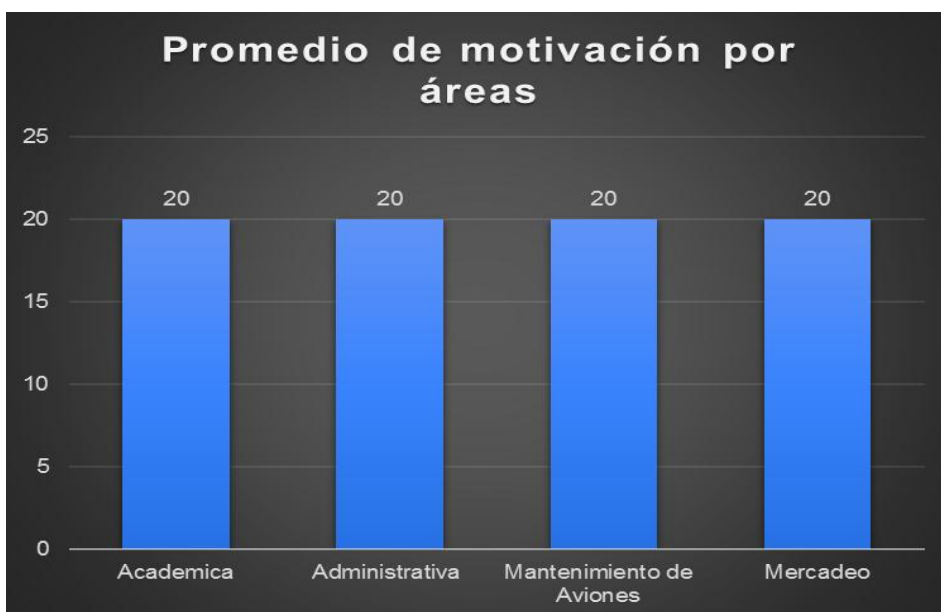
Se logra evidenciar que en el promedio que puntuó el liderazgo por áreas es diverso, sin embargo, los promedios de las áreas: administrativa, mercado y operaciones puntuó igual; además se puede deducir que el promedio de todas las áreas dio un promedio el cual está muy cerca de la media, lo que quiere decir que no existen alteraciones en el liderazgo que existe de la Academia Antioquia de Aviación.

10.3.4 Toma de decisiones



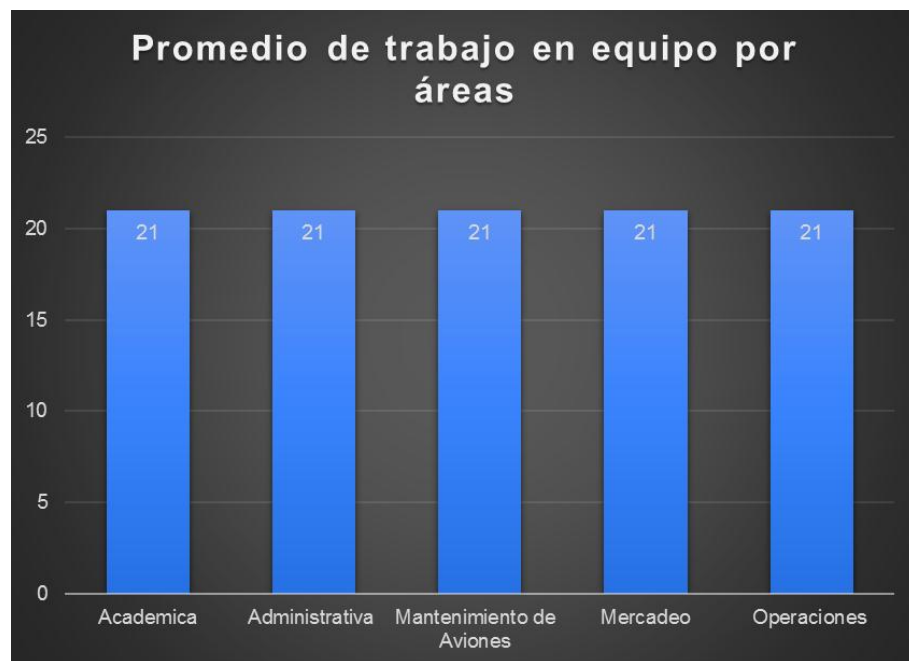
De acuerdo con los datos recolectados se puede observar que el promedio de las áreas en la dimensión de toma de decisiones es el mismo para todos, lo que lleva a concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.5 Motivación



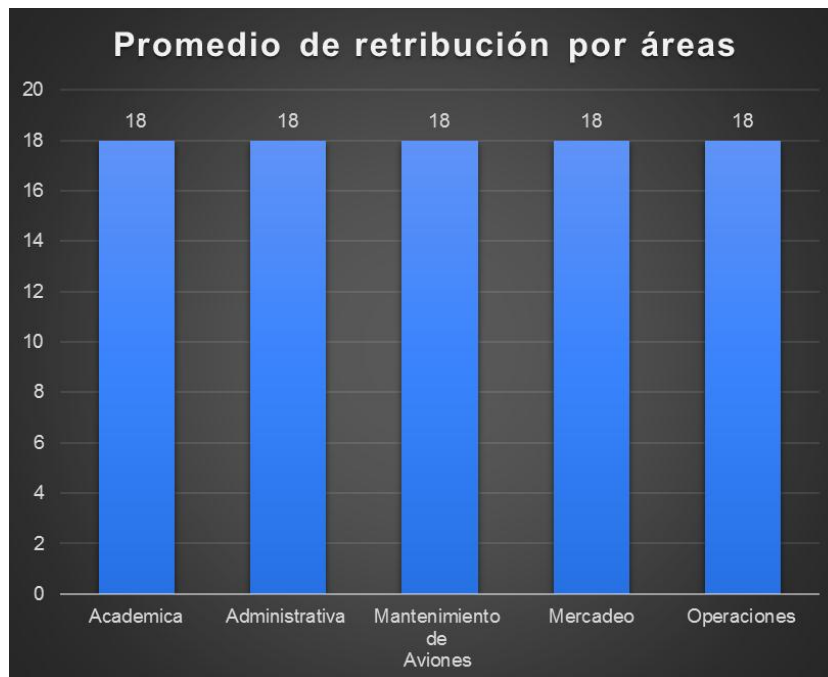
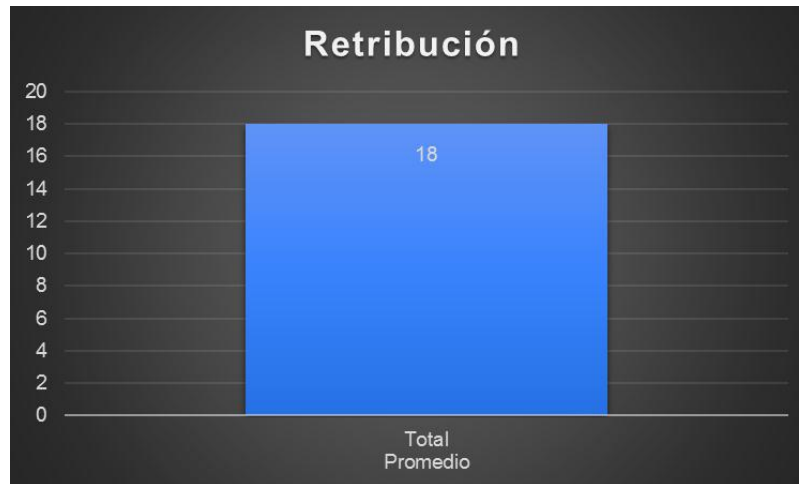
Referente a los datos arrojados se puede observar que en la dimensión de motivación dentro de todos los puntajes de las áreas arrojaron un mismo puntaje, dando como conclusión que no se evidencian desequilibrios en esta dimensión y que en la organización existe una adecuada motivación por parte de sus colaboradores.

10.3.6 Trabajo en equipo



Se puede observar que el promedio es global en la dimensión de trabajo en equipo, lo que lleva a concluir que dio un mismo resultado para todas las áreas teniendo presente que al ser un puntaje que dio muy cerca de la media, existe un equilibrio entre la variable trabajo en equipo y los colaboradores de la Academia antioqueña de Aviación.

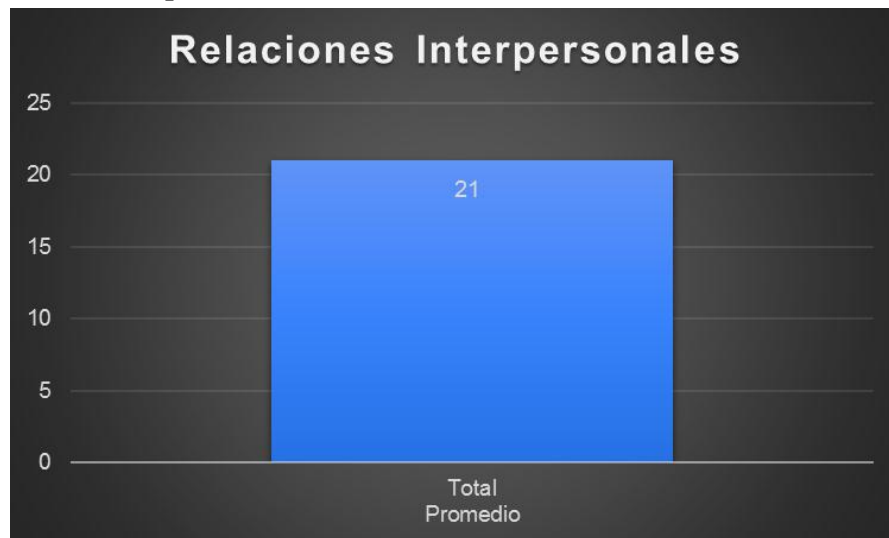
10.3.7 Retribución



la información arrojada se logra deducir que en esta gráfica el puntaje de todas las áreas en esta dimensión de retribución fue el mismo y observando además que este promedio se encuentra demasiado cerca de la media, afirmando que no se presentan alteraciones por parte de la retribución que los diferentes trabajadores reportaron a la hora de ejecutar este test, es decir no se presentan desequilibrios en la retribución en las

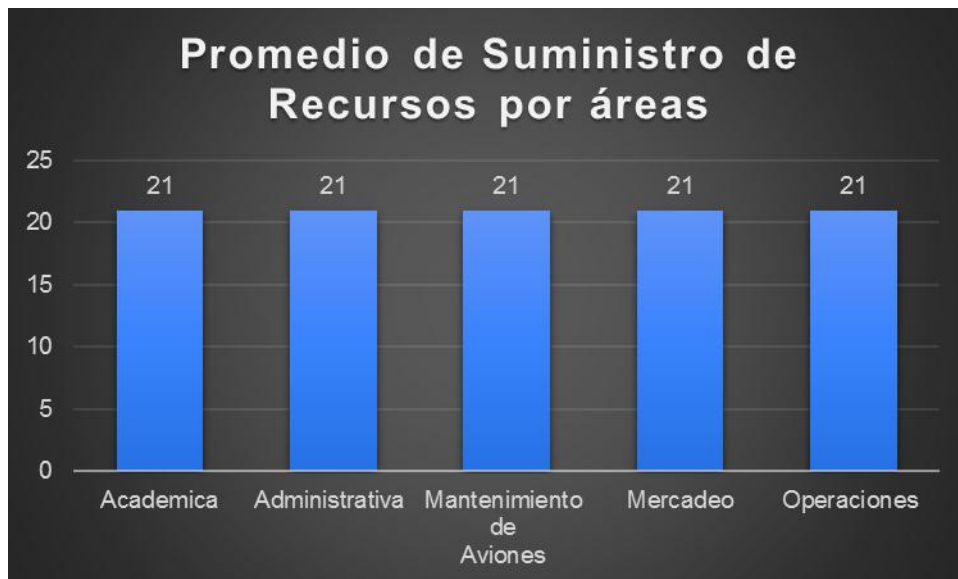
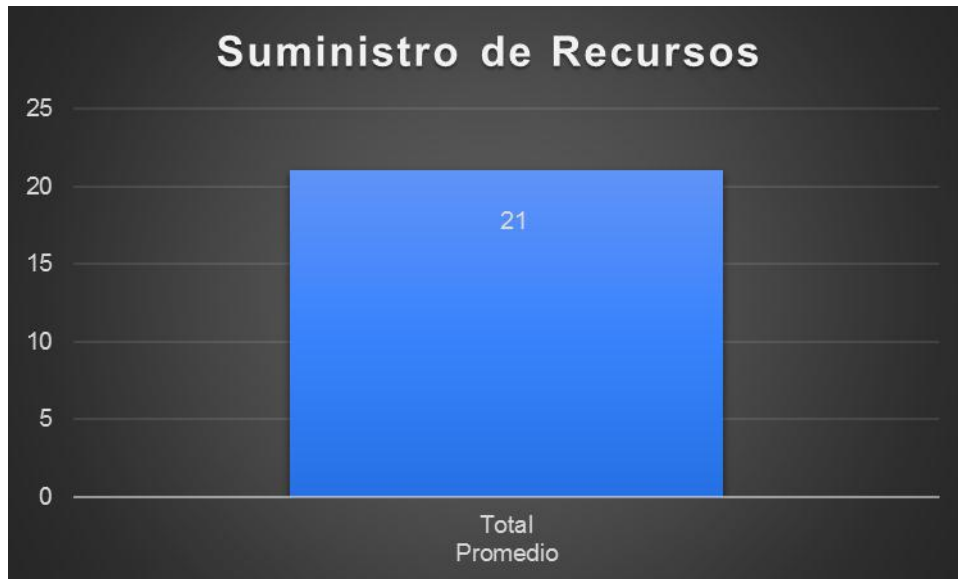
diferentes áreas de esta organización.

10.3.7 Relaciones interpersonales



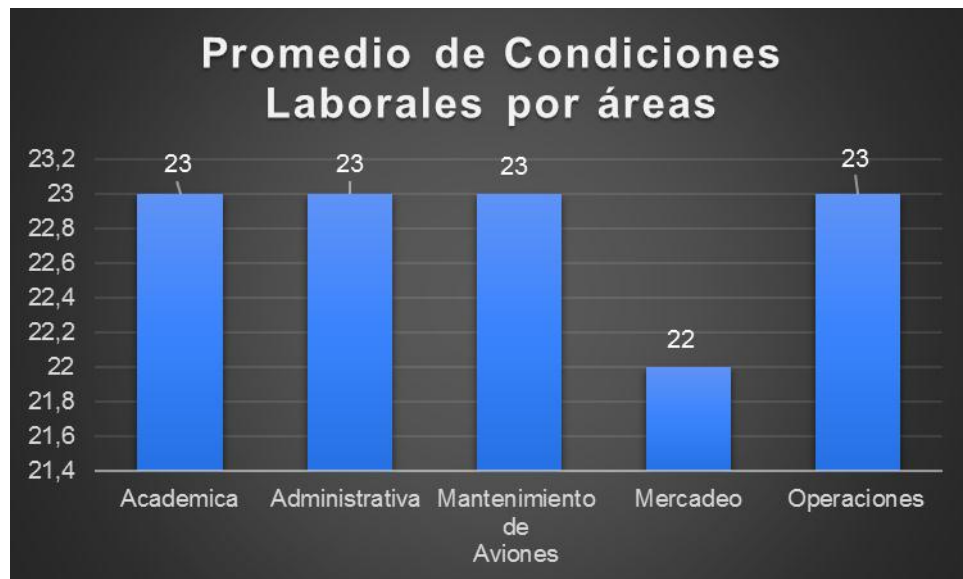
Se puede observar que el promedio de las áreas en la dimensión de Relaciones Interpersonales, es el mismo para todas, lo que nos permite concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que, el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.8 Suministro de recursos



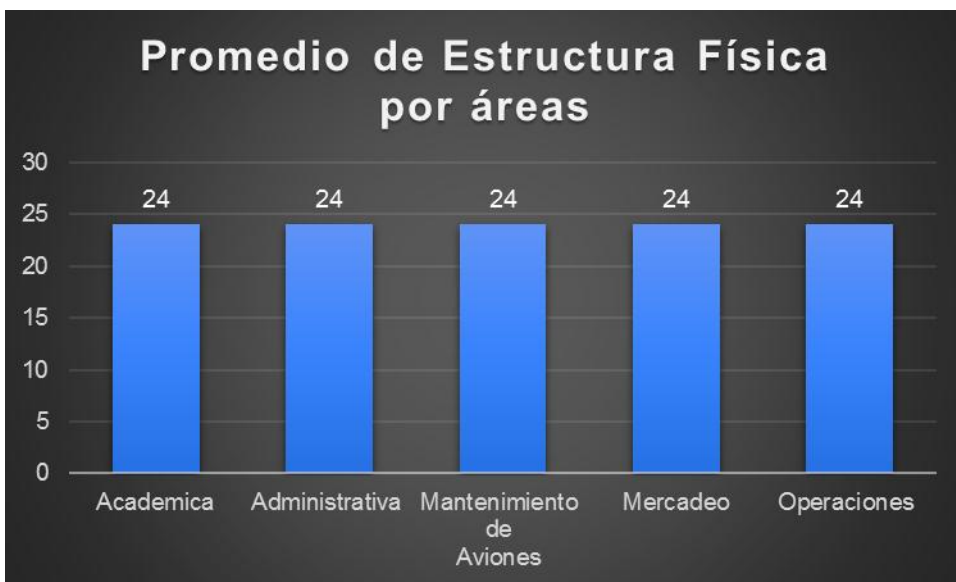
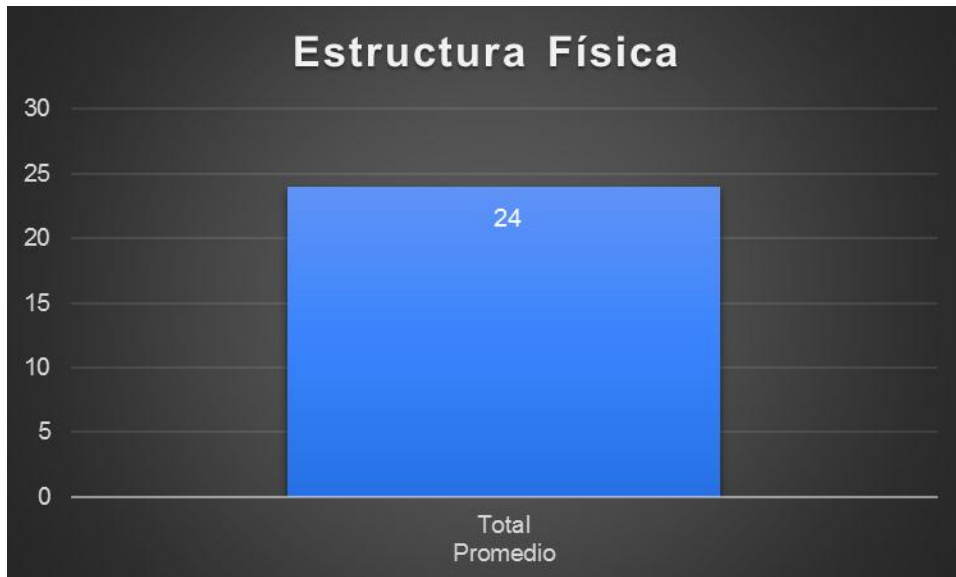
Las áreas en la dimensión de Suministro de Recursos es el mismo para todas, lo que nos permite concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que, el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.9 Condiciones laborales



Se puede observar que el promedio de las áreas en la dimensión de Condiciones Laborales es el mismo para todas, lo que nos permite concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que, el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.10 Estructura física



En la dimensión de Estructura Física es el mismo para todas, lo que nos permite concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que, el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media, además se logra destacar esta subescala ya que es la más sobresaliente de acuerdo con todas las dimensiones.

10.3.11 Identidad con la organización



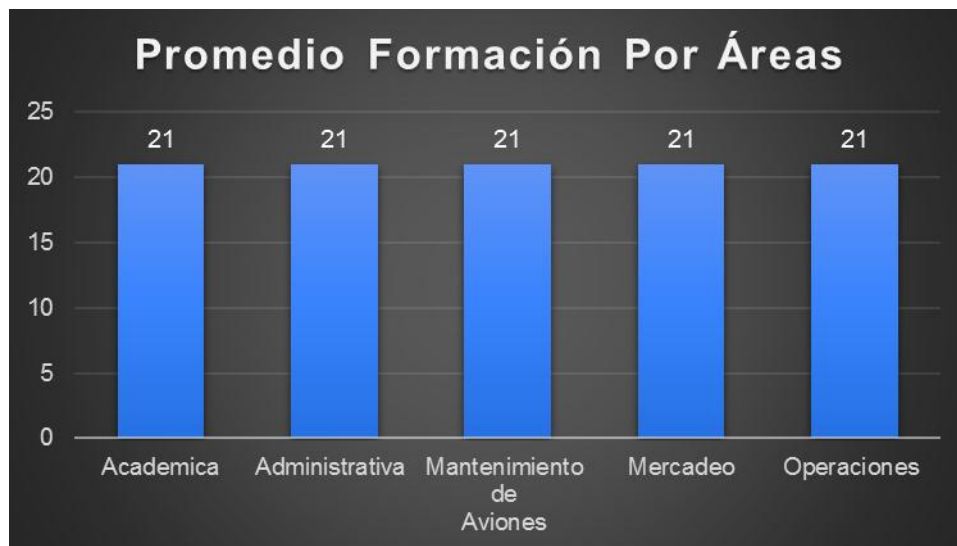
El promedio de las áreas en la dimensión de identificación con la organización es el mismo para todos, lo que lleva a concluir que no se presentan alteraciones en esta dimensión, ya que el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.12 Objetivos organizacionales



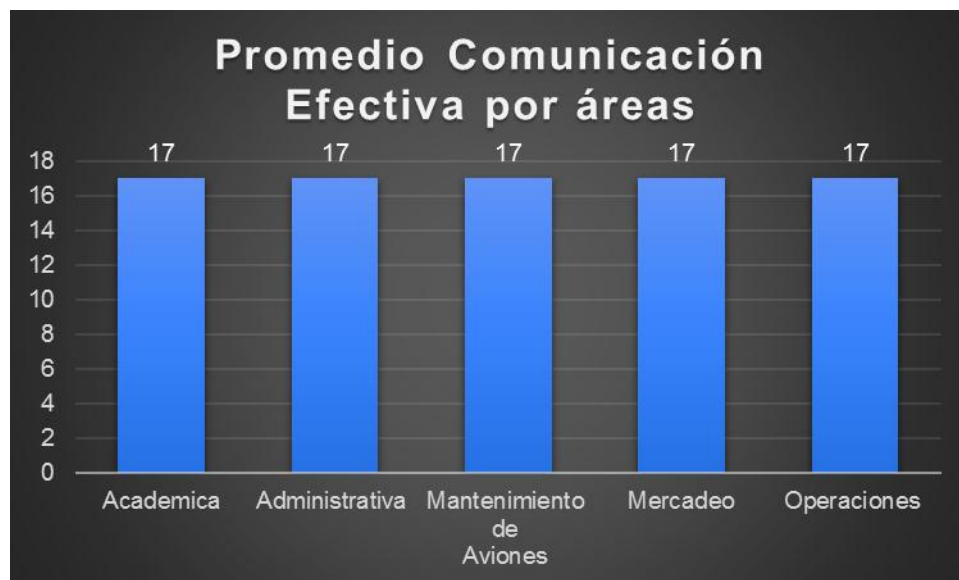
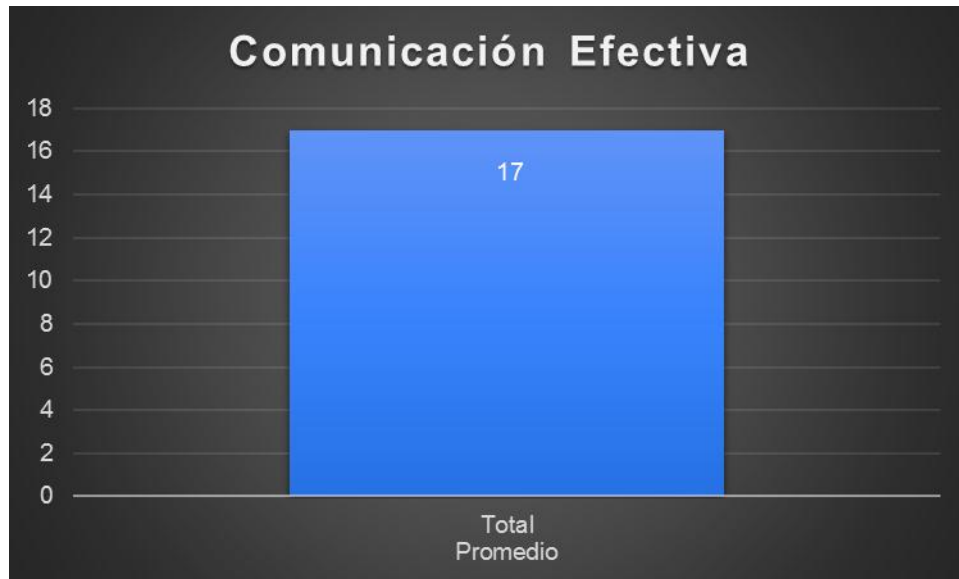
En la dimensión de objetivos organizacionales es el mismo para todos, lo que lleva a concluir que no se presentan alteraciones y existe una estabilidad en dicha dimensión, ya que el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.13 Formación



Se puede observar que el promedio de las áreas en la dimensión de formación es el mismo para todos, lo que lleva a deducir que no se presentan alteraciones en esta dimensión y que existe un equilibrio entre la formación que llevan los trabajadores en la AAA, ya que el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media.

10.3.14 Comunicación efectiva



El promedio de las áreas en la dimensión de comunicación efectiva es el mismo para todos, lo que lleva a inducir que no se presentan desequilibrios en esta subescala, ya que el puntaje de dicho promedio estuvo muy cerca de la media y emerge en una puntuación óptima.

FASE DEVOLUCION CREATIVA

12.Recomendaciones para intervención de acuerdo con los resultados

Es importante mencionar que durante el proceso de ejecución de este proyecto hubo muchos aciertos como dificultades que se pudieron manifestar en el mismo.

Trabajar con un protocolo de intervención no es fácil, se requiere tiempo y disposición, además de ciertas habilidades y capacidades que permitan al profesional de la salud mental poder ejecutar todos los parámetros que requiere dicho trabajo

Hubo muchos aprendizajes, ya que al poder interactuar con una institución en este caso, la Academia Antioqueña de Aviación deja un vínculo muy satisfactorio, ya que, lo que se busca con esta intervención es poder velar por el bienestar y la salud mental del trabajador dentro de la organización, por lo cual lleva al profesional a introyectar muchas experiencias que deja el elaborar un proceso como la ejecución del test de clima organizacional, el cual a través de la recolección de información, interpretación y deducción logró tener un resultado muy sobresaliente, el cual, deja como conclusión que el clima dentro de esta organización es adecuado.

La investigación para este protocolo de intervención es un proceso de desarrollo formativo tanto para el profesional en formación como para los actores a quienes va dirigido y que son el objetivo de estudio, debido a que en este momento el profesional afianza sus saberes adquiridos teniendo una preparación en mayor medida, el saber la forma adecuada de actuar y que acciones tomar frente a la realidad y problemáticas sociales, así se transmite esos conocimientos de forma que pueda haber renovaciones en

aquellas dificultades que están sujetas a esta población, que además todos estos conocimientos prácticos, le propician al profesional herramientas y saberes para su vida profesional.

Debido a las dificultades para la elaboración de este trabajo por la contingencia del covid-19 el cual llevó a todas las personas a acercarse más a las nuevas tecnologías y redes para poder seguir llevando su cotidianidad y toda esta situación se pudo vivir al momento de interactuar con la organización y de poder buscar tiempos para poder aplicar esta actividad, sin embargo, se obtuvo un acercamiento presencial con todos los colaboradores de la AAA el cual se logró que los trabajadores participaran, conocieran y se cuestionaran de la importancia que tiene el poder evaluar el clima laboral para poder prevenir posibles desequilibrios que estén afectando la vida del trabajador, el cual además es un trabajo que a pesar de ser objetivo siempre está evaluando las percepciones que tiene el trabajador referente a los riesgos psicosociales que se pueden encontrar en esta institución.

Es relevante saber además que si bien la evaluación de clima laboral tuvo resultados muy satisfactorios es importante seguirla trabajando hasta que sea más eficaz a lo largo del tiempo, uno de estos aspectos es la toma de decisiones, retribución y comunicación efectiva el cual para seguir desarrollando estas variables se le recomienda a la AAA que realicen grupos focales el cual es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los trabajadores, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las

actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

La técnica es demasiado relevante para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y motiva a los participantes a hablar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como un tabú, lo que permite generar una gran riqueza de percepciones y testimonios.

Referencias

- Juliao, Vargas, C.G (2011). El enfoque praxeológico. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Bogotá D.C., Colombia. Disponible, recuperado de: <http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/1446/3/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf>.<https://aviacion.edu.co/>
- B., F. E. (2014). "Organización de Empresas".
- Castellanos, J. R. (2006). <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/disenio-organizativo-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos.htm> 10 /11/15 8:30. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/disenio-organizativo-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos.htm> 10 /11/15 8:30: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/disenio-organizativo-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos.htm> 10 /11/15 8:30
- Chiavenato, I. (2001). "Administración de Recursos Humanos". Bogotá: Nomos S.A.
- Díaz, A. (2011). Elaboración de perfil profesional.
- Dinero. (10 de 02 de 2009). www.dinero.com. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554>
- Elizabeth, C. P. (2015). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>
- García, L. (2007). Desarrollo del potencial humano. Medellín.
- Gómez, A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 131-153.
- HERNÁNDEZ, C. (2007). "Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos". San José, Costa Rica: Universidad Estatal.
- HITT, M. y. (2006). "Administración". En M. y. HITT, "Administración" (pág. pag.30). Naucalpan de Suarez - México: Person Education.
- Jack, F. (2000). "Negocios Exitosos".
- Lisbona, A., Morales, M., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. Madrid España.

- Martínez, M. (2019). La gerencia efectiva y el plan de carrera como estrategia organizacional. Bogotá D.C
- Otálvaro, D. (2020). Particularidades del proceso de reclutamiento y selección de personal. Pereira-Risaralda-Colombia.
- Ribadeneira, A. (2017). La influencia de la inducción del personal en el desempeño laboral. Ecuador.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2017). Conceptualización en la psicología organizacional y del trabajo: necesidad de congruencia con fenómenos y hechos. Colombia: Quaderns de Psicologia.
- Sánchez, G., & Vargas, L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Redalyc.org*, 161-166.
- Tejada Zabaleta, A. (2003, julio). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Scholarly Journals*, 12. <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1436993258?pq-origsite=summon>
- LosRecursosHumanos.com. (2020, 25 abril). ¿Cómo está formado el área de recursos humanos? <https://www.losrecursoshumanos.com/como-esta-formado-el-area-de-recursos-humanos/>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Consejo Superior de la Judicatura. Colombia. Recuperado de <http://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCIONInteriores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>
- Ley 1616 Por medio de la cual se expide la Ley de Salud Mental (2013). Ministerio de Salud. Colombia. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Leyes.aspx
- Código Sustantivo del Trabajo. (1990). Diario Oficial No. 27.407 de septiembre 09 de 1950.Colombia. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Ley 1090 sobre el Código Deontológico y Bioético de Psicología (2006). Ministerio de la Protección Social. Colombia. Recuperado de <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>