

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN
LA ESCUELA DE AVIACION CIVIL COLOMBIANA
AVIACOL LTDA**

MARGLY KATERINE SANCHEZ RAMIREZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
BUCARAMANGA**

2011

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN
LA ESCUELA DE AVIACION CIVIL COLOMBIANA
AVIACOL LTDA**

MARGLY KATERINE SANCHEZ RAMIREZ

Trabajo de Grado:

En la modalidad de Pasantía para optar por el título de Psicóloga

ASESORA:

CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2011

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Al observar el universo nos logramos abstraer con las magnificas obras creadas por Dios, el armónico canto de un ave, la belleza e inocencia del vuelo de una mariposa, la grandeza de un bosque, la infinidad del firmamento, el rocío del amanecer. Sin darnos cuenta que la obra de mayor expresión, ha sido nuestra evolución, porque somos nosotros los seres humanos quienes logramos sentir, admirar, pensar, comunicar y crear nuevos imaginarios y significados de nuestra realidad, que son fortalecidos por nuestras emociones, por el sentimiento, por el amor con el cual motivamos nuestro accionar.

Dar gracias debería ser un saludo, una bienvenida, un factor de encuentro sin necesidad de deber “un gracias”, sino por el simple hecho de poder compartir mi existencia con la de los demás. Esos otros, muchos y algunos invisibles que fueron y son importantes en la construcción de la vida de cada individuo social.

Hoy encontrándome en un espacio y tiempo determinado, es gratificante realizar un recorrido por mi historia y visualizar a muchísimas personas quienes me han tomado de su mano y me han encaminado por la ruta de la vida y de la Psicología.

Por ello doy gracias a Dios, al universo, a mis Abuelos, a mi Madre, a mis Hermanos, a mis Familiares, a mis amigos, a María Lucia, a Jimmy, a Edinson mi compañero de lucha y vuelo, a mi mentora Ps. Marta Galvis de Mantilla, a mi Asesora, Psi. Claudia Marcela Uribe, a la Universidad Pontificia Bolivariana – Bucaramanga, y en especial a AVIACOL Ltda., y cada uno de sus integrantes, quienes me han movilizado al compromiso, la persistencia y la excelencia en mi actuar.

Gracias firmamento porque me has permitido conocer y vivir en torno a bellas personas, quienes han dando lo mejor de sí y me han enseñado a compartir y amar mi existencia.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Introducción	9
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Contextualización de la Institución	13
Referente Conceptual	16
Metodología	32
Diseño	32
Población	32
Instrumentos	32
Procedimientos	33
Resultados	34
Discusión	40
Conclusiones	45
Sugerencias y Recomendaciones	49
Referencias	52
Anexos	53

Índice de Anexos

Anexo 1. Presentación Institucional y Organigrama de la Escuela de Aviación Civil Colombiana – AVIACOL Ltda.

Anexo 2. Introducción al Modelo de Gestión por Competencias

Anexo 3. Cuestionario para el Análisis del Puesto

Anexo 4. Entrevista para el Análisis del Puesto

Anexo 5. Modelo de normatividad descrita en los RAC (Reglamentos Aeronáuticos de Colombia) para personal especializado en Licencia Técnica de Instructor de Vuelo Avión.

Anexo 6. Diccionario de Competencias de AVIACOL LTDA.

Anexo 7. Formato de Descripción y Perfiles del Puesto de la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA.

Anexo 8. Descripciones y Perfiles de los Puestos de AVIACOL LTDA.

Anexo 9. Informe y presentación de Socialización

Anexo 10. Propuesta Área de Gestión Humana

RESUMEN GENERAL DE GRADO

TITULO: Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA.

FACULTAD: Psicología

AUTOR: Margly Katerine Sánchez Ramírez

DIRECTORA: Claudia Marcela Uribe Navarro

Resumen

El objetivo principal durante el proceso de pasantía fue la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL Ltda., realizando la fase uno: Diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Institución. Resaltando el término Competencia como: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que motivan al individuo a desarrollar una capacidad exitosa, la cual se evidencia en el desempeño excelente de sus tareas dentro de un puesto de trabajo. Para la recolección de la información requerida, se utilizaron como instrumentos, el Cuestionario y la Entrevista para el Análisis del Puesto, propuesto por Alles (2008). Con la información reunida, organizada y analizada se logra la creación del Diccionario de Competencias de AVIACOL Ltda., considerándose una herramienta esencial para la implementación del modelo. Durante el quehacer de pasantía se hace necesaria la revisión y conocimiento de los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos, Resoluciones de la UAEAC (Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil) y Manuales de la Institución. Teniendo como guía: el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Alles. (2004). Dentro de los resultados se logra: la creación del Diccionario de Competencias, el diseño del formato para las Descripciones y Perfiles de los Puestos, la realización de las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Escuela, la Socialización y divulgación del modelo, entre otros. Es importante resaltar que gracias a la razón de ser de AVIACOL Ltda., el rol del Psicólogo es dinámico y requiere de la apropiación de áreas de intervención como es la Psicología Aeronáutica y la Psicología Organizacional.

Palabras Clave: Competencias, Gestión por Competencias, Psicología Organizacional, Psicología Aeronáutico, Talento Humano.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITLE: Implementation of Competency Management Model in the Colombian Civil Aviation School AVIACOL LTDA.

AUTHOR: Margly Katerine Sánchez Ramírez

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Claudia Marcela Uribe Navarro

Abstrac

The principal objective during the internship was the Implementation of Competency Management Model in the Colombian Civil Aviation School AVIACOL LTDA., doing phase one: Design of the descriptions and job profiles of the institution. Highlighting the term competence, as set of knowledge, skills and attitudes that motivate the individual to develop a successful capacity, which is evidenced by the excellent performance of their tasks within a job. To collect the required information, were used as instruments, the Questionnaire and Interview for Job Analysis, proposed by Alles. (2008). With the information gathered, organized and analyzed is achieved by the creation of Competency Dictionary AVIACOL LTDA., considered an essential tool for implementing the model. During the internship work of the review is necessary and knowledge of the Colombian Aviation Regulations, Resolutions UAEAC (Special Administrative Unit of Civil Aeronautics) and Manual of the institution. Taking as guide: the analysis, description and documentation of positions is a technique for human resources, in summary form, structured and clear, collects basic information about a job in a particular organization, Alles. (2004). Among the results achieved: the creation of Competency Dictionary, designing the format for descriptions and job profiles, the performance of the descriptions and job profiles of the School, Socialization and dissemination of the model, among other. Importantly, due to the reason for AVIACOL LTDA., the role of the Psychologist is dynamic and requires the ownership of areas of intervention such as the Aviation Psychology and Organizational Psychology.

Keywords: Competency, Competency Management, Organizational Psychology, Psychology Aviation, Human Talent

Introducción

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana – AVIACOL Ltda., es un programa que aporta al Desarrollo Organizacional de la institución y a sus diversos procesos internos, fomentando desde sus fases: la identificación, creación, formación y evaluación de las competencias pertenecientes a la Escuela. La fase uno de este programa, comprende el Diseño de las Descripciones y Perfiles de Puestos de AVIACOL Ltda. Ante lo cual se comprendieron los conceptos de Competencia, Gestión por Competencias, Puesto de trabajo y se soportó el quehacer de la pasantía, desde las áreas de intervención de la Psicología Organizacional y la Psicología Aeronáutica, principalmente. El término competencia es definido como la combinación de aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes y conocimientos que pertenecen a un ser humano y son requeridos para la realización exitosa de una tarea, logrando una experiencia positiva y un desempeño excelente de su labor profesional. En AVIACOL Ltda., se estipula a la Gestión por Competencias como el modelo de gerenciamiento del talento humano que logra fortalecer el bienestar de la comunidad educativa, la calidad de vida de sus integrantes y la productividad de la Escuela.

Justificación

La Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA es una institución educativa focalizada en la formación de profesiones del sector aeronáutico, para lo cual requiere un constante proceso de adaptabilidad y cambio, logrando con ello construir una realidad organizacional fundamentada en la calidad del servicio y la seguridad de las operaciones y los procesos organizacionales.

Aviacol Ltda., debe generar constantemente acciones que contribuyen con el óptimo desarrollo sus actividades. Actualmente la Escuela no cuenta con un área de Gestión Humana, ante lo cual se considera oportuna y necesaria la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias, gracias a que contribuye a la creación de procesos que fortalecerán el quehacer de la Institución.

Como parte de los factores a mejorar en la Institución es la creación de la descripción de todos los puestos de trabajo, por lo cual se estructura como primera fase del modelo de gestión por competencia a la creación de análisis y descripción de Puestos.

Dentro de los diferentes aspectos que se buscan fortalecer es lograr que los integrantes del talento humano conozcan las tareas correspondientes a su puesto de trabajo. Al igual que la generación del diagrama de comunicación, la actualización de la planeación estratégica y el dar apoyo para la generación de otros procesos desde la Psicología Organizacional como es la Selección de Personal y la Evaluación de Desempeño.

A mediano plazo se busca contribuir con el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales; con motivo del fortalecimiento de la imagen de rol de cada trabajador. De igual forma, facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales, gracias a la realización óptima de las tareas de cada integrante del Talento Humano y con ello mejorar la Calidad de Vida del trabajador y la Productividad de la Organización.

Objetivos

Objetivo General

Implementar el Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA, Bucaramanga, con el fin de generar criterios y estándares específicos para el desarrollo de los diferentes procesos organizacionales de la Institución.

Fase I: Diseñar las Descripciones y Perfiles de los Puestos, con base en el modelo de Gestión por Competencias del área administrativa e instructores en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL Ltda.

Objetivos Específicos:

1. Recolectar información de los Puestos mediante entrevista y cuestionarios, con el fin de obtener el contenido para la definición de las Descripciones y Perfiles de Puestos.
2. Elaborar de las Descripciones de Puestos, gracias a la selección y organización de la información recolectada y mediante el modelo de Gestión por Competencias; generando criterios de apoyo a los demás procesos organizacionales.
3. Crear los Perfiles de los Puestos, mediante el análisis de la información recolectada y a través del modelo de Gestión por Competencias, fortaleciendo los procesos organizacionales.
4. Socializar el desarrollo del trabajo con llevado para la creación de las Descripciones y Perfiles de Puestos en AVIACOL LTDA.

Contextualización

La Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., es un centro de Instrucción Aeronáutica de tipo privada constituido como una Sociedad Colombiana de carácter Limitada. Reconocida por la Aeronáutica Civil Colombiana mediante resolución U.A.E.A.C. (Unidad Administrativa Especial Aeronáutica Civil) No. 03492 de Julio de 2009 y Certificado de Operación No. CCI – 033.

La Escuela establece su actuar a partir de las normativas que contemplan los RAC (Reglamento Aeronáutico Colombiano). Brindando a la comunidad los siguientes programas: Piloto Comercial de Avión PCA, Piloto Privado de Avión PPA, Auxiliar de Servicio Abordo ASA, Técnico en Línea de Aviones TLA, Despachador de Aeronaves DPA y Cursos Recurrentes de los diferentes programas.

Las instalaciones de la Sede Académica y Administrativa se encuentran ubicada en la Calle 52B # 31-81 de la ciudad de Bucaramanga – Santander. La Base principal de Operaciones de la Escuela es el Aeropuerto Internacional Palonegro.

La Escuela de Aviación Civil Colombiana es el único Centro de Instrucción del Nororiente Colombiano, integrando un grupo de 10 escuelas que desarrollan sus actividades de instrucción en el territorio Colombiano. Aviacol Ltda. Es su crecimiento durante un periodo de dos años a buscado generar una intensión vocacional brindando la información correspondiente a estudiantes de 10 y 11 grado de los diferentes colegios de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Como instrumento de planeación y guía de trabajo la Escuela Aviacol Ltda. cuenta con el Manual General de Operaciones M.G.O. el cual tiene por objetivo fundamental, plasmar y dar organización, establecer normas, pautas y estándares, bajo parámetros y recomendaciones de la Aeronáutica Civil de Colombia y Organismos Internacionales, como OACI. Este libro está elaborado a partir lo establecido en el Reglamento Aeronáutico Colombiano (R.A.C.) de la República de Colombia.

La planeación estratégica del Aviacol Ltda. Se encuentra en revisión como parte de este trabajo por lo cual se describe a continuación la misión, visión y principios actuales de la institución descritos en el Manual General de Operaciones (MGO):

Misión: La Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA. Es una empresa Santandereana dedicada a la orientación y formación de hombres y mujeres a través de la aplicación de programas Aeronáuticos, con ética profesional de calidad, brindando así una alternativa de educación especializada a la región, que dé respuesta al cambio social y tecnológico.

Visión: La Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., basada en la ética profesional y metodológica de la enseñanza, se proyecta a mediano y largo plazo, hacia un nivel de excelencia, para adquirir el liderazgo y reconocimiento a nivel nacional e internacional, en la formación de personal profesional, comprometida con las exigencias del medio aeronáutico.

Principios: Responsabilidad, Respeto por las Normas, Trabajo en equipo, Calidad, Disciplina y Excelencia.

Aviacol Ltda. Es una institución conformada por un personal capacitado en cada área que se requiere, contando con Instructores de Vuelo, Pilotos con licencia tipo comercial y privado, Instructores de Entrenamiento Técnico, Auxiliar de Servicio Abordo, Técnicos en Línea de Aviones y a su vez cuenta con profesionales de Contaduría, Administración, Psicología, Auxiliares Administrativos, entre otros.

Las Escuelas de Aviación para su ejecución requieren crear, fomentar y realizar seguimiento a sus manuales aprobados por la UAEAC, ante lo cual Aviacol Ltda. Cuenta con su Manual General de Operaciones en donde se estipula, la descripción de la escuela, la descripción de los programas, procesos de Operación, aspectos de Seguridad, entre otros.

El Talento Humano de Aviacol Ltda. Se integra por la 1. Junta Directiva, 2. El Personal Ejecutivo: Dirección General, Dirección de Operaciones, Dirección Académica y Dirección de Mantenimiento, 3. Personal Profesional y Técnico: Contadora, Secretaria General, Auxiliar Administrativa, Técnico en Línea de Avión, Psicóloga asignada por Medicina Aeronáutica, Instructores de Vuelo e Instructores de Tierra según cada especialidad y Personal de Oficios Varios.

Referente conceptual

Gracias al desarrollo tecnológico y el avance en sectores como son las telecomunicaciones y los medios de transporte; se ha generado la necesidad de que el ser humano del siglo XXI se encuentre en constante movimiento y actualización, debido a que su actuar es observado, medido, calificado y aceptado o no por sus resultados dentro de una institución y sistema social.

La globalización se ha instaurado como un constructo y realidad que influye en la cotidianidad de las naciones, organizaciones y sus actores. Un concepto básico de el proceso de globalización es el paso de una empresa concentrada en el mercado local a una que fabrica y vende productos por todo el mundo (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002). Sin embargo es valioso analizar que un individuo, una pequeña empresa o una multinacional generan y mantiene diariamente relaciones personales y/o comerciales que no se limitan por las fronteras de localidades sino que se fortalecen mediante la óptima utilización de las telecomunicaciones principalmente. A partir de lo anterior se identifica que una oportunidad como son los avances tecnológicos puede ser una gran debilidad para aquellas organizaciones que ejecutan su actuar de forma tradicional y sin una planeación acorde. Dentro de los diversos sectores a nivel mundial ha logrado un crecimiento potencial las empresas pertenecientes al sector de Transporte Aéreo, en las cuales se evidencia que el desarrollo tecnológico es un aspecto fundamental de su crecimiento institucional, evidenciándose en las nuevas Aeronaves, los óptimos sistemas de comunicación y software que facilitan la organización de las labores pertenecientes al sector, de igual forma

estas instituciones mantienen una búsqueda constantemente alianzas, nuevos mercados y el mejoramiento de sus servicios; logrando así el posicionamiento en determinados países que sean sus objetivos.

Sin embargo el Sector Aeronáutico es consciente de la necesidad de un personal que pueda crear, controlar, mejorar u optimizar los aportes tecnológicos, por ello al determinar que personas pueden hacer parte de este sector para las diversas profesiones que se requieren a nivel Internacional y Nacional se crean, publican y evalúan normatividades que contribuyen a mantener un estándar de calidad.

En nuestro país Colombia existe la institución Aeronáutica Civil Colombiana la cual tiene por misión: Trabajar para garantizar el desarrollo ordenado de la Aviación Civil, de la Industria Aérea y la utilización segura del Espacio Aéreo Colombiano, facilitando el transporte intermodal y aprovechando las ventajas competitivas del país, mediante: La regulación del uso del espacio aéreo colombiano y su infraestructura aeroportuaria y aeronáutica. . La administración del uso del espacio aéreo colombiano por parte de la aviación civil, la infraestructura aeroportuaria y aeronáutica, y la coordinación de sus relaciones con la aviación del estado. La prestación de servicios aeroportuarios y de apoyo a la navegación aérea. El ejercicio de control y vigilancia de la seguridad operacional en el sector aeroespacial. Aplicando los principios de calidad y responsabilidad social; enfocando su gestión en la mejora continua del Talento Humano, los procesos y la viabilidad financiera de la institución, como estrategia para la competitividad organizacional. (Archivo Aerocivil).

En Colombia ejercen labores comerciales diversas organizaciones vinculadas con el desarrollo de la Actividad Aeronáutica, las cuales son reguladas por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC) dentro de esas empresas se encuentran los centros de Instrucción que deben ser aprobados mediante una resolución emitida por la UAEAC. Los Centros de Instrucción Aeronáutica son considerados como: Todo establecimiento público o privado, nacional o extranjero que funcione ya sea de manera independiente o adscrito a una empresa aérea, taller aeronáutico o fábrica de aeronaves o partes; en el que, con el debido permiso de una Autoridad Aeronáutica, se imparte uno o más programas de entrenamiento para instrucción teórica o práctica, de tierra o vuelo, inicial o avanzada; de transición, para habilitaciones específicas, de repaso (recurrente) o para actualización; al personal aeronáutico en sus diferentes modalidades y especialidades.

Los Centros de Instrucción son organización que brindan a la comunidad la correspondiente capacitación en Programas de Entrenamiento con su instrucción teórica y práctica, de tierra o vuelo según sea lo necesario para cada programa, dentro de los mencionados programas se encuentra: Piloto Comercial de Avión, Piloto Privado de Avión, Técnico en Línea de Aviones, Despachador de Aeronaves, entre otros. Como requisito para los aspirantes de un programa existe la evaluación de la Aptitud Psicofísica, para el cual según el RAC la persona aspirante debe estar excepto de presentar diagnóstico clínico o antecedente médico de los siguientes cuadros médicos y/o Psicológicos: a. Diabetes mellitus que requiera insulina u otra medicación hipoglicemiante. b. Angina de pecho. c. Enfermedad coronaria con evidencia de isquemia o antecedente de infarto que

haya requerido tratamiento o que, sea sintomática o clínicamente significativa. d. Infarto del miocardio. e. Reemplazo de válvulas cardíacas. f. Implante de marcapasos permanentes. g. Transplante cardíaco.

h. Psicosis. i. Enfermedad bipolar. j. Trastorno de la personalidad, lo suficientemente severo, como para manifestarse repetidamente en todos los actos del individuo.

k. Abuso de alcohol. l. Abuso de drogas. m. Epilepsia. n. Trastorno de la conciencia, sin una explicación médica satisfactoria de la causa. o. Pérdida transitoria del control (es) de la (s) función (es) del sistema nervioso sin una explicación médica satisfactoria de la causa.

La anterior indicación de requisito sobre el estado de salud aplica para todo el personal que requiera ejercer aprendizaje o desempeño de actividades en vuelo, como lo son los Instructores de Vuelo, Pilotos Comerciales o Privados de Avión y Auxiliares de Servicio Abordo principalmente.

Este proceso de certificación médica es apoyado por profesionales de Psicología para lo cual a partir del RAC se entiende por Psicología Aeronáutica el estudio del comportamiento del personal aeronáutico y de su proceso adaptativo a su medio específico y a su medio ambiente general. Se requiere de su intervención en los siguientes procesos: a) Selección psicológica de los aspirantes a alumnos de aviación y tránsito aéreo y supervisión de dichos procesos. b) Valoración psicológica post accidente o post incidente, principalmente.

Los Centros de Instrucción fomentan su actuar y desarrollo en diversos departamentos de la Aerocivil como es la UAEAC y Medicina Aeronáutica. Entonces las Escuelas o Centros de Instrucción son organizaciones, que deben basar su quehacer en las herramientas brindada por una institución reglamentaria; a partir de lo anterior se conceptualiza una organización como un sistema estructurado, en el cual interaccionan e interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos para alcanzar sus resultados – y sus objetivos –. En todas las áreas de la organización existen agrupaciones humanas. La gente en la organización es la encargada de realizar los procesos, es la responsable de estar en comunicación. (Velásquez, 2006).

En el sector aeronáutico se prioriza el valor por el actuar eficiente y seguro de cada individuo que interviene desde su especialidad, afectando positiva o negativamente el resultado final de la satisfacción y la seguridad del cliente, por ello es importante ser conscientes de: es posible que la organización cuente con la tecnología de punta, la más avanzada, con la estructura más funcional, pero ambas cosas no se mueven sin los estímulos, las percepciones, los sentimientos, las emociones, la motivación, el comportamiento y el aprendizaje, atributos integrales de la cadena de energía mental de la gente que integra una organización. (Velásquez, 2006). Por ello desde los entes reguladores hasta las compañías regionales deben observar, motivar, mejorar y evaluar el actuar de su personal dentro de su organización, buscando a su vez el mejoramiento integral de la calidad de vida de cada uno.

Logrando abstraer como actor principal aquel individuo que se encuentra dentro de una organización y a la organización como institución dinamizada es apropiado evidenciar cortamente los intereses de estudio de la Psicología Organizacional y del Trabajo actualmente en el territorio de América Latina, según estudio realizado por Cárdenas (2007), se observa que la Psicología focaliza su actuar en diferentes sentidos: individual, grupal y organizacional. En el nivel individual: capacitación, carga de trabajo mental, valores y actitudes hacia el trabajo en diferentes giros, motivación, percepciones gerenciales, actitud hacia las TIC, evaluación del desempeño, ajuste persona – puesto, recursos humanos por competencias, desarrollo de instrumentos de medición, personalidad y productividad, estilos de funcionamiento y bienestar personal, contrato psicológico. En el nivel grupal: las temáticas relacionadas con calidad de vida y bienestar son las más comunes: burnout y estrés laboral, acoso psicológico y mobbing, violencia psicológica, liderazgo, trabajo en equipo, liderazgo femenino, satisfacción laboral, estudios de género. En términos organizacionales: aprendizaje y cambio organizacional, compromiso organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, psicología del consumidor, comunicación organizacional, procesos psicológicos en organizaciones, gestión y calidad total, diagnóstico y desarrollo organizacional, calidad de vida en el trabajo, compromiso organizacional, Pymes y empresas familiares. Salud ocupacional: estrés laboral y burnout, acoso psicológico, riesgos laborales, bienestar laboral, gestión del bienestar, desarrollo humano, desarrollo y cambio organizacional.

De igual forma la Psicología Organizacional permite un trabajo de investigación e intervención desde los paradigmas cuantitativos y cualitativos, sin minimizar importancia a

alguno de ellos, pero siendo muy cuidadosos con él para que de cada técnica utilizada dentro los procesos de observación, medición o intervención en la realidad psicosocial de una organización y sus actores.

Reconociendo el valor del individuo como actor transformador de las organizaciones y la implicación del constante movimientos de los sectores productivos, Chiavenato expresa: Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Actualmente considerando la era de la Información como movimiento que influye en el actuar de los integrantes de una organización se legitima el termino Talento Humano y con ella el constructo Gestión del Talento Humano.

Bajo el concepto Gestión del Talento Humano, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. (Chiavenato, 2002).

Como parte de las tendencias en la Gestión del Talento Humano se ha ido instaurando la Gestión por Competencias, convirtiendo en un esquema que traspasa todos los procesos de la Psicología Organizacional. A partir de los autores se identifica una asociación de los conceptos talento y competencia, pero al analizar el modelo de Gestión del Talento por Competencia se reconoce su objetivo de facilitar la comprensión objetiva y medible del comportamiento del ser humano, al igual que su transformación organizada y evaluable.

A finales del siglo XX los autores ya evidenciaban los aportes del constructo de competencia en los procesos organizacionales ante lo cual postulaban: En definitiva, está generalizada aceptación de las competencias profesionales desde diferentes esferas de interés (la formativa, la profesional, la investigadora,...) a convertido a esta propuesta en algo más que un mero concepto: hoy en día constituye un auténtico programa de investigación, un referente para los sistemas de formación profesional, un instrumento de gestión y dirección de recursos humanos, un modo de interpretar los desempeños laborales y profesionales, un indicador para los sistemas de promoción e incentivos, un criterio de selección de personal, un objetivo de evaluación y acreditación del quehacer profesional, un medio para reordenar las organizaciones, ..., en fin, un calificador de la cualificación profesional de la población activa. (Blas 1999, citado por Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Poco a poco la motivación de los empresarios por la implementación de un modelo de Gestión por Competencias incrementaba; gracias a los aportes observables y confiables que eran resultado siempre y cuando se llevara a cabo el proceso adecuado.

A partir de los estudios realizados por Alcover et als. (2004), concluían que la competencia requiere una combinación de dos de las variables diferenciales básicas: aptitudes y rasgos de personalidad. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitaban la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana en experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo. Entonces al ser de la competencia de propia del individuo es hacia él individuo que se dirigen los diferentes procesos pero resaltando un fin organizacional.

A partir del modelo de Boyatzis (1982) citado por Alcover et als. (2004), distingue entre competencias diferenciadoras y de umbral. Competencias diferenciadoras: distinguen a los trabajadores de mejor rendimiento de aquellos que tienen una actuación media. Competencias de umbral: son aquellas imprescindibles para un desempeño mínimo en un puesto, pero que no están directamente relacionadas con un rendimiento óptimo en el mismo. Siendo estas definiciones uno de los primeros aportes en los que se identifica una mínima clasificación de las competencias.

Otro de los aportes resaltados por Alcover et als. (2004), es el de García Saiz (2000) y Pereda y Berrocal (1999 y 2001). Es que la competencia profesional está compuesta por cinco elementos: saber (conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia), Saber hacer (conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los contenidos que se poseen), Saber estar (conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional), querer hacer (conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia) y poder hacer (se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal – aptitudes y rasgos personales - así como con el grado e favorabilidad del medio organizacional – condiciones, medios y recursos disponibles -. Cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y/o organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre sí y con una tarea y función concreta.

En los campos educativos incorporaron de manera similar el constructo de competencia, donde describen que el concepto de competencia fue planteado en la lingüística por primera vez por Noam Chomsky en 1965, a partir de su teoría de la gramática generativa transformacional, bajo el concepto de competencia lingüística, la cual da cuenta de la manera cómo los seres humanos se apropian del lenguaje y lo emplean para comunicarse. (Tobón, 2009). De igual forma se identifica los términos de Competencia Comunicativa y Competencia Interactiva propuestos por Jurgen Habermas. Tobón (2009) enuncia la forma como Habermas (1989) utilizó el término Competencia Interactiva: El empleo de la expresión competencia interactiva señala la hipótesis básica, de lo que voy a partir, de que las capacidades del sujeto que actúa socialmente pueden investigarse desde el punto de vista de una competencia universal, es decir, independientemente de ésta o aquella cultura, al igual que sucede con las competencias de lenguaje y conocimiento cuando se desarrollan con normalidad.

Tobón (2009), plantea una sugerencia para el contexto educativo pero la cual se puede instaurar para el quehacer de la Psicología Organizacional o del trabajo, la cual consiste en: es esencial que cada docente asuma una perspectiva reflexiva sobre las competencias, considerando el proceso histórico que ha tenido este concepto, dado por la confluencia de aportes de múltiples escenarios (filosofía griega, filosofía moderna, sociología, lingüística, psicología cognitiva, psicología laboral, educación técnica y educación formal). A partir de esto, el reto es avanzar hacia la paulatina integración de todos estos aportes, para comenzar a establecer un orden, una matriz básica general que oriente la formación en los diversos campos del desempeño humano. Es valioso para el desarrollo de los procesos

organizacionales desde la Psicología Organizacional, poder contar con el fundamento teórico completo, lo cual incentiva a la generación de estrategias innovadoras para su incorporación en la realidad psicosocial de los actores de una organización.

Un modelo desarrollado con responsabilidad y delicadeza en los detalles es el propuesto por Alles Martha, quién ha dedicado el siglo XXI a estudiar, postular y transformar de forma enriquecedora la teoría de Gestión por Competencias, presentando a la comunidad de empresarios, profesionales y estudiantes sus obras que se representan como una gran y amplia guía para el inicio y desarrollo de la implementación de procesos organizacionales desde el enfoque de las Competencias.

Alles (2000), apoya su propuesta en diferentes autores impulsores de la utilización de las competencias en el campo organizacional, uno de ellos es Spencer y Spencer (1993) quién define competencia como: una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Logrando evidenciar que el fenómeno de movilizar la transformación de una organización bajo el concepto de competencias, requiere de la comprensión de un ser humano individual y grupal que pertenece a una institución, es decir que cada individuo tiene sus propios motivos, pensamientos, emociones y sus necesidades y las de un grupo o equipo de trabajo.

Para iniciar, mantener y evolucionar una optima implementación del modelo de Gestión por Competencias es se requiere de una organización y planeación acorde a la realidad de cada institución, para lo cual Alles (2004), postula los procesos que se pueden intervenir mediante el modelo: Selección, Entrevistas por Competencias, Evaluaciones por Competencias, Análisis y descripción de puestos, Capacitación y entrenamiento, desarrollo de los recursos humanos, planes de carrera y planes de sucesión, evaluación de desempeño, Compensaciones, entre otros.

Uno de los procesos iniciales durante la implementación del modelo de Gestión por Competencias es la realización del Análisis de Puestos. Este proceso debe permitir un conocimiento completo y actualizado de cada puesto de trabajo y su relación bidireccional con la persona que lo desempeña, brindando información de base para otros procesos organizacionales intervenidos por la Psicología Organizacional. García y García describen: No se puede abordar ningún problema humano en el trabajo si previamente no se conocen las condiciones en el que dicho trabajo se desarrolla, creencia ésta que nos lleva a considerar el trabajo como un proceso de ajuste progresivo del sujeto a esas condiciones laborales.

El ejercicio de Analizar, describir y exponer un puesto de trabajo requiere que se realice mediante una planificación, lográndose de forma organizada y responsable. El objetivo es crear la herramienta más importante para la organización y el trabajador que desarrollara las acciones, es decir que mediante el conocimiento y documentación de cada puesto de trabajo perteneciente a una institución se facilitara el desarrollo del trabajo de cada persona,

se fomentara el cumplimiento de los objetivos institucionales y se lograra de forma equitativa el mejoramiento de la calidad de vida de cada trabajador y el incremento de la productividad de la institución.

Según Alles (2004): el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Las organizaciones que cuentan con un Análisis y descripción de puestos actualizados se les facilitara el desarrollo de otros procesos organizaciones como son el reclutamiento, la selección del personal, la evaluación de desempeño principalmente; debido que estos procesos se encuentran en constante interrelación para el cumplimiento optimo de los objetivos del área de Gestión del Talento Humano.

Para el obtener el resultado de un análisis y descripción de puestos de trabajo, se requiere profundizar en aspectos de la realidad psicosocial de la institución y sus trabajadores. Para ello se utilizan herramientas de recolección de información como es la observación, la entrevista y los cuestionarios; se deben utilizar de manera técnica mediante formatos estructurados que faciliten el análisis del contenido brindado por cada persona con relación a cada puesto. En este ejercicio se enfatizara en que las herramientas guíen a responder sobre ¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Cómo se hace?, principalmente.

De igual forma con la información recolectada se logra organizar la descripción de cada puesto y obtener una lectura del sistema organizacional al cual pertenecen determinados

puestos, es decir como resultados alternos se puede generar el análisis de la pertinencia de los puestos con la planeación estratégica de la Institución, cuántos, cuales son los puestos en la organización, la oportunidad de actualizar algún cargo para el fomentar el crecimiento de la Institución, entre otros. Es importante resaltar que este proceso requiere de sus actualizaciones debido a que al encontrarnos en una sociedad globalizada que se autoconstruye constantemente es prudente la modernización, modificación o inclusión de un puesto de trabajo lo cual afectara a toda la institución según la manera en que se realice el cambio.

Durante la recolección de información, análisis y descripción del puesto el proceso se encuentra con datos asociados a: espacio físico donde se realiza, herramientas utilizadas, procedimientos realizados y principalmente el sujeto que realiza o realizara en un tiempo determinado. Pero este sujeto se encuentra predeterminado por el puesto, debido a que el puesto requiere de unas condiciones físicas y psicológicas que facilitaran y guiaran al éxito de la interrelación persona - puesto.

A partir de todo lo anterior se concluye que existe un elemento fundamental que es la tarea, siendo esta la acción que requiere de la interrelación entre el sujeto y el puesto. García y García retomando palabras de Fuertes Martínez (1994) el análisis de puestos debe realizarse mediante la utilización de dichas tareas pretendiendo con ello la confección de taxonomías o generalizaciones de las condiciones tecno estructurales del comportamiento, y contribuir al adecuado diagnóstico de los problemas de ajuste individuo por puesto, para diseñar e implementar políticas de gestión y desarrollo del personal y/o rediseño de puestos.

Es valioso comprender a la tarea como esencia para el análisis y descripción de puestos, constituyéndose como una acción o agrupación de acciones encaminadas al cumplimiento de un objetivo, las tareas son ejecutadas por personas que ocupan un puesto y que para ello necesitan de habilidades físicas y psicológicas en un tiempo y espacio determinado. Naturalmente las tareas poseen características y pertenecen a un grupo de tareas que conformando así un puesto de trabajo.

El puesto es conceptualizado por Alles (2004), como: una posición definida dentro de una estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a cargo. Entonces el puesto va a ser ubicado a partir de una jerarquía institucional, pertenecen al desarrollo de una institución y se estructura para ser desempeñados por un tiempo prolongado, deben y necesitan mantener constante comunicación con iguales, superiores o subordinados, como parte de la descripción del puesto existen unas responsabilidades, la autonomía del puesto dependerá de la características de las tareas y la ubicación jerárquica principalmente.

Para la estructura de la información tanto en el análisis como de la descripción del puesto se realiza en formatos que están adecuados a los estándares de cada institución, priorizando las normatividades que determinen el quehacer de la organización y la implicación de las competencias según lo requiera cada puesto.

Con relación a las competencias que son construidas por y para cada organización se debe contar con el apoyo de un Diccionario por Competencias, el cual se consolida como una

material de apoyo donde se contienen las definiciones de las competencias que son importantes para la institución a partir de su realidad psicosocial, las competencias se agrupan bajo dos términos las competencias generales y las competencias específicas. Cada competencia tiene su definición y los grados o niveles de presentación. En la descripción de cada puesto se determinan las competencias que se requieren por el puesto y sus correspondientes niveles.

Metodología

Diseño

El diseño del proyecto se fundamenta en una investigación no experimental, debido a que no se requiere de la manipulación de variables, de tipo Descriptivo gracias a que el objetivo de esta fase es la construcción de Descripciones de Puestos para lo cual la información es tomada del contexto natural y los participantes de la institución que son los empleados.

Población

Para la realización del proyecto se contará con la vinculación de los líderes de los 15 cargos de Aviacol Ltda., los cuales integran los tres niveles jerárquicos, operativo, mandos medios y directivo: Dirección General, Subdirección, Dirección Académico, Dirección Operaciones, Dirección Mantenimiento, Contaduría, Secretaria General, Mercadeo, Instructores de Tierra, Instructor de Vuelo, Servicios Varios, Técnicos de Mantenimiento.

Instrumentos

Para lograr la recolección de información se utilizara la entrevista y el cuestionario:

- Entrevista: Se establece una interacción cara a cara entre el entrevistador y la persona o las personas (empleado, grupo de trabajadores del mismo cargo o el jefe) con quienes se abordaran ítems relacionados con el desarrollo de cargo, principalmente deberes y responsabilidades.

- Cuestionario: Es un conjunto de preguntas respecto de una a más variables a medir, utilizando tipos de preguntas abiertas o cerradas, el cual debe ser diligenciado por el ocupante del cargo o su jefe inmediato.

Procedimiento

1. Revisión de la estructura organizativa de Aviacol Ltda., logrando obtener información detallada de las acciones de los puestos correspondientes a la institución.
2. Diseño del formato institucional de las Descripciones y Perfiles de cada Puesto.
3. Creación de Perfiles y Descripciones de los Puestos, con base en la información obtenida a través de los instrumentos como la entrevista y el cuestionario, mediante el Modelo de Gestión por Competencias.
4. Socialización del proceso conllevado durante el periodo de Pasantía

Resultados

Es importante resaltar que un Centro de Instrucción Aeronáutico, debe fundamentar su quehacer desde las políticas y auditorias de la UAEAC (Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil), perteneciente al Ministerio del Transporte del País, entidades articuladas con la OACI (Organización Internacional de la Aviación Civil), por ello los diversos procedimientos, evaluaciones y auditorias se instauran y legitiman en los principios dados por estas instituciones.

Teniendo conocimiento de lo anterior, el proceso de pasantía se logra alinear a las directrices brindadas por la UAEAC y su dependencia de Medicina Aeronáutica, gracias a que desde ellas se generan e imparten los diversos procesos de acompañamiento de las profesiones aeronáuticas de las instituciones encaminadas al servicio aéreo como son: Aerolíneas, Centros de Instrucción Aeronáuticos, Talleres de Mantenimiento, entre otros.

Como proyecto a seguir durante el ejercicio de la Pasantía de Psicología Organizacional se estipula el Diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., fase de desarrollo que se encuentra dentro del programa “Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA”.

Para lograr el conocimiento y la comprensión de la realidad de la Institución, se realiza un análisis de la Estructura Organizacional y su Planeación Estratégica, a partir de lo cual se determina: El organigrama actual de la institución no es correspondiente con la totalidad de los puestos, existe una planeación estratégica básica, poco divulgada, existen dificultad en la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y no existe un conocimiento claro de

sus funciones. Este último aspecto es retroalimentado por la inexistencia de Descripciones de Puesto, Procesos de Inducción, o sencillos Manuales de tareas. A partir de lo anterior se realiza la evaluación y creación de un Organigrama junto con la Dirección General, se genera análisis de los Valores Institucionales y se determinan como referencia para el proceso de la pasantía. (Ver Anexo 1).

Con relación a la divulgación de la planeación estratégica actual de la institución se integran a las diversas reuniones generadas dentro de la Escuela como son: Reunión con Instructores y reunión con el personal Administrativo.

Para dar inicio al proceso de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., se generan espacios de sensibilización y presentación de la temática, como son Reunión General, Encuentro Individual, denominado: Introducción a la Gestión por Competencias. Durante su organización se determina que la sensibilización debe realizarse individualmente, debido a la dificultad de reunir a todo el personal de ese momento en un espacio y tiempo determinado no es tan viable. A partir de esto se genera una herramienta de apoyo; que es una presentación en diapositivas y se agendan encuentros con directivos y responsables de cada área de trabajo, principalmente. Durante la reunión se presenta los conceptos de Competencias y Gestión por Competencias, de manera práctica y visualizada al sector aeronáutico. Un alcance de este espacio es la presentación de la estructura del proceso de Implementación del modelo y la fase correspondiente al proceso de Pasantía que es: Diseñar las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., logrando proyectar el objetivo y la importancia de este modelo para el desarrollo de la Escuela. (Ver Anexo 2).

Como tercer momento se establece la recolección de la información necesaria para el Diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos, el cual se desarrolla mediante la utilización de herramientas como: Formato de Cuestionario de un Análisis de Puesto para un Empleado y Entrevista para el Análisis del Puesto, propuesto por Alles (2004). (Ver Anexo 3 y 4). Mediante el encuentro individual agendado con anterioridad con cada área de trabajo se dan las indicaciones para el desarrollo del Cuestionario, el cual se entrega y genera un nuevo encuentro para la realización de la Entrevista para el Análisis del Puesto. Durante el desarrollo del Cuestionario el personal debe realizar un “darse cuenta” en la organización de sus tareas, evidenciándose que la mayoría son consideradas importantes, ante lo cual se debe invitar a determinar objetivamente y teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, las tareas más importantes de cada Puesto. Para el desarrollo de la Entrevista es necesaria el cambio en las fechas de este encuentro, justificadas en el quehacer diario de cada persona, en el momento del desarrollo se muestran intrigados y en ocasiones confundidos con los detalles del formato. En la totalidad de las entrevistas se identifican el alto nivel en el aspecto de responsabilidad y seriedad ante errores, el talento humano es conciente de la influencia positiva o negativa de sus responsabilidades, ante las tareas de las demás personas pertenecientes a la Escuela.

Para la comprensión de las características de cada puesto de trabajo, se realizó un estudio de los RAC (Reglamentos Aeronáuticos de Colombia), principalmente de la Parte II; gracias a que en ellos se encuentran las directrices, requisitos y principios de las profesiones de cada especialidad aeronáutica como son: Instructores de Tierra en Especialidad Aeronáutica, Instructores de Vuelo - Piloto Comercial de Avión, Técnico en Línea de Aviones, Psicología Aeronáutica, principalmente. (Ver Anexo 5).

De igual manera para la realización de la Referencia Conceptual se determinó valiosa la incorporación y análisis de terminología aeronáutica, parámetros y reglamentaciones fundamentadas para el óptimo quehacer profesional de todo el talento humano vinculado a un Centro de Instrucción, dicha información fue estudiada en los RAC y en diversas resoluciones presentadas por la UAEAC.

Para una correcta implementación del modelo de Gestión por Competencias y fundamentado en bases solidas que faciliten a futuro la creación de los diversos procesos psico-organizacionales, se crea el Diccionario de Competencias para la Escuela. La información utilizada para esta labor son los datos descritos en el Cuestionario y en la Entrevista para el análisis de cada puesto, al igual reuniones con la Dirección General. Para la construcción del Diccionario se requirió de un ejercicio integral: el análisis de la Cultura Organizacional, la Planeación Estratégica actual, y la realidad de cada puesto de trabajo expuesta en las herramientas de recolección de información, en donde es importante resaltar que AVIACOL Ltda., al igual que otro tipo de organización se halla en evolución y desarrollo permanente, ante lo cual sus procesos y estrategias, se encuentran en constante adaptación y transformación a solicitud del sector aeronáutico, la realidad institucional, la interacción con el mercado y el crecimiento de su talento humano. Dentro de estos procesos y estrategias se está incluida la conceptualización de las Competencias, tanto Institucionales como Específicas del Centro de Instrucción. (Ver Anexo 6).

Como se ha expuesto anteriormente, todo el quehacer de la Escuela se determina a partir de las directrices o mandatos de la UAEAC, ante lo cual cualquier modificación en la estructura organizacional, descripciones de puestos o incorporación de un nuevo planteamiento o formato como es, el Diccionario de Competencias, deben presentarse ante

la entidad reguladora para su correspondiente revisión y autorización. Por lo anterior, el formato de Descripción y Perfil del Puesto para la Escuela, es pensado y creado bajo el esquema del Manual General de Operaciones (MGO) y bajo los lineamientos generales de la UAEAC, buscando su fácil y armónica incorporación. Sin embargo la organización de la información se diseña a partir de la identificación clara y organizada de cada ítem correspondiente a la Descripción y Perfil del Puesto, contribuyendo así en una lectura ordenada y atractiva en el momento de su estudio. (Ver Anexo 7).

Gracias a la información recolectada, el análisis de la misma, la construcción del Diccionario por Competencias y la creación del formato de Descripción y Perfil del Puesto, se da inicio al Diseño de cada Descripción y Perfil del Puesto. Para este momento se genera un primer borrador, el cual es presentado para su revisión por parte de la Asesora y la Psicóloga Aeronáutica de la Escuela. Luego el borrador que ya ha sido corregido se le presenta a cada persona ocupante del puesto, quien realiza la lectura y aprobación de las responsabilidades e información descrita, logrando así el Diseño de todos los puestos de trabajo pertenecientes al Centro de Instrucción. (Ver Anexo 8).

Como estrategia de socialización se establece una reunión con Directivos, Personal Administrativo e Instructores de vuelo y tierra, donde se presenta el planteamiento del programa, Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y su fase de Diseño de Descripciones y Perfiles de Puesto, durante esta jornada se logra dar a conocer la influencia positiva de este modelo y sus correspondientes fases en la calidad de vida del talento humano y la productividad de la Escuela, fundamentados en el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales. (Ver Anexo 9).

Durante todo el desarrollo de la Pasantía se identifica la oportunidad y necesidad de generar un área especializada en la Gestión Humana, que debe vincular al talento humano y la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia y/o acudientes), como actores primordiales en la construcción de la realidad organizacional y esenciales en los procesos de evolución y mejoramiento continuo de la Escuela.

A partir de lo anterior se indican como resultados:

La generación de estrategias encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de estudiantes y talento humano, la construcción de objetivos primordiales para el área de Gestión Humana y la incorporación de esta área en el organigrama institucional.

(Ver Anexo 10).

De igual forma durante el desarrollo de la pasantía se buscó la creación de estrategias y herramientas desde la Psicología Organizacional que contribuyeran con el mejoramiento de las relaciones laborales entre los diversos actores (cliente interno) de la Escuela y se generaron espacios de escucha y participación con los Estudiantes (cliente externo).

Es muy satisfactorio poder identificar y visualizar el quehacer profesional de la Psicología en un Centro de Instrucción Aeronáutico, gracias al dinamismo y creatividad que deben fundamentar su actuar, siempre alineado a los requerimientos y directrices de la UAEAC y principalmente de su Departamento Nacional de Medicina Aeronáutica.

Discusión

La incorporación de la temática y estructura del Modelo de Gestión por Competencias, en una organización encargada de brindar el servicio de formación de profesiones del sector aeronáutico, desde una perspectiva Psicológica, es un ejercicio fundamentado en la excelencia, que debe tener todo el personal que se encuentra en preparación, certificado y/o vinculado laboralmente y también aquellos que promueven o encaminan este proceso, es decir: estudiantes, profesionales en todas las especialidades aeronáuticas y personal administrativo en general.

La excelencia proyectada y construida mediante el interactuar organizacional guiado por la Gestión por Competencias, contribuye positivamente en aspectos esenciales en el desarrollo del contexto aeronáutico y la seguridad de la institución a la que se pertenece; algunos de estos aspectos son: la seguridad operacional, el óptimo desempeño de tareas, el alineamiento de todo el talento humano por parámetros de excelencia, el encaminar un excelente y responsable perfil profesional en los estudiantes, entre otros.

Entonces el Modelo de Gestión por Competencias cumple una finalidad importante e integral con el sector aeronáutico que según Alles (2008) es: determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino que también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano.

El contexto aéreo requiere de un proceso organizado y en constante mejoramiento que influya positivamente en el desarrollo del talento humano, gracias a que es un gran sistema organizacional, integrado por seres humanos que construyen un estilo de vida diferente, el

cual requiere de una observación, preparación y evaluación fundamentados en la excelencia, que da como resultados un excelente servicio con parámetros de calidad y un adecuado y asertivo control de la seguridad operacional de los Centros de Instrucción Aeronáutico u otro tipo de actividad comercial de la Aviación.

Los Centros de Instrucción tienen una gran responsabilidad y labor que ha sido fortalecida en conjunto por la UAEAC (Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil), que es la formación de personas que deben cumplir con un adecuado perfil psicofísico para cada profesión, pero que a su vez, en el proceso de enseñanza aprendizaje deben adquirir competencias necesarias para el logro de una excelente labor fundamentado en un perfil psicológico y laboral construido por cada estudiante.

A partir de lo anterior es valioso comprender que la Psicología Aeronáutica fundamenta su actuar en el estudio del comportamiento, habilidades y destrezas del personal aeronáutico y del proceso adaptativo a su entorno (RAC, Parte II), por lo cual se identifica la importancia del rol del psicólogo en el quehacer de un Centro de Instrucción, resaltando la tarea de ser evaluadores de los aspirantes a estudiantes e instructores de la Escuela y realizando periódicamente sus correspondientes seguimientos. Se generan así diversos programas desde el área de Psicología Aeronáutica y sus auditores Medicina de Aviación. Acompañando lo anteriormente descrito en la dinámica organizacional de AVIACOL Ltda., se identifica la necesidad de ampliar el área de influencia desde la psicología a la relación enseñanza aprendizaje de las profesiones aeronáuticas.

Entonces se determina que la Psicología es una profesión valiosa para el adecuado, seguro y productivo desarrollo de un Centro de Instrucción Aeronáutico, reconociendo que su actuación es amplia, por lo cual en AVIACOL Ltda., se da inicio a un área de apoyo y

estructuración denominada Gestión Humana, propiciando espacios de mejoramiento de las relaciones personales entre los diferentes agentes de la Escuela como son: Estudiantes, Instructores, Directivos, Personal Administrativo, Padres de Familia, entre otros. Fundamentando su actuar en el enriquecimiento de los estilos de vida saludables de toda la comunidad educativa y talento humano y guiando su actuar por el Modelo de Gestión por Competencias, principalmente.

Esta área de trabajo es un apoyo directo para el área de Psicología Aeronáutica, gracias a que su labor se estructura en generar estrategias que contribuyan a la adaptabilidad plena de estudiantes y talento humano al sector aeronáutico, y la construcción de un perfil idóneo que fomente la seguridad operacional y un bienestar en su entorno de desarrollo social, académico y profesional.

Es enriquecedor poder observar al ser humano que se encuentra dentro del entorno aeronáutico, como un agente en constante transformación y mejoramiento que le permite alcanzar la excelencia en sus habilidades, actividades, compromisos y responsabilidades, influyendo positivamente en el actuar de quienes se encuentran a su alrededor y en la Seguridad Operativa de la actividad aeronáutica en la cual se desarrolla.

Durante el proceso de Pasantía se logra identificar que el Rol de la Psicología dentro del contexto aeronáutico y principalmente en una Escuela de Aviación, ha adquirido un estatus gracias al alto nivel de responsabilidad en los procesos de evaluación y seguimiento de los aspirantes y/o estudiantes e instructores en su momento, sin embargo se identifican situaciones, necesidades y condiciones, en la comunidad educativa y el talento humano que requieren de un proceso planificado y estructurado, que contribuya positivamente con el

desarrollo de sus responsabilidades de forma exitosa y aporte creativamente a la Cultura Organizacional de la institución.

En la revisión de resultados del proceso de pasantía, se identifica que la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL Ltda., es una organización dinámica que requiere de una transformación adecuada y bien encaminada de sus procesos psico-organizacionales, garantizando la posibilidad de incorporar en su totalidad el modelo de Gestión por Competencias, contribuyendo con el mejoramiento de la Calidad de vida de su talento humano y la productividad de la institución.

Por ello, es gratificante el hecho de continuar con el proceso de implementación del modelo, donde se dará inicio al desarrollo de competencias dentro del centro de instrucción, y reconociendo el valor agregado de que este proceso se instaure desde la psicología, puesto que las competencias o las características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos. (Alles, 2008). Las palabras de Alles nos permiten proyectar la importancia de este modelo al sector aeronáutico, gracias a que el personal vinculado a este contexto debe poseer una alta calificación y un autoconocimiento que influya positivamente en la evolución del contexto aeronáutico.

Por lo tanto, los alcances de este modelo buscan transformar y dinamizar la cultura organizacional de AVIACOL Ltda. a la excelencia, fundamentada en las competencias institucionales y específicas descritas en el Diccionario de Competencias, con las que se permeabilizan todos los procesos organizacionales, logrando reconstruir los significados

que para el talento humano y la comunidad educativa legitiman su actuar dentro de la Escuela y afectando directa y positivamente el clima organizacional de la Institución.

Conclusiones

La Escuela de Aviación Civil Colombiana – AVIACOL Ltda., priorizando su compromiso con la Calidad del servicio y la Seguridad operativa, da inicio al proceso de “Implementación del Modelo de Gestión por Competencias”, desarrollando como primera fase el Diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Escuela, mediante este proceso se generan aportes a toda la dinámica organizacional y se busca fomentar la calidad de vida del talento humano.

El Diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos en la Escuela, requirió de la creación del Diccionario de Competencias de AVIACOL Ltda., el cual fue revisado y evaluado a partir de la realidad y la proyección de la Institución. Este documento es aceptado por la Dirección General, quien asume el compromiso de su correspondiente divulgación y capacitación.

Las competencias descritas en el diccionario, buscan guiar y enriquecer el quehacer profesional de todo el talento humano, al igual que fomentar el desarrollo de las responsabilidades de cada puesto basadas en la excelencia. Propiciando de esta manera el cumplimiento y desempeño de tareas, que obtienen como resultado la satisfacción de quienes las realizan y el incremento de la satisfacción del cliente externo.

Dentro del Sector Aeronáutico el desarrollo de un modelo fundamentado en las competencias, se convierte en un proceso enriquecedor, de mayor exigencia y con una finalidad puntual: influir positivamente en la Seguridad Operacional y desarrollar una excelente Calidad del servicio. Por ello las competencias descritas están directa e

indirectamente guiadas a estos constructos pertenecientes a la realidad de este sector productivo de la Aviación y obteniendo con ello un control en los factores de riesgo.

El modelo de Gestión por Competencias en esta época de la sociedad basada en la gestión del conocimiento, con altos estándares de calidad y seguridad dentro del contexto de la aviación es una guía para lograr fomentar procesos psico-organizacionales e institucionales, fundamentados en el enriquecimiento de las personas que integran la Escuela, gracias a que a diferencia de otros programas de capacitación, los procesos generados con la mirada de las competencias, buscan transformar significados y habilidades que son propios de cada individuo que integra la institución, propiciando un posible cambio positivo en su comportamiento y obteniendo un constante mejoramiento en el desempeño de sus propias tareas. Al generar un impacto positivo en el talento humano desde este proceso de transformación en torno al modelo de competencias, se evidencia la influencia positiva en la Cultura Organizacional.

El proceso de organizar, estructurar, documentar los procesos de una institución es un ejercicio que enriquece la dinámica organizacional, gracias a que este conocimiento, que antes era propio de quien lo desarrollaba, se convierte en un activo intelectual de la Escuela, que sigue perteneciendo a la persona que lo propicia pero con un determinante de que es un conocimiento organizacional.

La estructuración de los conocimientos organizacionales, deben generarse mediante el actuar de una persona, quien es la responsable de la adecuada utilización o mejoramiento de los estos que son propios a sus tareas y responsabilidades. Sin olvidar que es necesaria la

constante retroalimentación para poder identificar actividades, herramientas o tareas que requieran de su transformación o innovación de otro aspecto para su correcto desarrollo.

Mediante el modelo de Gestión por Competencias se busca poder guiar y elevar el nivel de desempeño que cada integrante del talento humano logra con sus conocimientos, habilidades y comportamientos, propiciando una actitud positiva hacia la excelencia y el cambio constante de la institución. Por ello las competencias son un constructo que se instaure integralmente en el desarrollo de todas las actividades que realiza determinado ser humano.

Con el diseño de las Descripciones y Perfiles de los Puestos de la Escuela se logró la estructuración y documentación de las diversas responsabilidades que el talento humano debe cumplir para mantener un adecuado desarrollo de la Institución. De igual forma es la base para poder generar otros procesos como son: la formación en competencias, la evaluación de desempeño y la incorporación del modelo en otros procesos organizacionales.

El talento humano de AVIACOL Ltda., se encuentra con una alta expectativa en la II fase del modelo, que es la Formación y el Desarrollo de Competencias, reconociendo la necesidad de incorporar y desarrollar competencias requeridas para el óptimo desarrollo de sus tareas. De igual forma resaltando la necesidad de reflexionar en torno al mejoramiento de cada habilidad, tareas o proceso, requerido para el desarrollo y evolución de la Escuela.

La Gestión por Competencias exige una constante autoevaluación a nivel organizacional e individual por lo cual, es un gran aporte el generar una actitud de reflexión, análisis y disposición positiva ante el cambio como respuesta a esta autoevaluación.

Sugerencias y Recomendaciones

La Escuela de Aviación Civil Colombiana – AVIACOL Ltda., es una organización caracterizada por su mejoramiento constante fundamentado por los lineamientos de la UAEAC (Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil), logrando construir procedimientos y procesos requeridos para el logro de la Instrucción en tierra y vuelo de sus diversos Programas Académicos. Sus directivas manifiestan un alto interés por el crecimiento de la institución, gracias a la adecuada consecución de las responsabilidades y compromisos.

La Escuela ha sido muy bien evaluada y calificada por las entidades competentes vinculadas a la UAEAC, como son en las auditorías por Medicina Aeronáutica, auditorías realizadas por el POI de la Escuela (Inspector Principal Operativo) y otros inspectores encargados de dar seguimiento al quehacer y actuar de la Escuela.

Teniendo conocimiento de lo anterior, a través de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias se busca fortalecer la cultura organizacional en torno a la Seguridad operativa, la Calidad del servicio, el bienestar de la comunidad educativa, la calidad de vida del talento humano y la productividad del Centro de Instrucción Aeronáutico. Para lo cual se requiere de:

Continuar con el proceso de implementación y las fases del Modelo de Gestión por Competencias, logrando articular todos los procesos de la Escuela e integrar a toda el talento humano, para ello se debe tener en cuenta los escenarios de trabajo y responsabilidades, generando grupos de trabajo y capacitación.

Es importante continuar con el ejercicio de divulgación de las Competencias Institucionales y Específicas de la Escuela, generando espacios lúdicos de formación para el talento humano en general. Y así poder dar inicio a la Fase II del programa de Implementación del modelo de Gestión por Competencias.

Es oportuno generar un programa interno de formación de las Competencias Institucionales y Específicas con los estudiantes, a quienes se recomienda se integren dentro de los alcances del programa, gracias a que son clientes externos y el resultado del proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual se fundamenta la razón de ser de AVIACOL Ltda.

Se considera necesario generar un encuentro de retroalimentación con todo el talento humano, donde se socialicen todas las Descripciones y Perfiles de Puestos del Centro de Instrucción, fomentando un espacio de escucha y un “darse cuenta” de las responsabilidades de los compañeros de trabajo, propiciando el conocimiento de responsabilidades y su responsable. Con ello se fortalecerán los canales de comunicación, las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Reconociendo la constante evolución en la que se encuentra el contexto de la aviación es necesaria la articulación y permanente información de resoluciones, normatividades y reglamentaciones que siempre influirán y determinarán el adecuado actuar de todos los integrantes de la Escuela.

Generar estrategias tecnológicas que faciliten el desarrollo de la implementación del modelo de Gestión por Competencias, divulgándolas a la comunidad educativa y el talento humano y fomentando la retroalimentación por todos los actores de la Escuela.

Fortalecer el trabajo en equipo con al área de Psicología Aeronáutica, Dirección Académica, Dirección de Mantenimiento y Dirección de Operaciones, principalmente. Logrando identificar factores de riesgo durante la instrucción y la adaptabilidad al sector aeronáutico por parte de los estudiantes y el talento humano, generando desde ello estrategias de intervención adecuadas que fomente el desempeño laboral o académico guiado a la excelencia y la seguridad de la comunidad educativa, el talento humano y la sociedad en general.

Fomentar un espacio de quehacer desde la Psicología Organizacional, articulada a la Psicología Aeronáutica y priorizando los objetivos que encaminan el área de Gestión Humana, aportando a todos los procesos organizacionales, el bienestar de los estudiantes, la calidad de vida del talento humano y la productividad del Centro de Instrucción Aeronáutico AVIACOL Ltda.

Referencias Bibliográficas

Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F., Domínguez, R., (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo, Madrid: Mc Graw Hill

Alles, M. A. (2004) Gestión por Competencias El Diccionario, Buenos Aires Granica

Alles, M. A. (2004) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Buenos Aires: Granica

Alles, M. A. (2008) Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias, Buenos Aires: Granica

Bonilla, C.E., Rodríguez, S. P., (2008) Más allá del dilema de los Métodos, Colombia: Ediciones Uniandes.

Chiavenato, I., (2002) Gestión del Talento Humano, Bogotá: Mc Graw Hill

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación, México: Mc Graw Hill

Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (2011) <http://portal.aerocivil.gov.co>.



ANEXOS

Anexo 1.

Presentación Institucional y Organigrama de la Escuela Tomado del Manual General de Operaciones MGO

POLÍTICAS GENERALES DE OPERACIÓN

Es política de la sociedad AVIACOL LTDA., efectuar actividades de instrucción en tierra y vuelo, de acuerdo a las regulaciones vigentes para centros de instrucción aeronáutica; las operaciones se sujetan a las normas y disposiciones relativas para la expedición de licencias y autorizaciones, establecidas en la Parte Segunda del RAC y a normas técnicas establecidas en los capítulos de este MGO y a las demás que le sean aplicables en los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia.

Por lo tanto ninguna persona actuará, como personal aeronáutico en Aviacol Ltda.; hasta tanto no se tenga la debida autorización valida, en las Especificaciones de Operación de la escuela y el personal este debidamente licenciado o haya sido expedido por un país contratante y homologado por la Aeronáutica Civil Colombiana, para poder ejercer en el cargo.

Para la ejecución de las actividades de instrucción de tierra para los alumnos pilotos, AVIACOL LTDA., cuenta con una organización de Instrucción de Tierra, la cual es la encargada de brindar el entrenamiento de tierra con el apoyo de todos los Instructores de Tierra en las instalaciones ubicadas en la Sede Académica debidamente dotadas para tal fin y además dispone de un Simulador estático básico de vuelo por instrumentos equipado con los instrumentos apropiados que simula las condiciones de vuelo por instrumentos en condición estática, debidamente aprobado por la UAEAC.

Para la ejecución de las operaciones aéreas AVIACOL LTDA, tiene una flota de aeronaves, monomotores y bimotores, las cuales son pilotadas, por instructores de vuelo de la organización. De esta manera se efectuarán todas las labores de entrenamiento de vuelo que requieren los alumnos de los programas PCA PPA.

Para la ejecución del mantenimiento de sus aeronaves, AVIACOL LTDA., tiene como compromiso establecido mantener vigente un Contrato de Mantenimiento con un taller debidamente aprobado por la UAEAC. El cual debe estar debidamente autorizado y aprobado por la U.A.E.A.C.

Copia de los contratos de Mantenimiento con estos Talleres se encuentran disponibles en la Dirección General, en la carpeta de control técnico de cada aeronave.

ESCUELA Y BASE PRINCIPAL

Escuela de Entrenamiento de Tierra

Las instalaciones de la Escuela de Entrenamiento de Tierra de AVIACOL LTDA., donde se imparten las clases teóricas para los Alumnos de los programas PCA y PPA, se encuentran ubicadas en la Calle 52 B No.31-81 de la Ciudad de Bucaramanga.

En el numeral 1.8.3. del presente Manual General de Operaciones se encuentra un plano de las instalaciones de Entrenamiento de Tierra de Aviacol.

Base Principal de Operaciones

La Base Principal de Operaciones de AVIACOL LTDA., se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Aeropuerto Palonegro Hangar LE-103.

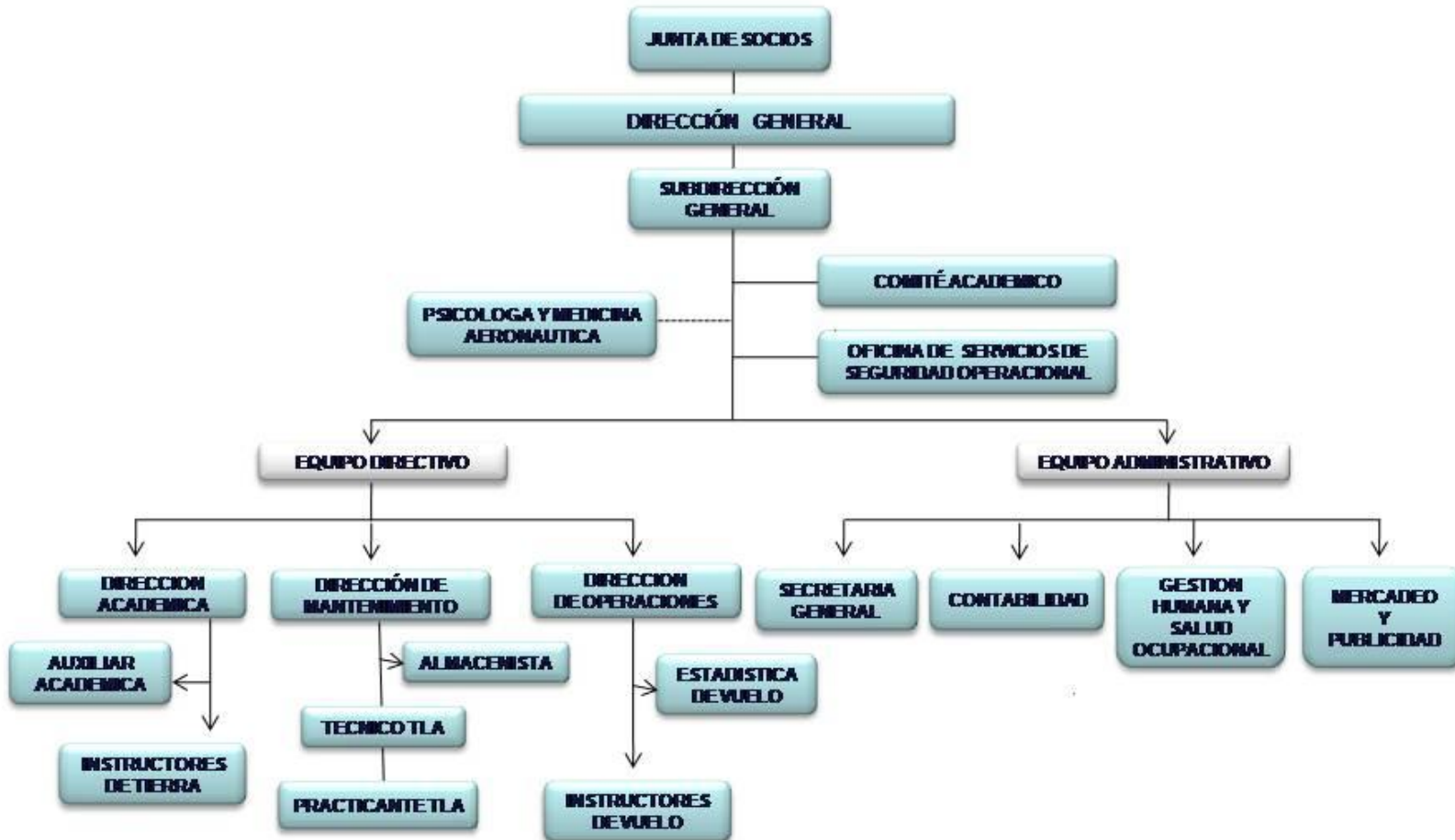
FACULTAD PERMANENTE DE INSPECCION

AVIACOL LTDA. en cumplimiento con la reglamentación vigente, reconoce la facultad permanente de inspección a la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, permitiendo a su representante debidamente facultado e identificado, realizar inspecciones a las instalaciones de la Escuela de Entrenamiento en Tierra y vuelo, incluyendo los simuladores de la Base de Operaciones Aéreas, en la ciudad de Bucaramanga y Aeropuerto Palonegro, para verificar el cumplimiento de las normas técnicas.



Capítulo I

**ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN CIVIL COLOMBIANA
Aviacol Ltda.**



Responsable	Fecha	Revisión	Manual	Capítulo	Página
Aviacol Ltda.	OCTUBRE 2011	Nº 02	MGO	Nº 1	1-3

Anexo 2

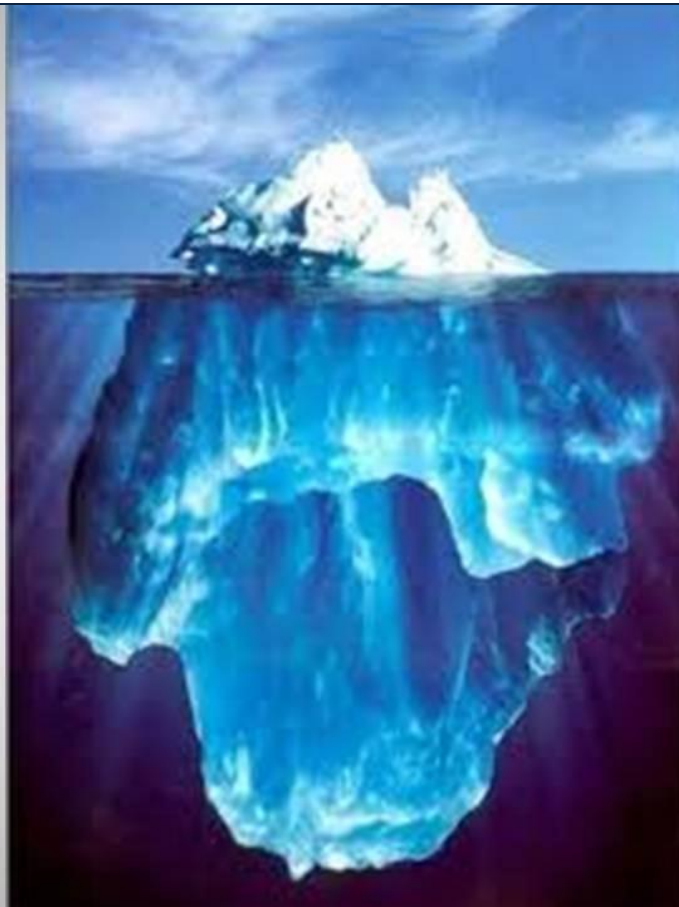


**IMPLEMENTACIÓN
MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN
AVIACOL LTDA.**

**Destrezas
Conocimientos**

**Concepto de
uno mismo**

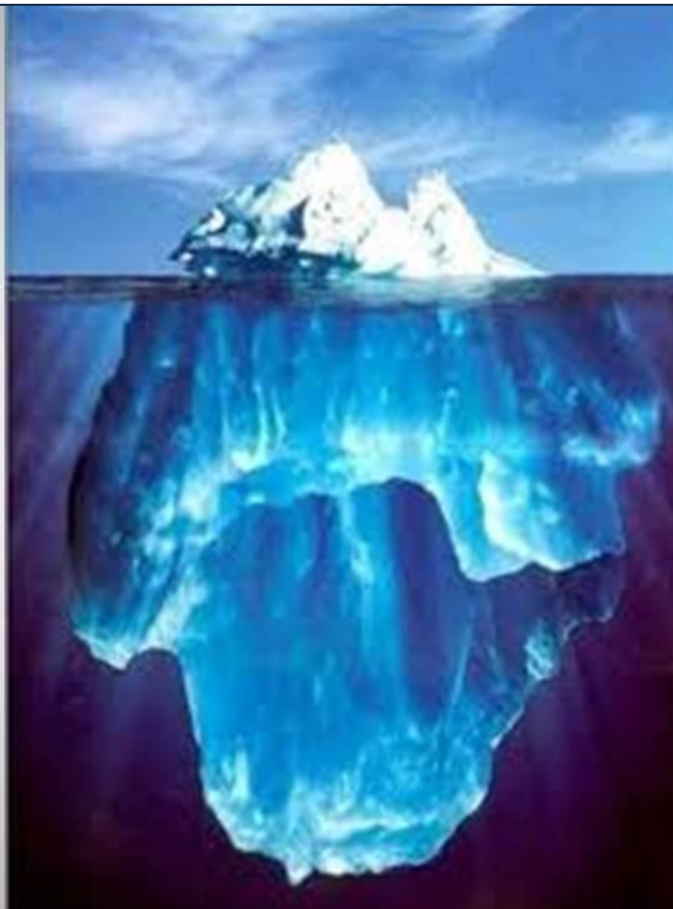
**Rasgos de
Personalidad**



VISIBLE

NO VISIBLE

**Aspectos
superficiales
Y observables**



VISIBLE

Aptitudes

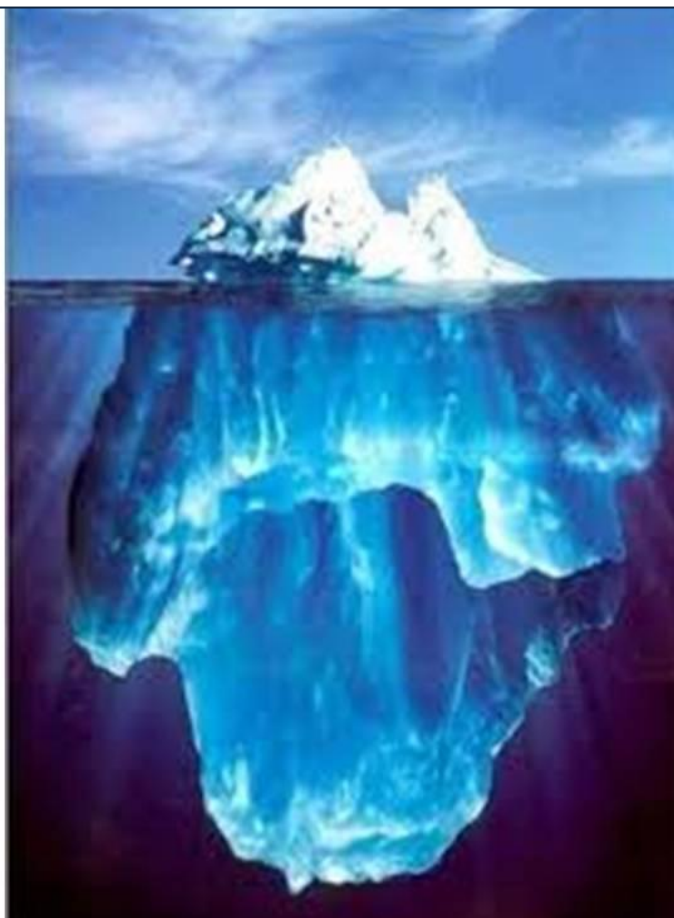
Actitudes

Valores

Motivación

NO VISIBLE

Competencia:
aptitud;
cualidad
que hace que la
Persona sea apta
para un fin.
Suficiencia o
idoneidad para
obtener y ejercer
un **empleo**.
Idóneo, capaz,
hábil o propósito
para una cosa.
Capacidad y
disposición para
el buen de
Desempeño.



VISIBLE

NO VISIBLE



**Modelo
De Gestión por
Competencias**



**Competencia
es una Característica
subyacente en el
individuo que está
causalmente
relacionada a un
estándar de efectividad
y/o a una performance
superior en un trabajo
o situación.**

**La competencia
predice y conlleva a
evaluar el accionar de
una persona, medido
sobre un criterio
general o estándar.**



**La competencia
origina o anticipa el
comportamiento y el
desempeño**



**Es una parte
profunda de la
personalidad**



VISIBLE

NO VISIBLE



Competencia



Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Ernts & Young

Anexo 3

CUESTIONARIO DE UN ANALISIS DEL PUESTO

NOMBRE Y APELLIDO: _____

FECHA: _____ TITULO DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ SUPERVISOR: _____

Explicación: El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesarios para preparar una descripción del puesto.

Procedimiento: Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas labores en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene alguna pregunta diríjase a su supervisor.

SECCION I

1. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

2. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

3. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

4. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

5. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

6. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

7. Tarea (que) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (Porqué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

- ¿Qué tipo de máquina/equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?

Máquina/equipo/software	Tiempo en uso	DIA	SEMANA

- ¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

- Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s).

- Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.

Nombre (Titulo)	Razón

Firma Empleado

Describir el equipo de computación y/o software que se requiere:
Describir máquinas y otros equipos requeridos.
Describir las condiciones laborales:

Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.
Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe el empleado en este puesto. ¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

Describir la clase de supervisión que el/los empleado/s en este puesto debe/n brindar a otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

¿Cuántos empleados se supervisan directamente?

¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?
Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados: si son personales, salariales, de política, secretos de negocio, etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto deber con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado

independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

Anexo 5

REGLAMENTACION AERONÁUTICA COLOMBIANA PARTE II

2.6.2. INSTRUCTORES DE VUELO

Requisitos para expedir la licencia.

2.6.2.1. Instructores de vuelo Piloto Comercial Avión por clase (IVA -PCA-CLASE)
El aspirante a una licencia de instructor de vuelo -avión (IVA) deberá ser titular de una licencia de piloto comercial.

2.6.2.1.1. Conocimientos

El solicitante habrá satisfecho los requisitos en materia de conocimientos para la expedición de una licencia de piloto comercial (PCA) especificados en este reglamento, según corresponda, y habrá demostrado así mismo, un nivel de conocimiento apropiado a las atribuciones que la habilitación de instructor de vuelo confiere a su titular, como mínimo en los temas siguientes:

- a. Técnica de instrucción teórica y práctica.
 - b. Evaluación del progreso de los alumnos en las asignaturas respecto a las cuales se imparte instrucción teórica o práctica.
 - c. El proceso de aprendizaje.
 - d. Elementos de la enseñanza efectiva.
 - e. Notas y exámenes, principios pedagógicos.
 - f. Preparación del programa de instrucción, desarrollo, implementación y políticas.
 - g. Preparación de las clases o lecciones.
 - h. Métodos de instrucción en aula.
 - i. Técnicas para instrucción en el ambiente de cabina.
 - j. Como conducir los entrenamientos para los estudiantes con diferentes conocimientos y niveles de experiencia y habilidad.
 - k. Conducir efectivamente la instrucción en prevelo y post-vuelo.
 - l. Familiarización en las posiciones como instructor en el simulador de vuelo, en las ayudas de entrenamiento y/o en el avión.
 - m. Familiarización con los aspectos de seguridad de los equipos, ayudas y/o simuladores usados en el entrenamiento.
 - n. Procedimientos para la elaboración de informes y presentación de los alumnos ante la autoridad aeronáutica.
 - ñ. Análisis y corrección de los errores de los alumnos.
 - o. Actuación y limitaciones humanas relativas a la instrucción de vuelo, y
 - p. Peligros que presenta el simular fallas y mal funcionamiento en la aeronave.
- Conforme a lo anterior, el aspirante habrá recibido un curso de capacitación (teóricopráctico) de por lo menos veinte (20) horas sobre metodología de enseñanza. Al efecto, los centros de entrenamiento aeronáutico podrán organizar

dichos cursos, sin necesidad de adición especial, o los interesados tomarlos en otros establecimientos acreditados. Este requisito no será necesario cuando el aspirante sea titular de una licencia de instructor de tierra y lo haya acreditado en relación con la misma.

2.6.2.1.2. Instrucción de Vuelo

El solicitante, bajo la supervisión de un instructor de vuelo habilitado, habrá recibido la siguiente instrucción:

- a. Formación en las técnicas de instrucción de vuelo, que incluirán demostraciones, práctica de los alumnos, reconocimiento y corrección de los errores corrientes en que incurren los mismos;
- b. Formación en técnicas de instrucción para las maniobras y procedimientos de vuelo que sean objeto de la instrucción en vuelo;
- c. Efectuar tres (3) períodos de entrenamiento de dos (2) horas cada uno en la silla disponible para el instructor, con un instructor calificado en el equipo; y
- d. Presentar pruebas teóricas y prácticas y chequeo final del avión en que aspira ser instructor, ante piloto inspector de la UAEAC ó ante Examinador Designado.

Nota: Modificado conforme al Artículo Segundo de la Resolución N°. 00861 del 22 de Febrero de 2010.

Publicada en el Diario Oficial N°. 47.655 del 18 de Marzo de 2010.

2.6.2.1.3. Experiencia

El solicitante habrá satisfecho por lo menos, los requisitos de experiencia prescritos para licencia de piloto comercial avión que se especifican en éste reglamento y además acreditará un mínimo de quinientas (500) horas totales de vuelo.

2.6.2.1.4. Pericia

El solicitante habrá demostrado, con respecto a la clase de aeronave para la que desea obtener las atribuciones de instructor de vuelo, su capacidad para enseñar aquellos aspectos en los que tenga que proporcionar instrucción en vuelo, que incluirán la instrucción previa al vuelo y después del vuelo, así como también la instrucción teórica que corresponda.

2.6.2.1.5. Habilitaciones

La licencia de instructor de vuelo por clase, no requiere habilitaciones específicas. El instructor estará autorizado para impartir instrucción solamente en los equipos habilitados en su licencia de piloto, en los cuales tenga su chequeo vigente y experiencia mínima de vuelo conforme a lo siguiente:

- a) Para instrucción en monomotores ala fija con peso hasta 5.700 Kg, cualquier equipo en el cual tenga chequeo vigente y por lo menos quince (15) horas de vuelo autónomo en el mismo.
- b) Para instrucción en multimotores ala fija con peso hasta 5.700 Kg, cualquier equipo con motores a pistón habilitado en su licencia de piloto para el cual su chequeo éste vigente y acredite por lo menos cincuenta (50) horas de vuelo autónomo en el mismo, o cualquier equipo con turbinas (turbohélice) habilitado en

su licencia de piloto, para el cual su chequeo éste vigente y acredite por lo menos 100 horas de vuelo autónomo en el mismo; teniendo en cuenta que el instructor no imparta simultáneamente instrucción en aeronaves a pistón y turbina.

c) Presentar chequeo de vuelo ante inspector de la UAEAC ó ante Examinador Designado.

Nota: Modificado conforme al Artículo Segundo de la Resolución N°. 00861 del 22 de Febrero de 2010.

Publicada en el Diario Oficial N°. 47.655 del 18 de Marzo de 2010.

2.6.2.1.6. Atribuciones. Las atribuciones del titular de la licencia de Instructor de Vuelo por clase serán:

- a. Autorizar y supervisar los vuelos que los alumnos pilotos realicen solos.
- b. Firmar la bitácora de vuelo de cada uno de los alumnos a los cuales ha impartido instrucción de vuelo y especificar en su bitácora la cantidad de tiempo y fecha en que fue impartida.
- c. Impartir instrucción de vuelo para el otorgamiento de la licencia de piloto privado, de piloto comercial, y de instructor de vuelo, en avión, según corresponda.
- d. Impartir la instrucción de tierra, a través de centros de instrucción debidamente aprobados por la UAEAC, correspondiente al equipo en que imparte instrucción de vuelo.

Los correspondientes Centros de Instrucción Aeronáutica certificarán los cursos de repaso que los pilotos privados (PPA - PPH) efectúen.

Nota: Modificado conforme al Artículo 8° de la Resolución N° 03113 del 28 de Julio de 2006. Publicada en el Diario Oficial N°. 46.350 del 04 de Agosto de 2006.

2.6.2.1.7. Condiciones para poder ejercer las atribuciones de la licencia.

Para mantener vigentes las atribuciones de la licencia debe cumplir con los requisitos pertinentes del numeral 2.2.1.1.4. en cuanto a piloto comercial sin habilitación de tipo.

Anexo 6

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Descripción:

El Diccionario de Competencias de Aviacol Ltda., es un documento guía donde se establecen los significados de las competencias identificadas y construidas como fundamento necesario para el desempeño exitoso de cada integrante del Talento Humano de la Institución, logrando así contribuir en la gestión de un mejoramiento constante de la Escuela.

La presentación del diccionario se establece a partir de un concepto fundamental y tres (3) subniveles: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

Nivel A: Aceptable para el desarrollo de tareas.

Nivel B: Bueno, por encima del estándar.

Nivel C: Alto.

Las competencias estarán divididas en Competencias Institucionales y Competencias Específicas:

Competencias Institucionales: Son las competencias generales o cardinales que pertenecen y soportan el desarrollo de toda la Institución, siendo estas parte de la Cultura Organizacional. A partir de lo anterior se identifica que las competencias institucionales son aquellas que todos los integrantes del Talento Humano de la Escuela están en capacidad de asumir, desempeñar y desarrollar en sus labores cotidianas; logrando con ello contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de cada trabajador y la productividad de la organización.

Competencias Específicas: Hacen referencia al conjunto de competencias que cada integrante del Talento Humano de la Escuela requiere para un excelente desempeño de las funciones y acciones de su puesto de trabajo en concreto.

El grupo de Competencias Institucionales se encuentra conformado por:

1. Calidad
2. Seguridad
3. Compromiso
4. Comunicación
5. Ética
6. Servicio y Responsabilidad

Dentro del conjunto de Competencias Específicas se encuentran:

1. Adaptabilidad al Cambio
2. Aprendizaje continuo
3. Autocontrol
4. Colaboración
5. Confiabilidad y Orientación al Cliente
6. Consciencia Organizacional
7. Innovación
8. Liderazgo
9. Orientación a los Resultados
10. Planificación y de Organización
11. Trabajo en Equipo

A continuación la descripción de cada competencia y sus correspondientes niveles.

Competencia	<i>CALIDAD</i>
Concepto	<p>Esta competencia requiere tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable, se debe tener en cuenta todos los requerimientos y procesos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades de Aviacol Ltda., fortaleciendo una actitud hacia la gestión de los recursos y el mejoramiento continuo.</p> <p>Un actuar en torno a la calidad comprende el cumplimiento y desarrollo de las labores en altos niveles de satisfacción del cliente, conocimiento y accionar con relación a las reglamentaciones y procesos de gestión responsables y guiados a la productividad de la organización.</p>
A	Habilidad de comprender las situaciones laborales dentro de un contexto que requiere un actuar comprometido con la calidad, el cumplimiento de normas y un actuar responsable con el cliente externo e interno y la sociedad.
B	Capacidad de ejercer sus responsabilidades con un amplio conocimiento de los requerimientos, recursos y contextos para lograr un comportamiento eficiente y confiable, que contribuya con la productividad de la Escuela.
C	El talento humano de Aviacol Ltda., conoce y comprende todos los temas de la especialidad de su labor, actuando con confianza y construyendo relaciones laborales basadas en la calidad y la seguridad óptimas requeridas para el cumplimiento de objetivos institucionales. El fomentar situaciones de calidad y seguridad en conjunto le permite contribuir positivamente con la imagen institucional de la Escuela y su crecimiento productivo.

Competencia	<i>SEGURIDAD</i>
Concepto	Es la capacidad de comprender comunicados, políticas, procedimientos, reglamentos, entre otros; necesarios para el adecuado uso y proceder con los recursos y procesos conllevados en el servicio de la formación de programas del sector aeronáutico dentro territorio Colombiano, obteniendo un actuar responsable, optimo, confiable y productivo de Aviacol Ltda.,
A	Conoce todos los temas relacionados con su actividad dentro de la Escuela, cumpliendo adecuadamente con su función lo cual contribuye con la seguridad de la Institución.
B	Se actualiza y analiza información y procedimientos necesarios para su labor, fomentando el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios para los procesos en su responsabilidad. Es conocedor de la responsabilidad de su actuar en la Gestión de la Seguridad en la Escuela.
C	Fomenta y lidera en sus compañeros y estudiantes un comportamiento guiado al cumplimiento de normatividades que conllevan oportunamente a lograr ser una institución que valora la seguridad en todos los procesos. Comprende y da importancia a todos los aspectos relacionados con su actuar dentro de la Institución, gracias a que influyen positiva o negativamente en la Gestión de la Seguridad de la Escuela.

Competencia	<i>COMPROMISO</i>
Concepto	Es la capacidad de sentir como propios los objetivos de la Escuela; gracias a que su labor está motivada y coordinada hacia la calidad del trabajo y la seguridad de sí mismo y los que se encuentran en su entorno. El Talento Humano debe ser responsable, coherente y oportuno en las decisiones y acciones que se requieran para el logro de los objetivos institucionales.
A	Es disciplinado en el cumplimiento de sus deberes, tiene conocimiento de la influencia de su actuar en el desarrollo de la Escuela y busca proceder según las mínimas normas de seguridad y calidad.
B	Se establece y cumple en tiempos óptimos objetivos laborales, enriqueciendo con ello el quehacer de la Institución. Su actuar es acorde a las directivas de la Escuela, contribuyendo desde su área de trabajo al desarrollo y crecimiento de la organización.
C	Su actuar se caracteriza por el conocimiento y el alto compromiso con los objetivos institucionales. Contribuye mediante un desempeño excelente y un accionar responsable con la calidad y seguridad del servicio brindado por la Escuela a la Comunidad. Es evaluado como una persona proactiva, disciplinada, organizada que alcanza niveles de productividad y fortalece la imagen de la institución en todos entornos los sociales. Conoce y actúa siguiendo la Reglamentación Aeronáutica Colombiana, fortaleciendo así la seguridad integral del Talento Humano y los recursos de la Escuela.

Competencia	COMUNICACIÓN
Concepto	<p>Proceso mediante el cual el Talento Humano de Aviacol Ltda. transmite información interna o externamente a otros, como son: compañeros de trabajo, estudiantes, entidades, clientes, organizaciones, entre otros. Mediante la interacción y las relaciones interpersonales y organizacionales.</p> <p>Este proceso afecta positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de la institución, requiriendo que la información emitida o recibida por Aviacol Ltda., sea certera, oportuna, confiable y si se requiere confidencial.</p>
A	Mantienen unos canales de comunicación óptimos para el cumplimiento de sus responsabilidades.
B	<p>Es identificado como un actor de la Escuela confiable y oportuno en la información brindada en las relaciones laborales.</p> <p>Comprende información relacionada con reglamentos, manuales y realiza consultas de forma clara y objetiva</p> <p>.</p>
C	<p>Capacidad de expresar conceptos e información efectiva y confiable en los procesos organizacionales requeridos por su puesto.</p> <p>El talento humano se caracteriza por la habilidad de escuchar y realizar consultas o sugerencias de forma positiva de forma oral y escrita, fortaleciendo con ello las relaciones sociales que requiere la institución.</p> <p>Requiere que el talento humano comprenda la información utilizada por Aviacol Ltda., utilice los medios de comunicación adecuados para su transmisión y logre estar actualizado en todos los conceptos que se requieren para el cumplimiento de sus deberes y el desarrollo productivo de los procesos de la Escuela.</p>

Competencia	<i>ETICA</i>
Concepto	Aviacol Ltda., comprende la realidad social y organizacional, reconociendo como lineamientos de actuación la Constitución Política Nacional, principios axiológicos y los derechos humanos, generando un contexto laboral que fortalece la calidad de vida de su grupo de trabajo, estudiantes, clientes y la sociedad en general.
A	Conoce los valores y políticas institucionales y actúa en concordancia con el desarrollo personal y profesional.
B	Comprende y actúa con respeto y responsabilidad hacia los principios axiológicos de la sociedad y de Aviacol Ltda. Promoviendo su desarrollo de vida mediante un comportamiento basado en las buenas costumbres.
C	El talento humano de Aviacol Ltda., actúa guiado por los principios axiológicos y las buenas prácticas profesionales del sector Aeronáutico y del servicio. Construye compromisos de tipo personal, social y profesional enmarcados en el crecimiento y la calidad de vida propia y de quienes lo rodean.

Competencia	<i>SERVICIO Y RESPONSABILIDAD</i>
Concepto	<p>Aviacol Ltda. brinda a la comunidad el servicio de la formación en disciplinas del sector aeronáutico, por ello describe el servicio como el proceso intangible de relación entre el cliente y la institución donde se logra cumplir con la expectativa de calidad, seguridad y resultado que tiene el usuario del servicio. Fortaleciendo este óptimo desarrollo del servicio, Aviacol Ltda. actúa con compromiso y cumplimiento, proyectando una imagen de institución responsable.</p>
A	<p>Habilidad para brindar una atención oportuna y gratificante a los clientes y mantiene relaciones de respeto que le permiten el cumplimiento de sus deberes, siendo identificado como un agente responsable.</p>
B	<p>Se caracteriza por mantener relaciones laborales fomentadas en el cumplimiento de sus responsabilidades y por buscar los mejores mecanismos para brindar un excelente servicio.</p>
C	<p>El talento humano de Aviacol Ltda., tiene la capacidad de brindar un excelente servicio a los usuarios, compañeros, proveedores o clientes, de igual forma es oportuno y consciente de sus obligaciones y deberes. Guía siempre su actuar al cumplimiento de sus compromisos y logra una excelente satisfacción de los Clientes (Estudiantes, Acudientes, Usuarios, entre otros); aportando desde su actuar al crecimiento de la Institución.</p>

Competencia	<i>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</i>
Concepto	Capacidad de adaptarse y ajustarse a los cambios generados por factores externos o internos de la institución; como son contextos geográficos, situaciones, personas y procesos. Esta adaptación debe ser de forma adecuada, rápida y eficaz, con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales de alta calidad.
A	Analiza objetivamente las situaciones y contextos que requieren de una adecuación y modificación del accionar de la institución o la persona, ante lo cual sigue parámetros para la resolución de problemas.
B	Genera herramientas y estrategias para afrontar situaciones de cambio o problema, adaptando su accionar y los objetivos laborales para mantener un nivel de productividad e influir positivamente en la gestión de la calidad de vida del talento humano.
C	Evalúa y es consciente de los cambios del entorno en un tiempo prudente, ante lo cual genera estrategias de movilidad y adaptación de su comportamiento, la organización y actualización de los objetivos institucionales, buscando siempre el mejoramiento continuo de la Escuela.

Competencia	<i>APRENDIZAJE CONTINUO</i>
Concepto	<p>Aviacol Ltda., requiere que su talento humano realice constantemente actualizaciones de conceptos, temáticas, reglamentos, procedimientos, protocolos, entre otros. Debido a que son aspectos que influyen positivamente en el desarrollo de procesos organizacionales de seguridad, optimización y desarrollo. Esta competencia es la capacidad para identificar y compartir información útil en el cumplimiento de responsabilidades y objetivos institucionales.</p>
A	<p>Mantiene la habilidad de adquirir nuevos conocimientos, utilizando mencionados conceptos en la realización de sus labores de forma oportuna y confiable.</p>
B	<p>Logra investigar y profundizar temáticas que fortalecen el cumplimiento de responsabilidades y comparte mencionada información. Su experiencia y habilidad le permiten ser un actor primordial para las acciones que se deben realizar con relación a su especialidad.</p>
C	<p>Es reconocido como una persona que se actualiza e informa, domina conceptos necesarios para el crecimiento de la institución, gracias a ello puede desarrollar procesos de gestión organizacional desde sus especialidades. Sus aportes en la toma de decisiones institucionales son oportunas, acertadas y con un alto nivel de confianza, gracias a sus conocimientos.</p> <p>Se le facilita ser un agente de cambio ya que postula herramientas de transmisión de conceptos, fomentando en los demás el aprendizaje continuo de las temáticas requeridas.</p>

Competencia	<i>AUTOCONTROL</i>
Concepto	La capacidad de Autocontrol en el talento humano de AVIACOL Ltda., es la habilidad de conocer y controlar las emociones y sentimientos de la propia persona, logrando la manifestación de comportamientos que permiten un óptimo desarrollo de todos los procesos institucionales y excelentes relaciones interpersonales.
A	Es reflexivo y logra analizar antes de manifestar su conducta, si sus aportes y evaluaciones hacia una situación determinada permitirán el desarrollo óptimo de sus responsabilidades y los objetivos de la Escuela.
B	Es prudente y puede mantener excelentes canales de comunicación en cualquier tipo de situación dentro y fuera de la Escuela. Es capaz en contexto y situaciones que lo requieran manifestar sus apreciaciones positivas o negativas, reconociendo los aspectos positivos presentados por los demás.
C	Capacidad de conocer, evaluar y controlar las emociones, generando una actitud positiva hacia el crecimiento de sí mismo como persona y como profesional, fortaleciendo las relaciones laborales y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Competencia	<i>COLABORACIÓN</i>
Concepto	Para Aviacol Ltda., la colaboración es la capacidad de cooperar responsablemente en las diversas acciones institucionales, gracias a una actitud positiva hacia las relaciones interpersonales y facilidad en la transmisión de información; logrando una comunicación eficiente, un servicio confiable y de calidad y el mejoramiento continuo de la institución.
A	Es consciente que para un óptimo desarrollo de todos los procesos organizacionales se requiere de colaboración entre los miembros del talento humano.
B	Posee y socializa una actitud de colaboración dentro de la institución, construyendo una imagen de confianza y profesionalismo en sus intervenciones, aportando a la gestión de los diversos procesos.
C	Capacidad de cooperar en la realización de las tareas de otros integrantes del talento humano, logrando el cumplimiento de las propias. Su habilidad en las relaciones personales y laborales, le permite fomentar el desarrollo de responsabilidades en conjunto y con ello el fortalecimiento de la calidad de vida de las personas y la productividad de la Escuela.

Competencia	<i>CONFIABILIDAD Y ORIENTACION AL CLIENTE</i>
Concepto	Es la capacidad de fomentar constantemente una imagen de institución confiable ante los clientes internos (personal administrativo, instructores y directivos) y externos (estudiantes, acudientes, proveedores, usuarios, entre otros.). Gracias a que el talento humano actúa de manera adecuada, óptima, organizada logrando satisfacer las expectativas de los clientes, obteniendo resultados de calidad y seguridad para toda la comunidad.
A	Cumple oportunamente sus responsabilidades, genera acciones de seguimiento a clientes y mejoramiento de los objetivos de la institución.
B	Habilidad de transmitir sus conocimientos y generar un concepto de confianza ante los clientes. Se le facilita identificar necesidades y expectativas en la sociedad, generando estrategias responsables de atracción y fidelización de los clientes, contribuye con el mejoramiento de la institución.
C	<p>Capacidad de realizar sus tareas de forma óptima y responsable, manteniendo siempre canales abiertos de comunicación con el talento humano y los clientes.</p> <p>Es oportuno en el cumplimiento de sus responsabilidades, logrando relaciones interpersonales con los clientes basadas en el respeto. Conoce e investiga las expectativas del cliente y genera estrategias para el logro de un buen nivel de satisfacción; contribuyendo con una imagen positiva y confiable de la Escuela ante la sociedad Colombiana.</p>

Competencia	<i>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</i>
Concepto	Comprende el conocimiento de los objetivos institucionales, la planeación estrategias y los diversos procesos que se requieren para poder brindar un excelente servicio de formación de profesiones del sector aeronáutico e incentivar con ello un actuar de responsabilidad y respeto hacia las relaciones interpersonales y la Escuela.
A	Comprende fácilmente la estructura organizacional y los canales de comunicación necesarios para el óptimo desarrollo de su labor como integrante del talento humano de Aviacol Ltda.
B	Reconoce y comprende las relaciones de comunicación y poder que se requiere para el desarrollo de sus tareas y la gestión de procesos desde su puesto de trabajo.
C	Capacidad de analizar la realidad y conformación de Aviacol Ltda., en un contexto social y productivo. Identificando oportunidades o amenazas ante el cumplimiento de las metas organizacionales y aportando desde su quehacer profesional en el desarrollo e innovación de procesos institucionales.

Competencia	<i>INNOVACIÓN</i>
Concepto	Aviacol Ltda., identifica en la innovación la capacidad de construir, crear o transformar procesos, estrategias o herramientas que contribuyen en la mejora del servicio de formación, brindado por la Escuela. Es necesario para esta competencia que el talento humano evalúe la viabilidad de la propuesta innovadora, gracias al conocimiento de reglamentaciones internas y nacionales del sector aeronáutico y fomentando la seguridad de la comunidad.
A	Genera soluciones novedosas ante una situación que requiera de su transformación para con ello cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo.
B	Habilidad de presentar nuevos conceptos o soluciones novedosas, fortaleciendo el desarrollo de sus responsabilidades, la gestión de procesos organizacionales y la productividad de la Escuela.
C	Capacidad de crear o transformar un concepto de la institución o parte de un proceso, con el fin de mejorar el servicio y las relaciones laborales.

Competencia	<i>LIDERAZGO</i>
Concepto	Aviacol Ltda. Conceptualiza el liderazgo como el grupo de capacidades que tiene el talento humano para poder dirigir a otros, creando un clima de energía y compromiso dentro de la Escuela hacia los objetivos institucionales. El liderazgo requiere de capacidades como: tener iniciativa, gestionar, transmisión efectiva de información, incentivar, entre otros.
A	Fomenta la eficacia de su grupo de trabajo, puede explicar fácilmente tareas y metas para el logro de responsabilidades.
B	Su actuar le permite posicionarse como líder, se le facilita la transmisión de conceptos y el incentivar hacia el cumplimiento de metas laborales; siendo capaz de definir, asignar y evaluar objetivos viables y claros para su equipo.
C	Capacidad de fomentar en su equipo de trabajo y en la institución un actuar de forma enérgica, organizada, motivadora y responsable hacia el desarrollo de procesos de Aviacol Ltda. El talento humano debe tener un conocimiento claro y actualizado de los objetivos del área de trabajo y su articulación con la planeación estratégica de la Escuela.

Competencia	<i>ORIENTACION A LOS RESULTADOS</i>
Concepto	Esta competencia se describe como: la capacidad de comprender los objetivos y las estrategias institucionales, para el logro de un actuar eficiente y productivo de sí mismo y/o su equipo de trabajo. Cumpliendo con la expectativa de calidad del cliente, las metas organizacionales y un posicionamiento en el sector aeronáutico y educativo.
A	Habilidad de análisis, generando si lo requiere transformaciones en su quehacer con el fin de alcanzar el cumplimiento de sus responsabilidades.
B	Conoce los objetivos institucionales de forma clara, generando estrategias y acciones viables para su cumplimiento y el de sus responsabilidades en tiempo excelente que contribuye con el posicionamiento de la institución en el sector competitivo.
C	Capacidad de administrar los recursos y procesos de la organización en un tiempo óptimo, fomentando el cumplimiento de metas institucionales. Para ello se requiere fortalecer un alto rendimiento y el desarrollo de un servicio responsable y confiable. Contribuyendo con el mejoramiento continuo de la Escuela.

Competencia	<i>PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</i>
Concepto	<p>La capacidad de planificación y organización es la capacidad de establecer objetivos basados en los principios institucionales para el quehacer y cumplimiento óptimo de las responsabilidades del Talento Humano de AVIACOL Ltda., en cada área de trabajo de forma organizada. Para lo cual se debe generar un análisis de situaciones y contextos influyentes, para así construir o determinar herramientas, estrategias o recursos que faciliten la ejecución de las tareas de forma ordenada y coordinada con la realidad institucional.</p>
A	<p>Determina objetivamente metas, tiempos y recursos necesarios para la realización de las tareas y el cumplimiento de sus responsabilidades, manteniendo un estándar de calidad y servicio.</p>
B	<p>Habilidad de coordinación y control de recursos, conocimientos y contextos que influye en el desarrollo de procesos de la Escuela. Se le facilita la construcción de estrategias requeridas para el cumplimiento de responsabilidad de su área de trabajo.</p>
C	<p>Capacidad de comprender objetivamente la realidad de Aviacol Ltda. en un espacio y tiempo concreto, logrando predeterminar aspectos críticos u oportunidades que influyen positiva o negativamente en la productividad de la institución.</p> <p>Genera una imagen de confiabilidad en el manejo de recursos y postulación de estrategias, gracias a que se observa como un agente que controla todos los detalles y logra evidenciar resultados que contribuyen con el mejoramiento continuo.</p>

Competencia	<i>TRABAJO EN EQUIPO</i>
Concepto	Capacidad de colaborar y cooperar dentro de un equipo de trabajo, facilitando el desarrollo de procesos institucionales y con ello motivando el quehacer profesional de cada integrante del talento humano. Para el logro de lo anterior se requiere, comprender la planeación estratégica y los objetivos institucionales y el establecer metas claras que aporten a la productividad de la Escuela y el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno.
A	Tiene la habilidad de participar en actividades que requieren de su colaboración, es capaz de escuchar y aprender de los demás, convirtiéndose en un facilitador dentro de las responsabilidades del grupo y de la Escuela.
B	Su actuar motiva a los demás integrantes del talento humano, desarrollando acciones que invitan a la cooperación, comunicación y cumplimiento de objetivos en común, aportando significativamente al mejoramiento continuo de la Escuela.
C	Capacidad de incentivar la unión y cooperación dentro de las relaciones laborales y personales, fomentando el logro de compromisos y metas institucionales. Genera estrategias y herramientas con su equipo de trabajo, fortaleciendo la gestión de procesos organizacionales y la satisfacción del talento humano.

Anexo 7

DESCRIPCION DEL PUESTO

Puesto:	NOMBRE DEL PUESTO
Departamento:	
Puesto del Jefe Inmediato	
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	
Relaciones Internas	
Relaciones Externas	
Descripción General	

Responsabilidades	
-------------------	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			
	Compromiso			
	Comunicación			
	Ética			
	Seguridad			
	Servicio y Responsabilidad			

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			
	Aprendizaje Continuo			
	Consciencia organizacional			
	Liderazgo			
	Planificación y Organización			
	Trabajo en Equipo			

Perfil del Puesto	Escolaridad	
	Titulo	
	Experiencia	
	Idioma	
	Sexo	
	Edad	
	Sistemas de Información	
	Cursos Especiales	
	Indicaciones del RAC	

Documentación	
---------------	--

Anexo 8

DESCRIPCION Y PERFILES DE PUESTOS

AVIACOL LTDA

Puesto:	AUXILIAR ACADEMICA
Departamento:	DIRECCION ACADEMICA
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección Académica y Contabilidad
Puestos que reportan directamente	Instructores de Tierra
Puestos que reportan indirectamente	
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Tierra, Estadística, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Proveedores de servicios y productos, público en general, etc.
Descripción General	La Auxiliar Académica de la Escuela, depende de la Dirección Académica y Contabilidad, debe presentar información relacionada con procesos académicos y arcos de Caja Menor, entre otros. Sus relaciones interpersonales se fundamentan en el contacto con estudiantes, compañeros de trabajo y público en general.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">✓ Mantener actualizadas las carpetas de cada estudiante, teniendo en cuenta el listado de documentos y vigencia de los mismos, según el programa académico al que se encuentre matriculada la persona.✓ Controlar el flujo de Caja Menor de la Escuela, realizando pagos menores del monto de cien mil pesos m/cte. Mantener un registro actualizado de los egresos y entregar dicho informe a Contabilidad para la renovación del monto total de la Caja.✓ Brindar información detallada y actualizada de programas académicos (requisitos, proceso, valores, entre otros.) al público en general, mediante correo electrónico, comunicación telefónica y presencial.
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none">✓ Actualizar los horarios, teniendo conocimiento de la disponibilidad del instructor, el pensum académico del grupo, la disponibilidad de salones y la correspondiente autorización del Director Académico. Dichos horarios se publican permanentemente en la página web de la Escuela y el informativo interno.✓ Elaborar planillas de cada una de las materias, teniendo en cuenta: el Instructor del módulo, la cantidad de horas, grupo asignado, estudiantes que deben cursar la materia, entre otros. Esta planilla se la entrega al Instructor responsable del curso.✓ Apoyar a los Instructores en la adquisición u obtención de recursos necesarios para el desarrollo de las diversas materias.✓ Recibir y revisar las planillas finales entregadas por cada instructor, las cuales deben estar correctamente diligenciadas, firmadas y totalizadas. Esta planilla es archivada y se debe entregar un informe sobre las horas dictadas por cada instructor a la Secretaría General.✓ Archivar los exámenes parciales y finales, entregados por los instructores, dando conocimiento a la Dirección Académica y registrando los datos de: Nombre de la materia, grupo y periodo académico.✓ Registrar las notas de los estudiantes en el seguimiento de calificaciones y el software. Publicar dichas notas para conocimiento de los estudiantes y atender inquietudes de los mismos.✓ Elaborar los boletines de notas de los estudiantes de los programas académicos de la Escuela, teniendo en cuenta la intensidad horaria, la fecha de finalización y la nota final obtenida.✓ Brindar apoyo en los procesos académicos que se requieran en el momento de una inspección por parte de la UAEAC.✓ Administrar la información del área académica del Software, como son: datos personales, matrículas, notas, entre otros.✓ Apoyar a la Secretaria General, en el desarrollo de certificaciones, pagos a instructores, entre otros.✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al rendimiento académico y disciplinario
--	--

	<p>de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes a la Dirección Académica en relación a desarrollo de clases, rendimiento de estudiantes, entre otros.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol		✓	
	Aprendizaje Continuo		✓	
	Confiabilidad y Orientación al Cliente		✓	
	Conciencia organizacional		✓	
	Liderazgo		✓	
	Planificación y organización		✓	
	Trabajo en Equipo		✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Técnica o Profesional
	Título	Carreras administrativas o educativas
	Experiencia	Mínimo dos (2) años de experiencia en el ejercicio de atención al público o estudiantes.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino
	Edad	Mayor de 25 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	Capacitación en el Software Educativo del Centro de Instrucción.
	Indicaciones del RAC	

Documentación	Diploma Técnico o Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Puesto:	CONTADOR
Departamento:	CONTABILIDAD
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Secretaria General, Auxiliar Académica
Puestos que reportan indirectamente	Dirección de Operaciones, Mantenimiento y Académica
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Estadística, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Proveedores de servicios y productos, Personal de la UAEAC, etc.
Descripción General	El área de Contabilidad de la Escuela depende de la Dirección General, y a ella presentará información relacionada con las actividades administrativas, contables y financieras del Centro de Instrucción.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizada la información contable de la Escuela, mediante la inclusión – digitación - de los documentos contables en el paquete contable. ✓ Actualizar la información financiera de la Escuela, a través de la conciliación de la información de los extractos bancarios (cuentas de ahorro y corrientes) con los datos que posee el sistema contable. ✓ Depurar la información incluida en el sistema, mediante la realización de notas contables, al realizar el proceso de cierre de cada mes. ✓ Presentar los impuestos de Retención (mensualmente) e IVA (bimensual), para lo cual se requiere de la digitación de los documentos en el sistema. ✓ Proyectar y presentar la Declaración de Renta, anualmente. Documento requerido por diversas organizaciones como son: Bancos, Aerocivil, Cámara de Comercio, entre otras. ✓ Renovar anualmente el registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, logrando con ello la liquidación del valor a cancelar por la renovación anual.
-------------------	---

	<ul style="list-style-type: none">✓ Presentar los Medios Magnéticos (información exógena) ante la DIAN, reportando información como: Nombre, cédula, dirección, ciudad, base del impuesto e impuesto cancelado. Logrando cumplir con una de las diversas responsabilidades ante la DIAN.✓ Liquidar Industria y Comercio, basado en el ingreso anual de la Escuela. Se presenta en el formato unificado de la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía de Bucaramanga y sus correspondientes pagos se realizan trimestralmente en las fechas dadas por la Secretaria de Hacienda.✓ Elaborar la nómina del personal con contratación de tipo fijo e indefinido, se aplican los descuentos de Ley como son: EPS, Pensión, descuentos por préstamos personales, entre otros.✓ Liquidar el pago de la Seguridad Social, registrando las novedades e ingresando la información al portal (pagina web) utilizada para este fin.✓ Provisionar las obligaciones laborales, es decir los valores correspondientes por empleado a prima, cesantías, vacaciones e intereses de cesantías. Se realiza mensualmente en el momento de elaboración de la nomina.✓ Presentar los Balances y Estados Pérdidas y Ganancias de la Escuela. Su elaboración es mensual, se deben presentar a la Dirección General para su correspondiente análisis.✓ Realizar arqueos de caja mayor y menor, solicitando de forma aleatoria el conteo del dinero. Logrando correlacionar la información de los informes de caja mayor y menor con el saldo en efectivo en el momento de la revisión.✓ Asesoramiento a la Dirección General, gracias a una constante disposición para lograr un acompañamiento en las tomas de decisiones de tipo administrativas, contables, tributarias, financieras y laborales de la Escuela.✓ Realizar la contratación y liquidación de las personas que se vinculan o desvinculan a la Escuela, teniendo en cuenta todas las condiciones de Ley necesarias para tal fin.✓ Apoyar permanentemente a la Secretaria General, con el fin de resolver dudas, solucionar inconvenientes y colaborarle en todos los aspectos necesarios para el óptimo desarrollo de las responsabilidades.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo en la compra de papelería requerida por los diversos puestos de trabajo de la Escuela, buscando un normal funcionamiento de la empresa. ✓ Disponer de tiempo para la realización de aspectos varios como son: reclamos por malos cobros, mal servicio, realización de trámites de forma personal, telefónica o virtualmente, ante entidades oficiales, públicas y/o privadas. ✓ Atender inspecciones de la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil UAEAC, cuando la entidad lo requiera, principalmente en los conceptos contables y financieros de la Escuela. ✓ Firmar certificaciones trabajo de las personas que laboran en la Escuela, a través de los diversos tipos de contrato. ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General, relacionados con las actividades y funciones Contables y Financieras de la Escuela.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a resultados			✓
Trabajo en Equipo			✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Titulo	Contador Público

	Experiencia	Mínimo dos (3) años de experiencia en el ejercicio profesional
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet, Paquete Contable (Zerus)
	Cursos Especiales	Actualizaciones permanentes en aspectos contables y actualizaciones anuales en Impuestos.
	Indicaciones del RAC	

Documentación	Tarjeta Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Departamento:	Dirección Académica
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Instructores de Tierra, Auxiliar Académica.
Puestos que reportan indirectamente	Instructores de Vuelo, Director de Operaciones, Secretaria General.
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Estadística, Gerente de SMS, Secretaria General, Estadística, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Acudientes, Padres de Familia, Proveedores de Servicios, personal de la Aeronáutica Civil, entre otros.
Descripción General	La Dirección Académica de la Escuela está encargada del personal de Instructores de tierra, es responsable de la planeación, ejecución de clases, preparación de cursos y supervisión de instructores de tierra. Depende de la Dirección General y a ella presentará información relacionada con las actividades administrativas y académicas de la instrucción de tierra brindada por la Escuela.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las estrategias y objetivos del área, logrando una coordinación de los diferentes aspectos necesarios para la instrucción de tierra y un adecuado rendimiento de su equipo de trabajo. ✓ Dar cumplimiento a las directivas y programas aprobados por la UAEAC, descritos en el MGO de la Escuela, de igual forma mantener actualizada la información correspondiente al área Académica. ✓ Coordinación de horarios de clases, grupos de estudiantes, instructores y escenarios, necesarios para brindar un proceso pedagógico organizado y responsable en relación a la formación aeronáutica. ✓ Supervisar el rendimiento académico de los estudiantes, generando acciones de seguimiento con el alumno y de ser necesario con su acudiente o padre(s) de familia; contribuyendo a mejorar su desempeño académico y adaptabilidad al medio aeronáutico.
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar los recursos materiales, escenarios, audiovisuales y humanos necesarios para la instrucción de tierra. ✓ Evaluar al aspirante con relación a cada programa, mediante entrevista personal. ✓ Supervisar, controlar y realizar seguimiento a Instructores de Tierra ✓ Mantener actualizado el banco de exámenes de las materias correspondientes a cada programa académico y su archivo correspondiente. ✓ Fomentar una comunicación cordial y cercana con la Dirección de Operaciones, evidenciándose en el correcto desarrollo del proceso de aprendizaje teórico – práctico de cada estudiante. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia con relación al rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Evaluar el conocimiento de los instructores de tierra, en los correspondientes procesos de selección y/o supervisiones de materias. ✓ Dar a conocer a los instructores de tierra el Manual General de Operaciones de la Escuela, las Regulaciones vigentes y las Especificaciones de Operación. ✓ Firmar certificaciones de estudio de la formación de tierra de los diferentes programas autorizados por la UAEAC e incluidos en el MGO de la Institución. ✓ Supervisar las actividades relacionadas con la coordinación de los exámenes y custodia de los cuestionarios, siendo el responsable ante la U.A.E.A.C. ✓ Contar con disponibilidad ante las diversas inspecciones por parte de la U.A.E.A.C que se realicen a la Escuela como Centro de Instrucción Aeronáutico. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General, relacionados con el desarrollo de la Dirección Académica.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad y Seguridad			✓

	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Específicas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los resultados			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Título	Instructor de Tierra en Especialidades Aeronáuticas
	Experiencia	Mínimo (2) dos años de experiencia como Instructor de Tierra, en cualquier materia perteneciente a la instrucción básica.
	Idioma	Español e Inglés
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet
	Cursos Especiales	Metodología de la Enseñanza para IET
	Indicaciones del RAC	Parte II Cap. VI No. 2.6.6 Instructor IET

Documentación	Licencia IET – IVA - IEA – AIT o TLA Certificado de Antecedentes Judiciales
---------------	--

Puesto:	DIRECTOR GENERAL
Departamento:	DIRECCION GENERAL
Puesto del Jefe Inmediato	Junta de Socios
Puestos que reportan directamente	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Secretaria General, Contabilidad, Mercado y Publicidad, Gerente SMS,
Puestos que reportan indirectamente	Instructores de Vuelo, Instructores de Tierra, TLA, Auxiliar Administrativa.
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Tierra, Estadística, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Aspirantes, Padres de Familia, Proveedores de Productos y Servicios, público en general, etc.
Descripción General	La Dirección General de Aviacol Ltda., es responsable de la Operación General del Centro de Instrucción y del Cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con los procesos de formación e instrucción que realiza la Escuela. De igual forma es responsable del control de todas las actividades económicas, operacionales, técnicas, de los aspectos de planeación administrativa y financiera de todos los procesos de Aviacol Ltda. Ejerce la Representación Legal y orienta la Personería Jurídica.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar lineamientos que permitan un oportuno y efectivo actuar con relación a los procesos de instrucción y formación en los diferentes programas académicos autorizados por la UAEAC al Centro de Instrucción. ✓ Delegar al Director Académico, Director de Mantenimiento y al Director de Operaciones del Centro de Instrucción, la responsabilidad de la planificar y ejecutar las diversas actividades de la Escuela, como son: Procesos de formación e instrucción de tierra y vuelo, actividades y Auditorias técnicas, de mantenimiento y de operaciones Aéreas. ✓ Revisar y aprobar todos los contratos que sean necesarios, para el óptimo desarrollo de las labores de operación, control y entrenamiento de vuelo, verificando el cumplimiento de los requerimientos enunciados en el MGO y los RAC. ✓ Supervisar la creación y actualización de los Manuales que
-------------------	--

	<p>se establecen y regulan la Escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Permanecer actualizado con las reglamentaciones nacionales e internacionales necesarias para el óptimo, correcto y productivo funcionamiento de un Centro de Instrucción Aeronáutico. ✓ Motivar el conocimiento de las diferentes reglamentaciones y Manuales de la Institución, logrando que el Talento Humano se mantenga actualizado e informado sobre parámetros a seguir para un adecuado cumplimiento de sus responsabilidades. ✓ Establecer las metas y objetivos de la Escuela, buscando optimizar los recursos y aumentar los tiempos de utilización de las aeronaves, mediante una adecuada planificación de las tareas a cumplir y una eficiente distribución de los materiales disponibles. ✓ Autorizar y auditar los procesos de selección, evaluación, motivación y capacitación del Talento Humano de la Escuela. ✓ Vigilar y evaluar los diferentes procesos institucionales, buscando la correcta operación de las aeronaves y el cumplimiento de los procedimientos institucionales de Tierra. ✓ Crear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la Escuela y su posicionamiento en el mercadeo. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al rendimiento académico y/o en vuelo, disciplinario de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Representar el Centro de Instrucción ante las entidades competentes y firmar los documentos que a nombre de Aviacol Ltda., se proyecten hacia el sector aeronáutico. ✓ Rendir informes a la Junta de Socios, dando a conocer el estado de productividad de la Institución.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓

	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Específicas	Competencias	A	B	C
	Adaptabilidad al Cambio			✓
	Aprendizaje Continuo			✓
	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Consciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los Resultados			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Título	Profesional en una Especialidad Aeronáutica y tener conocimientos Administrativos
	Experiencia	Mínimo cinco (5) años de experiencia en el ejercicio de su Especialidad.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino o Masculino
	Edad	Mayor de 30 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	Curso en Recurrentes necesarios según su Especialidad
	Indicaciones del RAC	PARTE III 3.7.1

Documentación	Licencia Técnica Certificaciones de Estudio Certificado de Antecedentes
---------------	---

Puesto:	DIRECTOR DE MANTENIMIENTO
Departamento:	Dirección de Mantenimiento
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan	Técnicos de Línea Aviones, Auxiliar TLA, AIT, Estudiantes en Práctica de TLA
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Estadística, Gerente de SMS, Secretaria General, Estadística, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Proveedores de materiales, partes y repuestos, Talleres Aeronáuticos, entre otros.
Descripción General	La Dirección de Mantenimiento de la Escuela depende de la Dirección General, y a ella presentará información relacionada con el desarrollo de procesos de mantenimiento requerimos para el logro de la aeronavegabilidad de las aeronaves del Centro de Instrucción.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer y dirigir normas internas de mantenimiento, logrando mantener estándares de mantenimiento. ✓ Mantener control técnico y administrativo en el personal técnico de la Escuela. ✓ Control del almacén y repuestos, buscando mantener estándares de Almacén Aeronáutico. ✓ Mantener un óptimo desempeño del personal a cargo, logrando un oportuno mantenimiento y permitiendo que la escuela mantenga activa su operación. ✓ Establecer e informar las pautas de aeronavegabilidad en las aeronaves de la Escuela, logrando a un alto índice de aeronavegabilidad como centro de instrucción. ✓ Promover la seguridad industrial y aérea en todas las actividades requeridas desde la Dirección de Mantenimiento para las labores de la Escuela. ✓ Promover estándares y estructuras organizacionales, mediante la realización de boletines, servicios y procesos; basados en los principios de mantenimiento internacional. ✓ Fomentar un actuar basado en la reglamentación nacional e internacional (JAEAC - OACI), mediante la inclusión de cursos de reglamentación al personal de la Dirección de
-------------------	--

	<p>Mantenimiento, principalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ General auditorías internas y externas, con el objetivo de mantener altos niveles de productividad y cumplimiento de los estándares de aeronavegabilidad. ✓ Vigilar el cumplimiento de procedimientos, mediante la incorporación y atención a los diversos reglamentos y circulares de tipo nacional e internacional. ✓ Controlar el desarrollo de procesos y organización del Hangar de la Escuela, auditando los recursos, herramientas y procesos que se requieren para mantener un adecuado servicio de mantenimiento y operación de la Escuela. ✓ Asistir a las diversas capacitaciones asignadas por la Escuela o entidad externa y que se requiera su participación. ✓ Supervisar el rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes en formación práctica matriculados en el programa académico Técnico de Línea Aviones, generando acciones de seguimiento con el alumno y de ser necesario con su acudiente o padre(s) de familia; contribuyendo a mejorar su desempeño académico y adaptabilidad al medio aeronáutico. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia con relación al rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes del programa Técnico de Línea Aviones, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Atender las inspecciones programadas por parte de la UAEAC, cuando lo requieran, brindando la información solicitada y teniendo en cuenta sus indicaciones. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General, concernientes a los procesos de mantenimiento y aeronavegabilidad de las aeronaves pertenecientes a la Escuela. <p>Nota: La descripción de los procedimientos de las funciones de este puesto se encuentran enunciadas en los siguientes manuales: MGO, MGM, principalmente.</p>
--	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓

	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Específicas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los resultados			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Técnico – Profesional en Ingeniería
	Título	Licencia Técnica en: TLA, AIT, IEA
	Experiencia	Mínimo cinco (5) años de experiencia en la Dirección de Mantenimiento de Centros de Instrucción
	Idioma	Español e Inglés
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 30 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet, Manuales y programas digitales de aeronaves.
	Cursos Especiales	Recurrentes de TLA o a Licencia presentada.
	Indicaciones del RAC	Parte II CAP. IV

Documentación	Licencias Certificaciones de Recurrentes Certificado de Antecedentes Judiciales, vigente
---------------	--

Puesto:	DIRECTOR DE OPERACIONES
Departamento:	Dirección de Operaciones
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Instructores de Vuelo, Estadística
Puestos que reportan Indirectamente	Director Académico, Secretaria General,
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Estadística, Secretaria General, Estudiantes, entre otros
Relaciones Externas	Proveedores de combustible, Talleres Aeronáuticos, etc.
Descripción General	La Dirección de Operaciones de la Escuela depende de la Dirección General, y a ella presentará información relacionada con las actividades administrativas de entrenamiento de vuelo y operaciones de la escuela en general.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir, planificar, coordinar y controlar todas las operaciones de la Escuela, velar por que se cumplan los programas académicos por parte de los Instructores de vuelo, así como el desempeño de los alumnos. ✓ Llevar registró y archivo completo de las actividades de las hojas de vida del personal, docente y de alumnos que estén recibiendo instrucción o hayan recibido instrucción los cuales se conservarán por un término mínimo de tres (3) años y permanecerán a disposición de la U.A.E.A.C., cuando ésta los requiera. ✓ Supervisar los exámenes, que se efectúen a los alumnos en la Escuela de Entrenamiento de Vuelo en sus distintas fases, y la óptima utilización de las aeronaves. ✓ Mantener las actualizaciones requeridas en capacitaciones, certificados y documentación, exigidos por la U.A.E.A.C. ✓ Imponer las sanciones contempladas en el Reglamento Académico, cuando se violen las normas establecidas. Además velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y las normas vigentes del los Manuales de Reglamentos Aeronáuticos y General de Operaciones. ✓ Velar por que se observen las normas de seguridad
-------------------	---

	<p>emanadas UAEAC y contempladas en el Manual General de Operaciones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar las fechas de vencimientos de los certificados médicos y licencias del personal docente y de los estudiantes. ✓ Será responsable del control de fechas de vencimientos de los seguros y velará por el cumplimiento de los servicios de mantenimiento de las aeronaves. ✓ Fomentar una comunicación cercana, oportuna y cordial con la Dirección Académica, manteniendo la información clara y actualizada con relación a los procesos que requieren de la intervención de las dos direcciones. ✓ Comunicar en forma inmediata a la UAEAC por cualquier variación en el personal docente de la Escuela. ✓ Efectuar evaluaciones de desempeño de las actividades a instructores de vuelo, de los alumnos y del personal subalterno a su mando. ✓ Generar informe final de las horas de vuelo y proceso de cada estudiante en relación a su formación práctica, teniendo en cuenta las indicaciones del RAC. ✓ Firmar certificaciones de estudio de la formación de vuelo de los programas Piloto Comercial de Avión y Piloto Privado de Avión, principalmente. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al desempeño de vuelo, adaptabilidad al escenario aeronáutico y rendimiento disciplinario de los estudiantes. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General, relacionados con las actividades y funciones de Operaciones.
--	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad y Seguridad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias	Competencias	A	B	C
--------------	--------------	---	---	---

Específicas	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los resultados			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Titulación	Instructor de Vuelo de Avión
	Experiencia	Mínimo 1.000 horas de vuelo y (3) tres años de experiencia en Instrucción de Vuelo
	Idioma	Español e Inglés
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet, Manejo de GPS.
	Cursos Especiales	CRM Ditching Mercancías peligrosas
	Indicaciones del RAC	Parte II Cap. VI No. 2.6.2

Documentación	Licencia IVA – PCA Licencia médica de primera (1ª) clase, vigente Certificado de carencia de estupefacientes, vigente Certificación de Cursos Especiales (Ditching, CRM y Mercancías Peligrosas), vigentes
---------------	---

Puesto:	GERENTE DE SEGURIDAD OPERACIONAL
Departamento:	GESTION DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Director de Operaciones, Director de Mantenimiento, Instructores de Vuelo, Técnico de Línea de Aviones.
Puestos que reportan indirectamente	Comunidad Educativa.
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Estadística, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Proveedores de Servicios, personal de la Aeronáutica Civil, entre otros.
Descripción General	El Gerente de seguridad es responsable de proporcionar orientación y dirección para la planificación, implantación y funcionamiento del sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS) de la organización.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar un excelente comportamiento y actitud con respecto a la seguridad operacional, cumple con las prácticas reglamentarias y las reglas, reconoce y notifica los peligros y promueve la efectiva presentación de informes de seguridad operacional. ✓ Promover una cultura de la organización que fomente las prácticas de seguridad operacional mediante una conducción efectiva. ✓ Actuar como conducto de información para llevar los aspectos de seguridad operacional a la atención de la administración y presentar información de seguridad operacional al personal de la organización, sus contratistas y partes interesadas. ✓ Proporcionar y articular información con respecto a asuntos de seguridad operacional dentro de la organización. ✓ Ayudar a la continua mejora de los planes de identificación de peligros y evaluación de riesgos de seguridad operacional y del SMS de la organización. ✓ Mantener una excelente relación de trabajo con el Grupo de
-------------------	--

	<p>acción de seguridad operacional (SAG) y dentro de la Oficina de servicios de seguridad (SSO) de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar a la organización en comités gubernamentales, de organismos internacionales y de la industria (p. ej., OACI, IATA, AAC, AIB, etc.). ✓ Analizar datos técnicos buscando tendencias relativas a peligros, sucesos y ocurrencias. ✓ Utilizar efectivamente procesos y procedimientos aplicables para cumplir funciones y responsabilidades. ✓ Investigar oportunidades para aumentar la eficiencia de los procesos. ✓ Medir la efectividad y procura mejorar continuamente la calidad de los procesos. ✓ Proporcionar información y asesoramiento a la administración superior y al Ejecutivo responsable sobre asuntos relacionados con la realización de operaciones seguras. Tacto, diplomacia y un alto grado de integridad son requisitos para el puesto. ✓ Realizar auditorías de la seguridad operacional, encuestas e inspecciones de cualquier aspecto de las actividades. ✓ Iniciar investigaciones de sucesos internos de seguridad operacional con arreglo a los procedimientos especificados en el manual de sistemas de gestión de la seguridad operacional (SMSM) de la organización. ✓ Contar con disponibilidad ante las diversas inspecciones por parte de la U.A.E.A.C que se realicen a la Escuela como Centro de Instrucción Aeronáutico. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General, relacionados con el desarrollo de la Dirección Académica.
--	---

	Competencias	A	B	C
Competencias Institucionales	Calidad			✓
	Seguridad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Específicas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Adaptabilidad al Cambio			✓
	Compromiso			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Comunicación			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a resultados			✓
	Planificación y organización			✓
Trabajo en Equipo			✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Título	Postgrado en alguna dimensión de las Ciencias Aeronáuticas.
	Experiencia	En cargos directivos en el área aeronáutica no menor de (2) dos años.
	Idioma	Español e Inglés
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 24 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet
	Cursos Especiales	SMS, certificado por autoridad aeronáutica.
	Cualificaciones	Entre las cualidades y cualificaciones necesarias figuran: a) Amplios conocimientos y experiencia operacionales respecto a las funciones de la organización (p. ej., gestión de la instrucción, operaciones de aeronaves, gestión del tránsito aéreo, operaciones de aeródromo y gestión de la organización de mantenimiento); b) Sólido conocimiento de los principios y prácticas de la gestión de la seguridad operacional. c) Aptitud para comunicar bien, oralmente y por escrito. d) Capacidad bien desarrollada para las relaciones interpersonales. e) Capacidad para utilizar computadoras; f) Capacidad para relacionarse en todos los niveles, tanto dentro como fuera de la

		<p>organización.</p> <p>g) Capacidad de organización;</p> <p>h) Capacidad para trabajar sin supervisión;</p> <p>i) Buena capacidad analítica;</p> <p>j) Condiciones de liderazgo y autoridad.</p> <p>k) Merecer el respeto de sus pares y superiores.</p>
	Indicaciones del RAC	Parte XXII 22.3.2.3.

Documentación	<p>Certificaciones de Curso SMS</p> <p>Certificado de Antecedentes Judiciales</p>
---------------	---

Puesto:	GESTOR HUMANO
Departamento:	GESTION HUMANA
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Coordinador de Salud Ocupacional
Puestos que reportan indirectamente	Dir. Académica, Dir. Mantenimiento, Dir. Operaciones, Instructores de Tierra, Instructores de Vuelo, Psicología Aeronáutica, Secretaria General, Auxiliar Académica, Mercadeo y Publicidad, Servicios Varios, entre otros
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Académica, Dir. Mantenimiento, Dir. Operaciones, Instructores de Tierra, Instructores de Vuelo, Psicología Aeronáutica, Gerente SMS, Contabilidad, Secretaria General, Auxiliar Académica, Mercadeo y Publicidad, Técnicos de Línea Aviones, Servicios Varios, entre otros
Relaciones Externas	Estudiantes, Aspirantes, Padres de Familia, público en general, etc.
Descripción General	El área Gestión Humana es responsable de propiciar, organizar, controlar y evaluar acciones que contribuyan con la calidad de vida del talento humano y los estudiantes, al igual que el adecuado y asertivo desarrollo de las relaciones, comunicaciones, actividades y tareas dentro Centro de Instrucción. El Gestor del Talento Humano informa a la Dirección General, quien supervisa y vigila el cumplimiento de las responsabilidades del área, encaminadas a fortalecer el desarrollo humano y la productividad de la Institución.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer las relaciones humanas dentro del Centro de Instrucción, propiciando espacios de encuentro, comunicación y mejoramiento continuo del quehacer del cliente interno y externo de la Escuela. ✓ Organizar los procesos psico-organizacionales como son: reclutamiento, selección, inducción, formación y evaluación de desempeño, principalmente. ✓ Coordinar y realizar la capacitación encaminada al desarrollo y crecimiento humano, dentro del marco de Gestión por Competencias a todo el Talento Humano de la Escuela. ✓ Generar procesos que faciliten y optimicen las responsabilidades del talento humano y contribuyan con el mejoramiento de las relaciones y la calidad de vida de toda la comunidad educativa.
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y presentar a la Dirección General el Plan de Trabajo del área anualmente. ✓ Planear, organizar y ejecutar actividades que contribuyan con el mejoramiento del Clima Organizacional, la Adaptabilidad de los Estudiantes al sector Aeronáutico, el sentido de pertenencia y el fomento de Estilos de Vida Saludables, principalmente. ✓ Planear y coordinar los talleres y capacitaciones guiados al desarrollo de las Competencias Institucionales y Específicas de la Escuela. ✓ Fomentar convenios o alianzas interinstitucionales que contribuyan con el bienestar del Talento Humano y Estudiantes de todos los programas académicos. ✓ Crear acciones, estrategias y herramientas pedagógicas, en torno al desarrollo de un Perfil Profesional de los Estudiantes de todos los programas académicos, fundamentado en la Excelencia. ✓ Realizar seguimiento al rendimiento académico, disciplinario y personal de los estudiantes de la Escuela, generando informes de apoyo para la Dirección Académica, Dirección de Operaciones y Psicología Aeronáutica. ✓ Apoyar los diferentes programas del área de Psicología Aeronáutica, como son: Atención a Víctimas de Accidentes de Aéreos, Programa prevención consumo de sustancias psicoactivas, Jornadas de Inducción, entre otros. ✓ Planear, organizar y realizar las evaluaciones a Instructores de Tierra y Vuelo, generando estrategias de mejoramiento para los procesos de enseñanza aprendizaje. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes a la Dirección General en relación a crecimiento personal y profesional del Talento Humano y Estudiantes.
--	---

Competencias	Competencias	A	B	C
--------------	--------------	---	---	---

Institucionales	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Aprendizaje Continuo			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Innovación			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los Resultados			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Título	Psicólogo (a)
	Experiencia	
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino o Masculino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	
	Indicaciones del RAC	PARTE II

Documentación	Tarjeta Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Puesto:	INSTRUCTOR DE TIERRA
Departamento:	Dirección Académica
Puesto del Jefe Inmediato	Director Académico
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	Auxiliar Académica, Secretaria General
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Académica, Dir. Mantenimiento, Instructores de Vuelo, Auxiliar Administrativa, Psicología Medicina Aeronáutica, Secretaria General, entre otros.
Relaciones Externas	Proveedores de Servicios etc.
Descripción General	El Instructor de Tierra para los programas académicos ASA, DPA, PCA, PPA, TLA y cursos de tierra, es el responsable de impartir instrucción según su especialidad, estipulada en su correspondiente licencia técnica. Debe reportar sus procesos y aspectos de enseñanza aprendizaje y seguimiento a estudiantes a la Dirección Académica.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y estar actualizado con relación al contenido del Manual General de Operación, Reglamento Aeronáutico de Colombia y actualizaciones correspondientes. ✓ Mantener las actualizaciones requeridas en capacitaciones, certificados y documentación, exigidos por la U.A.E.A.C. ✓ Dictar las clases asignadas teniendo en cuenta la especialidad de su licencia, en desarrollo de programas aprobados por la U.A.E.A.C. ✓ Cumplir con un máximo de ocho horas de instrucción en cada día calendario*. <p>*Si un instructor impartiera instrucción de tierra y vuelo y/o simulador en un mismo día calendario, la suma de instrucción no podrá exceder de ocho (8) horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener al día las estadísticas y calificaciones relacionadas con el progreso de la instrucción impartida a cada estudiante, de igual forma la documentación relacionada con los programas académicos, para la revisión y control por parte de la U.A.E.A.C.
-------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar, revisar y actualizar los exámenes correspondientes a las materias a cargo, cada vez que sea necesario. ✓ Es responsable ante la U.A.E.A.C. y la Escuela por la ejecución, vigilancia y calificación de los exámenes que efectúe en el transcurso de la materia a su cargo. ✓ Realizar, revisar y/o actualizar los Manuales Técnicos correspondientes a las asignaturas a su cargo. ✓ Colaborar con los programas de Entrenamiento, modificaciones, boletines, revisiones y todo aquello que por mandamiento de los fabricantes de aeronaves, autoridad aeronáutica, Dirección Académica, se deban renovar, corregir y actualizar a partir de procedimientos vigentes. ✓ Asesorar al Director Académico de la Escuela con relación a modificaciones o nuevas técnicas en los procesos docentes que se imparten. ✓ Fomentar una relación cordial y respetuosa con la dirección de Académica, Instructores de Tierra y Vuelo y Estudiantes, personal Administrativo, principalmente. ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia con relación al rendimiento académico y disciplinario en las materias a cargo, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Informar oportunamente a la Dirección Académica sobre cambios de horarios, procesos o requerimiento de recursos necesarios para el adecuado desarrollo de las clases. ✓ Realizar seguimiento a estudiantes en relación a aspectos necesario para el proceso enseñanza – aprendizaje. ✓ Participar en las jornadas de capacitación, reuniones, eventos, entre otros que se ha informado y solicitada su presencia. ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por la Dirección Académica.
--	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad y Seguridad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓

	Servicio y Responsabilidad			✓
--	----------------------------	--	--	---

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Aprendizaje Continuo		✓	
	Autocontrol		✓	
	Capacidad de planificación y organización		✓	
	Conciencia organizacional		✓	
	Liderazgo		✓	
	Innovación		✓	
	Orientación a los resultados		✓	
	Trabajo en Equipo		✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Técnico o Profesional, según la especialidad.
	Titulación del personal	Instructor de Tierra en Especialidades Aeronáuticas o Título técnico o profesional.
	Experiencia	Haber ejercido las atribuciones de su licencia básica, título técnico o profesional durante un período no inferior a tres (3) años.
	Idioma	Español y/o Ingles
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 21 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet y Ayudas Audiovisuales
	Cursos Especiales	Metodología de la Enseñanza (mínimo de 40 horas)
	Indicaciones del RAC	Parte II Cap. VI No. 2.6.6 Parte II Cap. VI No. 2.6.6.2 Metodología de la Enseñanza Parte II Cap. VI No. 2.6.6.4 Habilitaciones a la Licencia IET

Documentación	Licencia IET Titulo técnico o profesional Certificado de Antecedentes
---------------	---

Puesto:	INSTRUCTOR DE VUELO
Departamento:	Dirección de Operaciones
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección de Operaciones Aéreas
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	Técnico de Línea de Aviones, Director de Mantenimiento
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Técnico de Línea de Aviones, Instructores de Vuelo, Estadística, Secretaría General, entre otros.
Relaciones Externas	Proveedores de combustible, Talleres Aeronáuticos, Oficina de Información Aeronáutica, etc.
Descripción General	El Instructor de Vuelo es identificado como el representante de la Escuela desde el inicio del vuelo hasta el regreso a su base. Es el responsable y quien tiene el control total de la aeronave y su tripulación. Es su obligación reportar al Director de Operaciones Aéreas y mantenerlo actualizado de todos los aspectos de vuelo y del proceso de enseñanza - aprendizaje con los estudiantes.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y estar actualizado con relación al contenido de los Manuales, General de Operación, Reglamento Aeronáutico de Colombia, Especificaciones de Operación de la Escuela y Manuales de Operación o POH de las aeronaves que utiliza la escuela. ✓ Mantener las licencias y certificaciones (médicas, estupefacientes, cursos de actualización, entre otros) en concordancia con las regulaciones vigentes establecidas en el R.A.C. de la República de Colombia. ✓ Mantener las actualizaciones requeridas en capacitaciones, certificados y documentación, exigidos por la U.A.E.A.C. ✓ Asegurar que los alumnos posean los documentos requeridos para el vuelo de instrucción, sus licencias y certificado médico actualizados (12 meses para el alumno), al igual que se encuentre correctamente uniformado. ✓ Dar instrucción al alumno en vuelo y tierra, en aspectos previos al vuelo, durante el vuelo y después del vuelo, así como también la instrucción teórica que corresponda.
-------------------	---

	<ul style="list-style-type: none">✓ Solicitar, planificar y revisar el plan de vuelo bajo su responsabilidad, asegurarse que esté debidamente registrado y completo de acuerdo a las normas vigentes; chequear los posibles errores de ruta, velocidades, altitudes, pesos, puntos de reporte, tiempos, información meteorológica, aeropuerto de origen, destino, alternativo y ruta de combustible requerido.✓ Operar el avión de acuerdo a las limitaciones y pesos establecidos para el mismo; verificar pesos máximos de despegue (MTOW), aterrizaje (MLW), cero combustible (MZFW) y que no exista sobrepeso en el avión.✓ Chequear las condiciones en los aeropuertos y enseñar a los alumnos las AIPs los APIS NOTAM's, para las condiciones actuales, en ruta, áreas terminales y familiarizarse con todo procedimiento, limitación, etc., asegurando que el vuelo reúne las condiciones de seguridad requeridas por la escuela y las normas vigentes.✓ Antes de iniciar el vuelo, debe asegurarse que el formato de peso y balance esté correctamente elaborado y entonces procederá a firmarlo en señal de aprobación.✓ Verificar las cantidades de combustible apropiada para el vuelo bajo su responsabilidad, teniendo en consideración los costos en las diferentes estaciones, igualmente hará las coordinaciones necesarias para las recargas de combustible que sean necesarias, además debe estar seguro que cuenta con el aceite y otros fluidos necesarios para la realización del vuelo.✓ Autorizar y supervisar al alumno, en los vuelos solos y será responsable de la dirección y manejo de los estudiantes asignados al vuelo.✓ Aprobar los segmentos individuales de cada vuelo, después de seleccionar los alternos más apropiados, deberá realizar repaso del plan de vuelo, con su alumno antes de iniciar el vuelo.✓ Asegurar que el libro de vuelo de las aeronaves se encuentre a bordo, esté diligenciado apropiadamente, con sus respectivas firmas.✓ Elaborar la carpeta y planillas de vuelo del alumno, correspondiente a cada vuelo de instrucción según cada fase; consignándole la cantidad de tiempo y fecha, así como el concepto de asimilación de la instrucción por parte del alumno.✓ Vigilar que todo alumno, opere correctamente la aeronave en tierra y/o en vuelo.✓ Asegurar que el Kit de Vuelo así como los Manuales y Cartas de
--	--

	<p>Navegación se encuentren a bordo de la aeronave antes de iniciar el vuelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartir instrucción de tierra de los equipos que tenga habilitada su licencia como instructor. ✓ Utilizar y enseñar adecuadamente las tablas de rendimiento y listas de procedimientos del avión aprobadas por la U.A.E.A.C. ✓ Revisar y asegurar de que la aeronave se encuentre correctamente cerrada y asegurada para dar inicio a cada vuelo. ✓ Informar y enseñar a los alumnos los procedimientos, que se seguirán en cuanto al uso del radio, responsabilidades de comunicación, mínimos, procedimientos de aproximación instrumental, aproximaciones abortadas, etc., antes de iniciar un procedimiento por instrumentos simulados de acuerdo a lo establecido en el Manual de Rutas y Procedimientos ATS. ✓ Monitorear el tiempo de vuelo, no debiendo aceptar ninguna asignación que haga violar las regulaciones vigentes establecidas en el R.A.C. de la República Colombiana. Si se diera el caso de algún conflicto deberá ser reportado a la Dirección de Operaciones Aéreas para su resolución. ✓ Dirigir los chequeos de vuelo asignados asegurando que los niveles de eficiencia se mantengan. ✓ Informar a la Escuela de cualquier retraso de vuelo de instrucción. ✓ Mantener debidamente actualizada la(s) bitácora(s) de vuelo personal, con relación a la instrucción de alumnos; llenando completamente los datos solicitados en ella, consignando la información requerida para así acreditar el tiempo total de vuelo. ✓ Evaluar y asegurar que todos los miembros de su tripulación reciban las instrucciones adecuadas en cuanto a equipos y procedimientos de emergencia. ✓ Registrar en el libro de vuelo todas las discrepancias mecánicas que encuentre durante el desarrollo del vuelo. ✓ Suministrar oportuna y veraz la información correspondiente a horas de vuelo de cada aeronave, estudiante y de instrucción al área de Estadística, fortaleciendo así control y seguimiento de datos necesarios para procesos administrativos y de mantenimiento principalmente. ✓ Solicitar al Director de Mantenimiento o Inspector AIT, reporte sobre el estado de la aeronave, sobre todo en lo relacionado a los trabajos
--	--

	<p>pendientes que puedan afectar el óptimo funcionamiento de la aeronave. Debe registrar en el libro de vuelo todas las discrepancias mecánicas que encuentre durante el desarrollo del vuelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar y evaluar antes de empezar el vuelo, las condiciones meteorológicas del momento y los pronósticos, para determinar su efecto sobre los puntos de origen, aeropuerto alternativo, destino, ruta y/o área de instrucción, de acuerdo al Manual de Rutas y Procedimientos ATS. En caso que las condiciones meteorológicas no fueran satisfactorias de acuerdo a los pronósticos de las mismas, deberá buscar alternativas más apropiadas o cancelar el vuelo de instrucción. ✓ Participar en las jornadas de capacitación, reuniones, eventos, entre otros que se ha informado y solicitada su presencia.
--	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad y Seguridad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Adaptabilidad al Cambio			✓
	Autocontrol			✓
	Capacidad de planificación y organización		✓	
	Confiabilidad y Orientación al Cliente		✓	
	Conciencia organizacional		✓	
	Liderazgo		✓	
	Orientación a los resultados		✓	
	Trabajo en Equipo		✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Titulación	Instructor de Vuelo de Avión IVA
	Experiencia	Mínimo 1.000 horas de vuelo y (3) tres años de experiencia en Instrucción de Vuelo
	Idioma	Español e Ingles
	Sexo	Femenino / Masculino
	Edad	Mayor de 21 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows e Internet, Manejo de GPS
	Cursos	CRM

	Especiales	Ditching Mercancías Peligrosas
	Habilitaciones o Adiciones a Licencia	<p>Parte II Cap. VI No. 2.6.2.1.5</p> <p>Monomotores: Habilitación en licencia IVA, para instrucción en monomotores ala fija con peso hasta 5700 Kg., en equipos que opere la Escuela, que tenga chequeo vigente y por lo menos quince (15) horas de vuelo autónomo en el mismo.</p> <p>Multimotores: Habilitación en licencia IVA, para instrucción en multimotores ala fija con peso hasta 5700 Kg, cualquier equipo con motores a pistón habilitado en su licencia de piloto para el cual su chequeo éste vigente y acredite por lo menos cincuenta (50) horas de vuelo autónomo en el mismo, o cualquier equipo con turbina (turbohélice) habilitado en su licencia de piloto, para el cual chequeo éste vigente y acredite por lo menos 100 horas de vuelo autónomo en el mismo; teniendo en cuenta que el instructor no imparta simultáneamente instrucción en aeronaves a pistón y turbina.</p>
	Indicaciones del RAC	<p>Parte II Cap. VI No. 2.6.2</p> <p>Parte II Cap. VI No. 2.6.2.1.1 Metodología de la Enseñanza</p>

Documentación	<p>Licencia IVA – PCA, vigente</p> <p>Licencia médica primera (1ª) clase, vigente</p> <p>Certificado de carencia de estupefacientes, vigente</p> <p>Certificaciones de Cursos Especiales (Ditching, CRM y Mercancías Peligrosas), vigentes</p>
---------------	--

Puesto:	MERCADEO Y PUBLICIDAD
Departamento:	MERCADEO Y PUBLICIDAD
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	Auxiliar Académica, Secretaria General
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Instructores de Tierra, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Aspirantes, público en general, etc.
Descripción General	El área de Mercadeo y Publicidad es responsable de todas las estrategias, herramientas, campañas y procesos enfocados a la divulgación de la Escuela y sus programas académicos, logrando incrementar el ingreso y estabilidad de los estudiantes en función de clientes externos. Mercadeo y Publicidad debe mantener constante y directa comunicación con la Dirección General, a quien presentará las diversas propuestas para ser supervisadas y vigiladas.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir el plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos y procesos de la Escuela. ✓ Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes. ✓ Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Organización. ✓ Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la Escuela.
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none">✓ Efectuar estudios de mercado a través de: Encuestas, Grupos Foco, entrevistas, sugerencias u otras herramientas de mercadeo, logrando aportar al desarrollo de las estrategias del área.✓ Definir estrategia de mercados para la identificación de oportunidades y amenazas.✓ Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria sobre los Programas Académicos de la Escuela.✓ Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, logrando generar herramientas de promoción y divulgación de los servicios de la Escuela.✓ Elaborar y dar seguimiento a las estrategias y herramientas encaminadas a promocionar el servicio de formación en programas aeronáuticos de la Escuela.✓ Identificar, analizar y aplicar alternativas para incorporación y desarrollo de Mercados, mediante la creación de nuevos Servicios, encaminados a fortalecer los actuales.✓ Delimitar y utilizar efectivamente la imagen publicitaria que se quiere comunicar al mercado y/o consumidores.✓ Establecer que medios publicitarios deben ser utilizados para promover el servicio de formación en programas aeronáuticos.✓ Identificar los canales directos de distribución serán utilizados para la promoción de todos los programas académicos.✓ Establecer el tipo de material Publicitario a utilizar y especificar las zonas geográficas donde serán efectuadas las campañas de divulgación y promoción.✓ Analizar los temas en el área de publicidad con énfasis en las tendencias más modernas de mercadeo.✓ Controlar las herramientas de internet: Facebook, Twitter logrando incrementar la conectividad con clientes potenciales de la Escuela.✓ Evaluar el servicio de atención a clientes externos y/o usuarios de la Escuela, indicando su nivel de competitividad y calidad.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar y mantener actualizado el estudio de los precios del mercado de los Centros de Instrucción de la competencia. ✓ Generar ideas innovadoras para la Escuela, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes externos (estudiantes, padres de familia y/o usuarios). ✓ Identificar cuál es el mejor segmento de mercado para la Escuela, al que se puede dirigir mediante una política comercial definida. ✓ Realizar investigaciones de mercado de cambio de imagen, diseño de estrategias publicitarias y estudios de competencia, cuando sean necesarios o requeridos por Dirección General. ✓ Coordinar con las diferentes áreas o direcciones de la Escuela, las actividades de mercado, divulgación, comunicación y Relaciones Publicas, logrando el posicionamiento de marca de la Escuela. ✓ Proporcionar la información completa ante inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al proceso de pagos y servicios de la Escuela, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección General con relación a estrategias, planes y campañas de mercadeo, principalmente.
--	--

Competencias Institucionales	Competencias		
	A	B	C
	Calidad		✓
	Compromiso		✓
Comunicación		✓	

	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Específicas	Competencias	A	B	C
	Aprendizaje Continuo		✓	
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente			✓
	Conciencia organizacional			✓
	Innovación			✓
	Liderazgo			✓
	Orientación a los Resultados			✓
	Trabajo en Equipo		✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional en Áreas Marketing – Mercadeo
	Título	Mercadeo y Publicidad o afines
	Experiencia	Mínimo dos (2) años de experiencia en la promoción de servicios.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	
	Indicaciones del RAC	

Documentación	Diploma Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Puesto:	PSICOLOGA
Departamento:	PSICOLOGIA AERONAUTICA
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	Auxiliar Administrativa
Puestos que reportan indirectamente	Secretaria General
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Tierra, Estadística, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Aspirantes, público en general, etc.
Descripción General	El área de Psicología es la dependencia responsable del establecimiento y control de los requisitos psicofísicos mínimos de los estudiantes de la Escuela, necesarios para la admisión de los aspirantes a los diferentes programas académicos. El psicólogo(a) es un agente asesor de la Dirección General, quien supervisa y vigila el cumplimiento de las responsabilidades del área.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los requisitos psicofísicos mínimos para la admisión de estudiantes de los programas académico: ASA, DPA, PCA, PPA y TLA. ✓ Evaluar a cada aspirante, en el proceso de admisión, verificando el cumplimiento de los requisitos exigidos por Medicina Aeronáutica. ✓ Realizar los seguimientos psicológicos a estudiantes. Los seguimientos psicológicos son solicitados por: Medicina Aeronáutica, Dirección Académica, Dirección de Operaciones, principalmente. ✓ Crear acciones, estrategias y herramientas pedagógicas, en torno al Programa uso problemático de ciertas sustancias en el Lugar de trabajo en la esfera de la Aviación. ✓ Acompañar los diferentes programas y acciones encaminadas al mejoramiento del rendimiento académico y la adaptabilidad en el sector aeronáutico de los estudiantes matriculados en los programas académicos.
-------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción. ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes a la Dirección General en relación a crecimiento personal y profesional de los estudiantes, entre otros.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol			✓
	Aprendizaje Continuo			✓
	Capacidad de planificación y organización			✓
	Consciencia organizacional			✓
	Liderazgo			✓
	Trabajo en Equipo			✓

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional
	Título	Psicólogo (a)
	Experiencia	Mínimo dos (2) años de experiencia en el ejercicio de Selección de Personal.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino o Masculino
	Edad	Mayor de 28 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	Pruebas Psicotécnicas Curso para Psicólogos autorizado por Medicina Aeronáutica.
	Indicaciones del	

	RAC	PARTE II SUB PARTE B CAPITULO IX No. 2.9.7
--	-----	---

Documentación	Tarjeta Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Puesto:	SECRETARIA GENERAL
Departamento:	DIRECCION GENERAL
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección General
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	Auxiliar Académica, Dirección Operaciones, Instructores de Vuelo, Dirección de Mantenimiento, Dirección Académica, Personal de mantenimiento.
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Dir. Académica, Instructores de Vuelo, Instructores de Tierra, Estadística, Secretaria General, Servicios Varios, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes, Aspirantes, público en general, etc.
Descripción General	La Secretaría General es el área responsable de la documentación legal y aérea de la Escuela y las aeronaves principalmente. Debe mantener una planeación y control de caja mayor. La Secretaría General debe mantener constante comunicación con la Dirección General, quien supervisa y vigila el cumplimiento de las responsabilidades y objetivos del área.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar y controlar los ingresos y egresos de caja mayor; como son pagos, ingresos por matrículas, horas de vuelo, entre otros servicios. ✓ Apoyar el trámite de las Licencias APA, PCA, IET de alumnos y personal de la Escuela; para lo cual se requiere: informar, revisar la documentación y orientar a los interesados para el trámite de las licencias. ✓ Gestionar y tramitar los diversos procedimientos requeridos para dar cumplimiento a los RAC, para lo cual se debe enviar y realizar seguimiento a los oficios enviados y recibidos. ✓ Cotizar y comprar repuestos solicitados para el mantenimiento de las aeronaves, confirmando la
-------------------	---

	<p>documentación necesaria de cada parte o recurso.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar seguimiento de pago al servicio de combustible brindado por TERPEL, teniendo en cuenta las fechas de vencimientos de las diferentes facturas.✓ Cancelar los servicios de Instrucción de Tierra y servicios en general, comprobando la documentación necesaria para ellos; cuenta de cobro, RUT, factura, entre otros.✓ Recibir el pago por viáticos de alumnos de Piloto Comercial de Avión o Piloto Privado de Avión que se encuentran en fase de Crucero.✓ Cancelar los viáticos a instructores de vuelo, personal de mantenimiento, según correspondientes al motivo.✓ Informar a la Dirección General sobre los diversos procesos administrativos.✓ Realizar y expedir certificaciones educativas, requeridas por estudiantes o instructores.✓ Realizar y organizar la documentación necesaria para el Plan Educativo de estudiantes beneficiados por ECOPEL.✓ Mantener actualizada la información y documentación de las aeronaves del Centro de Instrucción necesarios para la operación; como son: Antinarcóticos, Certificado de Matrícula, Aeronavegabilidad, entre otros.✓ Tramitar el permiso de Fuerza Aérea y realizar la entrega de este documento para la actualización de la documentación en cada aeronave.✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al proceso de pagos y servicios de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción.✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia.✓ Rendir informes a la Dirección General con relación al flujo de caja, planes educativos de Ecopetrol, principalmente.
--	---

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Autocontrol		✓	
	Aprendizaje Continuo		✓	
	Confiabilidad y Orientación al Cliente		✓	
	Conciencia organizacional		✓	
	Liderazgo		✓	
	Planificación y organización			✓
	Trabajo en Equipo		✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Profesional en Áreas Administrativas
	Título	Auxiliar Contable, Técnico en Administración, Administrador, principalmente
	Experiencia	Mínimo dos (2) años de experiencia en el Sector Aeronáutico.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino
	Edad	Mayor de 25 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet.
	Cursos Especiales	Capacitación en el Software Educativo del Centro de Instrucción.
	Indicaciones del RAC	

Documentación	Diploma Técnico o Profesional Certificado de Antecedentes
---------------	--

Puesto:	TECNICO DE LINEA AVIONES
Departamento:	DIRECCION DE MANTENIMIENTO
Puesto del Jefe Inmediato	Dirección de Mantenimiento y Dirección General
Puestos que reportan directamente	
Puestos que reportan indirectamente	Practicante TLA, Almacenista
Relaciones Internas	Dir. General, Dir. Operaciones, Dir. Mantenimiento, Instructores de Vuelo, Secretaria General, Almacenista, Practicante TLA, entre otros.
Relaciones Externas	Estudiantes de los programas TLA, PCA, PPA, talleres de mantenimiento, público en general, etc.
Descripción General	El Técnico de Línea de Aviones es el responsable de las tareas encaminadas a mantener en excelente estado y operación a las aeronaves de la Escuela. Se encuentra supervisado por la Dirección de Mantenimiento y la Dirección General a quienes debe presentar los informes correspondientes al estado de aeronavegabilidad de todos los Equipos de Vuelo del Centro de Instrucción.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y mantener en óptima función cada aeronave que pertenece al Centro de Instrucción, generando los informes y medidas encaminadas a lograr un desarrollo seguro de la operación. ✓ Mantener al día la estadística correspondiente a partes, repuestos, aeronaves; con la documentación requerida para cada proceso y la aplicación de la normatividad vigente. ✓ Recibir los reportes generados por los Instructores de Vuelo o Pilotos en general, con relación a la operación de la aeronave y gestionar su mejora, de ser solicitada. ✓ Revisión de la documentación requerida para los diversos
-------------------	--

	<p>procesos realizados en el Hangar, como escenario de trabajo del área de Mantenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la organización del Hangar y las diversas zonas de trabajo, priorizando para un quehacer seguro, la limpieza y orden de los diferentes objetos o recursos. ✓ Identificar y clasificar los objetos peligrosos y/o extraños, buscando mantener un control y fomentar la seguridad industrial en el escenario de trabajo. ✓ Atender inquietudes de estudiantes de los programas de Técnico de Línea Aviones, Piloto Comercial de Avión o Piloto Privado de Avión. ✓ Propiciar relaciones fundamentadas en los valores y las competencias institucionales, logrando un quehacer óptimo, oportuno y seguro con todas las actividades de mantenimiento. ✓ Asistir y participar a las capacitaciones, generados interna o externamente de la Escuela que requieren de su presencia. ✓ Rendir informes periódicos a la Dirección de Mantenimiento y la Dirección General con relación a los diferentes procesos y tareas de mantenimiento.
--	--

Competencias Institucionales	Competencias	A	B	C
	Calidad			✓
	Compromiso			✓
	Comunicación			✓
	Ética			✓
	Seguridad			✓
	Servicio y Responsabilidad			✓

Competencias Especificas	Competencias	A	B	C
	Aprendizaje Continuo			✓
	Planificación y organización		✓	
	Colaboración			✓
	Confiabilidad y Orientación al Cliente		✓	
	Conciencia organizacional		✓	
	Liderazgo		✓	
	Orientación a los Resultados		✓	
Trabajo en Equipo			✓	

Perfil del Puesto	Escolaridad	Técnico
	Título	Técnico de Línea Aviones
	Experiencia	Mínimo dos (2) años de experiencia en Talleres de Mantenimiento Aéreos.
	Idioma	Español
	Sexo	Femenino o Masculino
	Edad	Mayor de 25 años
	Sistemas de Información	Conocimiento de Windows, Internet. Manuales y programas digitales de aeronaves.
	Cursos Especiales	Recurrentes de TLA
	Indicaciones del RAC	PARTE II, CAP.IV. 2.4.2.2 - 2.4.2.4
Documentación	Licencia Técnica Certificaciones de Recurrentes Certificado de Antecedentes Judiciales, vigente.	

Anexo 9

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS
EN LA ESCUELA DE AVIACION CIVIL COLOMBIANA - AVIACOL LTDA.**

***SOCIALIZACION DE FASE I
CREACION DE DESCRIPCION Y PERFILES DE PUESTOS DESDE EL
ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS***

LUGAR: Instalaciones Administrativas de AVIACOL LTDA.

TIEMPO: 2:15 Horas

Objetivo:

Socializar el proceso de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y su relación e impacto en la calidad de vida del talento humano y la productividad de la Escuela.

PLAN DE ACCION

MOMENTO	DESCRIPCION	RECURSOS
5 MIN	Presentación	Presentación en diapositivas
10 MIN	Socialización de la importancia de las Competencias en el contexto laboral y personal.	Video
60 MIN	Presentación del Diccionario de Competencias de AVIACOL LTDA.	EJERCICIO LUDICO: <ol style="list-style-type: none">1. Cada participante escoge al azar una competencia: En una bolsa se encuentra tarjetas con el nombre de cada competencia y su correspondiente clasificación.2. La persona debe describir la competencia que se le asignó, dando

		ejemplos en el ejercicio práctico dentro de la institución. 3. Presentación de Conceptos de las Competencias Institucionales y Específicas de Aviacol Ltda.
15 MIN	Descripción de la estructura organizacional de AVIACOL Ltda., y la importancia de las Competencias en el desarrollo de la Institución.	Presentación en Diapositivas
20 MIN	Presentación del Modelo de Gestión por Competencias	Presentación en Diapositivas
10 MIN	Sensibilización al Cambio Organizacional	Video
10 MIN	Preguntas	Video
5 MIN	Evaluación de la Jornada	Formato de Evaluación

Informe

Siendo las 11:45 AM se da inicio a la Socialización del proceso de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Escuela de Aviación Civil Colombiana AVIACOL LTDA., a cargo del Pasante de Psicología. A la cual asisten:

Director General; Cap. Ricardo Figueredo Mejía, Director Académico; Cap. Jorge Ortiz Otero, Director de Mantenimiento; Sr. José Rafael Cuervo, Director de Operaciones; Cap. Roberto Franco Castellanos, Psicóloga Aeronáutica; Ps. Marta Galvis de Mantilla, Instructor de Vuelo; Cap. Alain Barrero, Instructor de Tierra; Ing. Franklin Rene Castro,

Auxiliar Académica; Sta. Claudia Marcela Vargas, Auxiliar TLA; Daniel Vargas Ayala, Servicios Generales; Sr. Pedro Fuentes.

Se da la bienvenida a los participantes y se describe la Agenda a seguir durante la jornada de Socialización fundamentada como una Capacitación, con el apoyo de una presentación en diapositivas. Brindando la información correspondiente a constructos, proceso, fases y propuestas para el desarrollo del proyecto, buscando fortalecer el quehacer de todos los actores de la Escuela.

Durante el desarrollo del ítem; la importancia de las competencias en el Contexto Laboral y Personal: Los participantes observan una video animado en donde se pueden evidenciar en la interacción entre los diversos personajes, las competencias de tipo organizacional y, estas se asocian con algunas competencias específicas de la Escuela como son: Trabajo en Equipo, Organización, Liderazgo, Servicio de Calidad, Supervisión, Talento, Evaluación de Productos y/o Servicios y el ejemplo del Personal Competente. Al finalizar el video se les invita a compartir sus apreciaciones y significaciones con el video observado, ante lo cual ellos expresan la importancia de competencias como la Calidad, Trabajo en Equipo y Liderazgo, principalmente, al igual que resaltan aspectos como la innovación o los resultados generados por nuevos talentos pertenecientes a una organización.

Para la presentación del Diccionario de Competencias se realiza un ejercicio de grupo, buscando identificar los imaginarios y constructos mentales que cada participante tiene con relación a las competencias. Cada persona toma una (1) o dos (2) competencias y describe su concepto y un ejemplo de la competencia en la realidad de la Escuela.

A continuación se describe cada competencia con la definición y un ejemplo de ella.

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
COMPETENCIA	DEFINICION	EJEMPLO
Calidad	Es la manera de desarrollar o entregar un producto o un servicio.	Desempeñar la instrucción y el aprendizaje con calidad (ayudas y recursos metodológicos).
Compromiso	Se entiende por compromiso, el sentido de pertenencia a la institución, pues desde el momento que nos aceptaron como trabajadores de ella, nos vemos comprometidos a hacer que crezca y brille con luz propia.	Hablar siempre bien de ella para que la gente crea y se conozca más y mejor, por el simple hecho de portar el uniforme debemos estar comprometidos con hacerla quedar bien siempre.
Comunicación	El poder transmitir algo a determinado grupo que llegue claro, conciso y efectivo sobre determinado propósito.	Llegar al alumno eficaz y claramente haciendo del aprendizaje más asertivo.
Ética	Se refiere a la manera como se desarrolla una actividad encajada en parámetros de honestidad y seriedad, acorde con un reglamento o norma ya establecida.	Emitir un concepto referente a una prueba psicotécnica en donde se debe evidenciar cualquier diagnóstico sin importar de quien se trate.
Seguridad	Es un cargo muy importante dentro de todo tipo de empleo u actuación en la vida, pues es uno de los pasos para que todo salga muy bien, para que los resultados sean satisfactorios y confiables.	Es el paso que tomamos por nuestro bienestar y buen desarrollo del trabajo.

Servicio y Responsabilidad	Los conocimientos sobre la labor compartida con quien la necesita de manera veraz, amable y con sentido completo. Si no lo conoce manifestarlo y buscar la información.	Prepararse para lo que tiene que hacer. Hacerlo con sentido práctico. Amabilidad y objetividad.
----------------------------	---	---

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	EJEMPLO
Adaptabilidad al Cambio	Habilidad para aprender nuevas técnicas. Es la forma para identificar nuevos procesos para su adaptabilidad al cambio.	A la persona se le enseña cómo utilizar una herramienta en un nuevo procedimiento y que lo entienda. Motivación. Actitud.
Aprendizaje Continuo	Es la manera más fácil de permanecer actualizados, pues todos los días en todos los campos tenemos que aprender para mejorar.	Desde el campo técnico y con el trabajo diario encontramos cosas diferentes, las cuales cada día nos hace mejorar.
Autocontrol	En situaciones reales de emergencia o ante procedimientos equivocados efectuados por los alumnos en vuelo. No perder control y sortear situaciones.	Procedimientos en lista de chequeo después del decolaje.
Conciencia Organizacional	Es la forma de actuar dentro de una organización respetando las normas, principios y valores; los cuales conllevan al éxito de la organización. En el cual es fundamental el desempeño y la actitud con la cual realizamos	No utilizar los recursos de nuestro puesto de trabajo adecuadamente, malgastándolos, los cuales incurren en un gasto mayor para la empresa. Como el papel de fotocopidora, si no le damos un buen uso cuando se pueda reciclar

	nuestro trabajo.	en copias que no sean necesarias que estén en hoja limpia.
Confiabilidad y Orientación al Cliente	Requiere el: conocer la misión de la organización, sus objetos sociales en forma tal que a través de la comunicación efectiva pueda orientar adecuadamente a quien indague sobre los programas.	Al llegar alguien a la Escuela, a preguntar la información o ponerlo en contacto con la persona indicada para ello.
Colaboración	Es la acción de ayudar en lo posible o cooperar para que el grupo humano haga bien sus labores y así sacar adelante la institución.	En lo que respecta a colaborar con un poquito de nuestro tiempo para el bien de todos y así no ser un obstáculo para realizar alguna accionar.
Innovación	Consultar, buscar, aplicar diferentes métodos a la instrucción y técnicas en la consecución de objetivos sin perder seguridad en lo aplicado.	Aterrizaje con el uso únicamente de compensador.
Liderazgo	Capacidad de tomar decisiones acertadas en determinado momento de manera autónoma.	La dirección de mantenimiento debe o toma decisiones con respecto a alguna reparación para ello basándose en algún procedimiento, imparta las instrucciones u órdenes respectivas.
Orientación a los Resultados	Conocimiento de trabajo. Es una persona que tiene conocimiento para obtener buenos resultados con buena orientación.	Si esta persona imparte en el aula con buen criterio bajo su conocimiento dará buenos resultados. Predecir para obtener

		los resultados.
Planificación y Organización	Actividad mediante la cual se proyecta las acciones a desarrollar buscando el mejor desarrollo y planeación (desempeñar).	Planificación del cronograma académico y del desarrollo de cada programa (auxiliares, pilotos, técnicos).
Trabajo en Equipo	Es aquel que realizamos de manera organizada con un único fin y responsabilidad.	Los instructores de vuelo creando métodos y actitudes unificadas de enseñanza, con el fin de desarrollar un modelo de PCA competente que marque la diferencia en el país y el mundo aeronáutico.

Cada persona expresa sus constructos con relación a la definición y ejemplos de cada competencia, al finalizar se invitaba a los demás participantes a generar nuevos aportes a la competencia expuesta. Se presenta el diseño del Diccionario de Competencias, como herramienta valiosa para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, se presenta una competencia institucional y una específica, exponiendo la estructura de identificación de los niveles A: Aceptable para el desarrollo de tareas, B: Bueno, por encima del estándar y C: Alto – Excelente.

Se continúa con la descripción de la importancia de las Competencias en el desarrollo, la Cultura y Estructura Organizacional del Centro de Instrucción – AVIACOL LTDA.

Es valioso reconocer que a través de este proceso de socialización del modelo Gestión por Competencias, diferentes actores de la Escuela, identifican la importancia de fomentar

acciones y estrategias encaminadas al desarrollo de competencias necesarias para el óptimo cumplimiento de las diversas responsabilidades de cada integrante del talento humano de la Escuela.

Se estipula que es el inicio del proceso y que se continuará con cada fase y estrategia planeada, lo cual es: Dar inicio a las capacitaciones en las competencias institucionales y específicas, realizar las evaluaciones de desempeño y gestionar los diversos procesos del área de Talento Humano.

Durante la jornada de socialización se describió los fundamentos del Modelo de Gestión por Competencias y se expuso que es un proceso dinámico, el cual se encontrara en constante retroalimentación y transformación de ser requerido y con conocimiento permanente de la normatividad de la UAEAC.

Como material memoria se envía a cada correo electrónico institucional la presentación utilizada, en la cual se encuentra adjunto el Diccionario de Competencias de la Escuela.

Al finalizar se solicita la realización de la Evaluación de la Socialización, desarrollándola 10 personas, la calificación es presentada de 0% a 100%, siendo 100% la máxima calificación. A continuación se presenta cada ítem evaluado con su respectivo resultado de forma cuantitativa.

ITEM EVALUADO	RESULTADO
El lenguaje utilizado por el Capacitador(a) es comprensible	80%
El capacitador(a) tiene dominio de las temáticas desarrolladas en la capacitación, lo cual se evidencia en la previa preparación de su	100%

actividad.	
El desarrollo de la capacitación es dinámico, comprensible y participativo.	80%
La metodología utilizada por el Capacitador(a) es adecuada para el aprendizaje de la temática	90%
El Capacitador(a) utiliza medios audiovisuales u otras herramientas como ayuda de la presentación de la temática, para su mejor comprensión.	100%
Se establecen espacios de preguntas por parte del Capacitador(a) logrando la solución de inquietudes	100%
Ante la presentación de consultas el Capacitador(a) brinda el apoyo correspondiente.	100%
La actitud del Capacitador(a) es respetuosa e incentiva la motivación por la temática, durante el desarrollo de la actividad.	100%
El Capacitador(a) inicia y culmina puntualmente la actividad.	80%
La presentación personal del Capacitador(a) es adecuada y armónica	90%

Los ítems que obtuvieron un resultado menor a 90%, debe fortalecerse para incrementar su impacto positivo en futuras capacitaciones o actividades.

De igual forma algunos participantes describen observaciones con relación al proceso de socialización, las cuales son:

- Que todo y cada uno del personal, asista a esta capacitación.
- Muy buena la capacitación
- Se aprecia dominio del tema, conocimiento de la institución y del modelo de Competencias.
- La notificación y horarios de la actividad



Escuela de Aviación Civil Colombiana
AVIACOL LTDA.

Vuela tan **alto**
como tus **sueños...**

www.aviacolescuela.edu.co



AGENDA

- **PRESENTACION DEL PROYECTO Y SU FASE I**
- **LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO LABORAL Y PERSONAL**
- **PRESENTACION DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**
- **DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AVIACOL Y LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCION**
- **PRESENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS**
- **SENSIBILIZACION AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**
- **PREGUNTAS**
- **EVALUACION DEL PROCESO**



**IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO DE
GESTIÓN POR COMPETENCIAS
EN LA ESCUELA DE AVIACION
CIVIL COLOMBIANA
AVIACOL LTDA.**



COMPETENCIA



**INDIVIDUO
COMPETENTE**

SABER

SABER HACER

SABER SER



**COMPETENCIAS
TECNICAS**

**COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES**

**COMPETENCIAS
INTITUCIONALES**



COMPETENCIA





PROYECTO

FASE I

DISEÑO Y DESCRIPCION CON PERFILES DE LOS PUESTOS

FASE II

CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CENTRO DE INSTRUCCIÓN

FASE III

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO

FASE TRANSVERSAL : DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO DESDE EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS





LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN EL CAMPO LABORAL Y PERSONAL

<http://www.youtube.com/watch?v=ff3CKVtQgV0&feature=related>



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



**ESCUELA DE AVIACIÓN CIVIL COLOMBIANA
AVIACOL LTDA.**



EJERCICIO LUDICO:

1. Cada participante escoge al azar una competencia: En una bolsa se encuentra tarjetas con el nombre de cada competencia y su correspondiente clasificación.
2. La persona debe describir la competencia que se le asigno, dando ejemplos en el ejercicio práctico dentro de la institución.
3. Presentación de Conceptos de las Competencias Institucionales y Específicas de Aviacol Ltda.





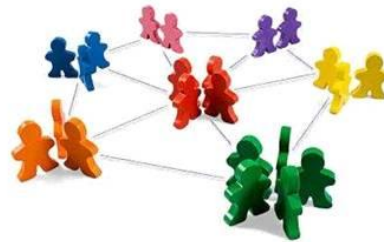
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- Calidad
- Seguridad
- Compromiso
- Comunicación
 - Ética
- Servicio y Responsabilidad



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Son las competencias generales o cardinales que pertenecen y soportan el desarrollo de toda la Institución, siendo estas parte de la Cultura Organizacional. A partir de lo anterior se identifica que las competencias institucionales son aquellas que todos los integrantes del Talento Humano de la Escuela están en capacidad de asumir, desempeñar y desarrollar en sus labores cotidianas; logrando con ello contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de cada trabajador y la productividad de la organización.





CALIDAD

Esta competencia requiere tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable, se debe tener en cuenta todos los requerimientos y procesos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades de Aviacol Ltda., fortaleciendo una actitud hacia la gestión de los recursos y el mejoramiento continuo.

Un actuar en torno a la calidad comprende el cumplimiento y desarrollo de las labores en altos niveles de satisfacción del cliente, conocimiento y accionar con relación a las reglamentaciones y procesos de gestión responsables y guiados a la productividad de la organización.

A **Habilidad de comprender las situaciones laborales dentro de un contexto que requiere un actuar comprometido con la calidad, el cumplimiento de normas y un actuar responsable con el cliente externo e interno y la sociedad.**

B **Capacidad de ejercer sus responsabilidades con un amplio conocimiento de los requerimientos, recursos y contextos para lograr un comportamiento eficiente y confiable, que contribuya con la productividad de la Escuela.**

C **El talento humano de Aviacol Ltda. conoce y comprende todos los temas de la especialidad de su labor, actuando con confianza y construyendo relaciones laborales basadas en la calidad y la seguridad óptimas requeridas para el cumplimiento de objetivos institucionales. El fomentar situaciones de calidad y seguridad en conjunto le permite contribuir positivamente con la imagen institucional de la Escuela y su crecimiento productivo.**



COMPROMISO

Es la capacidad de sentir como propios los objetivos de la Escuela; gracias a que su labor está motivada y coordinada hacia la calidad del trabajo y la seguridad de sí mismo y los que se encuentran en su entorno. El Talento Humano debe ser responsable, coherente y oportuno en las decisiones y acciones que se requieran para el logro de los objetivos institucionales.

- A** Es disciplinado en el cumplimiento de sus deberes, tiene conocimiento de la influencia de su actuar en el desarrollo de la Escuela y busca proceder según las mínimas normas de seguridad y calidad.
- B** Se establece y cumple en tiempos óptimos objetivos laborales, enriqueciendo con ello el quehacer de la Institución. Su actuar es acorde a las directivas de la Escuela, contribuyendo desde su área de trabajo al desarrollo y crecimiento de la organización.
- C** Su actuar se caracteriza por el conocimiento y el alto compromiso con los objetivos institucionales. Contribuye mediante un desempeño excelente y un accionar responsable con la calidad y seguridad del servicio brindado por la Escuela a la Comunidad. Es evaluado como una persona proactiva, disciplinada, organizada que alcanza niveles de productividad y fortalece la imagen de la institución en todos entornos los sociales...



COMUNICACION

Proceso mediante el cual el Talento Humano de Aviacol Ltda., transmite información interna o externamente a otros, como son: compañeros de trabajo, estudiantes, entidades, clientes, organizaciones, entre otros. Mediante la interacción y las relaciones interpersonales y organizacionales. Este proceso afecta positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de la institución, requiriendo que la información emitida o recibida por Aviacol Ltda., sea certera, oportuna, confiable y si se requiere confidencial.

A

Mantienen unos canales de comunicación óptimos para el cumplimiento de sus responsabilidades.

B

Es identificado como un actor de la Escuela confiable y oportuno en la información brindada en las relaciones laborales. Comprende información relacionada con reglamentos, manuales y realiza consultas de forma clara y objetiva.

C

Capacidad de expresar conceptos e información efectiva y confiable en los procesos organizacionales requeridos por su puesto. El talento humano se caracteriza por la habilidad de escuchar y realizar consultas o sugerencias de forma positiva de forma oral y escrita, fortaleciendo con ello las relaciones sociales que requiere la institución.



ETICA

Aviacol Ltda., comprende la realidad social y organizacional, reconociendo como lineamientos de actuación la Constitución Política Nacional, principios axiológicos y los derechos humanos, generando un contexto laboral que fortalece la calidad de vida de su grupo de trabajo, estudiantes, clientes y la sociedad en general.

A **Conoce los valores y políticas institucionales y actúa en concordancia con el desarrollo personal y profesional.**

B **Comprende y actúa con respeto y responsabilidad hacia los principios axiológicos de la sociedad y de Aviacol Ltda. Promoviendo su desarrollo de vida mediante un comportamiento basado en las buenas costumbres.**

C **El talento humano de Aviacol Ltda., actúa guiado por los principios axiológicos y las buenas prácticas profesionales del sector Aeronáutico y del servicio. Construye compromisos de tipo personal, social y profesional enmarcados en el crecimiento y la calidad de vida propia y de quienes lo rodean.**



SEGURIDAD

Es la capacidad de comprender comunicados, políticas, procedimientos, reglamentos, entre otros; necesarios para el adecuado uso y proceder con los recursos y procesos conllevados en el servicio de la formación de programas del sector aeronáutico dentro territorio Colombiano, obteniendo un actuar responsable, óptimo, confiable y productivo de Aviacol Ltda.,

A **Conoce todos los temas relacionados con su actividad dentro de la Escuela, cumpliendo adecuadamente con su función lo cual contribuye con la seguridad de la Institución.**

B **Se actualiza y analiza información y procedimientos necesarios para su labor, fomentando el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios para los procesos en su responsabilidad. Es conocedor de la responsabilidad de su actuar en la Gestión de la Seguridad en la Escuela.**

C **Fomenta y lidera en sus compañeros y estudiantes un comportamiento guiado al cumplimiento de normatividades que conllevan oportunamente a lograr ser una institución que valora la seguridad en todos los procesos. Comprende y da importancia a todos los aspectos relacionados con su actuar dentro de la Institución, gracias a que influyen positiva o negativamente en la Gestión de la Seguridad de la Escuela.**



SERVICIO Y RESPONSABILIDAD

Aviacol Ltda., brinda a la comunidad el servicio de la formación en disciplinas del sector aeronáutico, por ello describe el servicio como el proceso intangible de relación entre el cliente y la institución donde se logra cumplir con la expectativa de calidad, seguridad y resultado que tiene el usuario del servicio. Fortaleciendo este óptimo desarrollo del servicio, Aviacol Ltda., actúa con compromiso y cumplimiento, proyectando una imagen de institución responsable.

A **Habilidad para brindar una atención oportuna y gratificante a los clientes y mantiene relaciones de respeto que le permiten el cumplimiento de sus deberes, siendo identificado como un agente responsable.**

B **Se caracteriza por mantener relaciones laborales fomentadas en el cumplimiento de sus responsabilidades y por buscar los mejores mecanismos para brindar un excelente servicio.**

C **El talento humano de Aviacol Ltda., tiene la capacidad de brindar un excelente servicio a los usuarios, compañeros, proveedores o clientes, de igual forma es oportuno y consciente de sus obligaciones y deberes. Guía siempre su actuar al cumplimiento de sus compromisos y logra una excelente satisfacción de los Clientes (Estudiantes, Acudientes, Usuarios, entre otros); aportando desde su actuar al crecimiento de la Institución.**



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS



Hacen referencia al conjunto de competencias que cada integrante del Talento Humano de la Escuela requiere para un excelente desempeño de las funciones y acciones de su puesto de trabajo en concreto.



ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Capacidad de adaptarse y ajustarse a los cambios generados por factores externos o internos de la institución; como son contextos geográficos, situaciones, personas y procesos. Esta adaptación debe ser de forma adecuada, rápida y eficaz, con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales de alta calidad.

- A** **Analiza objetivamente las situaciones y contextos que requieren de una adecuación y/o modificación del accionar de la institución o la persona, ante lo cual sigue parámetros para la resolución de problemas.**
- B** **Genera herramientas y estrategias para afrontar situaciones de cambio o problema, adaptando su accionar y los objetivos laborales para mantener un nivel de productividad e influir positivamente en la gestión de la calidad de vida del talento humano.**
- C** **Evalúa y es consciente de los cambios del entorno en un tiempo prudente, ante lo cual genera estrategias de movilidad y adaptación de su comportamiento, la organización y actualización de los objetivos institucionales, buscando siempre el mejoramiento continuo de la Escuela.**



APRENDIZAJE CONTINUO

Aviacol Ltda., requiere que su talento humano realice constantemente actualizaciones de conceptos, temáticas, reglamentos, procedimientos, protocolos, entre otros. Debido a que son aspectos que influyen positivamente en el desarrollo de procesos organizacionales de seguridad, optimización y desarrollo. Esta competencia es la capacidad para identificar y compartir información útil en el cumplimiento de responsabilidades y objetivos institucionales.

A

Mantiene la habilidad de adquirir nuevos conocimientos, utilizando mencionados conceptos en la realización de sus labores de forma oportuna y confiable.

B

Logra investigar y profundizar temáticas que fortalecen el cumplimiento de responsabilidades y comparte mencionada información. Su experiencia y habilidad le permiten ser un actor primordial para las acciones que se deben realizar con relación a su especialidad.

C

Es reconocido como una persona que se actualiza e informa, domina conceptos necesarios para el crecimiento de la institución, gracias a ello puede desarrollar procesos de gestión organizacional desde sus especialidades. Sus aportes en la toma de decisiones institucionales son oportunas, acertadas y con un alto nivel de confianza, gracias a sus conocimientos.



AUTOCONTROL

La capacidad de **Autocontrol** en el talento humano de **AVIACOL Ltda.**, es la habilidad de **conocer y controlar las emociones y sentimientos de la propia persona**, logrando la **manifestación de comportamientos que permiten un óptimo desarrollo de todos los procesos institucionales y excelentes relaciones interpersonales.**

A Es reflexivo y logra analizar antes de manifestar su conducta, si sus aportes y evaluaciones hacia una situación determinada permitirán el desarrollo óptimo de sus responsabilidades y los objetivos de la Escuela.

B Es prudente y puede mantener excelentes canales de comunicación en cualquier tipo de situación dentro y fuera de la Escuela. Es capaz en contexto y situaciones que lo requieran manifestar sus apreciaciones positivas o negativas, reconociendo los aspectos positivos presentados por los demás.

C Capacidad de conocer, evaluar y controlar las emociones, generando una actitud positiva hacia el crecimiento de sí mismo como persona y como profesional, fortaleciendo las relaciones laborales y el cumplimiento de objetivos institucionales.



COLABORACION

Para Aviacol Ltda., la colaboración es la capacidad de cooperar responsablemente en las diversas acciones institucionales, gracias a una actitud positiva hacia las relaciones interpersonales y facilidad en la transmisión de información; logrando una comunicación eficiente, un servicio confiable y de calidad y el mejoramiento continuo de la institución.

A Es consciente que para un óptimo desarrollo de todos los procesos organizacionales se requiere de colaboración entre los miembros del talento humano.

B Posee y socializa una actitud de colaboración dentro de la institución, construyendo una imagen de confianza y profesionalismo en sus intervenciones, aportando a la gestión de los diversos procesos.

C Capacidad de cooperar en la realización de las tareas de otros integrantes del talento humano, logrando el cumplimiento de las propias. Su habilidad en las relaciones personales y laborales, le permite fomentar el desarrollo de responsabilidades en conjunto y con ello el fortalecimiento de la calidad de vida de las personas y la productividad de la Escuela.



CONFIABILIDAD Y ORIENTACION AL

Es la capacidad de fomentar constantemente una imagen de institución confiable ante los clientes internos (personal administrativo, instructores y directivos) y externos (estudiantes, acudientes, proveedores, usuarios, entre otros.). Gracias a que el talento humano actúa de manera adecuada, óptima, organizada logrando satisfacer las expectativas de los clientes, obteniendo resultados de calidad y seguridad para toda la comunidad.

A

Cumple oportunamente sus responsabilidades, genera acciones de seguimiento a clientes y mejoramiento de los objetivos de la institución.

B

Habilidad de transmitir sus conocimientos y generar un concepto de confianza ante los clientes. Se le facilita identificar necesidades y expectativas en la sociedad, generando estrategias responsables de atracción y fidelización de los clientes, contribuye con el mejoramiento de la institución.

C

Capacidad de realizar sus tareas de forma óptima y responsable, manteniendo siempre canales abiertos de comunicación con el talento humano y los clientes.

Es oportuno en el cumplimiento de sus responsabilidades, logrando relaciones interpersonales con los clientes basadas en el respeto. ...



CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Comprende el conocimiento de los objetivos institucionales, la planeación estrategias y los diversos procesos que se requieren para poder brindar un excelente servicio de formación de profesiones del sector aeronáutico e incentivar con ello un actuar de responsabilidad y respeto hacia las relaciones interpersonales y la Escuela.

A

Comprende fácilmente la estructura organizacional y los canales de comunicación necesarios para el óptimo desarrollo de su labor como integrante del talento humano de Aviacol Ltda.

B

Reconoce y comprende las relaciones de comunicación y poder que se requiere para el desarrollo de sus tareas y la gestión de procesos desde su puesto de trabajo.

C

Capacidad de analizar la realidad y conformación de Aviacol Ltda., en un contexto social y productivo. Identificando oportunidades o amenazas ante el cumplimiento de las metas organizacionales y aportando desde su quehacer profesional en el desarrollo e innovación de procesos institucionales.



INNOVACION

Aviacol Ltda., identifica en la innovación la capacidad de construir, crear o transformar procesos, estrategias o herramientas que contribuyen en la mejora del servicio de formación, brindado por la Escuela. Es necesario para esta competencia que el talento humano evalúe la viabilidad de la propuesta innovadora, gracias al conocimiento de reglamentaciones internas y nacionales del sector aeronáutico y fomentando la seguridad de la comunidad.

A

Genera soluciones novedosas ante una situación que requiera de su transformación para con ello cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo.

B

Habilidad de presentar nuevos conceptos o soluciones novedosas, fortaleciendo el desarrollo de sus responsabilidades, la gestión de procesos organizacionales y la productividad de la Escuela.

C

Capacidad de crear o transformar un concepto de la institución o parte de un proceso, con el fin de mejorar el servicio y las relaciones laborales.



LIDERAZGO

Aviacol Ltda. Conceptualiza el liderazgo como el grupo de capacidades que tiene el talento humano para poder dirigir a otros, creando un clima de energía y compromiso dentro de la Escuela hacia los objetivos institucionales. El liderazgo requiere de capacidades como: tener iniciativa, gestionar, transmisión efectiva de información, incentivar, entre otros.

A

Fomenta la eficacia de su grupo de trabajo, puede explicar fácilmente tareas y metas para el logro de responsabilidades.

B

Su actuar le permite posicionarse como líder, se le facilita la transmisión de conceptos y el incentivar hacia el cumplimiento de metas laborales; siendo capaz de definir, asignar y evaluar objetivos viables y claros para su equipo.

C

Capacidad de fomentar en su equipo de trabajo y en la institución un actuar de forma enérgica, organizada, motivadora y responsable hacia el desarrollo de procesos de Aviacol Ltda. El talento humano debe tener un conocimiento claro y actualizado de los objetivos del área de trabajo y su articulación con la planeación estratégica de la Escuela.



ORIENTACION A LOS RESULTADOS

Esta competencia se describe como: la capacidad de comprender los objetivos y las estrategias institucionales, para el logro de un actuar eficiente y productivo de sí mismo y/o su equipo de trabajo. Cumpliendo con la expectativa de calidad del cliente, las metas organizacionales y un posicionamiento en el sector aeronáutico y educativo.

A **Habilidad de análisis,**
generando si lo
requiere
transformaciones en
su quehacer con el
fin de alcanzar el
cumplimiento de sus
responsabilidades.

B **Conoce los objetivos**
institucionales de
forma clara, generando
estrategias y acciones
viabiles para su
cumplimiento y el de
sus responsabilidades
en tiempo excelente
que contribuye con el
posicionamiento de la
institución en el sector
competitivo.

C **Capacidad de administrar**
los recursos y procesos de
la organización en un
tiempo óptimo,
fomentando el
cumplimiento de metas
institucionales. Para ello
se requiere fortalecer un
alto rendimiento y el
desarrollo de un servicio
responsable y confiable.
Contribuyendo con el
mejoramiento continuo
de la Escuela.



PLANIFICACION Y ORGANIZACION

La competencia de planificación y organización es la capacidad de establecer objetivos basados en los principios institucionales para el quehacer y cumplimiento óptimo de las responsabilidades del Talento Humano de AVIACOL Ltda., en cada área de trabajo de forma organizada. Para lo cual se debe generar un análisis de situaciones y contextos influyentes, para así construir o determinar herramientas, estrategias o recursos que faciliten la ejecución de las tareas de forma ordenada y coordinada con la realidad institucional.

A **Determina objetivamente metas, tiempos y recursos necesarios para la realización de las tareas y el cumplimiento de sus responsabilidades, manteniendo un estándar de calidad y servicio.**

B **Habilidad de coordinación y control de recursos, conocimientos y contextos que influye en el desarrollo de procesos de la Escuela. Se le facilita la construcción de estrategias requeridas para el cumplimiento de responsabilidad de su área de trabajo.**

C **Capacidad de comprender objetivamente la realidad de Aviacol Ltda. en un espacio y tiempo concreto, logrando predeterminar aspectos críticos u oportunidades que influyen positiva o negativamente en la productividad de la institución...**



TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar y cooperar dentro de un equipo de trabajo, facilitando el desarrollo de procesos institucionales y con ello motivando el quehacer profesional de cada integrante del talento humano. Para el logro de lo anterior se requiere, comprender la planeación estratégica y los objetivos institucionales y el establecer metas claras que aporten a la productividad de la Escuela y el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno.

- A** Tiene la habilidad de participar en actividades que requieren de su colaboración, es capaz de escuchar y aprender de los demás, convirtiéndose en un facilitador dentro de las responsabilidades del grupo y de la Escuela.
- B** Su actuar motiva a los demás integrantes del talento humano, desarrollando acciones que invitan a la cooperación, comunicación y cumplimiento de objetivos en común, aportando significativamente al mejoramiento continuo de la Escuela.
- C** Capacidad de incentivar la unión y cooperación dentro de las relaciones laborales y personales, fomentando el logro de compromisos y metas institucionales. Genera estrategias y herramientas con su equipo de trabajo, fortaleciendo la gestión de procesos organizacionales y la satisfacción del talento humano.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AVIACOL LTDA



Competencias para el desarrollo





A AERONAUTICA
CIVIL





**Un buen plan es como un mapa:
muestra
el sitio a donde vamos
e indica
el mejor camino para llegar...**



H. Stanley Judd



Gestión por Competencias

**MODELO DE GERENCIAMIENTO
DEL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCION**



**IDENTIFICA, EVALUA, FORMA, DESARROLLA....
LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL OPTIMO DESEMPEÑO
DE CADA PUESTO DE LA ESCUELA**



**FORTALECIENDO EL CRECIMIENTO PERSONAL DEL
TALENTO HUMANO E
INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD Y
VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN EN
LA SOCIEDAD.**

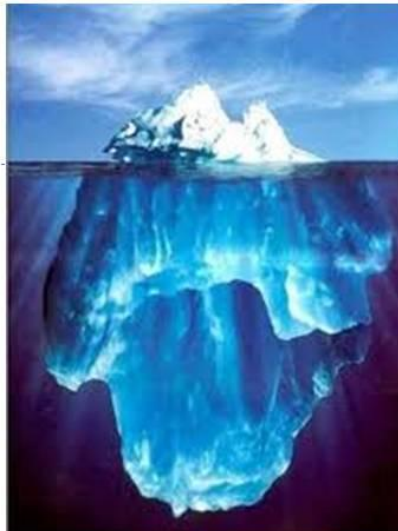




Modelo Gestión por Competencias

**Destrezas
Conocimientos**

VISIBLE



**Concepto de
uno mismo**

**Rasgos de
Personalidad**

**NO
VISIBLE**



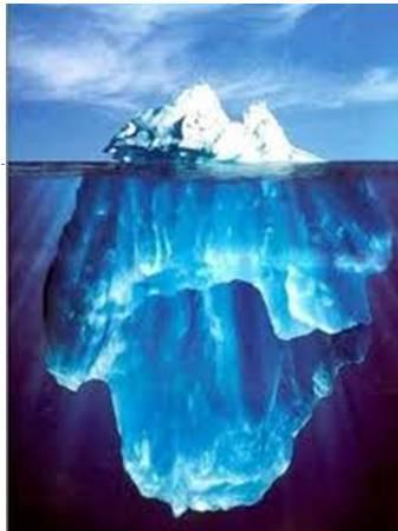
Modelo Gestión por Competencias

Aspectos
superficiales
Y observables

VISIBLE

Aptitudes
Actitudes
Valores
Motivación

NO
VISIBLE





LA CALIDAD DE LA VIDA DE UNA
PERSONA ES DIRECTAMENTE
PROPORCIONAL A SU
COMPROMISO CON LA
EXCELENCIA
EN CUALQUIER
ASPECTO.



Vince Lombardi



CAMBIO ORGANIZACIONAL



<http://www.youtube.com/watch?v=D2UJTwwd5kc>



PREGUNTAS



<http://www.youtube.com/watch?v=ySVLG0P00tA&feature=related>



ANEXO 10

ESCUELA DE AVIACION CIVIL COLOMBIANA AVIACOL LTDA

PROGRAMA GESTION HUMANA

El sector aeronáutico de Colombia, actualmente se encuentra en un incremento comercial, observándose que diferentes compañías internacionales ingresan al país, y se convierten en los propietarios de la gran parte de las aerolíneas comerciales que desarrollan su actividad en nuestro territorio. Durante el período del año 2011 estas aerolíneas han tenido la necesidad de incrementar su capital humano, gracias a la adquisición de nuevas aeronaves, el ingreso de nuevas zonas de vuelo dentro de su operación y la reestructuración de su planeación de operaciones, principalmente. Para lograr la incorporación de personal capacitado o licenciado para ejercer las profesiones aéreas (Auxiliar de Servicio Abordo, Piloto Comercial de Avión, Técnico en Línea de Aviones,) las aerolíneas se apoyan principalmente en los Centros de Instrucción, quienes tienen la valiosa misión de formar integralmente a sus estudiantes, quienes en corto tiempo son aspirantes a obtener su Licencia Técnica según la especialidad y poder ejercer dicha profesión acreditada por la Escuela y la UAEAC (Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil).

Esta oferta alta de empleo se convierte en la evaluación en los resultados en las escuelas de aviación y el capital humano del país, gracias a que dentro de la planeación de las aerolíneas internacionales como son: Avianca – Taca, Copa Airlines, Lan-Aires, etc., estructuran procesos organizados y exhaustivos de reclutamiento, selección y capacitación

para los aspirantes que desean incorporar el talento humano de cualquiera de estas compañías, principalmente gracias a la visualización de las responsabilidades con relación a la seguridad aérea que estas personas tendrán al ocupar un puesto de trabajo dentro de la aerolínea. Las compañías buscan personas competitivas, que contribuyan con el buen nombre ya logrado, fortalezcan la imagen actual de la empresa y logren una adaptación constante a las diferentes políticas de seguridad, relaciones y trabajo planteadas por la aerolínea y las entidades rectoras de las especialidades: UAEAC, Ministerio de Transporte, OACI.

A partir de lo anterior los Centros de Instrucción Aeronáuticos, deben crear su actuar y sus procesos de enseñanza - aprendizaje, teniendo en cuenta la solicitud de las compañías aéreas comerciales. La formación es el proceso de servicio que encamina al logro de un resultado: dicho resultado es la entrega de un profesional altamente capacitado y con unas competencias desarrolladas, las cuales son necesarias para el excelente desempeño de su especialidad, es por esto que, el proceso de formación integral se visualiza desde la función de acompañamiento y control de la UAEAC, y su área de trabajo: Medicina Aeronáutica, quienes tienen el conocimiento y la documentación correspondiente de cada estudiante y profesional del contexto aéreo que está dentro del territorio colombiano.

La Escuela de Aviación Civil Colombiana – AVIACOL Ltda., conciente de esta responsabilidad de formación integral y de la oportunidad de la vinculación productiva de sus egresados a las aerolíneas que operan en el país, plantea la necesidad de generar un espacio de desarrollo y acompañamiento de su comunidad educativa y talento humano.

Comprendiendo que la seguridad y el alto nivel de calidad del servicio se construye permanente con el quehacer de procesos planificados, viables y organizados, acompañado de un actuar fundamentado en la excelencia.

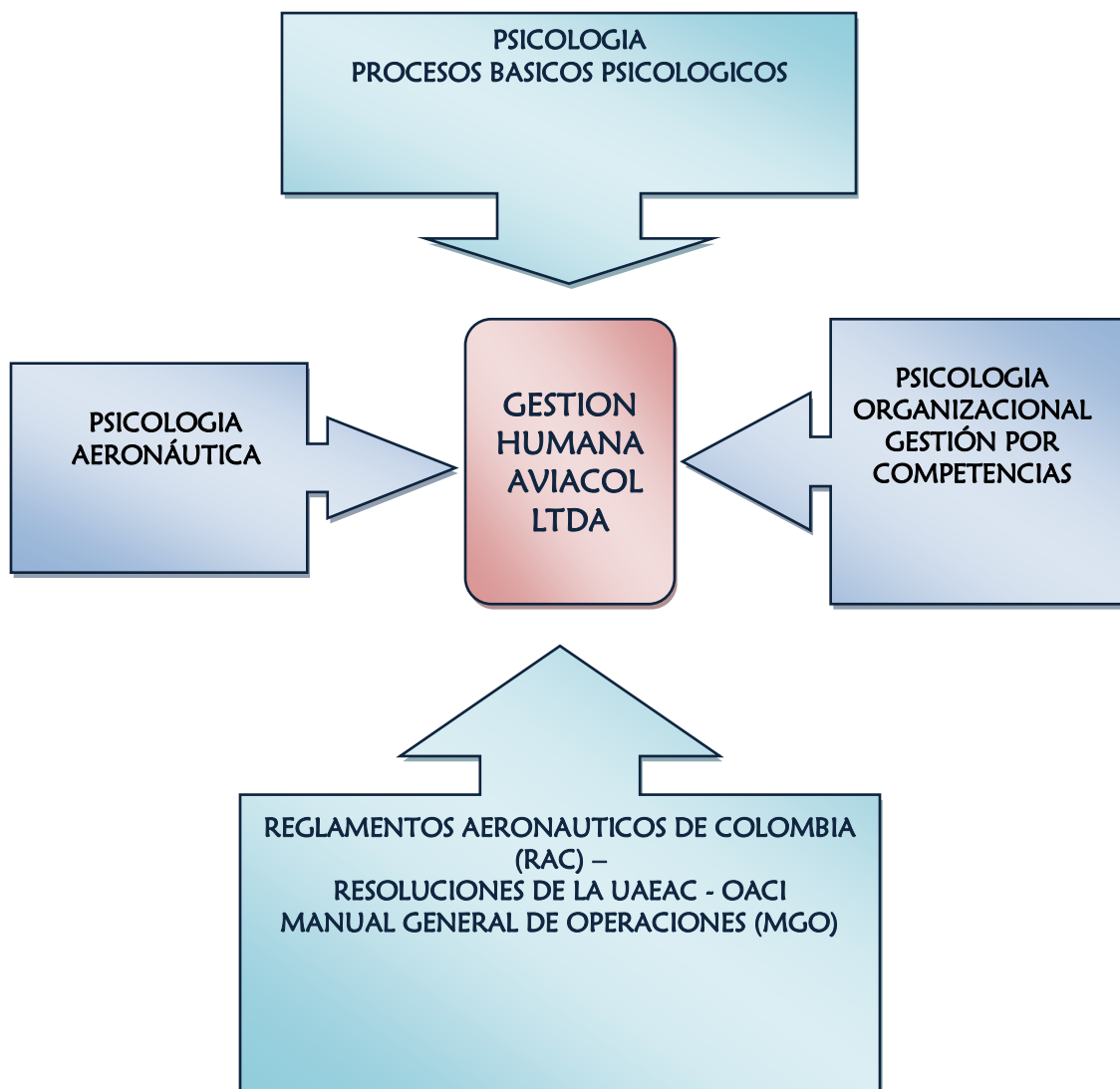
El área de Gestión Humana determina como actores principales el cliente interno (talento humano) y el cliente externo (estudiantes), reconociendo que el servicio de formación va mas allá de lo tangible u observado en las relaciones dentro de la Escuela o los resultados alcanzados por los estudiantes, es decir, el servicio de formación se retroalimenta de todos sus actores desde el mínimo contacto con un usuario o posible aspirante, hasta el momento de vinculación en una aerolínea, desde los imaginarios de los padres de familia en los hogares de los estudiantes, hasta el encuentro diario de los estudiantes en la sociedad.

Durante el servicio de formación el talento humano cumple responsabilidades puntuales y valiosas que dan como resultado en la interacción con los estudiantes:

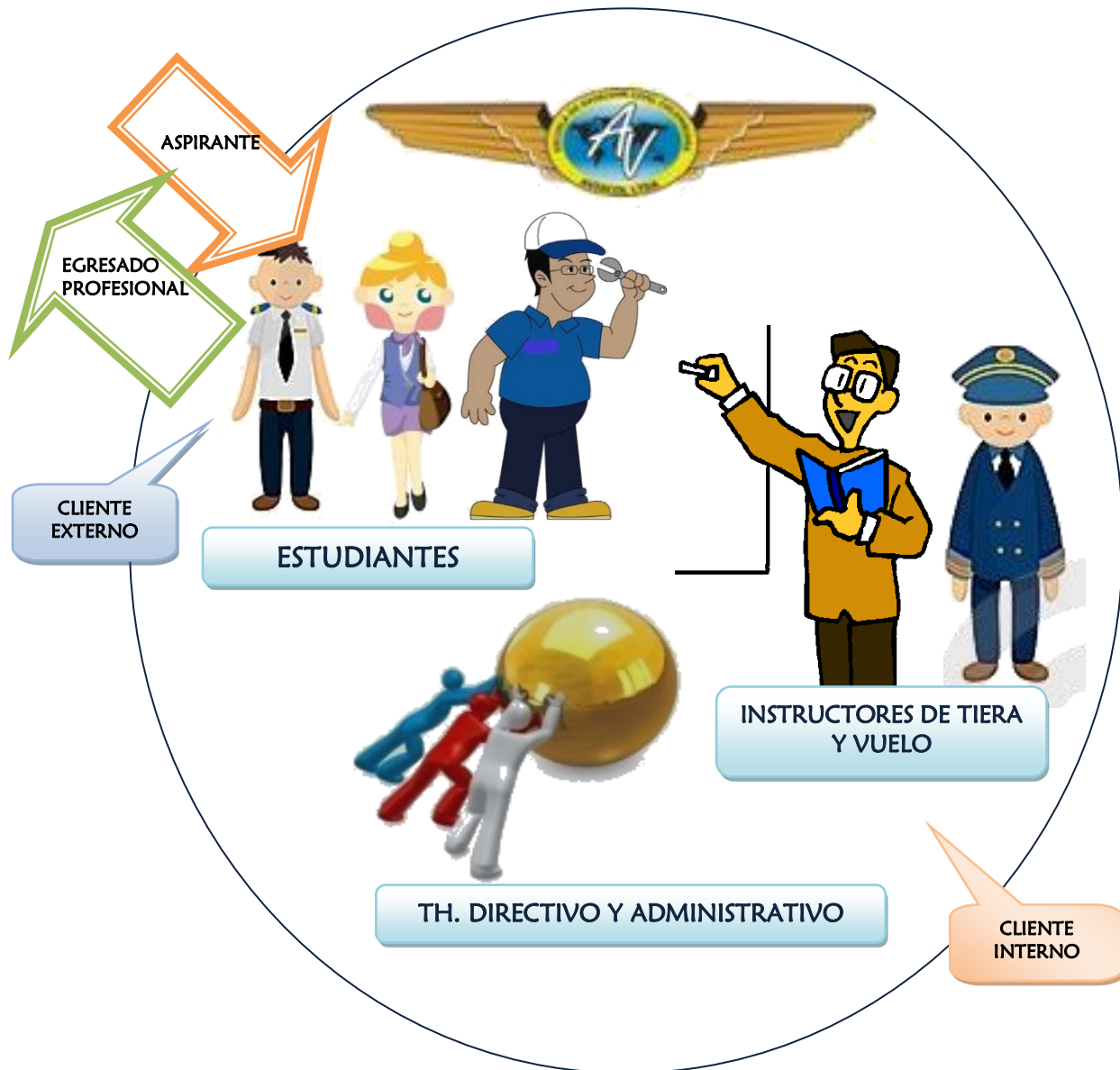
- Fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad educativa y el talento humano.
- Incrementar la satisfacción del cliente, influyendo positivamente en una imagen y el reconocimiento comercial de la marca como Escuela.
- Propiciar relaciones asertivas y seguras que contribuyen con el adecuado desarrollo de las actividades.
- Conocer y controlar todos los procesos establecidos para el logro de una excelente formación integral de sus estudiantes.

La finalidad del área de Gestión Humana propuesta es: generar estrategias y herramientas que influyan positivamente en el bienestar de los estudiantes y la calidad de vida del talento humano, logrando fortalecer la productividad de la Escuela.

A continuación se describe los fundamentos para el quehacer del área de Gestión Humana:



Es valioso poder comprender los diversos actores que conforman y construyen la realidad de la Escuela, a continuación se representa en este gráfico.



Entonces el área de Gestión Humana es responsable de propiciar, organizar, controlar y evaluar acciones que contribuyan con la calidad de vida del talento humano y los estudiantes, al igual que el adecuado y asertivo desarrollo de las relaciones, comunicaciones, actividades y tareas dentro Centro de Instrucción, en función de un proceso instrucción - aprendizaje. El Gestor del Talento Humano informa a la Dirección General, quien supervisa y vigila el cumplimiento de las responsabilidades del área, encaminadas a fortalecer el desarrollo humano y la productividad de la Institución.

Las responsabilidades del área de Gestión Humana son:

- ✓ Fortalecer las relaciones humanas dentro del Centro de Instrucción, propiciando espacios de encuentro, comunicación y mejoramiento continuo del quehacer del cliente interno y externo de la Escuela.

- ✓ Organizar los procesos psico-organizacionales como son: reclutamiento, selección, inducción, formación y evaluación de desempeño, principalmente.

- ✓ Coordinar y realizar la capacitación encaminada al desarrollo y crecimiento humano, dentro del marco de Gestión por Competencias a todo el Talento Humano de la Escuela.

- ✓ Generar procesos que faciliten y optimicen las responsabilidades del talento humano y contribuyan con el mejoramiento de las relaciones y la calidad de vida de toda la comunidad educativa.

- ✓ Elaborar y presentar a la Dirección General el Plan de Trabajo del área anualmente.
- ✓ Planear, organizar y ejecutar actividades que contribuyan con el mejoramiento del Clima Organizacional, la Adaptabilidad de los Estudiantes al sector Aeronáutico, el sentido de pertenencia y el fomento de Estilos de Vida Saludables, principalmente.
- ✓ Planear y coordinar los talleres y capacitaciones guiados al desarrollo de las Competencias Institucionales y Específicas de la Escuela.
- ✓ Fomentar convenios o alianzas interinstitucionales que contribuyan con el bienestar del Talento Humano y Estudiantes de todos los programas académicos.
- ✓ Crear acciones, estrategias y herramientas pedagógicas, en torno al desarrollo de un Perfil Profesional de los Estudiantes de todos los programas académicos, fundamentado en la Excelencia.
- ✓ Realizar seguimiento al rendimiento académico, disciplinario y personal de los estudiantes de la Escuela, generando informes de apoyo para la Dirección Académica, Dirección de Operaciones y Psicología Aeronáutica.
- ✓ Apoyar los diferentes programas del área de Psicología Aeronáutica, como son: Atención a Víctimas de Accidentes de Aéreos, Programa prevención consumo de sustancias psicoactivas, Jornadas de Inducción, entre otros.

- ✓ Planear, organizar y realizar las evaluaciones a Instructores de Tierra y Vuelo, generando estrategias de mejoramiento para los procesos de enseñanza aprendizaje.

- ✓ Atender inquietudes de estudiantes o acudientes – padres de familia, con relación al rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes, buscando el adecuado desarrollo de la relación estudiante – centro de instrucción.

- ✓ Asistir y participar en las capacitaciones, generados interna o externamente a la Escuela que requieren de su presencia.

- ✓ Rendir informes a la Dirección General en relación a crecimiento personal y profesional del Talento Humano y Estudiantes.