

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION  
LABORAL EN LA ESCUELA DE HELICOPTEROS PARA LAS FFAA



CARLOS JAVIER PINILLA LOPEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2017

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION  
LABORAL EN LA ESCUELA DE HELICOPTEROS PARA LAS FFAA



CARLOS JAVIER PINILLA LOPEZ

Trabajo presentado como requisito para optar grado  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Asesor metodológico:

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2017

## **Tabla de contenido**

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>¿Que es Clima organizacional? .....</b>	<b>6</b>
<b>Características del clima organizacional .....</b>	<b>8</b>
<b>Dimensiones del clima organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>Clima organizacional en la Escuela de Helicópteros.....</b>	<b>11</b>
<b>La satisfacción laboral.....</b>	<b>12</b>
<b>Pregunta.....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>Supuesto Teórico .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>23</b>

## **El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA.**

### **Resumen**

La presente investigación pretende analizar las teorías del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA; en las últimas décadas se han elaborado diversas investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en dichos estudios se delimitan los diferentes planteamientos en los que se define el clima organizacional. En nuestro estudio se realiza un recorrido histórico por las diferentes perspectivas de interés, nos detendremos en observar que para la psicología las expectativas de los individuos proviene de las necesidades, mientras que para la sociología de la naturaleza de la persona humana en si misma como categoría social; la necesidad y la expectativa son la expresión de una orientación dada a la persona en un sistema cambiante de relaciones. El estudio muestra que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables independientes entre si; pero el factor de relaciones interpersonales se correlaciona positivamente con las dimensiones de la satisfacción laboral.

Palabras Clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Escuela de Helicópteros.

## **Abstract**

The present investigation intends to analyze the theories of the organizational climate and its relation with the labor satisfaction in the Helicopter School for the Armed Forces; In the last decades, various investigations on the organizational climate and job satisfaction have been elaborated, in these studies the different approaches in which the organizational climate is defined are delimited. In our study a historical journey is made by the different perspectives of interest, we will stop to observe that for the psychology the expectations of the individuals comes from the needs, while for the sociology of the nature of the human person in itself as a category Social; Necessity and expectation are the expression of an orientation given to the person in a changing system of relationships. The study shows that the organizational climate and job satisfaction are two independent variables; but the factor of interpersonal relationships correlates positively with the dimensions of job satisfaction.

Keywords: Climate organizational, Job Satisfaction, School of Helicopters.

## **Introducción**

Las instituciones deben ir innovando y modernizando en sus políticas del manejo del talento humano, y un mayor énfasis de esta innovación se debe dar en instituciones del estado, para poder sobresalir y que su administración sea mas acorde a las necesidades del siglo XXI. Como institución militar, vamos a ver la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, como afecta esa relación al personal civil y militar, y como optimizar dicha relación.

Podemos observar que la Escuela de Helicópteros para las FFAA es una institución que data de los tiempos del presidente General Gustavo Rojas Pinilla, formando los pilotos de helicópteros de las FFAA. Posterior, gracias al Plan Colombia, se le dio un gran impulso a Escuela de Helicópteros, donde se recibieron aeronaves, infraestructura y capacitación del US ARMY quienes son los mas grandes operadores de helicópteros en los EEUU y del mundo, y con una Escuela de Vuelo de Helicópteros de gran experiencia a nivel mundial, dando un salto estratégico a lo que hoy en día representa para el país y sus FFAA en la capacitación y formación de sus pilotos. Veremos la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en escuelas de capacitación, en especial en nuestra Escuela de Helicópteros para las FFAA.

Gracias al trabajo del personal de la Escuela de Helicópteros, hoy en día son formados pilotos de diferentes países latinoamericanos, y su buen nombre y reputación son referencia a nivel mundial. Como toda organización, su interés mas valioso son sus recursos humanos, y este se debe a su clima organizacional y su correlación positiva con la satisfacción laboral. Adicional existen unas diferencias del clima organizacional y satisfacción laboral que debemos tener en cuenta para mejorar el desempeño en el ámbito militar.

### **¿Que es Clima organizacional?**

Podemos decir que el clima organizacional son un conjunto de practicas y procedimientos organizacionales, también el ambiente que se respira en el

entorno laboral. el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

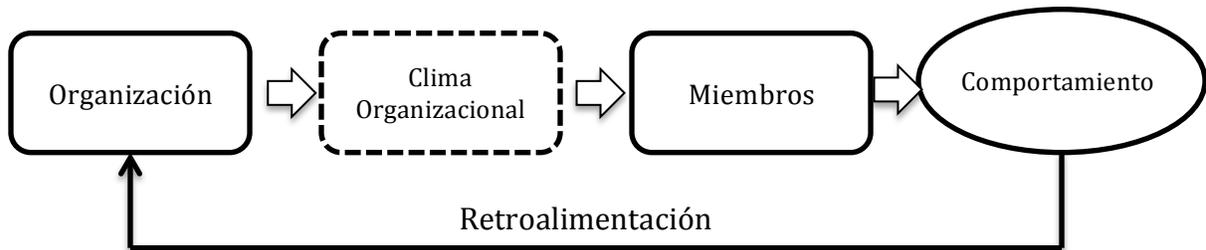
Una definición proporcionada por Stephen Robbins (Robbins, 1999) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer (Dessler, 1993, p. 181) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional (Cabrera, 1996) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez, 1997)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros el ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

### **Características del clima organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características (Goncalvez, 1997):

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

### **Dimensiones del clima organizacional**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa (Litwin & Stringer, 1998).

#### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **2. Empoderamiento**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### 6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### 7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **Clima organizacional en la Escuela de Helicópteros**

En el caso de la Escuela de Helicópteros, podemos decir que su clima organizacional se ve reflejado en el ambiente de satisfacción y conformidad por parte del personal de instructores, alumnos y del personal administrativo y civil que labora en ella, conforme a las políticas de comando de la Dirección y de la Escuela de Helicópteros y del Comando de la Fuerza Aérea, como ente rector superior que supervisa el funcionamiento de la misma. Las prácticas y procedimientos organizacionales de la Escuela, se ven inculcados en los diferentes procedimientos que realiza en US ARMY en su escuela de vuelo de helicópteros, esto debido a que gracias al Plan Colombia y también con el entrenamiento realizado por el personal militar en distintas bases de EEUU, se fue aplicando su doctrina en nuestra institución, diferenciándonos con ellos principalmente en la parte presupuestal (EEUU administra un mayor presupuesto) y cultural.

En una institución educativa o de capacitación, el personal con cargo administrativo se dedica más a su cargo que a dictar instrucción, existen instructores o docentes dedicados exclusivamente a capacitar a los alumnos. Aquí podemos decir que gracias al personal de pilotos instructores del Ejército Nacional y de la Armada Nacional, quienes son instructores invitados y no tienen cargos administrativos sensibles, pueden dedicarle más tiempo a la capacitación de los alumnos de los diferentes cursos de piloto, a diferencia de su par de la Fuerza Aérea Colombiana, que tienen cargos administrativos más sensibles que los anteriores. Debido a una mayor ocupación en el personal de pilotos instructores de la Fuerza Aérea, el clima organizacional no es el mejor, debido a que tienen que responder en su cargo administrativo y en su cargo como pilotos instructores. Una solución a esto es incorporar mayor personal civil que se dedique a esas labores administrativas que demandan tiempo y así mejorar la organización en la Escuela. Adicional no todos los pilotos instructores laboran en la Escuela de Helicópteros, algunos tienen cargos sensibles en el Estado Mayor de la base (CACOM4), limitando mucho más su función como piloto instructor

debido a un menor tiempo disponible. Se debe tener en cuenta que para optimizar los procesos y la organización, se debe destinar que todos los pilotos instructores pertenezcan a la Escuela, dicha sugerencia se ha venido realizando con el paso de los años en un procedimiento un poco lento, debido a escasas de personal para que asuma otros cargos sensibles en la base.

### **La satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como la accidentabilidad, el absentismo, el cambio organizacional y el abandono de la organización (Aldag & Brief, 1975). Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad laboral.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, es importante no solamente en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Esto es algo conocido y ampliamente estudiado (Nuñez P & Chiang, 2004).

La definición de satisfacción laboral seleccionada es la proporcionada por (Bravo, Peiro, & Rodriguez, 1996) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang, Nuñez, & Huerta, 2007).

La satisfacción laboral influye en la productividad de una empresa, si un empleado o colaborador tiene una buena satisfacción laboral, esto se ve reflejado en una alta productividad.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son :

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

En el caso del reto en el trabajo, resulta beneficioso en la Escuela de Helicópteros, debido a que el personal que la integra tiene la capacidad e idoneidad para asumir ese reto, demostrando que cada día se debe realizar de la mejor manera, y así obtener esa satisfacción laboral.

En la Escuela, actualmente se maneja el sistema de recompensas justas mediante las felicitaciones de manera verbal o escrita. Se debe buscar otro tipo de alternativas para estimular el excelente desarrollo de las tareas por parte del personal, donde se sigan felicitación al personal de manera escrita mediante la

orden del día, y estimular también con medallas al personal que mas se ha destacado durante el año.

Cuando hablamos de las condiciones favorables del trabajo, nos referimos de que al personal le gusta realizar su trabajo en un ambiente placentero, diseñado para dichas actividades y favorecer el bienestar y calidad de trabajo.

### **Pregunta**

- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA?

### **Objetivo General**

- Describir la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA.

### **Objetivos Específicos**

- Reconocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal militar y civil.
- Describir la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en Escuelas de Capacitación.
- Interpretar las diferencias entre clima organizacional y satisfacción laboral en el ámbito militar.

### **Supuesto Teórico**

- Una adecuada descripción del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA, mejorará su desempeño.

Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal militar y civil en la Escuela de Helicópteros.

Podemos decir que la satisfacción laboral es un resultado del clima organizacional, aunque son independientes entre si, se correlacionan positivamente.

Para el personal militar y civil que labora en la Escuela de Helicópteros, el ambiente organizacional ha ido mejorando con el paso del tiempo, debido a las políticas de la dirección y también a la optimización de sus procesos. El ser instructor en dicha Unidad es un merito y una recompensa para el personal militar, que durante su carrera se destaco como piloto y fue seleccionado para ser instructor y así formar y capacitar a los futuros pilotos aviadores de las FFAA de Colombia, y de países amigos. El personal que integra las diferentes especialidades de piloto aviador de las FFAA de Colombia, es un personal que se destaca en su labor, y que tiene un alto grado de responsabilidad. Esto junto con el trato y comunicación con el personal administrativo y civil que integra la Escuela, forman un excelente equipo de trabajo, optimizando esa relación en el clima organizacional con la satisfacción laboral, dando excelente frutos o resultados.

La mayor influencia de un excelente clima organizacional son los resultados obtenidos por la empresa o institución, una mayor productividad. En este caso el nivel de productividad se mide en una cantidad de horas voladas sin eventos aeronáuticos, cumpliendo las metas de horas asignadas de vuelo, y en realizar todos los cursos de vuelo asignados con la cantidad de alumnos por curso. El cumplimiento de los plazos administrativos también incluye en un excelente clima organizacional, y siendo modelo a seguir por las demás escuelas de vuelo de las FFAA y también civiles que hay en la región.

Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores (personal militar y civil) y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la Escuela.

Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Esta relación debe fortalecerse cada día, la dirección debe buscar mantener una excelente comunicación entre el personal militar y civil, aportando las herramientas necesarias para crecer mucho mas y ser mas eficientes y obtener un nivel de satisfacción superior a las demás dependencias e instituciones relacionadas con la instrucción y entrenamiento de los futuros pilotos militares de nuestras FFAA y demás países asistentes.

Describir la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en Escuelas de Capacitación

Como habíamos dicho, que la satisfacción laboral es un resultado del clima organizacional, esta satisfacción toca los siguientes aspectos 10: (Monsalvas Vaca, Monsalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015)

- Satisfacción con los superiores.
- Satisfacción con el entorno físico.
- Satisfacción con participación en decisiones.
- Satisfacción con el trabajo
- Satisfacción con el reconocimiento.

Y el clima organizacional se deriva en los siguientes aspectos:

- Comunicación interna.
- Reconocimiento.

- Relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Entorno físico.
- Compromiso.
- Adaptación al cambio.

En una escuela de capacitación como en una empresa, esta relación o influencia aplica de manera similar, es de anotar, que el clima organizacional recae principalmente en la dirección, liderazgo o gerencia de la institución. En este caso el mayor responsable del clima organizacional es el señor director de la Escuela de Helicópteros. La Escuela viene funcionando desde 1954, época en que el señor General Rojas Pinilla, se hizo alumno para pilotar helicópteros. Con el paso del tiempo la Escuela fue creciendo y fue madurando en sus procesos, posterior con la llegada del Plan Colombia, fue un gran salto para la institución, no solo con el apoyo de aeronaves (aeronaves cedidas a la Escuela en comodato y posterior donadas), si no también en el aspecto organizacional debido a su experiencia con la capacitación y formación de pilotos aviadores de helicópteros. Aunque todavía hay falencias, debido a que la institución no cuenta con suficiente personal para asumir todos los cargos sugeridos y el presupuesto también es menor que el que utiliza el USARMY en su escuela de vuelo en FT. Rucker (AL). La Escuela tuvo que adaptarse a esos cambios y modificar algunos cargos para cumplir con los estándares exigidos para que funcionara como una Escuela Regional de entrenamiento de helicópteros, pero todavía hay camino por recorrer. La proyección que tiene la Escuela en compañía con el USARMY, es crecer en el numero de cursos y capacitaciones, no solo en el ámbito de cursos de piloto básico de helicópteros, si no también en avanzado (pilotos de otras aeronaves con capacidad de realizar diferentes misiones de vuelo). De acuerdo a lo anterior, a los nuevos retos que se deben enfrentar para suplir las necesidades y crecer como escuela, la dirección debe implementar un clima organizacional acorde a los nuevos estándares de educación y metas operativas para llevar a cabo dicha

implementación. Adicional la situación fiscal y económica del país, últimamente no ha sido la mejor, hay recortes fiscales y esto también influye en sus FFAA, y como tal a la Escuela de Helicópteros.

De acuerdo a la nuevas políticas de la Dirección de la Escuela, se va a ver afectado mejor o peor manera su clima organizacional. Las relaciones de sus miembros, sus reconocimientos, comunicación, adaptación al cambio, etc. debe ser de la mejor manera posible, para que el personal utilice todas las herramientas disponibles y así poder hacer mejor su trabajo, siendo así, como crear un excelente ambiente laboral, donde el personal cumpla con su función, esforzándose para lograr los objetivos propuestos e induciendo con su satisfacción con los demás, superiores y subalternos, y obteniendo un debido reconocimiento, siendo así, el resultado esperado por todos los miembros de la Escuela de Helicópteros.

Una escuela de capacitación, es similar a una empresa, pero su fin principal no es obtener dinero o monetizar, si no que es capacitar o enseñar a sus alumnos o estudiantes, claro esta, que como toda organización se buscar que rinde dividendos y así poder ser autosuficiente y rentable, en el caso de la Escuela de Helicópteros para las FFAA, esta no busca dar utilidades en factor dinero al estado, si no que su fin primordial es capacitar al personal de pilotos de sus FFAA, como política de seguridad y defensa, y también ejercer un papel liderazgo en la región por medio de sus alumnos internacionales. Habiendo dicho lo anterior, el Comando General de las FFMM, y el Ministerio de Defensa, busca, que se cumpla con la misión asignada, pero de una manera mucho mas eficiente, cumpliendo con sus objetivos con los recursos disponibles, administrándolos eficientemente.

Interpretar las diferencias entre clima organizacional y satisfacción laboral en el ámbito militar

(Litwin & Stringer, 1968), señalan que el clima organizacional es una propiedad del

ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina como efectos subjetivos percibidos del sistema. Las percepciones funcionan como un marco de referencia para el logro de alguna congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y de procesos.

Ahora bien, la satisfacción laboral se puede definir de manera genérica como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Es la motivación para trabajar.

Nos vamos a centrar en la definición que da sobre satisfacción en el trabajo (satisfacción laboral) citando a (Locke, 1976) es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Sentimiento de bienestar, placer o felicidad de un trabajo con su trabajo.

En el clima organizacional principalmente median las percepciones compartidas mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación del individuo.

En el ámbito militar, el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo entre el personal que labora en la institución, ejerciendo una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros, reflejando la cultura de la organización, una cultura que data de muchos años (primero existieron los ejércitos que otras instituciones) con formación disciplinada y jerárquica, y en el caso Colombiano influenciado por el personal del USARMY, a través de las capacitaciones y la doctrina recibida en los últimos años. En el clima organizacional el militar percibe su trabajo, rendimiento, productividad, y como resultado, la satisfacción laboral del deber cumplido, una satisfacción en comunicación, relaciones, y estímulos.

Pero vemos que la diferencia que existe entre estos dos tópicos, se refleja mas entre lo que se percibe, y la actitud. Si bien un Comandante o Director llega con unas políticas, cambia su organización, se va a ver reflejado en la satisfacción del personal, puede que de una manera positiva o negativa, pero gracias a la cultura del personal militar los cambios son mas lentos y se deben adoptar por la misma estructura piramidal y del cumplimiento de ordenes. Con el paso del tiempo se busca que los nuevos comandantes ejerzan un liderazgo mediante el ejemplo ante sus hombres, este liderazgo se va a ver reflejado en el clima psicológico del

personal, mediante sus percepciones y actitudes a ciertos eventos a realizar.

Según el Comando de Personal del Ejército Nacional, el impacto del clima organizacional optimiza el recurso humano mediante a través de la cohesión de los equipos de trabajo por medio de las buenas practicas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y compromiso, con el fin de garantizar un adecuado bienestar, relaciones interpersonales asertivas, productividad; lo cual tendrá como consecuencia una mejor disposición del personal para participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

Los aspectos negativos que se deben evitar en un clima laboral militar, son las relaciones interpersonales conflictivas, desmotivación, las deserciones del personal, la rotación del personal (menor a 2 años), ausentismos, baja productividad, fracasos operacionales y poca adaptabilidad (Comando de Personal, 2017).

Vemos que la satisfacción laboral es un factor importante para determinar la productividad y evolución de una empresa, y se relaciona y es interdependiente con el clima organizacional, pero la satisfacción determina el grado de bienestar que motiva al personal a hacer mejor las cosas, con gusto, calidad en lo que se hace.

## Conclusiones

Después de haber visto los diferentes conceptos de clima organizacional, y satisfacción laboral, la relación de estas, y como influyen en la Escuela de Helicópteros para las FFAA, podemos concluir que en una unidad castrense el liderazgo que ejercen los comandantes o directores van mas allá del ambiente laboral que promuevan en su unidad.

El caso de la Escuela de Helicópteros, donde laboran personal de las diferentes fuerzas militares de Colombia e instructores invitados de otros países, y donde cada fuerza tiene una particularidad debido a su formación y misión a cumplir, el clima organizacional debe ser incluyente, se debe mejorar en aquellos aspectos donde todo el personal se involucre y sea mas participativo en las actividades que no son propias de la Escuela, con esto para que aquellos que tiene una formación diferente se sienta mas comprometido y aporte sus conocimientos e ideas en beneficio de todos.

Se debe mantener las capacitaciones y seminarios de seguridad operacional, todo esto en pro de un mejor manejo de los recursos de cabina entre el piloto instructor y el alumno. Analizar aquellos eventos de seguridad, difundirlos al personal de instructores en donde se busca establecer las posibles fallas de la organización y/o humanas del personal para que no se repita la historia, y ver casos de otras escuelas, instituciones o empresas que se relacionen con el vuelo.

El clima organizacional en la Escuela, como unidad insigne de las Fuerzas Armadas en cursos básicos de piloto de helicópteros, y referencia latinoamericana, marca la pauta en las demás unidades militares de formación, destacándose su política de uso de tecnologías de información, capacitación del personal, política de seguridad operacional, formación y asesoramiento del USARMY la conducen como la mejor de la región. Gracias a esto la satisfacción laboral del personal que la integra es alta, obteniendo un alto grado de gusto por lo que se hace, obteniendo un mayor placer y mejorando el nivel de productividad y calidad con los cursos programados de vuelo. Adicional a esto, para mejorar ese nivel de

satisfacción y gusto por lo que se hace, y para incrementar el nivel de productividad, se debe estimular de manera especial, a aquel personal que se destaca en el año, como el piloto instructor que mas horas voló, o el mejor calificado por el personal de alumnos por su alto nivel de conocimiento o dedicación para con los cursos, esta estimulación podría hacerse mediante medallas, o premios que puedan disfrutar con sus familias.

Hoy podemos decir que aquellas instituciones que no innoven se van quedando en el tiempo, por tal motivo, los directores o comandantes militares, deben tener una mente abierta a dichos cambios innovadores, aplicar mucho mas las tecnologías y uso de apps en beneficio de la instrucción y capacitación de los futuros pilotos militares de Colombia, y países amigos.

## **Bibliografía**

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª Edición ed.). Mexico: Prentice Hall.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Mexico: Prentice Hall.

Cabrera, G. (1996). *Apuntes de cátedra, Comportamiento organizacional*. Obtenido de Universidad central de Chile: [www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm](http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm)

Goncalvez, A. (Diciembre de 1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de Sociedad latino americana para la calidad : <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Litwin, G., & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston, EEUU.

Núñez P, A., & Chiang, M. M. (2004). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática y sistemas. *Sistema, Cibernética e Informática*.

Chiang, M. M., Núñez, A., & Huerta, P. (2007). Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de institución superior. *Icade, Revista facultades derecho y ciencias económicas y empresariales*, 49-74.

García Viamontes, D. (Junio de 2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*. Obtenido de Contribuciones a las ciencias sociales: [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

Manosalva, C., Manosalva, L., & Nieves, J. (Enero-Junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo. *AD-Minister*.

Vaslow, J. (1999). The Multiple Stakeholder Model of psychological Climate. *Beyond Employees and Customers*. New Orleans, LA.

Kangis, P., & Williams, G. (2000). Organizational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-540.

Morillo, L. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia. revista latinoamericana de administración*, 87-95.

Boada, J., & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de psicología*, 151-166.

Aldag, R. J., & Brief, A. (1975). Age and reactions to task characteristics. *Industrial Gerontology* (2), 223-229.

Bravo, M. J., Peiro, J. M., & Rodriguez, I. (1996). Satisfaccion laboral en J. Peiro y F. Prieto (Eds). *Tratado de psicologia del trabajo* , 343-394.

Monsalvas Vaca, C. A., Monsalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (Enero-Junio de 2015). El Clima organozacional y la satisfaccion laboral: un analisis cuantitativo reguroso de su relacion. *AD-MINISTER* , 5-15.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard University Press* .

Locke, E. (1976). *Manual de psicologia indsutrial y organizacional*. Chicago, Estados Unidos: Rand McNally College Ed. .

Comando de Personal, B. (2017). *Boletin Comando de Personal Ejercito de Colombia*. (O. TC. Arciniegas Pinilla, Ed.) Obtenido de Ejercito de Colombia:  
<https://ejercito.mil.co/?idcategoria=409714>