

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO AUTONOMA
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA Y ADMINISTRACION**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO EN LA
DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL”**

**Seminario de Tesis para optar al Título de
Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública**

Integrantes:

**Barthabure, Juan Carlos
Campos Castillo, Wilma
Espinoza Rojas, Agustín
Núñez Vera, Bernarda
Salazar Sobarzo, Julio**

Profesor Guía:

Sr. Héctor Chamaca Pérez

Profesor Informante:

Sr. Pablo Butikofer Robles

SANTIAGO DE CHILE, DICIEMBRE 2002



INDICE

	PAGINA
AGRADECIMIENTOS	
RESEÑA HISTORICA DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL	1
INTRODUCCION	23
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.1. Formulación	26
1.2. Objetivo General	27
1.3. Objetivos Especificos	27
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	29
2.1. Marco Teórico	29
2.2. Variable Estructural	32
2.3. Comunicación	36
2.4. Estructura Organizacional	40
2.5. Toma de Decisiones	41
2.6. Poder y Liderazgo	42
2.6.1. Heterogeneidad Funcional en la D.G.A.C.	48
2.7. Organigrama	49
CAPITULO III	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	51
3.1. Tipo de Investigación	51
3.2. Técnicas de Investigación	52
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	66
4. Análisis e Interpretación de Resultados de Estudios de Clima Organizacional	66
4.1. Datos estudiados en la Dirección General de Aeronáutica Civil	66
4.1.1. Comunicación	68
4.1.2. Reconocimiento y Retroalimentación	72
4.1.3. Jefaturas	72
4.1.4. Relaciones Interpersonales	74

4.1.5.	Cooperación entre Unidades	78
--------	----------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTAS PARA OPTIMIZAR LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL, BAJO EL ANALISIS DE LA VARIABLE ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PUBLICA	79
---	-----------

5.	Propuesta para optimizar la variable estructural del Clima Organizacional en la D.G.A.C.	79
5.1.	Propuesta N° 1: El Liderazgo Eficaz como Solución frente a la Variable Estructural del Clima Organizacional Interno	83
5.1.1.	Cualidades del Líder de Calidad	83
5.1.2.	Entrenamiento para lograr un Líder Eficaz	88
5.2.	Propuesta N° 2: El Poder Efectivo sobre la Variable Estructural del Clima Organizacional Interno de la D:G.A.C.	92
5.2.1.	Definición de Poder	92
5.2.2.	Tipos de Poder	93
5.2.3.	Camino al Éxito: Poder de Recompensa y Poder Legítimo	93
5.2.4.	La Clave para lograr el éxito en las Organizaciones	96
5.2.5.	La Dependencia	97
5.3.	Propuesta N° 3: La Solución al Conflicto presentado en la Variable Estructural del Clima Organizacional Interno de la D.G.A.C.	100
5.3.1.	Definición de Conflicto	100
5.3.2.	Las transiciones en el pensamiento acerca del Conflicto	101
5.3.3.	El Punto de Vista Tradicional	101
5.3.4.	El Proceso de Conflicto	102
5.3.5.	Técnicas para la suministración del Conflicto	111
5.3.6.	Técnicas para la estimulación del Conflicto	112
5.4.	Propuesta N° 4: Implementación de Círculos de Calidad para el Mejoramiento de la Comunicación y la Estructura Organizacional en la Variable Estructural del Clima Organizacional en la Empresa Pública	115
5.4.1.	Definición de Círculos de Calidad	115

5.4.2	Objetivo del Círculo de Calidad	115
5.4.3.	Recomendación de Soluciones y Cómo Interpretarlas	116
5.4.4.	Fundamentos del Funcionamiento del Círculo de Calidad	116
5.4.5.	Condiciones del éxito de un Círculo de Calidad	116
5.4.6.	Funcionamiento de un Círculo de Calidad	117
5.4.7.	Métodos para conseguir adherentes al Círculo de Calidad	117
5.5.	Propuesta N° 6: El Cambio Organizacional enfocado a la Variable Estructural del Clima Organizacional Interno de la D.G.A.C.	119
5.5.1.	Resistencia al Cambio	120
5.5.2.	Opciones de Cómo Vencer la Resistencia al Cambio	123
5.5.3.	Cambio Clave para lograr la Dirección General de Aeronáutica Civil en el futuro	127
6.	CONCLUSION	130
	BIBLIOGRAFIA	132

AGRADECIMIENTOS

El conocimiento plasmado en este Seminario de Tesis, representa el crecimiento cultural- profesional alcanzado en el logro del objetivo principal, a través de un trabajo de equipo analizando la realidad actual de la Dirección General de Aeronáutica Civil, en forma macro.

Lo anterior, no hubiera sido posible, sin el apoyo y alto grado motivacional ejercido por nuestros queridos padres, amada esposa y valiosos hijos.

Nos cabe además, extender nuestros agradecimientos al equipo Docente quienes nos dieron las herramientas y junto con ello nos entregaron "la llave maestra" para abrir, sin temor las puertas de un futuro profesional acorde con el vertiginoso avance tecnológico e insertarnos en el logro de un mundo globalizado.

Nos permitimos hacer público nuestros especiales agradecimientos a nuestro Profesor Guía Sr. Héctor Chamaca Pérez y al Profesor Informante Sr. Pablo Butikofer Robles, por su alto grado de orientación.

Mención especial hacia el Sr. Flavio Navarrete Barahona, Investigador Histórico "Profesional Aeronáutico", quien nos aportó los conocimientos de la Reseña Histórica de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

A todos ellos, que Dios los bendiga y guarde con una especial bendición.

RESEÑA HISTORICA

DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

Desde 1910 en que Chile vivió la emoción del vuelo efectuado por el aviador César Copetta, en la chacra Valparaíso (Ñuñoa), en un Voisin de 50 HP., las actividades aéreas tuvieron un constante incremento. Por otra parte, la Aviación Militar, en Marzo de 1929, inaugura oficialmente la Línea Aeropostal Santiago - Arica, con 10 aviones Gipsy Moth y comienzan a aparecer diversos Clubes Aéreos en las ciudades de provincia. La gestación de estos hechos crearon la urgente necesidad de oficializar la existencia de un organismo que se encargara de la seguridad aérea como también del desarrollo de esta nueva modalidad de transporte.

En esa época, a lo largo de la ruta norte se ubicaron Postas Aéreas que solamente contaban con un lugar medianamente parejo para permitir el aterrizaje y despegue de los aviones en tránsito. Estos incipientes aeródromos, contaban con una caseta de radiotelegrafía y personal encargado de suministrar el combustible a los aviones. La información meteorológica era proporcionada a través del telégrafo y casi nunca era recibida a tiempo, antes de que el piloto estuviera en el

aire. Por este motivo, los pilotos solían confiar más en su intuición y experiencia que en el apoyo terrestre. Ya en ese entonces, operaban en el país algunas líneas aéreas comerciales extranjeras autorizadas por el Estado, acatando la disposición de recorrer el territorio nacional, sobrevolando la línea de ferrocarriles. No obstante, los accidentes de aviación se sucedían periódicamente, implicando un alto costo humano y material. Existía a la fecha una evidente carencia de legislación de aeronavegabilidad e infraestructura de apoyo aeronáutico en tierra.

Con la dictación del Decreto Supremo N° 1167, del 21 de marzo de 1930, que dió vida a la Subsecretaría de Aviación como un organismo supremo, permitió la formación de una Fuerza Aérea unificada e independiente, tras la fusión de los Servicios Aéreos que hasta entonces dependían de los Ministerios de Guerra y Marina. Con esta medida, Chile, pasaba a ser uno de los primeros países del mundo que contaba con una Fuerza Aérea que se igualaba en categoría al Ejército y la Marina.

El mencionado cuerpo legal en sus considerandos 3° manifestaba :
"que nuestro territorio tan extenso y cortado por obstáculos naturales

que impiden el establecimiento de comunicaciones rápidas, exige el desenvolvimiento de líneas aéreas mixtas sobre tierra y mar".

En sus considerandos 4º decía textualmente: "que estando llamada la aviación a tener importancia trascendental en el progreso nacional, conviene que las líneas y empresas aéreas se desarrollen bajo la inmediata tuición del Estado, siguiendo un plan armónico, cuya responsabilidad y dirección corresponda a un solo Departamento".

Por otra parte, en su considerando 5º, exponía : "que a más abundamiento, el primer ensayo de esta materia, la Línea Aérea Nacional entre Santiago y Arica (inauguración el 05.marzo de 1929), organizada en la forma dicha, ha constituido un éxito muy halagador que conviene asegurar y extender a la región sur para unir con el centro del país los territorios del Aysén, Río Baker y Magallanes".

Posteriormente, por D/S Nº 1312 de fecha 28 de marzo de 1930, la Subsecretaría de Aviación, al mando del Teniente Coronel Don Arturo Merino Benítez, incluye en su organización, junto a otras altas Reparticiones, a la Dirección de Aeronáutica.

A la recién creada Repartición Dirección de Aeronáutica, el D/S Nº

1313, de la misma fecha del anterior, le fija sus responsabilidades y tareas en el Art.14º, de acuerdo a lo siguiente: "La Dirección de Aeronáutica tiene a su cargo el estudio de las leyes, reglamentos y convenios de aeronavegación y el control de su aplicación en el país; tendrá bajo su inmediata dependencia la Línea Aérea Nacional, los aeropuertos y aeródromos, los servicios meteorológicos y radiotelegráficos, la confección de la carta aeronáutica, el personal de la aviación civil y todas las tramitaciones que de esta materia se derivan. Le corresponde la inversión de los carnets de pilotos comerciales y civiles, así como la confección y entrega de los correspondientes a pilotos de transporte".

En resumen, estos Decretos fijaron las bases de la actual Dirección General de Aeronáutica Civil.

Fue su primer Director, el Mayor don Federico Baraona Walton.

Sus primeras oficinas estuvieron ubicadas en la Avenida de Las Delicias

Nº 1305 (inmueble que pertenecía a la administración del Club Militar).

La Dirección de Aeronáutica, en sus inicios se abocó al estudio de

leyes, reglamentos y convenios de aeronavegación, se hizo cargo también de los servicios meteorológicos y de la elaboración de cartas aeronáuticas.

Posteriormente, con la dictación del D.F.L. N° 221, de fecha 15 de mayo de 1931, se le asignaron nuevas responsabilidades a la Dirección de Aeronáutica, entregando a este organismo la supervigilancia y control de todas las actividades de la aviación civil comercial, ya sea nacional como extranjera, y de la aviación de turismo (deportiva).

El Art. 25° del citado Decreto establecía: "a la Dirección de Aeronáutica le corresponde la supervigilancia y control de los Servicios de Aviación Civil y Comercial, tanto de las líneas explotadas por el Estado como las de carácter particular, y lo referente a Clubes Aéreos e instituciones extranjeras, las del Servicio de Radiocomunicaciones y Meteorología de la Aviación Nacional y la organización de los Servicios de Iluminación de los diversos aeródromos del país, para sus necesidades de tránsito aéreo, como también el estudio y organización de Servicios de Iluminación de las rutas aéreas".

Por este cuerpo legal se establecía que los aeropuertos y aeródromos públicos pasaban a depender de la Dirección de Aeronáutica.

Inicialmente, la Dirección de Aeronáutica, contaba con dos Departamentos, el 1º Legislación y 2º Comunicaciones, pero de acuerdo a las necesidades, su organización fue creciendo originando la creación de otros departamentos, tales como: Protección a la navegación aérea, aeronavegabilidad, jurídico, aviación deportiva, aviación comercial, aeródromos, etc., los cuales fueron regulando el permanente crecimiento de la actividad aeronáutica nacional.

El año 1944, se lleva a efecto en Chicago, Estados Unidos de América, la Convención de Aviación Civil Internacional, a la que asisten 52 países. De los estudios y temas tratados en este importante certámen, surgió el 04 de abril de 1947, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), del cual, Chile, es país signatario desde la misma fecha de fundación de este organismo.

En este período las oficinas de la Dirección de Aeronáutica, se ubican en Avda. Bernardo O'Higgins N° 1452, en una propiedad arrendada a don Pastor Valdivieso Cifuentes, bajo contrato por tres años, con un

arriendo mensual de \$ 19.000.

Por Decreto Supremo S.3. N° 77, del 29 de enero de 1948, firmado por S.E. el Presidente de la República, don Gabriel González Videla, se establece en Chile la Junta de Aeronáutica Civil, que tuvo la responsabilidad de estudiar, dirigir y resolver los diferentes problemas relacionados con la aeronavegación comercial en el país. Organismo que dependía directamente del Ministerio de Defensa Nacional y estaba integrado por el Director de Aeronáutica, el Subsecretario de Relaciones Exteriores, dos representantes designados por el Presidente de la República y un representante designado por el Consejo de Vías de Comunicación. La Junta fue presidida por el Director de Aeronáutica.

La Superioridad de la Fuerza Aérea de Chile, conciente de la imperiosa necesidad de centralizar en una sola unidad el control técnico de la Aviación Civil, la administración de los aeródromos y la actividad de proporcionar ayuda y seguridad a la navegación aérea, reestructuró la Dirección de Aeronáutica, por Decreto N° 36, de fecha 17 de enero de 1949.

En este mismo año, 1949, Chile, se adhiere a lo acordado en la

Convención de Chicago en el año 1944, mediante D/S S.3 N° 701, de fecha 26 de noviembre de 1949, al disponer la puesta en vigencia del Anexo 2 del Reglamento del Aire "Normas y Métodos Recomendados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Boletín Oficial N° 50, del 12 de diciembre de 1949, pág. 1160.

Con fecha 09 de julio de 1952, por Decreto N° 402, la Dirección de Aeronáutica pasa a depender del Ministerio de Defensa Nacional, y por Decreto N° 32 del mismo año, se crea la Dirección del Tránsito Aéreo.

Posteriormente, de acuerdo a lo dispuesto por el D.F.L. N° 241, de 1960, ambos organismos se fusionan pasando a denominarse "Dirección de Aeronáutica", dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile. Al experimentar una nueva reestructuración, la Dirección de Aeronáutica, por Ley N° 16.752, de fecha 17 de febrero de 1968, pasa a depender del Ministerio de Defensa Nacional.

Su actual denominación de "Dirección General de Aeronáutica Civil", quedó establecida en el Art. 1º, letra a), de la Ley N° 17.931, de fecha 08 de mayo de 1973. Ese mismo año, el 12 de septiembre, debido al

carácter estratégico de los servicios e instalaciones de la Dirección de Aeronáutica, la H. Junta de Gobierno dictó el D/S N° 2 (actualmente D/S N° 606), mediante el cual pasa nuevamente a depender de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, y su personal se incorpora totalmente al régimen existente en la Fuerza Aérea.

La Dirección General de Aeronáutica Civil es un organismo público de carácter descentralizado, dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile. Su misión fundamental es velar por la seguridad aérea, fiscalizando el cumplimiento de la legislación aeronáutica y proporcionando servicios destinados a la ayuda y protección a la navegación aérea. Siendo también, la autoridad meteorológica, en beneficio de la actividad aérea y de todas las áreas del país que lo precisen.

Su organización y su desenvolvimiento funcional están establecidos en el Reglamento Orgánico y de Funcionamiento promulgado por Resolución Exenta N° 0439, de fecha 06 de mayo de 1991.

Bajo este concepto, la Dirección General de Aeronáutica Civil realiza funciones fundamentales, como : prestar un eficiente y seguro servicio

de apoyo a la navegación aérea en el territorio nacional; administrar y controlar los aeropuertos y aeródromos de dominio fiscal, público o privado; controlar y promover el desarrollo técnico de la aviación civil; proporcionar el personal técnico necesario para la ejecución del control de las actividades aeronáuticas y fiscalizar el cumplimiento de toda la reglamentación aeronáutica.

Por Decreto Supremo N° 330, de fecha 30 de mayo de 1997, se instituye como fecha oficial de conmemoración del Día Oficial de la Dirección General de Aeronáutica Civil el día 21 de Agosto. En esta fecha de importancia histórica, en el año 1910, se efectuó el Primer Vuelo de un Aeroplano en Chile, realizado por el aviador civil, Sr. César Copetta, en los terrenos de la chacra "Valparaíso", en un avión Voisin de 50 HP. alcanzando en su vuelo la altura de más o menos 10 metros.

En los últimos años, dentro de los logros más importantes, cabe destacar lo siguiente :

-Se ha mejorado el Sistema de Radioayudas que conforman la Red Nacional de Aeronáutica con la instalación de modernos equipos de

radioayudas, empleando para la certificación y verificación en vuelo de aeronaves laboratorio como el Cessna Citation II equipado con consola semiautomática "Sierra 8704", un avión Cessna Citation VI y un helicóptero Bolkow Bk117.B-1.

-Se ha mejorado la red de aeródromos y aeropuertos de Chile, modernizando la infraestructura existente de las instalaciones y servicios a las actividades aéreas. Incluyéndose en esta implementación a la provincia Antártica Chilena, dotándola de un moderno equipamiento.

-También, se ha dotado de un moderno equipamiento a la Dirección Meteorológica de Chile.

-Modernización del Aeropuerto Internacional "Arturo Merino Benítez". El Proyecto denominado "AMB 2000" se encuentra en una fase bastante avanzada. El nuevo Terminal es de tipo modular, lo que le permitirá crecer de acuerdo a la demanda. La primera fase inaugurada, consideró un Terminal de 24.000 mts.2 para 1,8 millones de pasajeros internacionales anuales, con cuatro puentes de embarque, una plataforma para estacionamiento de 5 aviones de

fuselaje ancho, vías de acceso y áreas de estacionamiento para 2.000 vehículos, Sub-estación eléctrica y modernización de los distintos servicios públicos que operan en el Aeropuerto. Esta obra está siendo financiada por la Dirección General de Aeronáutica Civil, con fondos de su propio presupuesto, incluido un préstamo reembolsable del Estado. En cuanto al desarrollo futuro, el proyecto incluye la construcción de tres edificios interconectados, en forma de "U", que permitirá la atención de hasta 9 millones de pasajeros anuales. Este importante proyecto de inversión, forma parte del Plan de Desarrollo de la Dirección General de Aeronáutica Civil, siendo el primer paso para continuar complementando a futuro el resto de la red Aeroportuaria Nacional, en coordinación con la Dirección Nacional de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas. Otras de las realizaciones importantes, lo constituye el equipamiento del Sistema de Seguridad Aeroportuaria, cuyo material de seguridad ha sido incrementado con la adquisición de máquinas de rayos x, detectores de metal, pasarelas detectoras, circuitos cerrados de televisión y otros elementos que contribuyen a dar seguridad a las tripulaciones y pasajeros.

-La participación de la Dirección General de Aeronáutica Civil en el ámbito aeronáutico internacional ha continuado en un permanente

incremento, concretándose importantes y provechosos contactos para la aviación chilena. Se han organizado en Chile diversas reuniones aeronáuticas internacionales y representantes de la DGAC han concurrido a importantes certámenes efectuados en el extranjero. Mediante becas proporcionadas mediante el Proyecto de Asistencia Técnica OACI/PNUD, numerosos funcionarios han concurrido a cursos de especialización en el extranjero.

-Respecto a la Aviación Deportiva, la DGAC, ha mantenido una permanente preocupación por incentivar la práctica de las diversas disciplinas aéreas, prestando su apoyo en la organización y desarrollo de diversos campeonatos nacionales e internacionales, como asimismo, en la realización de seminarios y encuentros de la aviación deportiva.

Además de otros Departamento de vital importancia, dependen de la Dirección General de Aeronáutica Civil, los siguientes organismos:

- ESCUELA TECNICA AERONAUTICA.

Este Instituto fue fundado el 16 de junio de 1964, mediante el D/S N°

200, firmado por el entonces Presidente de la República, Don Jorge Alessandri Rodríguez. Su primer Director fue el Comandante de Grupo (T) don Víctor José Robinovitch Castro, el cual fue nombrado por D/S N° 361, de fecha 14 octubre de 1964.

La Escuela tiene sus instalaciones en la Comuna de Quinta Normal y cuenta con las más avanzadas técnicas e implementos para la instrucción de los profesionales y especialistas que requiere la Institución.

Este Instituto de Educación Superior, imparte instrucción en las áreas de : Control de Tránsito Aéreo, Electrónica, Comunicaciones, Meteorología, Salvamento y Extinción de Incendio, Administración de Aeropuertos, y otras materias afines.

DIRECCION METEOROLOGICA DE CHILE

Su fundación se remonta al 26 de marzo de 1884, en que fue dictado el Decreto por el cual se establece un Servicio Especial de Observaciones Meteorológicas simultáneas que estaría a cargo del Observatorio Nacional. La difusión de los datos se haría a través del telégrafo nacional. Tuvo varias denominaciones, entre ellas la de "Instituto Central Meteorológico", "Oficina Meteorológica de Chile",

hasta llegar a la que es hoy en día la "Dirección Meteorológica de Chile", organismo dependiente de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

El primer jefe de la Oficina Meteorológica de Chile fue el Capitán de Corbeta, Don Waldo Nuño, oficial de la Armada nombrado en 1928.

Por D/S N° 1105 de fecha 31 de mayo de 1928, el Supremo Gobierno dispuso la fusión de todos los Servicios Meteorológicos que habían en el país, en un organismo denominado "Oficina Meteorológica de Chile", obedeciendo al progreso científico, siempre creciente de la disciplina de meteorología.

Posteriormente, por Ley N° 9289, de fecha 12 de enero de 1949, el personal técnico que se desempeñaba en la Oficina Meteorológica de Chile, pasa a incrementar la Planta de Empleados Civiles de la Fuerza Aérea, figurando en el Sub-Escalafón meteorólogos técnicos auxiliares de la Fuerza Aérea, a cargo del Jefe del Servicio en ese entonces, don Jorge Fernández Fernández.

En 1955, S.E. el Presidente de la República Don Carlos Ibáñez del Campo decreta la destinación de 15.600 metros cuadrados, para uso

exclusivo de la Oficina Meteorológica de Chile, en terrenos fiscales, en la Quinta Normal (Santiago). (D/S N° 1872, del año 1955). En la actualidad, se encuentra ubicado en modernas instalaciones en Lo Prado.

MUSEO NACIONAL AERONAUTICO Y DEL ESPACIO

Fue creado por Decreto Supremo N° 486 de fecha 13 de julio de 1944, bajo el gobierno del Presidente de la República, Don Juan Antonio Ríos Morales y en su articulado decretaba :

"Art. 1° créase el Museo de Aviación con sede en Santiago, que comprenderá tanto la Aviación Militar como la Civil".

"Art. 2° El Museo de Aviación dependerá de la Dirección de Aeronáutica, la que estará encargada de su organización y mantenimiento".

"Art. 3° : Se autoriza a la misma Dirección para recibir las donaciones y erogaciones que se le hagan al Museo de Aviación y para

destinarlas a su formación y desarrollo".

El Museo de Aviación, en sus inicios fue ubicado en una antigua casa de calle Catedral 2092 (Academia de Guerra Aérea) y gracias al entusiasmo e interés por la historia aeronáutica demostrada por el Teniente 1º Don Enrique Flores Alvarez, el Museo bajo su dirección, emprendió la importante labor de recopilar y preservar el patrimonio histórico, el que perdura hasta nuestros días. En esta misma época se funda la Escuela de Aeromodelismo y la Escuela de Planeadores, con el objetivo de crear conciencia aérea, especialmente en la juventud chilena. El Museo nació como una institución destinada a mostrar maquetas a escala de aviones, atendiendo a la limitación física del espacio en que se encontraba ubicado.

En 1952, a raíz del traslado que efectuó la Academia de Guerra Aérea, el Museo fue instalado en una dependencia de la antigua Dirección de Aeronáutica ubicada en Avda. Bernardo O'Higgins 1452, actualmente sede del Círculo de Oficiales en Retiro de la Defensa Nacional.

• Su Director, el Teniente 1º don Leopoldo Tacchi Cavagnaro apoyado por don Eduardo Pinochet Carte quien ocupaba el cargo de Conservador del Museo y a la vez profesor de Aeromodelismo y el

señor Guillermo Prado, maquetista especializado y también profesor de aeromodelismo, procedieron a montar una exposición con varias decenas de maquetas, presentando una ambientación del antiguo aeródromo El Bosque y de la Base Aérea de Quintero, con modelos de aviones terrestres y botes voladores e hidroaviones.

La Dirección de Aeronáutica, ese mismo año, deja de ocupar esas instalaciones trasladándose al edificio del Banco del estado, en Alameda esquina Morandé, encontrándose el Museo irremediablemente sin ubicación.

Entre los años 1952 y 1968, el Museo de Aviación tuvo varias ubicaciones, la primera de ellas en calle Miraflores N° 50, en una dependencia del Museo Histórico, presentando una pequeña muestra a los visitantes. Aquí permaneció hasta el año 1958, época en que fue entregado bajo custodia de la Escuela de Especialidades y sus reliquias fueron almacenadas en una bodega.

La instalación del Museo en Quinta Normal se produjo en 1968, ocupando una joya arquitectónica producto del ingenio francés, el Pabellón París, por una inteligente iniciativa del Círculo de Precursores de la Aviación Chilena,

encabezado por su Presidente Don Armando Venegas de la Guarda, quienes gestionaron ante el Ministerio de Bienes Nacionales, le cedieran este histórico edificio para instalar el Museo Aeronáutico. En esa época el Museo había reunido un gran número de especies, fotografías, documentos e incluso, algunos aviones de tamaño original.



El 12 de Diciembre de 1968, abre sus puertas al público, quedando encargado de su organización y funcionamiento Don Eduardo Pinochet Carte, actividad que ejerce hasta 1971, año en que asume la dirección, el General de Brigada Aérea (A) don Eleodoro Calderón

Loyola. Bajo su administración, el Museo adquiere el carácter de un ente no sólo didáctico, sino también histórico y tecnológico, al incluir en su muestra objetos pertenecientes a los pioneros de la aviación chilena, sus testimonios fotográficos, elementos de vuelo, armamentos, motores de aviones, e incluso algunos artículos relacionados con la astronáutica, además de los primeros aviones originales a escala.

Posteriormente, el General Calderón, entrega la Dirección del Museo, en forma voluntaria en Diciembre de 1985 al Coronel de Aviación (A) Don Mario Jahn Barrera.

A partir de ese año, el Mando de la Fuerza Aérea de Chile y de la Dirección General de Aeronáutica Civil, replantean la función museológica, dirigiéndola hacia una completa profesionalización, y en especial respetando las recomendaciones de ICOM (International Council of Museum), organismo asociado de la UNESCO y rector a nivel mundial de la museología.

Todo esto lo llevó a reformular sus objetivos, incluir personal técnico

museológico, expertos en historia y en apoyo de servicios. El Pabellón París, vió su espacio muy reducido debido a que la colección más importante era la de aeronaves, originales y réplicas en escala de 1:1. (actualmente la muestra de la Colección Aeronaves del Museo la constituyen 27 aeronaves en exhibición).

El Museo Nacional Aeronáutico de Chile fue ubicado definitivamente cerca del Aeródromo Los Cerrillos. En esta área se realizan cada dos años la Feria Internacional del Aire y del Espacio FIDAE . En esta oportunidad y durante el desarrollo de la muestra, el Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio recibe la visita de aproximadamente, 300 mil personas.

El 09 de marzo de 1992, el Museo abrió sus puertas al público en este nuevo y moderno edificio, bajo la dirección del Coronel de Aviación (A) don Mario Jahn Barrera y con el apoyo de todo el personal presenta al público una muestra llena de vida, con grandes salas de exhibiciones, destacándose una central que alberga a más de una veintena de aviones, entre originales y réplicas. La Historia de la Aeronáutica Nacional, con el apoyo valioso de la Dirección General de Aeronáutica Civil, organismo del cual depende, tiene un lugar especial en Los

Cerrillos, y es visitado diariamente por más de 400 personas interesadas por conocer lo antiguo y el avance que ha experimentado la aeronáutica a través de los años.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de cambios vertiginosos, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven cada vez más escasos, se hace más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

Hoy en día, las empresas enfrentan circunstancias que implican un cambio substancial con respecto a sus condiciones habituales. Los nuevos enfoques económicos, los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias del mercado presionan a las organizaciones, obligándolas a adoptar nuevas políticas y readecuar una estructura de acuerdo a las necesidades del momento actual.

Todos estos cambios externos e internos inciden y afectan profundamente a los miembros de estas organizaciones.

A la luz de los conocimientos actuales, existe un consenso de la necesidad de estudiar el comportamiento del trabajador en relación con el medio ambiente en el cual trabaja. Este conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio en que se desenvuelve

constituye un sistema altamente dinámico, donde variaciones en cualquiera de ellos afectan forzosamente a los demás.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización.

Por otro lado, la marcada tendencia de la comunicación organizacional hacia un trabajo administrativo interdisciplinario y cada vez más interdependiente, afirma la necesidad de conocer de cerca lo que se ha denominado CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los medios de comunicación mencionan, con frecuencia, términos como "Clima Laboral", "Clima Cultural", "Clima Económico", etc. y se ha acostumbrado a ello, pero sin entrar a cuestionar o a comprender su verdadera dimensión.

Para el administrador que trabaja en las organizaciones tanto del sector público como privado, el concepto de clima organizacional le exige un conocimiento exacto de lo que esto involucra. Esta realidad tiene directa vinculación con la Política de Administración, dirigida al interior de la empresa.

Es importante reflexionar sobre algunos aspectos generales relativos a este tema de tanto interés para los responsables de la gestión pública, los que tienen perfectamente definido que parte fundamental de su labor lo constituye la función de asesoría a las directivas de la organización, para que éstas tomen decisiones, basadas en una información acertada, precisa, concisa y fidedigna.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FORMULACIÓN

En toda organización es posible identificar problemas que se relacionan en gran parte con el clima interno de una organización. Estos problemas generan alteraciones en los individuos que trabajan en ella, produciendo insatisfacción, poca productividad, deficiente organización, incomunicación, entre otras.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que compone su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

La necesidad de crear una propuesta para que se refiera a modificar o crear un clima organizacional apropiado para los trabajadores de la Institución, los cuales constituyen el patrimonio más valioso y generador de la productividad en el desarrollo y permanente crecimiento del quehacer aeronáutico cuyo objetivo es "velar por la seguridad aérea, tanto en el tráfico de aeronaves civiles y comerciales".

Este Seminario de tesis plantea el problema de “CÓMO LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES INTERFIEREN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO EN LA DGAC.”

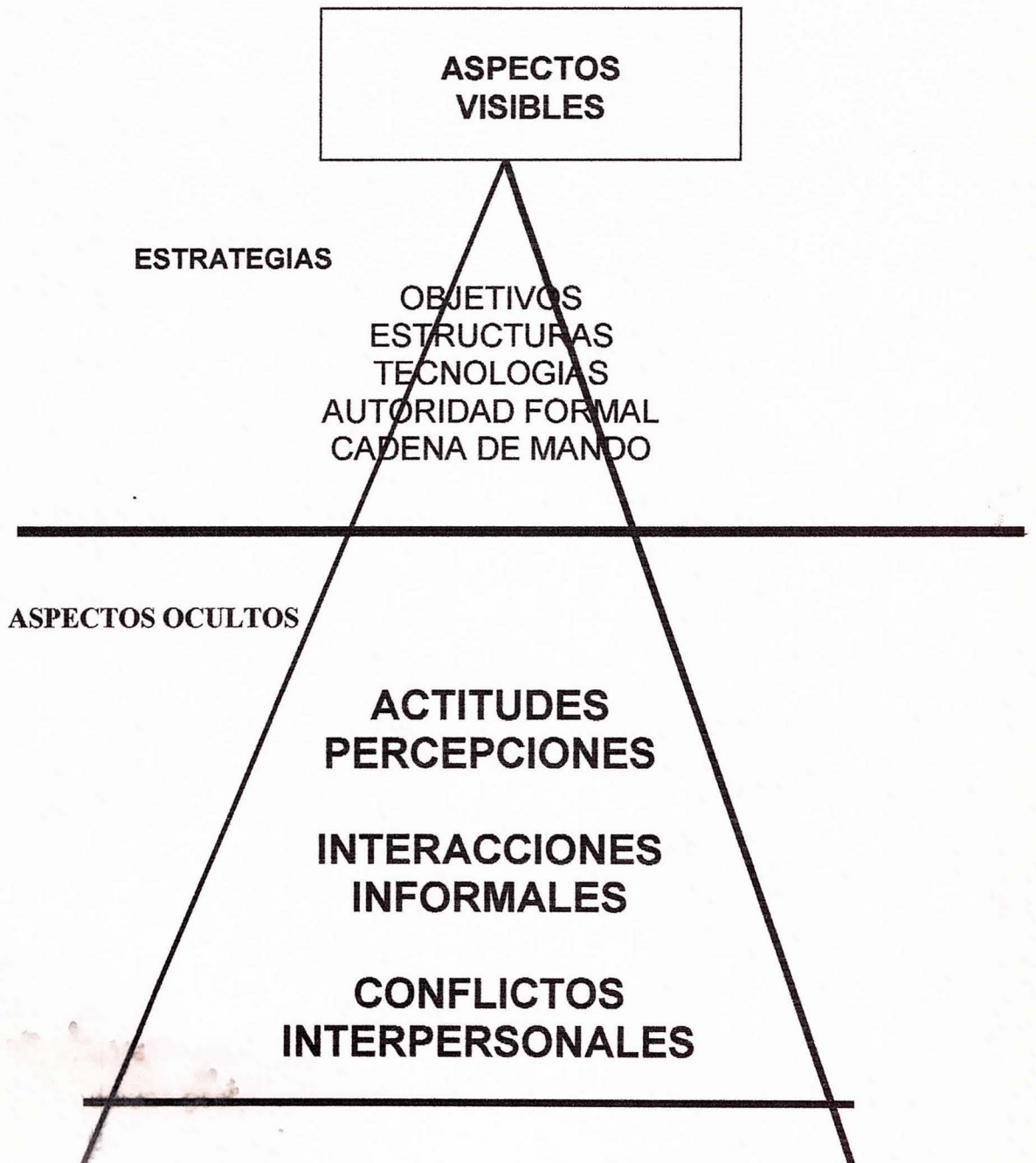
1.2. OBJETIVO GENERAL

Identificar a través de un análisis teórico y práctico cómo el Clima Organizacional , afecta al recurso humano que pertenece a la Dirección de Aeronáutica.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender el concepto de Clima Organizacional .
- Reconocer la importancia del Clima Organizacional, desde la perspectiva del individuo y su entorno.
- Definir el concepto de variable estructural.
- Reconocer las variables estructurales que componen el Clima Organizacional, tales como estructura, tamaño, organigrama, poder, liderazgo y comunicación.
- Aplicación de técnicas para modificar un clima organizacional inapropiado y creación de estrategias para desarrollar un clima favorable, adecuado e ideal a la Institución.

LA ORGANIZACIÓN ES UN ICEBERG



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEORICO

Existe una multiplicidad de escritos y enunciados sobre el Clima Organizacional. En todos ellos, se considera la presencia del capital humano como el vital elemento sustentador de una organización que está abierta a los cambios que diariamente surgen en el mundo contemporáneo y que influyen notoriamente en el quehacer o accionar de una organización como lo es la Dirección General de Aeronáutica Civil, la cual no puede estar desvinculada de la globalización mundial.

Por lo cual debe tener sus sistemas administrativos abiertos a nuevas incorporaciones y /o modificaciones, retroalimentándose permanentemente del medio ambiente relevante. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de estos objetivos que éstos cambios experimentan; y es aquí dónde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a éste factor, a quién debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus actitudes, al punto tal que se encuentre con un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí al trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo le es reconocido al interior de la organización.

La gestión que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que, la clave de una gestión acertada en el factor clima organizacional es la gestión

participativa del recurso humano mediante la comunicación y el trabajo en equipo.

Lo que hoy necesita el recurso humano involucrado en la gestión participativa, es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse de lleno en la aventura de aceptar e incorporar los nuevos cambios, para innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a la organización y por ende nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío lo constituye la gestión por "competencias", tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos involucrados en los procesos de la organización, por tal razón, la gestión por competencia pasa a transformarse en un canal contínuo de comunicación directa y mejora en estima en el clima organizacional entre los trabajadores de la Dirección General de Aeronáutica Civil; es ahora cuando la organización comienza a involucrar la necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo de capacitación, en lo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. En suma, la gestión por competencia para un óptimo clima organizacional es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del

potencial de las personas, "de lo que saben hacer o podrían hacer al interior de la organización".

El recurso humano, de acuerdo a las nuevas características imperantes en el mundo actual, conforme a la aplicación de avanzadas tecnologías aplicadas y adecuadas a las necesidades del mundo actual, en la búsqueda del objetivo final, es Productividad versus Clima Organizacional.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que – en conjunto – ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo que configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

La definición de Clima Organizacional para Goran Ekvall (1977), "es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización". El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo, en las necesarias interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización". Sin embargo, este conglomerado de actitudes y conductas puede verse originada por una serie de variables, cada una de ellas constituida por elementos, que influyen en el clima organizacional de las instituciones.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta a dicho trabajo.

2.2 VARIABLE ESTRUCTURAL

Tiene directa relación con la dimensión de la Institución (Dirección General de Aeronáutica Civil)), de acuerdo a su conformación orgánica independiente, siendo un sub-sistema inserto en otro sistema mayor que es la Fuerza Aérea de Chile.

La Variable Estructural abarca dos conceptos: Variable y Estructura. VARIABLE, es el factor que representa la magnitud de una serie de elementos que conforman y ayudan a la comprensión de

fenómenos, circunstancias o acciones al interior de la organización. La ESTRUCTURA corresponde a toda la organización compuesta por su factor que es el Recurso Humano.

Al interior de la estructura organizativa se produce una retroalimentación en que interactúan los procesos específicos para el desarrollo de la seguridad aeronáutica conforme a los acabados y acuciosos procedimientos instaurados por la organización en forma interna, a través del Decreto Ley Aeronáutico 16.752, Código Aeronáutico 18.916, reglamentos, disposiciones y manuales técnicos de instrucción de normas referidas al accionar y operatividad de los recursos humanos y materiales con que cuenta la organización para su cabal funcionamiento

Los procesos son intangibles, pero a su vez son cuantificables y medibles para el accionar de una mejora permanente y continua en el cumplimiento de las tareas que se le impone a la organización para lograr el objetivo general en el cumplimiento de la misión aeronáutica.

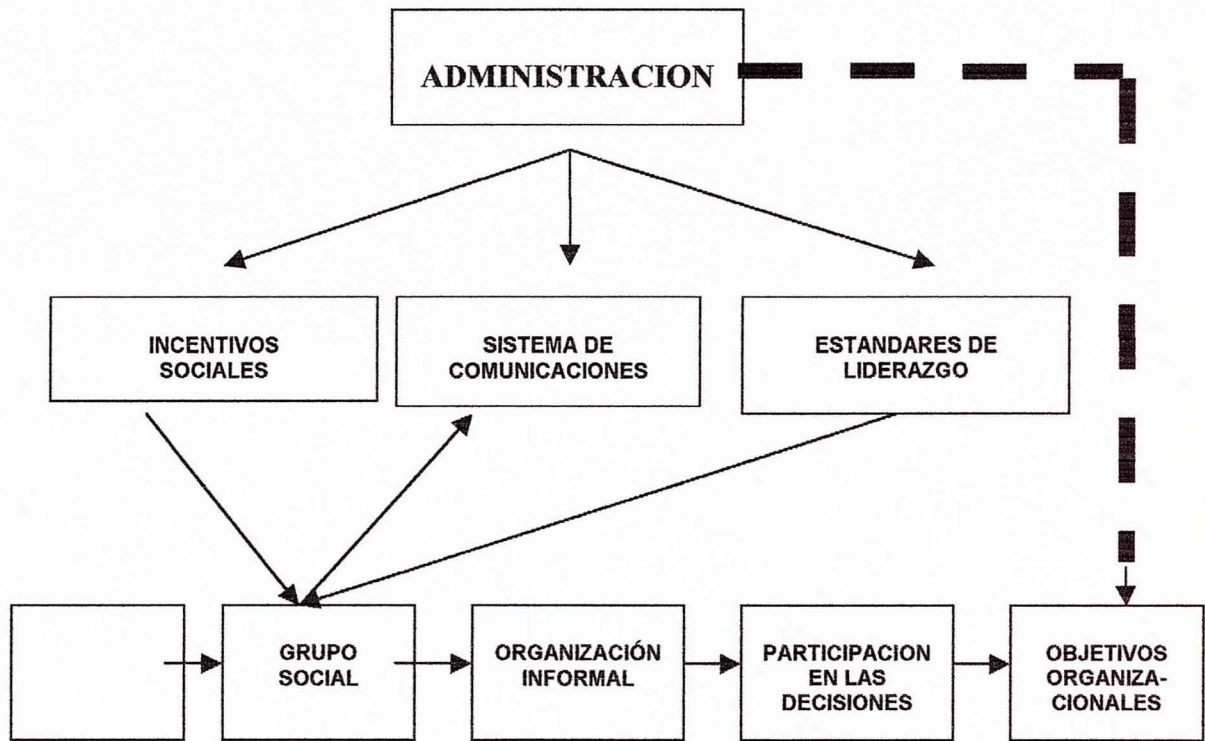
El proceso involucrará toda la gestión de recursos humanos. Dentro de esta gestión están: el liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el ejercicio del control, el modo de la resolución de conflictos, el tipo de coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos, los incentivos utilizados para los empleados, el mecanismo de selección de empleados, el status y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades, los mecanismos para socializar a los empleados, el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

De la unión de la ESTRUCTURA + PROCESO nacen los elementos determinantes que conforman la variable estructural:

1. Comunicación
2. Estructura Organizacional
3. Toma de Decisiones
4. Poder y Liderazgo
5. Tamaño de la Organización
6. Organigrama

Cabe hacer presente además, que la organización en su aspecto estructural se retroalimenta con la información internacional emanada por Organismos competentes del quehacer aeronáutico, de acuerdo a los convenios internacionales suscritos por nuestro país (Convenio de Chicago, 1945 con la O.A.C.I. "Organización de Aviación Civil Internacional"), la cual es incorporada a los reglamentos y manuales técnicos operativos vigentes.

ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS



2.3. COMUNICACIÓN

La comunicación humana es un proceso dinámico y continuo. Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización. La comunicación humana no comienza ni termina. Las personas están involucradas constantemente con la comunicación consigo mismas y con otras, especialmente, en el quehacer de la comunicación. La vida de la organización proporciona un sistema de mensajes especialmente rico y variado. Los miembros de la organización deben ser capaces de reconocer e interpretar la gran variedad de mensajes disponibles, para que les permitan responder de manera apropiada a distintas personas y situaciones. Nadie puede elegir no comunicarse. La comunicación es una realidad inevitable de la pertenencia a una organización y de la vida en general. Al decir que la comunicación es un proceso de comunicación continuo, debe reconocerse también que la comunicación humana es irreversible. Está ligada al contexto en el que ocurre. El contexto se refiere al tiempo y al espacio que rodea a la comunicación humana. El momento en que se da la comunicación y la manera en que las personas sienten la oportunidad de la comunicación tienen una repercusión importante sobre la comunicación humana. El escenario donde ocurre la comunicación tiene una gran repercusión sobre la interacción.

→ La comunicación humana es un proceso engañosamente complejo, debido a que se interaccionan muchos aspectos. Dentro de

la comunicación existe la percepción que es el proceso a través del cual las personas concientizan los mensajes internos y externos y los interpretan para crear significado. Los seres humanos perciben el mundo a través de sus sentidos "vista, oído, tacto, gusto, olor, balance y conciencia del calor, el frío, el dolor, placer y la presión". Además de percibir mensajes externos a través de los sentidos, distinguen mensajes generados internamente. Los cuales son fisiológicamente, tales como, el hambre, la fatiga y el nerviosismo y mentalmente el pensar, fantasiar y elegir. Las personas sólo tienen un espacio cognitivo limitado para procesar información. Tratar de percibir todos los mensajes disponibles conduciría a una sobrecarga de información. Existen tantos mensajes disponibles que aún con las limitaciones sensoriales estamos sujetos a una sobrecarga.

Para complicar aún más el proceso perceptual, las personas no tiene la habilidad de percibir todo lo que les rodea, por sus limitaciones sensoriales. No podemos escuchar toda la frecuencia de sonido o ver toda la longitud de onda de la luz.

Los seres humanos han desarrollado el proceso cognitivo de percepción selectiva para maximizar la eficiencia de los mensajes que perciben y minimizar los problemas perceptuales ocasionados por las limitaciones cognocitivas y sensoriales. La percepción selectiva es el proceso a través del cual las personas atienden a los mensajes más importantes del conjunto total de mensajes potencialmente perceptibles y utilizan los mensajes elegidos para darles sentido a su situación actual. El proceso de percepción selectiva tiene tres partes interrelacionadas.

1. Que se enfoca en los mensajes claves en cualquier situación.
2. Habitación: consiste en el bloqueo de mensajes extraños o no importantes en cualquier situación.
3. Cierre que se refiere a juntar todos los mensajes recolectados a través de la atención selectiva y ordenarlos en una configuración selectiva.

Todo ello teniendo un gran significado para el clima organizacional, debido específicamente a que los mensajes proporcionan a las personas información de contenido y de relación.

La Comunicación informal es un canal que actúa en forma constante de acuerdo a la velocidad de los cambios y creciente complejidad del sistema social. Interactúa entre los distintos fenómenos e incertidumbre y sobre los probables cursos de acción, los avances comunicacionales que actúan a favor de un sistema centralizado y desconcentrado acompañado con cambios en las orientaciones de la organización están presentes en forma permanente. La presencia del mercado regulador de las contingencias sociales y el surgimiento de inéditas formas organizacionales de la sociedad civil toda, para hacerse presente e influir de cierta forma en conjunto con la comunicación formal en la toma de decisiones al interior de la organización.

Tal es así, que la comunicación es un punto fundamental y clave en el Clima Organizacional de la institución. La comunicación

pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importando el tamaño o las funciones que éstas cumplan. La comunicación es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez y que garantizarle su permanencia.

La comunicación posee carácter activo, tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras. Colabora a robustecer la comprensión y confianza, a estimular y motivar a los miembros de un grupo o componentes de un público. Elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos, advierte la inminencia de catástrofes y, llegando un siniestro, facilita las medidas para disminuir sus consecuencias.

Se puede afirmar entonces, que la comunicación no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino mas bien, es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos. Todo proceso de comunicación implica dos dimensiones: la transferencia de información (hacer – saber) en tanto, un emisor le otorga cierta dosis de conocimiento sobre algo al receptor y la credibilidad (hacer – creer) en tanto, existe un conjunto de conceptos y valores respecto de los cuales emisores y receptores asumen actitudes de acercamiento o repulsión. Por lo tanto, no basta decir quiero comunicarme, es necesario ser creído en lo que se dice, y en este último aspecto, es donde se desarrolla el gran desafío de toda actividad comunicativa.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura se refiere generalmente a la orgánica Institucional la asigna al recurso humano a las diferentes áreas de desempeño laboral de acuerdo al sistema organizacional que es de carácter burocrático, con sus respectivos sub-sistemas de control y análisis, los cuales apuntan específicamente al cumplimiento de la misión (dimensiones de grupos o unidades de trabajo, span of control) o incluso, en el ámbito de la estructura de trabajo y de las políticas propias para el desarrollo del quehacer aeronáutico. En otras palabras, la estructura define los sistemas y sub-sistemas propios de la organización, involucrando el recurso humano que es el elemento preponderante para el desarrollo y cumplimiento de las tareas , en un clima organizacional adecuado y en la búsqueda permanente de lograr resultados óptimos.

El concepto de estructura se distingue del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los funcionarios tienen ante su organización de acuerdo a los sistemas y sub-sistemas aplicados.. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional, de las necesidades y capacidades individuales del recurso humano implicado en el logro de la gestión.

La estructura es un fenómeno objetivo que influye preponderantemente en el clima organizacional, el cual es un

fenómeno subjetivo percibido de esta manera, por los integrantes de la organización.

Elementos tales como, reglamentos, circulares, memorandums, y normas que la organización establece, según son cumplidas por los integrantes que componen la organización, como también, las normas, exigencias y deberes establecidos por la estructura formal de la organización son parte del clima organizacional.

2.5. TOMA DE DECISIONES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION

La toma de decisiones, es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, Niklas Luhmann, en su libro " Organización y decisión autopoiesis, acción y entendimiento educativo", estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

La toma de decisiones puede definirse como la acción de elegir una opción de entre un conjunto de alternativas "racionales". Tomar una decisión involucra seleccionar una solución de entre una o varias alternativas, cada una de las cuales puede ser correcta dependiendo de las circunstancias.

2.6. PODER Y LIDERAZGO

Se entiende el poder, como un fenómeno extremadamente dinámico, que recurre a fuentes diversas y que puede crecer o disminuir según la variación de las alternativas que poseen las personas involucradas en la relación de poder. El poder es el reconocimiento propio otorgado a una persona conforme a su nivel jerárquico al interior de una organización.

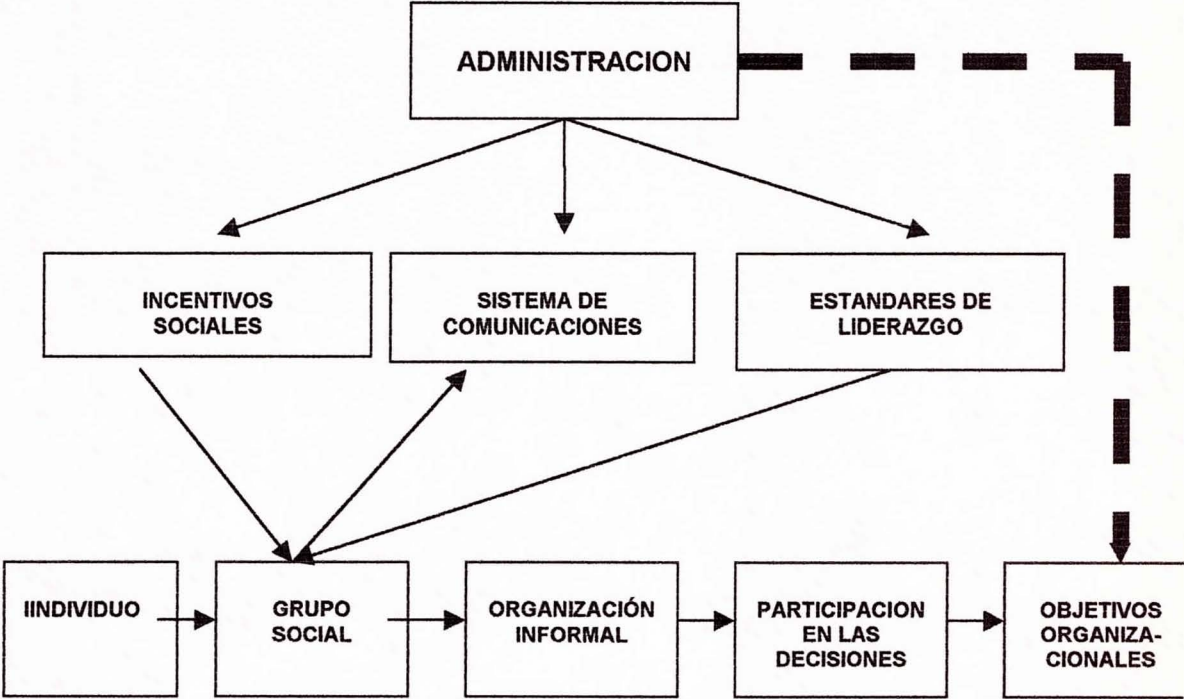
Según Luhmann -1979 (1), el poder es un medio generalizado de comunicación. Tiene lugar en una situación en que dos personas, que disponen de diversas alternativas de acción, interactúan. Una de ellas intenta transmitir a la otra su propia selección para las alternativas de esta última. El poder – como medio generalizado de comunicación – hace más probable que la segunda persona acepte que la primera le imponga su selección para sus propias alternativas.

El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos. Aunque se reconoce que tiene bases de generación diferentes, pueden ser combinados y actualmente se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal, consigan, además, cierta cuota de poder emergente o liderazgo. Es así como se habla de liderazgo ejecutivo.

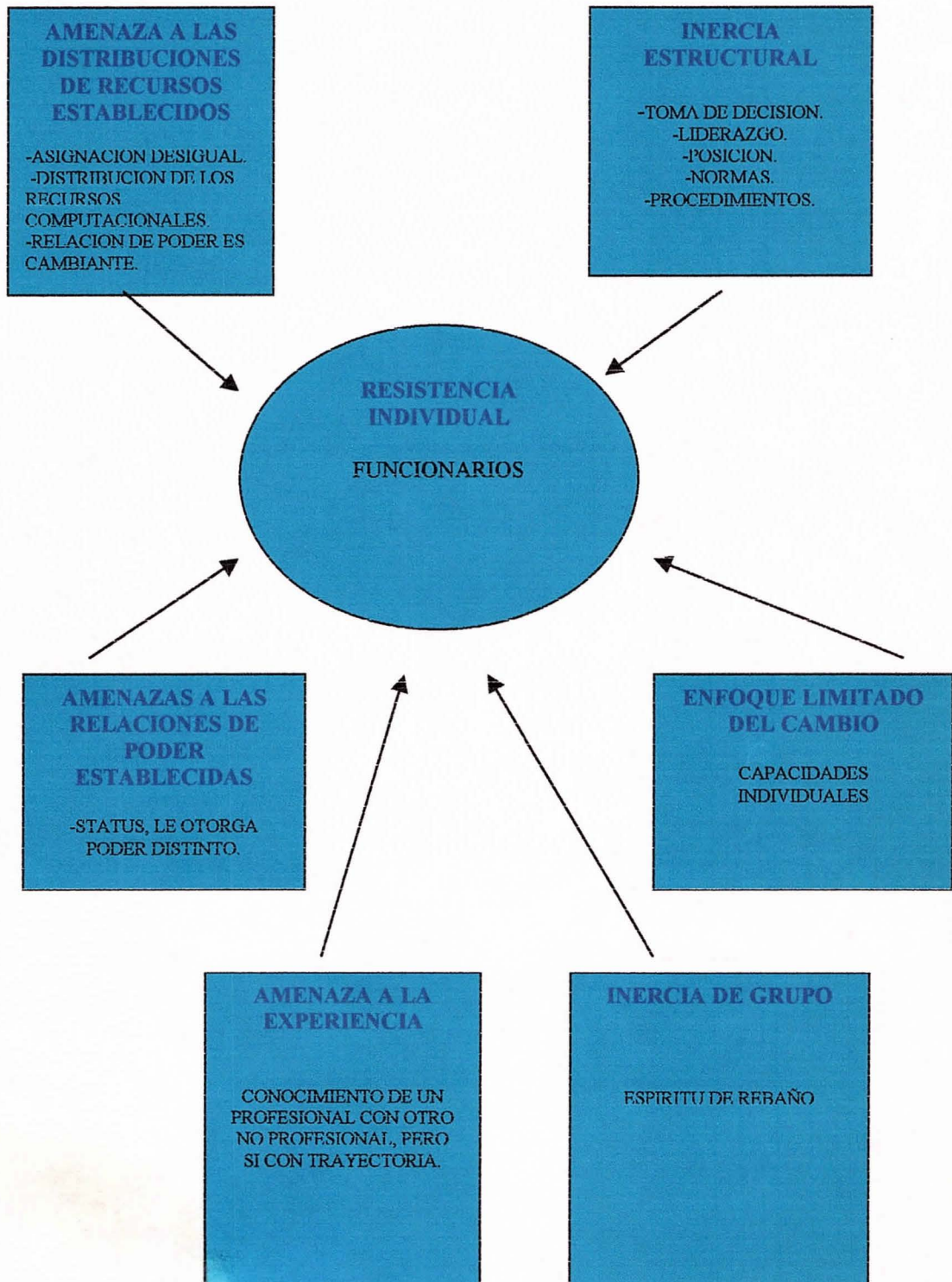
(1) NIKLAS LUHMANN, "Organización y decisión autopoiesis, acción y entendimiento educativo, Editorial Antropos, Universidad Iberoamericana, México, 1996.-

Liderazgo es la influencia ejercida en forma positiva o negativa , con cualidades propias que posee una persona para influir en sus pares dentro de la organización y que pueden ocasionar una modificación en el comportamiento de los grupos liderados por el líder.

ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS



RESISTENCIA GRUPAL AL CAMBIO EN LA D.G.A.C.

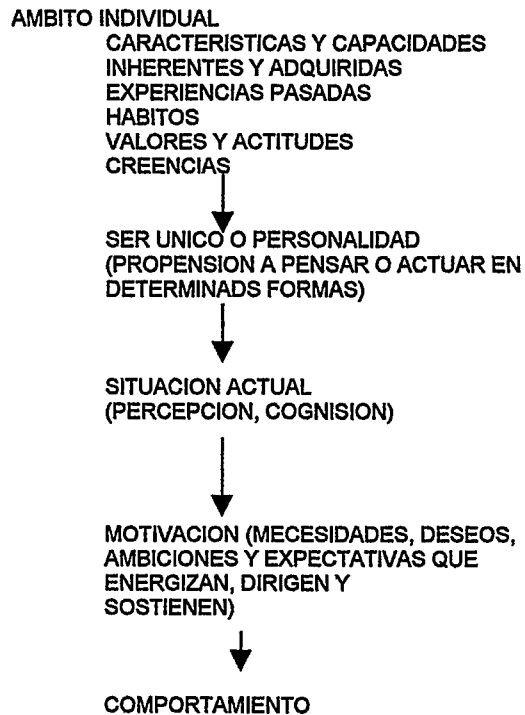


ALGUNAS INFLUENCIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN UNA SITUACION DE TRABAJO

CONTEXTO GENERAL
CULTURA
ECONOMIA
COMUNIDAD
FAMILIA
LEYES
OTRAS INFLUENCIAS

AMBITO DE TRABAJO
METAS
EXPECTATIVAS Y FUNCIONES
POLITICAS, PROCEDIMIENTOS
Y REGLAS
NORMAS FORMALES
E INFORMALES.
SISTEMA DE RECOMPENSAS

- ECONOMICAS
- NO ECONOMICAS
TAREAS
SISTEMAS DE PLANEACION
Y CONTROL
TECNOLOGIA
ESTRUCTURA
DINAMICA DE GRUPO
LIDERAZGO



2.6.1. HETEROGENEIDAD FUNCIONAL EN LA D.G.A.C.

La Dirección General de Aeronáutica Civil de acuerdo a su dimensión organizacional cuenta con un capital humano muy heterogéneo en cuanto a capacidades intelectuales y profesionales, para cumplir con la diversidad de tareas en la búsqueda del logro de la misión. Conllevando esto a un clima organizacional magro, que ocasiona una no identificación y la carencia de involucramiento del recurso humano con el quehacer de la organización asumiendo una actitud de carácter pasivista.

La deficiente gestión de los Directivos Superiores llamados a crear un clima organizacional óptimo afecta en forma directa sobre el comportamiento de los distintos funcionarios, por ende, sobre el clima organizacional. Así por ejemplo, si la Institución fuera pequeña, el clima laboral que se viviría al interior de ésta, sería completamente diferente al de una organización con delineamientos específicos y precisos conforme a su estructura burocrática.

Esta situación burocrática, en la organización, tiene un efecto negativo en la toma de decisiones de los Directivos Superiores, en materias inherentes al bienestar social del recurso humano integrante de la organización, sobre las relaciones interpersonales, debido a la alta rotabilidad de las jefaturas de niveles superiores de confianza exclusiva del Director de Aeronáutica, quienes no alcanzan a mantener la continuidad en sus cargos impidiéndoles compenetrarse

en el conocimiento funcional del recurso humano involucrado en la tecnificada organización.

Permanentemente, en las organizaciones pequeñas se vive un clima Paternalista, en dónde los Directivos dictan sus órdenes, debido a que las comunicaciones fluyen más rápida y las relaciones interpersonales son más informales que en las grandes organizaciones, aunque, el grado de crecimiento del personal es vago y en la mayoría de los casos, asociado a otros factores distintos al desempeño y productividad.

En las grandes organizaciones, el clima organizacional está caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. En este caso, los funcionarios se sienten como un número, fácilmente reemplazables y consideran que el clima de su organización es frío y con tendencia a la burocracia, la cual le otorga importancia exclusivamente a la planificación de las actividades o tareas.

2.7. ORGANIGRAMA

Un organigrama es un gráfico en el que se representan las unidades organizativas y su jerarquía, o bien, un organigrama es un documento que representa gráficamente la estructura de la empresa y que

permite conocer las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios de la misma.

Por lo tanto, se puede decir, que el organigrama es la descripción de la estructura formal de una organización. Las líneas que conectan un puesto con otro muestran las relaciones de autoridad o de comunicación formal entre ambos extremos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según la naturaleza de objetivos, será una investigación de tipo explicativa, ya que a partir del marco teórico, delimitación del objetivo general y específicos, y de la finalidad y propósito de la investigación, se encontrarán las causas del problema para posteriormente, llegar a fundamentar la conclusión.

Según la naturaleza de la información será una investigación de tipo cuantitativa, ya que se utilizarán datos cuantificables como el estudio de datos ya existentes, recogidos de oficinas de estadísticas, es el caso del INE. Esta información ayudará a analizar la posición favorable o desfavorable en que se encuentra el clima organizacional interno de la D.G.A.C. La idea es comparar estadísticas de diferentes años con el fin de tener una visión amplia del concepto en sí, su evaluación sea ésta negativa o positiva y la importancia que la institución le da a este tema.

También, se utilizará información de la investigación cualitativa, como será el estudio de casos ya existentes, donde se observarán características individuales y grupales que enmarcarán el concepto de clima organizacional interno. El propósito es analizar y profundizar el fenómeno que se está investigando "El Clima Organizacional interno en la D.G.A.C."

3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

-Utilización de material bibliográfico para la fundamentación del marco teórico.

-Técnicas Bibliográficas: Implica el análisis de información escrita, producida por personas ajenas al investigador. Entre éstas se utilizarán:

- Registros estadísticos (de todo tipo) y series de datos publicados o no, producidos por instituciones gubernamentales, privadas o individuos en particular.

- Literatura técnica. Textos especializados en comunicación, clima organizacional y otros factores que involucran la variable estructural del clima laboral.

- Artículos obtenidos de los medios de comunicación, especialmente revistas, diarios.

Para el análisis de la situación actual del clima laboral interno de la D.G.A.C. se utilizó estudios previamente realizados por una consultora (Consultores Creces (1997). Este estudio fue realizado a la Institución. La metodología utilizada fue la siguiente:

- Encuesta de Clima Organizacional, que comprende de un cuestionario estandarizado, de 63 preguntas, donde los funcionarios expresan su grado de acuerdo o desacuerdo frente a cada una de las afirmaciones a través

de una escala tipo Likert. La encuesta se aplicó a un universo de 566 personas lo que representa una muestra más que significativa en relación con el universo total de 2.750 funcionarios (20,58 %)

Entrevistas en Profundidad. Se realizan un total de 67 entrevistas en profundidad a personas que ocupan cargos de importancia estructural y estratégica. Personas que son consideradas líderes de opinión (personas que con sus opiniones producen efectos positivos o negativos en las demás personas), integrantes de la asociación de funcionarios de la D.G.A.C. y personas de destacada trayectoria en la institución (2,43 %).

Focus Group. Esta metodología radica en la discusión de un grupo de 6 a 7 personas, guiada por un especialista en base a una pauta semi-estructurada de preguntas. A diferencia de las entrevistas en profundidad los Focus Group permiten observar contrastes de opiniones, posturas, visiones y dinámicas relacionales. En total se llevaron a cabo 32 Focus Group en el análisis del primer caso.

-Entrevistas localizadas en los sub-departamentos de la D.G.A.C.

-Encuestas grupales a representantes de las Direcciones de la D.G.A.C.

-Talleres de diagnóstico grupal a los Directivos de las diferentes Direcciones de la D.G.A.C.

-Estudios comparativos de datos estadístico anuales de la D.G.A.C. entre los años 1997-2000.

A través del análisis de todos estos estudios estadísticos se conocerán las fortalezas y debilidades en que se encuentra actualmente el tema a investigar. Estos estudios serán: cuestionarios en los que las personas describen el clima contestando a un gran número de preguntas referidas a las condiciones de la Institución.

También, las encuestas serán un chequeo o comprobación general del tópico. Estas arrojarán resultados de opiniones, actitudes y comportamientos que tienen el público interno conformados por funcionarios.

Cuadro 1: Clima Organizacional de tipo Autoritario (Castrense)

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza de los superiores a subordinados, debido a su formación netamente castrense.	Investigación de los objetivos a nivel superior y pocas posibilidades de modificar su formación castrense.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<p>Miedo, dinero y estatus, miedo a perder su fuente de trabajo.</p> <p>Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como simples números.</p> <p>Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</p>	<p>Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>

<p>Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus pares, responsabilidades y la organización completa.</p>	
<p><i>Proceso de influencia</i></p>	<p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p>
<p>No existe el trabajo en equipo y hay nulo aporte del funcionario hacia la organización.</p> <p>No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada</p>	<p>Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>
<p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p>	<p><i>Proceso de control</i></p>
<p>Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <p>Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</p> <p>Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>

**Cuadro 2: Clima Organizacional de tipo Paternalista del Mando
Superior (Militares)**

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Formas de comunicación</i>
<p>Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</p> <p>Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</p> <p>La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</p> <p>Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</p> <p>Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</p>	<p>Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</p> <p>Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</p>

<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<p>Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</p> <p>En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</p>	<p>Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</p> <p>Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</p>
<i>Procesos de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<p>Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</p> <p>Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</p>	<p>El control se efectúa en la cumbre.</p> <p>Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</p> <p>Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</p>

**Cuadro 3: Clima Organizacional de tipo Consultivo
al Interior de la D.G.A.C.**

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores / subordinados con una relación de total inconexión.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.

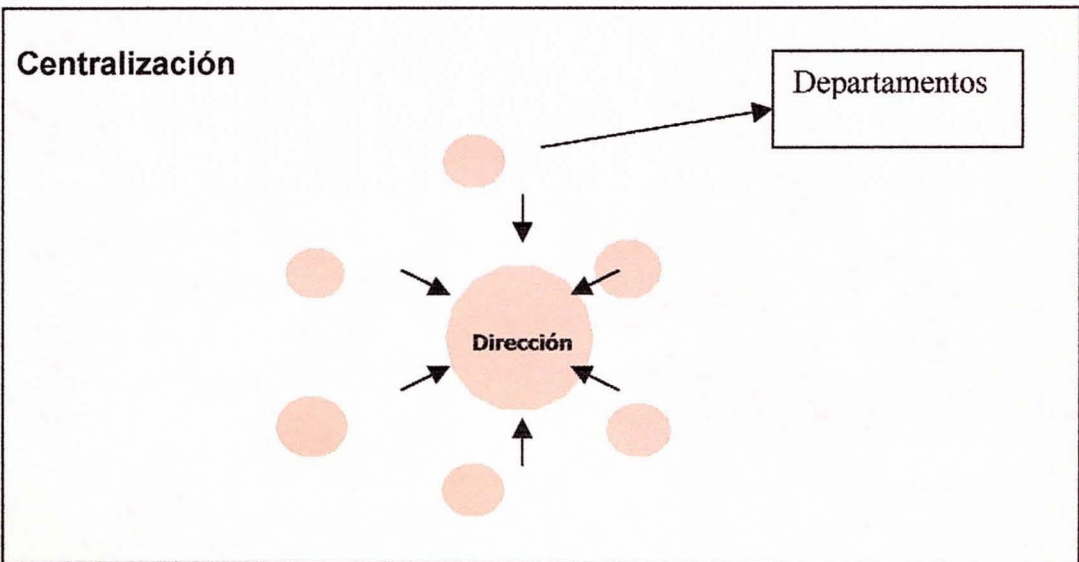
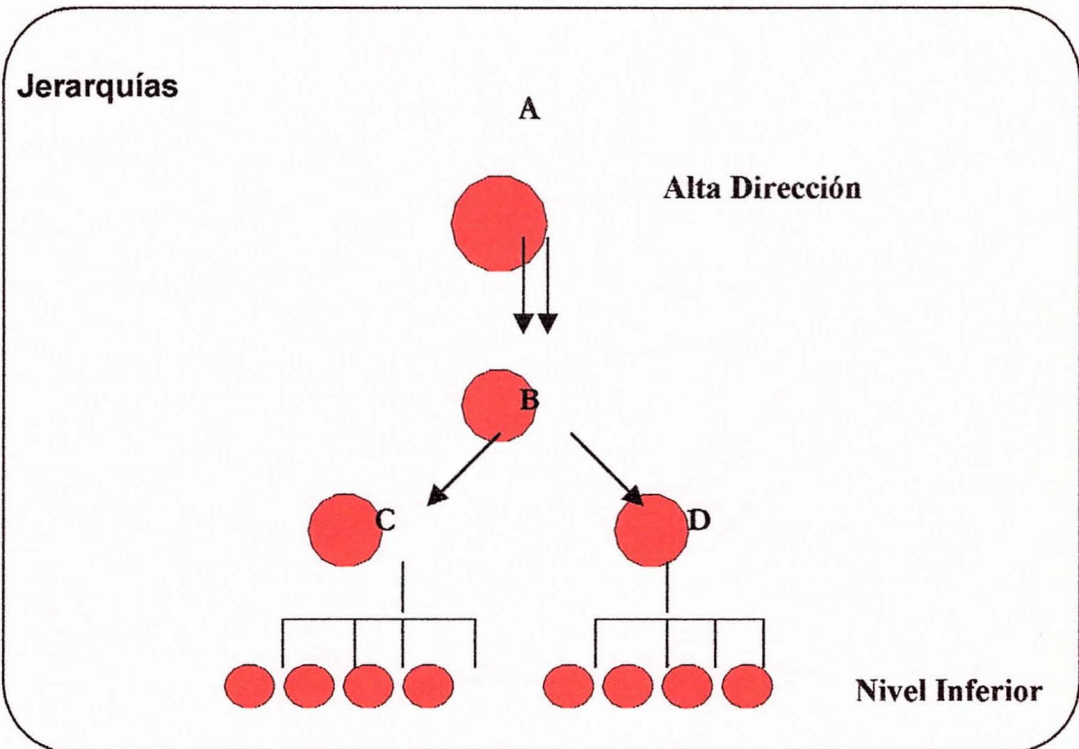
<i>Fuerzas Motivacionales</i>	<i>Modos de Comunicación</i>
<p>Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</p> <p>Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</p> <p>Se observa una satisfacción mediante en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</p>	<p>La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</p> <p>Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</p>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<p>Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior / subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</p>	<p>Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p>

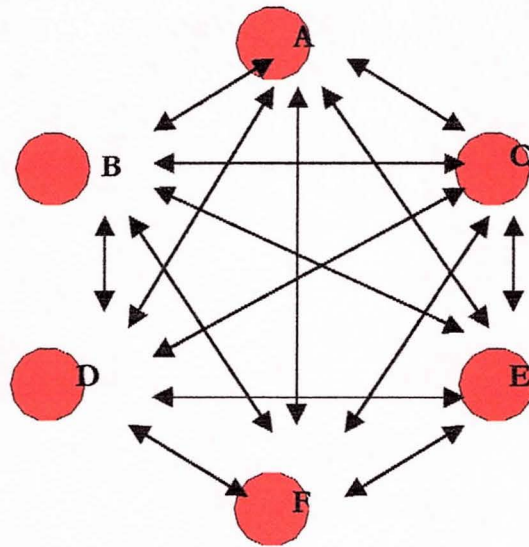
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<p>Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencia.</p>	<p>Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</p> <p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

**Cuadro 4: Clima Organizacional de tipo Participativo
en la D.G.A.C.**

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
Fuerzas motivacionales	Formas de comunicación
<p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p>Los empleados están motivados por</p>	<p>La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino</p>

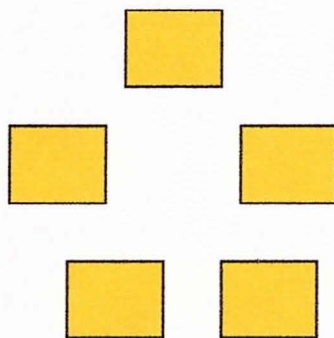
<p>la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>	<p>también de forma lateral.</p> <p>No se observa ninguna filtración o distorsión.</p>
<p><i>Proceso de influencia</i></p>	<p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p>
<p>Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia</p>	<p>El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</p>
<p><i>Proceso de establecimiento objetivos</i></p>	<p><i>Proceso de control</i></p>
<p>Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencia.</p> <p>Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</p>	<p>Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</p>



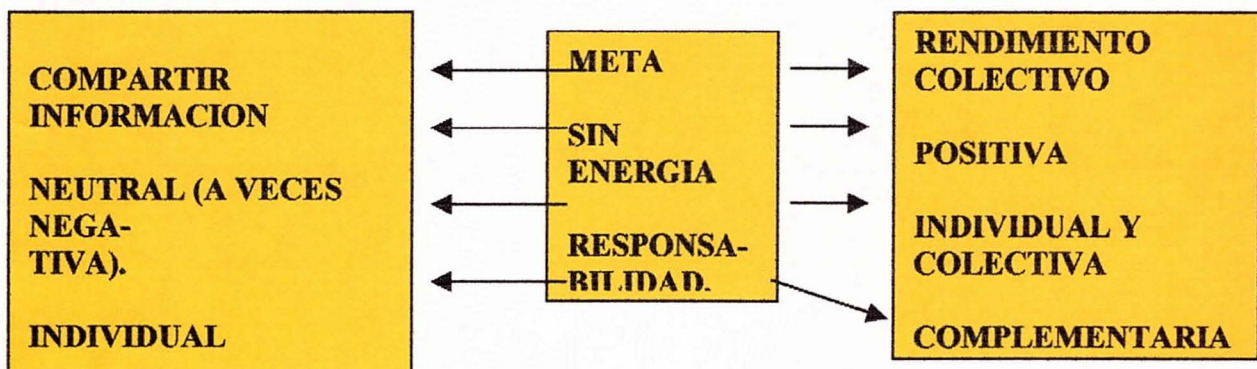
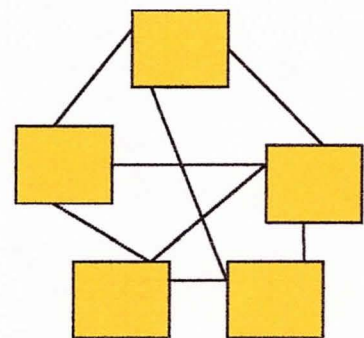
Estructura Descentralizada

COMPARACION ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

GRUPOS DE TRABAJO



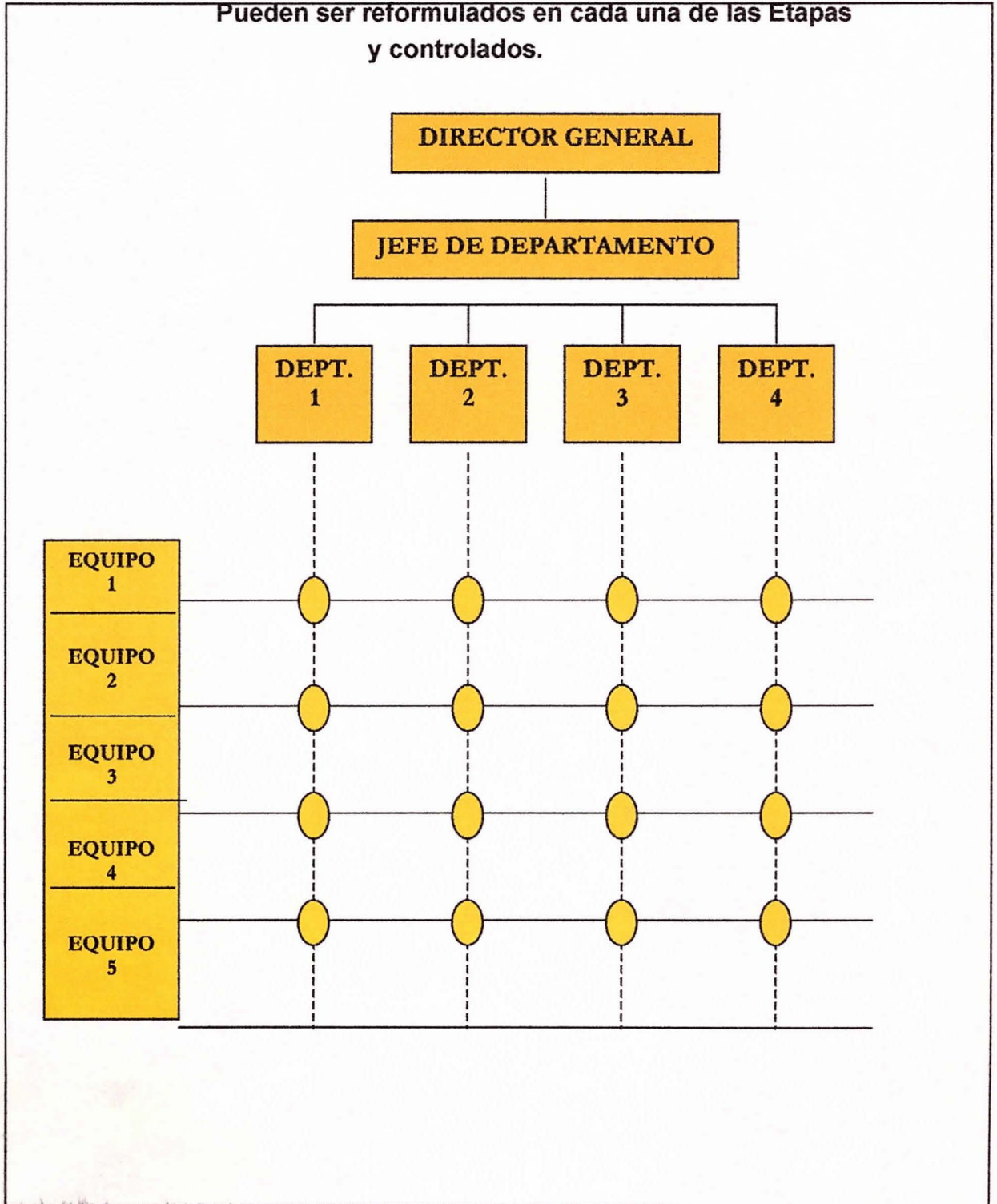
EQUIPOS DE TRABAJO



Estructura de Matriz

PROCESOS Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Pueden ser reformulados en cada una de las Etapas y controlados.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. DATOS ESTUDIADOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL.

En Noviembre de 1997, Creces Consultores realizó un diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional en la Dirección General de Aeronáutica Civil, ubicada en Miguel Claro – Providencia.

La DGAC solicitó este estudio para diagnosticar y proyecta la cultura y el clima organizacional, esto como un importante insumo de información para definir las estrategias de desarrollo de la institución y cumplir con los compromisos de Modernización establecidos con el gobierno.

El objetivo del diagnóstico es identificar y evaluar los diferentes fenómenos que producen en la organización y que afectan la gestión de la institución, el desempeño de sus funcionarios y la satisfacción de los usuarios.

El diagnóstico tiene dos dimensiones generales: Clima y Cultura. La dimensión que se analizará a continuación será la de Clima y sus variables y en especial los elementos que se midieron como variable estructural.

- **Definición de Clima Organizacional para la Consultora.**

Conductas, hechos, acciones y actitudes, las cuales constituyen el diario vivir de una organización.

- **Metodología Utilizada**

Se utilizaron para este estudio tres instrumentos de recolección de información estandarizados

- Encuestas diseñadas con preguntas para permitir un análisis de las diferentes variables que componen el clima y la cultura.
- Entrevistas individuales en profundidad con pautas semi-estructurada.
- Focus Group o entrevistas colectivas.
- Observaciones directas realizadas por los consultores.

- **Las variables observadas en el estudio fueron:** grado de satisfacción laboral, sistemas de recompensas, comunicaciones, reconocimiento y retroalimentación, jefaturas (estilos y competencia), remuneraciones y beneficios, ambiente físico y seguridad, relaciones interpersonales, cooperación entre Unidades, identificación con la institución, motivación por el trabajo, organización y planificación del trabajo.

Los elementos que conforman la variable estructural del clima organizacional rescatadas para el análisis de la tesis son:

- **“Comunicación”** .
- **“Jefaturas”** conjuntamente con el **“Reconocimiento y Retroalimentación”**.
- **“Relaciones Interpersonales”** conjuntamente con la **“Cooperación entre Unidades”**.

4.1.1 COMUNICACIÓN. Este es un punto fundamental y clave en el Clima Organizacional de la institución, ya que es la principal queja de entrada, no hay canales de información hacia los funcionarios, ya sea referida al proceso de modernización que se está llevando a cabo o a cualquier cambio que se esté implementando. Algunas observaciones fueron las siguientes:

- **El rumor es fuente de información.** Por otra parte, se reconoce a nivel cualitativo que la fuente principal de información es el rumor, inclusive se distingue entre rumores – rumores (los que corren de boca en boca sin conocer su procedencia) y los rumores oficiales (aquellos que se conoce su origen y provienen de una secretaria del jefe o de alguna persona cercana a una jefatura), esto a nivel cuantitativo es corroborado ya que casi el 67% reconoce que este mecanismo es una importante fuente de información.
- **No existencia de canales estandarizados de flujo de información.** La información llega a las jefaturas superiores e intermedias y allí queda muchas veces estancada, además se pudo observar que existen murales informativos en casi todas las Unidades pero los funcionarios reconocen no tener el hábito de leerlos, porque

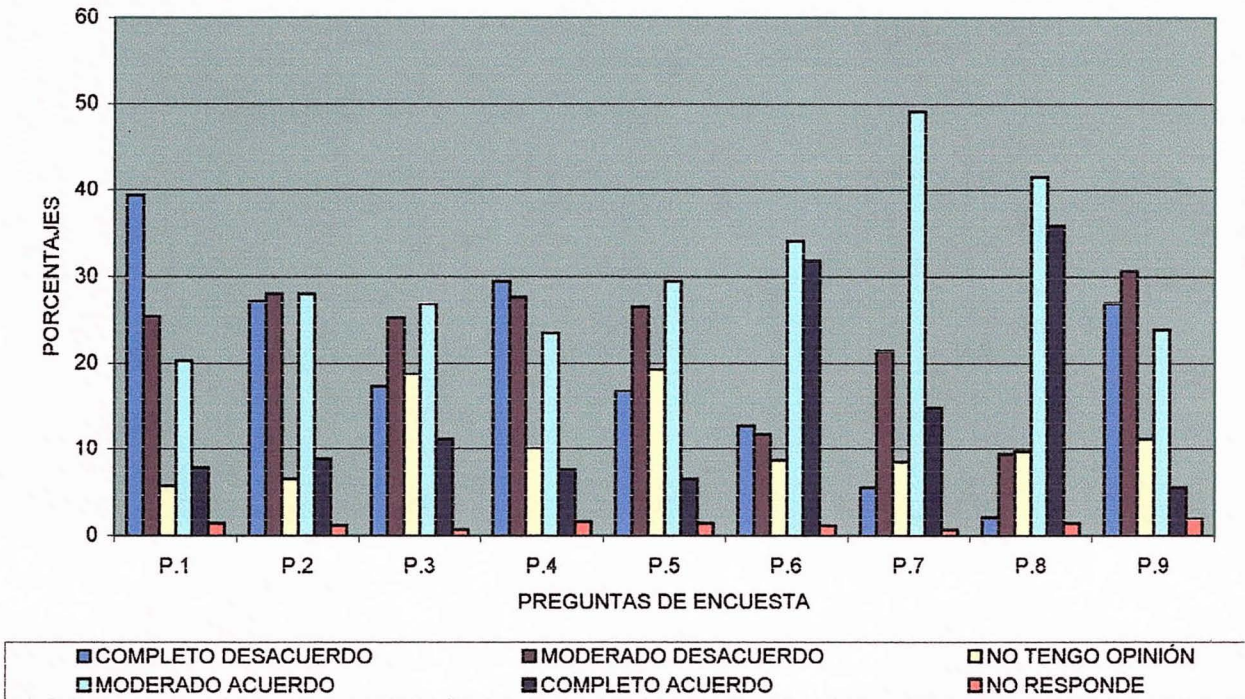
casi siempre se informa cosas que ya son "hechos consumados o cosas atrasadas".

- **Fuerte control de Direcciones sobre su personal.** Está el fuerte control de algunas direcciones sobre su personal, lo que se puede graficar con la siguiente situación relatada "Se nos avisa que el Director General vendrá a una reunión con el personal para informar sobre el proceso de modernización y par de días antes de la reunión del Director de la unidad correspondiente nos envió un memo instruyendo que todos los funcionarios que tuviesen interés en preguntarles algo al Director General, le hicieran llegar por escrito las preguntas. El resultado fue que sólo se permitió la realización de una pregunta.

PREGUNTAS REALIZADAS EN ENCUESTA PARA EL ANALISIS DEL FACTOR COMUNICACIÓN. VER GRAFICO 1.

PREGUNTAS DE ENCUESTA	Completo Desacuerdo	Moderado desacuerdo	No tiene opinión.	Moderado Acuerdo	Completo Acuerdo	No emita Respuesta
P.1.: En la Institución se aplica evaluación de desempeño de manera precisa, informada y transparente para todos.	39,4	25,4	5,7	20,3	7,8	1,4
P.2.:La Unidad y/o el Depto. siempre es informado acerca de nuevas políticas o procedimientos antes que entren en vigencia.	27,2	28,1	6,5	28,1	8,8	1,2
P.3.: La Institución mantiene canales de comunicación expeditos y oportunos con las diferentes Unidades.	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
P.4.: El reconocimiento que hace la Institución a sus empleados se ciñe a pautas claras, explícitas y conocidas por todos.	29,5	27,7	10,1	23,5	7,6	1,6
P.5.: Existe una comunicación fluida entre las diferentes Unidades de provincia con las Unidades centrales de Santiago.	16,8	26,5	19,3	29,5	6,5	1,4
P.6.: En la Unidad el factor rumor es una importante fuente de información.	12,7	11,7	8,7	34,1	31,8	1,1
P.7. Las peticiones de los demás a la Unidad y/o Depto. son claras y bien formuladas.	5,5	21,4	8,5	49,1	14,8	0,7
P.8.: La Unidad y/o Depto. hace peticiones precisas y coherentes, o sea bien formuladas a las demás Unidades y/o Deptos.	2,1	9,4	9,7	41,5	35,0	1,4
P.9.: En la Institución atienden las ideas de los subalternos.	27	30,6	11,1	23,9	5,5	1,9

GRÁFICO 1. ANÁLISIS DEL FACTOR "COMUNICACIÓN" DE LA D.G.A.C.



4.1.2 RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN. Los funcionarios en su gran mayoría no se sienten reconocidos en su labor por parte de la institución, un 58,% manifiesta un cierto nivel de desacuerdo con la afirmación “El reconocimiento que hace la institución a sus empleados se ciñe a pautas, claras, explícitas y conocidas por todos.

Este punto al vincularse con las jefaturas más directas se descubre que cerca de un tercio de los jefes realiza en público un tipo de reconocimiento negativo. Esta información es corroborada con los focus y entrevistas principalmente de las Unidades periféricas al Edificio de Miguel Claro.

4.1.3 JEFATURAS.

En este aspecto se distinguen dos niveles de opinión, uno relacionado con las jefaturas superiores y otro nivel relacionado con las jefaturas intermedias, que suelen ser aquellas con que el funcionamiento tiene mayor nivel de interacciones.

A nivel de las jefaturas superiores la opinión que tienen los funcionarios respecto de ellos es de falta de compromiso.

Por otra parte, se critica fuertemente el que se “coloque” jefes que no tienen las competencias técnicas para ejercer una jefatura. Si bien, se reconoce que hay “algunos pocos” que llegan a comprometerse e involucrarse con la institución pero cuando eso ocurre, llega el período de cambio de Dirección y tienen que irse. Esto se refuerza con las respuestas de la pregunta “En la institución existe un buen estilo de liderazgo”, en que el 68,8% responde que está en completo acuerdo o

en desacuerdo con esta afirmación. En este punto llama la atención la criticidad al liderazgo de los funcionarios provenientes de la ETA que trabajan en edificios periféricos al Central (Aeropuertos Arturo Merino Benítez y Cerrillos, Cerro Colorado y DASA), ellos son más críticos en una relación 4:1, es decir de cada 5 funcionarios 4 se manifiestan críticos al estilo de liderazgo. Esto puede explicarse tal vez porque todas estas unidades son eminentemente operativas y tiene el juicio que los directivos superiores subordinan lo operativo privilegiando lo administrativo.

- Manifiestan que los directivos no tienen un estilo de dirección homogéneo, cada uno de los que llega trae su propio estilo, si bien hay algo en común que es el tema del “mando”.
- Sienten que no hay una coherencia entre el proyecto que trae uno y otro jefe, ya que piensan que el jefe que llega trae sus propias ideas y entre que se ubica con la institución y empieza a implementarla le llega el tiempo de irse y nunca se evalúa.
- Se han hecho innumerables cambios de normas y organigrama y no ha habido cambios notables.
- Si bien este es un punto de fuerte crítica, lo curioso es que al mismo tiempo reconocen que esta situación no afecta a lo operativo.
- Además de criticar a las jefaturas superiores designadas, se tiene una opinión respecto a la relación de éstas con el Director general. Estas son:

-El Director general es un hombre inteligente, pero está controlado, le imponen a los subordinados.

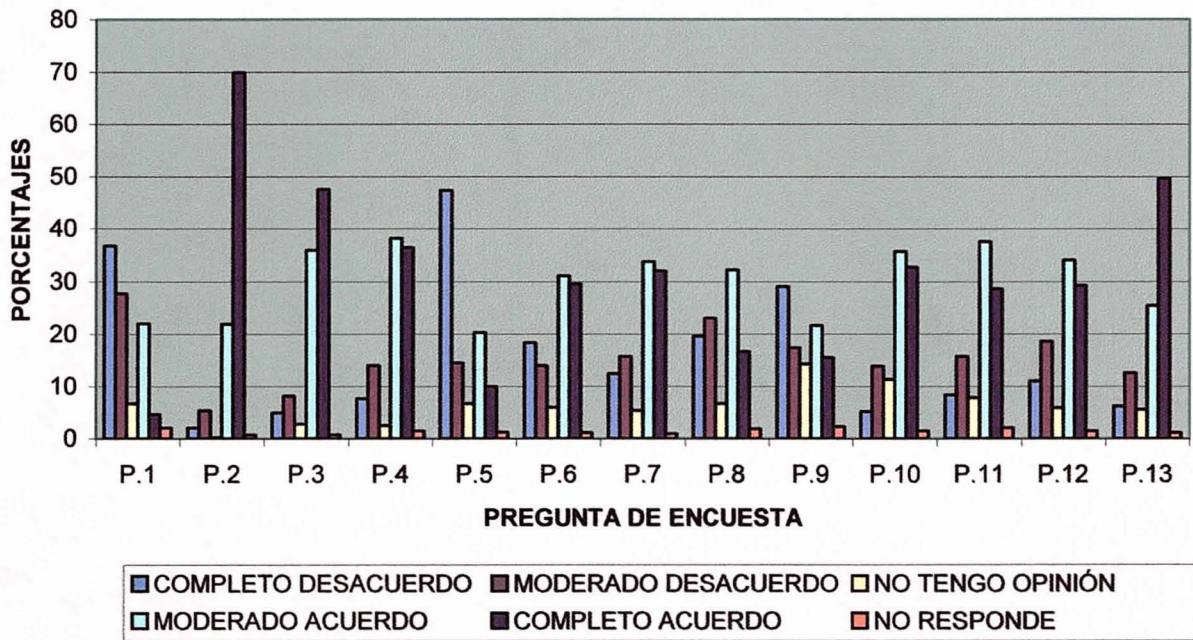
-El Director general no tiene control sobre sus subordinados, él está en una burbuja.

**PREGUNTAS REALIZADAS EN ENCUESTA PARA EL ANALISIS DEL FACTOR
JEFATURAS. VER GRAFICO 2.**

PREGUNTAS DE ENCUESTA	Completo Desacuerdo	Moderado Desacuerdo	No tiene Opinión	Moderado Acuerdo	Completo acuerdo	No emite Respuesta
P.1.:En la Institución existe un buen estilo de liderazgo.	36,7	27,7	6,7	22,1	4,6	2,1
P.2.: Mi Jefe me trata con respeto.	2,1	5,3	0,2	21,9	69,8	0,7
P.3.: Mi Jefe me ayuda a resolver problemas.	4,9	8,1	2,8	35,9	47,5	0,7
P.4.: Mi Jefe me mantiene informado respecto a cambios o procedimientos relacionados con mi trabajo.	7,6	14	2,5	38,2	36,4	1,4
P.5.: Mi Jefe me critica delante de terceros.	47,3	14,5	6,7	20,3	9,9	1,2
P.6.: Mi Jefe se interesa por mí, más allá del aspecto (familia, salud).	18,4	14	6	31,1	29,5	1,1
P.7.: Mi Jefe estimula el trabajo en equipo.	12,4	15,7	5,3	33,7	32	0,9
P.8.: Mi Jefe me informa en forma periódica acerca de mi desempeño.	19,6	23,1	6,7	32,2	16,6	1,8
P.9.: Mi Jefe actúa con favoritismo.	29	17,3	14,3	21,6	15,5	2,3

PREGUNTAS DE ENCUESTA	Completo Desacuerdo	Moderado Desacuerdo	No tiene Opinión	Moderado Acuerdo	Completo acuerdo	No emite Respuesta
P.10.: Mi Jefe cumple oportunamente sus compromisos.	5,1	13,8	11,3	35,7	32,7	1,4
P.11.: Mi Jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace.	8,3	15,7	7,8	37,5	28,6	2,1
P.12.: Mi Jefe tiene un estilo de trabajo democrático y participativo.	11	18,5	5,8	34,1	29,2	1,4
P.13.: Mi Jefe conoce bien el trabajo que se realiza al interior de nuestra Unidad.	6,2	12,5	5,5	25,2	49,5	1,1

GRÁFICO 2. ANÁLISIS DEL FACTOR "JEFATURA" D.G.A.C.



- Cuesta mucho llegar a comunicarse con el Director general, ya que existen "guardabarreras", que lo impiden.
- Los directivos superiores le ocultan información al Director General.

A nivel de jefaturas intermedias, la situación es un poco distinta, la mayoría tiene una buena evaluación de sus jefes directos, se los valora porque "son de carrera", se dice que la mayoría de ellos (75%) conocen muy bien o bien su trabajo. Sobre el 64% es evaluado como de estilo democrático y que promueven el trabajo en equipo, se los considera mayoritariamente coherentes y que cumplen sus compromisos.

Los puntos criticados en las jefaturas intermedias están vinculados con cierta tendencia a actuar con favoritismos (38% de los funcionarios opinan así) y con la falta de información periódica respecto al desempeño de los funcionarios, en este último punto las opiniones se plantean divididas.

4.1.4. RELACIONES INTERPERSONALES.

En este aspecto se puede, al igual que en el caso de las jefaturas, distinguir dos tipos de evaluación de las relaciones interpersonales. Uno a nivel de los equipos de trabajo más cercanos y otro vinculado con las jefaturas superiores.

En el ámbito de las relaciones más horizontales, se manifiesta una buena relación, preocupación por los otros.

Se reconoce sobre un 70% la existencia de espíritu de equipo en las unidades, existe respeto, hay una buena disposición para enseñar, se da una relación de colaboración, se valora la experiencia, esto ocurre pero siempre entre pares.

Por otra parte, se reconoce que estas buenas relaciones interpersonales muchas veces permiten superar barreras burocráticas de la institución, solucionando problemas rápidamente.

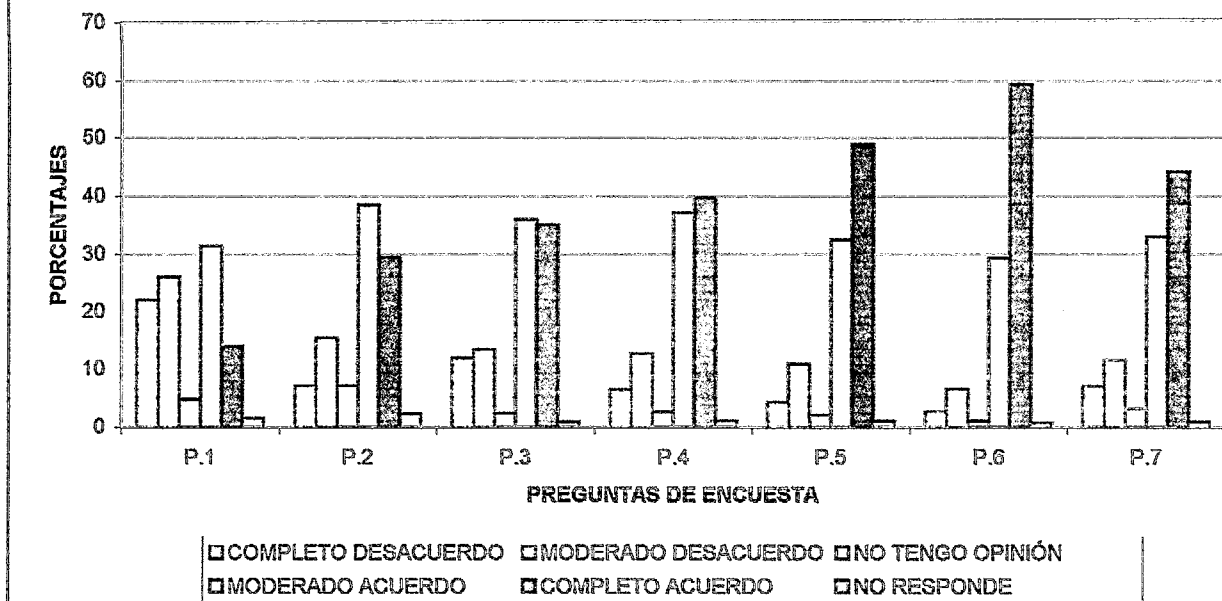
Si bien en los últimos años progresivamente se ha ido produciendo una situación de tensión y desconfianza a nivel de relaciones interpersonales, se trata de la incorporación de varias personas por conductos no formales, sin concursos, sin las competencias necesarias y muchas veces en grados superiores a los más antiguos, esto acompañado con la ausencia de carrera funcionaria genera aun sentimiento de frustración y resentimiento entre los funcionarios.

A nivel de jefaturas superiores la situación cambia, salvo excepciones, las relaciones son estrictamente formales y aún más hay unidades que se quejaron de que los directivos superiores no contribuían a generar un buen clima laboral, ya que otorgaban privilegios a una sola especialidad o grupo. Esto se agrava en algunas direcciones con la implementación de normativas que violan la privacidad de los funcionarios.

PREGUNTAS REALIZADAS EN ENCUESTA PARA EL ANALISIS DEL FACTOR
RELACIONES INTERPERSONALES. VER GRAFICO 3.

PREGUNTAS DE ENCUESTAS	COMPLETO DESACUERDO	MODERADO DESACUERDO	NO TENGO OPINION	MODERADO ACUERDO	COMPLETO ACUERDO	NO RESPONDE
P.1.: La institución promueve el trabajo en equipo.	22,1	26,1	4,8	31,4	14	1,6
P.2.: La relación entre mi Depto. y/o Unidad y las demás Unidades y/o Deptos, Es una relación de colaboración.	7,2	15,4	7,2	38,5	29,5	2,3
P.3.: Mi Depto. y/o Unidad tiene espíritu de equipo.	12	13,4	2,5	36	35,2	0,9
P.4.:Las personas de mi depto. y/o Unidad colaboran entre sí para lograr que el trabajo se efectúe correctamente.	6,5	12,7	2,7	37,1	39,8	1,2
P.5.: Entre las personas de mi Depto. y/o Unidad hay buena disposición para enseñar cuando uno no sabe.	4,4	11	2,1	32,5	48,9	1,1
P.6.: El trato entre las personas de mi Depto. y/o Unidad es de respeto.	2,8	6,7	1,1	29,3	59,4	0,7
P.7.: La lealtad y el compromiso son aspectos muy valorados en mi Depto. y/o Unidad.	7,1	11,5	3,2	33	44,3	0,9

GRÁFICO 3. ANÁLISIS DEL FACTOR "RELACIONES INTERPERSONALES" DE LA D.G.A.C.



4.1.5. COOPERACIÓN ENTRE UNIDADES.

El sentido y la responsabilidad con el trabajo de los funcionarios está por sobre todas las dificultades que puedan manifestarse.

Si bien en las entrevistas y focus los funcionarios declaran que no hay mucha relación con otras unidades salvo a nivel formal; en la encuesta, sobre el 65% evalúa positivamente las relaciones con otras unidades. Valoran la manera de realizar las peticiones tanto desde su parte como de los demás, reconocen alegrarse con los éxitos de los otros y expresan que se da una relación de colaboración entre unidades o departamentos. Sin embargo esta buena relación entre unidades o deptos, es mediatizada por las buenas relaciones interpersonales.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL, BAJO EL ANÁLISIS DE LA VARIABLE ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PÚBLICA

5. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL.

A continuación se darán una serie de alternativas que presentarán la solución a los problemas más frecuentes que presenta la variable estructural del Clima Organizacional en las empresas públicas. Pero antes de entrar en la propuesta misma, que va enfocada a otorgar técnicas prácticas y teóricas aplicables a la variable estructural del Clima Organizacional interno de la D.G.A.C., es importante saber detectar entre un clima óptimo y un clima deficiente.

CLIMA ORGANIZACIONAL ÓPTIMO. Para que una organización tenga un clima organizacional óptimo tiene que reunir al menos las siguientes condiciones: una estructura bien definida, los objetivos y metas muy claros, las normas y procedimientos relativamente flexibles, una Organización eficiente, un sistema de comunicación expédito, una dirección orientada, una supervisión profesional, toma de decisiones oportunas y pertinentes, una retroalimentación

constante, recursos tecnológicos y materiales suficientes, infraestructura adecuada, recurso humano necesario, estabilidad laboral y participación, adecuado uso del recurso humano, integrantes de la organización, respeto, seguridad, protección de la persona, liderazgo no competitivo, existencias de políticas de capacitación, motivación hacia el logro y desarrollo personal y organizacional. Otros requisitos también fundamentales son: resolución de conflictos a favor del crecimiento personal y organizacional, relaciones humanas cordiales, cooperativas y en unidad, participación en decisiones técnicas y administrativas, fortalecimiento de la responsabilidad individual, iniciativa personal y creatividad, existencia de autonomía valorada, satisfacción y agrado.

CLIMA ORGANIZACIONAL DEFICIENTE. Una organización presenta una atmósfera laboral muy mal cuando: su estructura no está definida; no se conoce claramente los objetivos, no existen o se rompen las normas o los procedimientos son rígidos; la organización es ineficiente; el método de comunicaciones es demasiado informal o no existe; la dirección no está orientada; la supervisión es fiscalizadora; se toman decisiones erradas o fuera de tiempo, o no se toma; no hay retroalimentación sistemática; no hay recursos ni tecnológicos ni materiales; el recurso humano no es idóneo, la infraestructura es inadecuada; no hay estabilidad ni participación; hay uso irracional del recurso humano, los integrantes no están sanos ni física ni mentalmente.

Otros aspectos que definen un mal clima laboral son: no hay respeto, ni seguridad, ni protección a la persona; no hay liderazgo y si

existe éste es competitivo,; no hay políticas de capacitación; existe presión por el logro; no hay motivación sino desmotivación; los conflictos no se resuelven se ocultan o se agudizan; las RR.HH. son destructivas; hay individualismo y nada de cohesión; la participación se restringe al desempleo del rol y es pasiva; hay falta de creatividad o esta no se materializa; la autonomía es vista como rebeldía y por último, existe una enorme disconformidad.

De acuerdo a los aspectos señalados anteriormente, son muchas las variables que constituyen un clima organizacional, pero notoriamente es la variable estructural si no la más fundamental, uno de los principales ejes de influencia.

Al desarrollar la propuesta, los investigadores detectaron ciertas características estables que presenta la D.G.A.C. Estas son:

- **BUROCRACIA.** Apelando al factor de la "estructura organizacional". La burocracia es la estructura con operaciones altamente rutinarios que se alcanzan mediante la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz.

La saturación de reglas y reglamentos sustituye la discrecionalidad administrativa. Las operaciones estandarizadas,

unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad de personas que tomen decisiones, innovadoras y experimentados por debajo del nivel de los ejecutivos superiores.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todo individuo ha experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en esta Institución: Una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay lugar para una modificación. La burocracia es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecidos reglas para la toma programada de decisiones.

- **DEFICIENCIAS TECNOLÓGICAS.** Apelando a la "necesidad de renovación y cambio en tecnología de punta y capacitación del personal". La tecnología es la sistematización de los conocimientos y prácticas aplicables a cualquier actividad.
- **PROBLEMAS COMUNICACIONALES.** Apelando al factor "comunicación" de la variable. La comunicación es un proceso que ya fue explicado anteriormente y en la propuesta de "Cómo lograr una comunicación eficaz", se explican los problemas más frecuentes de comunicación que se dan en la empresa estatal.
- **PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.** Apelando al factor poder y liderazgo de la variable, que también anteriormente se detallaron.

5.1 PROPUESTA N°1: EL LIDERAZGO EFICAZ COMO SOLUCIÓN FRENTE A LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA DGAC.

Para que un líder tenga éxito en una organización deberá poseer características específicas que a continuaciones se detallarán, las cuales entregarán calidad en lo que se refiere a la variable estructural del clima organizacional en la Institución. Lógicamente, estas cualidades no deberán ser seguidas al pie de la letra, es decir, un buen líder no podrá abarcar todas estas cualidades, pero si al menos la gran mayoría o gran parte de éstas.

5.1.1. CUALIDADES DEL LÍDER DE CALIDAD

El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en ciertas áreas específicas:

- **POSEER AUTOCONFIANZA.** Completa confianza en su criterio y capacidad.
- **CAPACIDAD DE VISIÓN.** Ésta es una meta ideal que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras mayor sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder .
- **TENER HABILIDAD PARA ARTICULAR LA VISIÓN.** Puede aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esa

articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.

- **TENER FUERTES CONVICCIONES ACERCA DE LA VISIÓN.** Deben ser personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacrificio para alcanzar su visión.
- **COMPORTARSE FUERA DE LO COMÚN.** Deben tener un comportamiento que se considere novedoso, no convencional y contrarios a las normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
- **SE PERCIBEN COMO AGENTES DE CAMBIO.** Se identifica a los líderes como agentes de cambio radical más que cómo guardianes del statu quo.
- **SENSIBILIDAD AL AMBIENTE.** Pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio.
- **CARISMA.** Proporciona visión y sentido común, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.
- **ESTIMULO INTELECTUAL.** Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.
- **CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.** Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.
- **PROYECTAR UNA PRESENCIA PODEROSA, DE CONFIANZA Y DINÁMICA.** Ésta comprende componentes verbales y no verbales. Utilizan un tono de voz cautivador y atractivo. Transmiten confianza. También hablan directamente con la gente, mantiene el contacto visual directo y tienen una postura corporal que expresa que se

sienten seguros de sí mismos. Hablan con claridad, evitan el tartamudeo y las exclamaciones sin contenido como “bueno...” y “tú sabes...”

- **EXPRESAN CON CLARIDAD UNA META GLOBAL.** Tienen una visión del futuro, formas no convencional de alcanzar esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás. La visión es una afirmación clara de adónde quieren ir y cómo van a conseguirlo. Son capaces de persuadir a otras personas de que el logro de esa visión redundará en beneficios de ellas mismas. Buscan soluciones nuevas y radicalmente diferentes para los problemas. El camino para alcanzar su visión es novedoso, pero también apropiado para el contexto. No sólo tienen una visión, sino que pueden lograr que otros la adopten. El verdadero poder de Martín Luther King Jr., no estaba en el sueño que había tenido sino en la capacidad para hacerlo accesible a millones de personas.
- **COMUNICAN LAS EXPECTATIVAS DE ALTO DESEMPEÑO Y CONFIANZA EN LA CAPACIDAD DE LOS DEMÁS PARA ALCANZAR ESAS EXPECTATIVAS.** Demuestran su confianza en la gente estableciendo metas ambiciosas para ellos, en lo individual y como grupo. Transmiten una creencia absoluta en que alcanzarán esas expectativas.
- **SON SENSIBLES A LAS NECESIDADES DE LOS SEGUIDORES.** Los líderes carismáticos conocen a sus seguidores en lo individual. Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno. Lo hacen estimulando a sus seguidores a expresar sus puntos de vista, siendo amigables, escuchándolos realmente, preocupándose por sus

intereses y formulando preguntas de modo que pueden aprender lo que es realmente importante para ellos.

- **SER FACILITADOR.** Ser una persona que ayude a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales.
- **SER EVALUADOR.** Ser una persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones para complementarlos y mejorarlos.
- **SER CONSEJERO.** Ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesional y personal y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.
- **SER MOTIVADOR.** Ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización.

- **SER ASERVITO.** Es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficios a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.
- **ESTAR ATENTO A ESCUCHAR LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS.** Un líder eficaz sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “convencer” a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.
- **ESTAR ORIENTADO AL DESARROLLO.** El líder debe valorar la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio. También debe impulsar nuevas formas de hacer las cosas, originar nuevos enfoques a los problemas y estimular a los miembros para que comiencen nuevas actividades.
- **MANTENER RELACIONES CON SUS MIEMBROS.** El líder debe mantener un grado de confianza, confiabilidad y respeto con sus subordinados y a su vez ellos deben mantener la misma relación con su o sus superiores. Debe existir una retroalimentación con estos tres elementos fundamentales para un liderazgo con éxito.
- **POSEER HABILIDAD DE COMUNICACIÓN.** Determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el compromiso de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener los mejores resultados.

- **TENER LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN.** Sincroniza un plan de acción que considere los propósitos de la organización en armonía con las necesidades de las personas que colaboran en el proyecto.
- **TENER CAPACIDAD NEGOCIADORA.** Soluciona los conflictos que emergen en toda organización de personas. Los conflictos son algo natural en las organizaciones y la solución de conflictos en forma objetiva tiene el potencial de inducir cambio y conseguir beneficio y progreso.
- **APTITUD GANA-GANA.** Se refiere a maximizar los beneficios y a compartir con la contraparte con el propósito de consolidar relaciones de largo plazo, avanzar soluciones y optimizar el uso de recursos para ambos grupos.
- **PREDISPOSICIÓN CREADORA DE VALOR.** Implica generar ganancias más allá de las esperadas en cada situación, lo cual se consigue cuando los líderes hacen uso de la capacidad creativa e innovadora propia o del grupo.
- **SER FLEXIBLE.** Desarrollar la capacidad para adaptarse en el menor tiempo posible a nuevas condiciones y circunstancias, en un clima organizacional donde el cambio continuo es la única constante.

5.1.2 ENTRENAMIENTO PARA LOGRAR UN LIDER EFICAZ.

Cada vez más se describe a los administradores eficaces como **entrenadores en lugar de jefes**. Se espera que proporcionen **instrucciones, dirección, consejo y estímulo** para ayudar a los

empleados a mejorar el desempleo en sus puestos. Si un administrador desea transformarse en un entrenador, deberá desarrollar tres habilidades:

- **LA HABILIDAD PARA ANALIZAR FORMAS QUE MEJORE EL DESEMPLEO Y LAS CAPACIDADES DEL EMPLEADO.** Un entrenador busca oportunidades para que un empleado aumente sus capacidades y mejore su desempeño. Será importante que el líder deba:
 - Observar diariamente el comportamiento de sus empleados.
 - Formular preguntas al empleado: ¿por qué haces tu tarea de esta manera?, ¿qué otros enfoques podrán utilizarse?.
 - Mostrar un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Deberá respetar su individualidad. Más importante que cualquier conocimiento técnico que éste pueda proporcionar para el mejoramiento del desempeño en el puesto, es lo que él capta sobre la singularidad del empleado.
 - Escuchar al empleado. El no puede comprender al mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que él lo escuche.
- **LA HABILIDAD PARA CREAR UN CLIMA DE APOYO.** Es responsabilidad del entrenador reducir las barreras al desarrollo y

facilitar un clima que aliente el mejoramiento en el desempeño. El líder deberá:

- Hacer factible un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas.
 - Ofrecer ayuda y asistencia. Proporcionar dirección y consejo cuando se le pida.
 - Estimular a sus empleados. Ser positivo y optimista. No usar amenazas.
 - Enfocar los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo, y los empleados no deben sentir que se castigarán los errores.
 - Reducir los obstáculos.
 - Expresar al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.
 - Asumir una responsabilidad personal por los resultados, pero no robar a los empleados la responsabilidad total. Debe reconocer los esfuerzos de los empleados cuando tienen éxitos, y señalar lo que falta cuando falten. Nunca debe culpar a los empleados de los pobres resultados.
-
- **LA HABILIDAD PARA INFLUIR EN LOS EMPLEADOS A FIN DE CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO.** La prueba final de la eficacia del entrenamiento es si mejora el desempeño del empleado. Pero éste no es un concepto estático. Preocupa el crecimiento y el desarrollo continuo.
 - Debe estimular el mejoramiento continuo. Reconocer y recompensar los mejoramientos pequeños; tratar el

entrenamiento como una ayuda a los empleados para que trabajen continuamente hacia el mejoramiento. No existen límites al mejoramiento del desempeño en el puesto de un empleado.

- Debe utilizar un estilo de colaboración. Los empleados responden más para aceptar el cambio si participan en la identificación y selección entre las ideas de mejoramiento.
- Desglosar las tareas difíciles en otras más sencillas. Al dividir puestos más complejos en un conjunto de tareas de dificultar cada vez menor, es más probable que tengan éxito los empleados desalentados. El haber logrado éxito en las tareas más sencillas los alienta a llevar a cabo tareas más difíciles.
- Modelar las cualidades que espera de sus empleados. Si el líder desea franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad de parte de sus empleados, usted debe mostrar estas cualidades. Sus empleados verán en usted un modelo del papel que deben desempeñar, de manera que debe asegurarse que sus hechos son iguales a sus palabras.

5.2. PROPUESTA N° 2: EL PODER EFECTIVO SOBRE LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA DGAC.

5.2.1. DEFINICIÓN DE PODER.

El poder es un proceso natural en cualquier grupo de organización como tal, uno necesita saber cómo se adquiere y se ejerce para comprender plenamente el comportamiento organizacional.

Es una realidad en la vida organizacional y no va desaparecer. Más aún, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, uno estará mejor capacitado para utilizar ese conocimiento y ayudarlo a ser un administrador más eficaz. El poder puede existir, aunque sin utilizarlo. Por lo tanto, es una capacidad o potencial. Uno puede tener poder, pero no imponerlo. Con toda probabilidad, el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia.

Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas de grupos. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su consecución. ¿Qué diferencia existen entre estos dos términos? Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere la compatibilidad de metas, sino simplemente que exista la dependencia. En cambio el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las personas lideradas y una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios

subordinados, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace.

A nivel organizacional, A tiene el poder coercitivo sobre B si A puede despedir, suspender o bajar de categoría a B, suponiendo que B valore su puesto. De manera similar, A puede asignarle a B actividades de trabajo que B encuentra desagradable, o trata a B de tal manera que este se sienta apenado, A tiene poder coercitivo sobre B.

5.2.2 TIPOS DE PODER.

- Poder coercitivo: Poder que se basa en el temor.
- Poder de recompensa cumplimiento alcanzado que se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otras consideran valiosas.
- Poder legítimo poder que una persona recibe como resultado de su posición en la jerarquía formal de una organización.
- Poder de expertos influencia basada en habilidades y conocimiento especiales.
- Poder de referencia influencia basado en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

5.2.3 CAMINO AL ÉXITO: PODER DE RECOMPENSA Y PODER LEGÍTIMO.

Poder de Recompensa. Lo opuesto del poder coercitivo es el poder de recompensa. La gente cumple con los deseos o las directrices de otras personas porque produce beneficios positivos; por tanto, alguien

que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden consistir en cualquier cosa que la otra persona valora. En un contexto organizacional pensamos en dinero, evaluaciones favorables del desempeño, ascensos, asignación de trabajos interesantes, compañeros amistosos, información importante y turnos de trabajo o territorio de ventas preferidos.

El poder coercitivo y de recompensa realmente son contrapartes uno del otro. Si usted puede quitar algo de valor positivo a una persona o imponerle algo de valor negativo, tiene poder coercitivo sobre ella. Si uno puede dar algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo, tiene poder de recompensa sobre dicha persona. De nuevo, como ocurre con el poder coercitivo, uno no necesita ser administrador para poder ejercer influencia por medio de las recompensas. Las recompensas como amistad, aceptación y elogios, están disponibles para todo en una organización. En la medida en que el individuo busque tales recompensas, la capacidad que se tenga para otorgarla o retenerlas le da poder sobre aquella persona.

Poder Legítimo. En los grupos y organizaciones formales, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases de poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica. A esto se le llama poder legítimo representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que el poder de coerción y de recompensa de manera específica, incluye la aceptación de la autoridad de un puesto por parte de los miembros de una organización.

Cuidado con el poder de los subordinados ya que no solamente los Jefes son las únicas personas que tienen el poder en las organizaciones. También lo tienen los subordinados, ellos pueden socavar la eficacia y la credibilidad que usted tenga con acciones sutiles como la de criticarlo delante de los clientes, compañeros o jefes, o excluirlo de decisiones importantes. ¿Cómo se determina dónde está el poder en una organización? ¿Podemos contestar a esta pregunta a niveles tanto de departamentales como de administrador individual las siguientes preguntas le darán una buena idea del período de este departamento: ¿Qué proporción de administradores del nivel superior de la organización ascendieron.

Otra manera, como la destrucción de los manuales de procedimientos que describen como desarrollar un trabajo, como rehusarse a capacitar al nuevo personal, o incluso a mostrar a otras personas qué es exactamente lo que hacen, así como la creación de un lenguaje y una tecnología especializados que impide que otros entiendan sus puestos, o la operación en secreto de manera que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que es la realidad.

Se puede ver adicionalmente la relación escasez de dependencia en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos que están en ocupación donde escasea la oferta del

personal en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de compensaciones y presentaciones y prestaciones mucho más atractivos que los están en ocupaciones donde hay abundancia de candidatos. Los administradores de universidades no tienen problema para encontrar maestros de inglés en la actualidad. En contraste, el mercado de maestros de ingeniería es sumamente reducido, con una demanda alta y una oferta limitada. Como resultado, el poder negociador del cuerpo docente del área de ingeniería permite negociar sueldos más elevados, menores cargas de enseñanza y otros beneficios.

INSUSTITUBILIDAD. Cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor será el poder de los que controlan ese recurso.

5.2.4. LA CLAVE PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES.

La clave para lograr éxito en las organizaciones, es a través de la dependencia. Para poder entender más sobre este método será necesario comprender el postulado general de la dependencia. Este dice: "A mayor dependencia de B sobre A, mayor es el poder que A tiene sobre B". Cuando uno tiene algo que los otros necesitan, pero que uno es el único que lo controla, esto hace que ellos dependen de uno y, por tanto, obtiene poder sobre ellos. La dependencia, entonces, es inversamente proporcional a la existencia de fuentes alternativas de oferta. Si hay abundancia de alguna cosa, su dependencia no aumentará su poder. Si todas las personas son inteligentes, la inteligencia no significa una ventaja especial. De manera similar, entre los adinerados, el dinero ya no significa poder.

Si uno puede crear un monopolio para controlar la información, el prestigio, o cualquier otra cosa que las demás personas anhelan, éstas se vuelven dependientes de uno. A la inversa, mientras más puede uno ampliar sus alternativas, se le da menos poder a las demás personas. Por ejemplo, esto explica la razón por la que la mayoría de las organizaciones desarrolla múltiples oferentes, en lugar de realizar todos sus negocios solamente con uno. También explica por qué tantas personas aspiran a tener independencias financieras. Ésta reduce el poder que las demás personas tienen sobre uno.

5.2.5. LA DEPENDENCIA.

La dependencia se incrementa cuando el recurso que uno controla es importante, escaso e insustituible. Será importante considerar los siguientes factores:

- **IMPORTANCIA.** Si nadie desea lo que uno tiene, no se va a crear la dependencia. Por tanto, para crear la dependencia, la cosa que uno controla tiene que percibirse como importante. Por ejemplo, se ha encontrado que las organizaciones buscan activamente evitar la incertidumbre. En consecuencia, se debe esperar que se considere a aquellos individuos o grupos que puedan absorber la incertidumbre de una organización como controladores de un recurso importante.

- **ESCASEZ.** Si alguna cosa ésta disponible en abundancia, su posesión no aumentará el poder que uno tiene. Para crear la dependencia, si tiene que percibir la escasez de un recurso.

Esto puede ayudar a explicar por qué miembros de baja jerarquía en una organización tienen conocimientos importantes que no tienen los miembros de la alta jerarquía, y obtienen cierto poder sobre estos últimos. La posesión de un recurso escaso – en este caso, los conocimientos importantes – hace que el miembro de alta jerarquía dependa del miembro de baja jerarquía. Esto también ayuda a explicar comportamientos de miembros de baja jerarquía que pudieran parecer ilógicos de otra manera como la destrucción de los manuales de procedimientos que prescriben como desarrollar un trabajo, como rehusarse a capacitar al nuevo personal, o incluso a mostrar otras personas qué es exactamente lo que hacen, así como la entiendan sus puestos, o la operación en secreto de manera que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que en realidad.

Se puede ver adicionalmente la relación escasez – dependencia en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos que están en ocupaciones donde escasea la oferta del personal en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de compensaciones y prestaciones mucho más atractivas que los que están en ocupaciones, donde hay abundancia de candidatos.

Cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor será el poder de los que controlan ese recurso.

5.2.6. TÁCTICAS PARA OBTENER PODER

- **RAZÓN.** Consiste en el uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.
- **AMISTAD.** Consiste en el uso de adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- **COALICIÓN.** Consiste en obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- **NEGOCIACIÓN.** Consiste en el uso de concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.
- **ASERTIVIDAD.** Consiste en el uso de un enfoque directo y agresivo, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, la repetición de recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.
- **AUTORIDAD SUPERIOR.** Consiste en obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.
- **SANCIONES.** Consiste en el uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización, como evitar o prometer un aumento de sueldo, la amenaza de dar una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener un ascenso.

5.3. PROPUESTA N° 3: LA SOLUCIÓN AL CONFLICTO PRESENTADO EN LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA DGAC.

5.3.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO. No han faltado definiciones de lo que es conflicto. Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir el conflicto entonces, como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes. Por último, nuestra

definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflictos, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

5.3.2 LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO. Sobre el papel que el conflicto representa en los grupos y en las organizaciones. Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto llamamos nosotros el punto de vista tradicional. Otra escuela de pensamiento. El punto de vista de relaciones humanas, argumenta que el conflicto es resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos el enfoque interaccionista. Veamos más cerca cada uno de estos puntos de vista.

5.3.3. EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL. El enfoque primitivo del conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía al conflicto en forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

El punto de vista tradicional era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupo en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflicto. Puesto que se debe evitar un conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta. Lo mismo hacen muchos consejos de administración.

5.3.4 EL PROCESO DE CONFLICTO. Se puede visualizar que el proceso de un conflicto abarca cinco etapas:

ETÁPA I:

OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL.

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto.

No necesariamente conducen directamente al conflicto, pero una de estas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. En busca de la sencillez, se han condensado estas condiciones (que también pueden verse como causas o fuentes de un conflicto) en tres categorías generales: Comunicación, Estructura y Variables Personales.

- **COMUNICACIÓN.**

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquella fuerza opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Uno puede relacionar mucha de esta discusión con los comentarios que hicimos sobre la comunicación.

Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de conflicto: "Con sólo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestras diferencias" "Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque

hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación nos sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el

ruido en el canal de la comunicación son barreras de éstas, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas. La investigación ha demostrado además un resultado sorprendente. El poder para el conflicto aumenta cuando hay muy poca demasiada comunicación. Parece ser que un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre - comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente, ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

- **ESTRUCTURA.**

En este contexto utilizamos el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad miembros- metas, estilos de liderazgo, sistema de recompensas y el grado de dependencia entre diversos grupos.

La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la posibilidad de que estalle. Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionados en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación del personal.

Mientras mayor sea la ambigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayores es el potencial para el brote del conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupos para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Por ejemplo, en compras preocupa la adquisición oportuna de insumos a precios bajos, las metas de mercadotecnia se concentran en vender la producción e incrementar los ingresos, la atención de control de calidad se centra en el mejoramiento de la calidad y en comprobar que los productos de la organización satisfagan las normas y las unidades de producción buscan la eficacia de las operaciones de mantener un flujo constante de producción. Esta diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos.

• Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes son inherentes opuestos hay mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo – observación estricta y continua con un control general del comportamiento de otras personas- incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente. Demasiada confianza en la participación también puede estimularlo. La investigación tiende a confirmar que la participación y los conflictos tienen una correlación estrecha, aparentemente porque la participación estimula el surgimiento de diferencias. Asimismo, se encuentra y los que los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo depende de otro (en contraste con la situación en que los dos son mutuamente independientes), o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas de los otros, se estimula la fuerza de oposición.

- **VARIABLES PERSONALES.**

Hay evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad – por ejemplo individuos muy autoritarios y dogmáticos y que muestran una baja estima – pueden llevar al conflicto potencial. Lo más importante, y probablemente la variable que más se pasa por alto en el estudio del conflicto sociales la diferencia en los sistemas de valores. Por ejemplo, las diferencias en valores son la mejor explicación de puntos tan diversos como los prejuicios, los desacuerdos sobre la contribución de un individuo al grupo y las recompensas que merece y la evaluación de si este libro en particular vale la pena.

ETAPA II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.

Si las condiciones que se citan en la etapa I le afectan negativamente algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están consientes del conflicto.

Como ya se observó en la definición de conflicto, se necesita la percepción del mismo. Por tanto, una o más de las partes deben estar consientes de la existencia de las condiciones anteriores. Sin embargo, el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se le personalice.

En otras palabras, "A puede estar consciente de que B y A están en serio desacuerdo...pero eso no significa que A tiene por B".

Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión frustración u hostilidad.

Es necesario recordar dos aspectos: En primer lugar, la etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Éste es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta "adquisición de sentido" es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un

largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglo. Por ejemplo, si uno define el desacuerdo sobre sueldos como una situación de suma cero – esto es, si uno recibe el aumento de sueldo que desea, habrá exactamente esa misma cantidad menos para uno - estará mucho menos dispuesto a transigir que si enmarco el conflicto como una situación potencial ganar – ganar es decir, el dinero en el renglón de sueldos podría incrementarse a fin de que ambos pudiéramos obtener el aumento que deseamos. Debido a esto es importante la definición de un conflicto, porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles. El segundo punto es que las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones. Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen sobre implicación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de las otra persona. En contraste, se ha encontrado que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadoras.

ETAPA III: INTENCIONES.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada en un conflicto.

Uno tiene que tener que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo del conflicto. Estas son:

- **COMPETENCIA:** Deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.
- **COLABORACIÓN:** Situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.
- **EVASIÓN:** Desea retirarse de un conflicto o de suprimirlo.
- **COMPLACENCIA:** Disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.
- **ARREGLO CON CONCESIONES:** Situación en que cada parte en un conflicto está dispuesto a ceder algo.

**ETAPA IV:
COMPORTAMIENTO.**

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tiende a centrarse en la etapa IV ¿Por qué? Porque éste es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de

comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.

Es útil pensar en que la etapa IV es un proceso dinámico de interacciones.

**ETAPA V:
RESULTADOS.**

La interacción acción - reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. ¿Puede actuar el conflicto como fuerza para incrementar el desempeño de grupo? Es difícil contemplar una situación en que una agresión abierta o violenta pudiera ser funcional.

Pero hay cosas en que es posible cómo los niveles bajo o moderados de conflicto pueden mejorar la eficacia de un grupo. Puesto que la gente frecuentemente encuentra difícil pensar en casos en que el conflicto puede ser constructivo.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta al interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente, aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al status, y, por tanto, fomenta la generación de nueva ideas, promueve la re-evaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

5.3.5. TÉCNICAS PARA LA SUMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.

- **SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.** Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
- **METAS SUPERORDINALES.** Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.

- **AMPLIACIÓN DE RECURSOS.** Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto - digamos dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina - , la ampliación del recurso puede crear una solución ganar – ganar.
- **EVASIÓN.** Retiro o suspensión del conflicto.
- **ALLANAMIENTO.** Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
- **ARREGLO CON CONCESIONES.** Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
- **MANDO AUTORITARIO.** La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
- **MODIFICACIÓN DE LA VARIABLE HUMANA.** Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
- **MODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.** Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

5.3.6. TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO.

- **COMUNICACIÓN.** Uso de mensajes ambiguos a amenazadores para incrementar los niveles del conflicto.
- **INCORPORACIÓN DE PERSONAS EXTERNAS.** Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a las de los miembros actuales.

- **REESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.** Reacomoda de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo.
- **NOMBRAMIENTO DE "ABOGADO DEL DIABLO".** Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

LA NEGOCIACION. Una vez que ha tomado el tiempo necesario para evaluar sus propias metas para considerar las metas e intereses de la otra parte y para desarrollar una estrategia, está listo para comenzar una verdadera negociación. Las siguientes sugerencias deben mejorar sus habilidades de negociación:

- Comenzar con una apertura positiva. Los estudios sobre la negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y a llevar a acuerdos. Como resultado, es importante comenzar el regateo con una apertura positiva – quizás una pequeña concesión – y luego hay que tener reciprocidad a las concesiones del opositor.
- Centrarse en los problemas, no en las personalidades. Es necesario concentrarse en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelvan difíciles se debe evitar la tendencia de atacar al oponente. Sin las ideas o posiciones del opositor con las que uno está en desacuerdo no personalmente con él. Se recomienda separar a las personas del problema y no personalizar las diferencias.
- Prestar poca atención a las ofertas iniciales. Se refiere a tratar una oferta inicial simplemente como punto de partida. Todos tienen que

tener una postura inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Se debe tratar como tales.

- **Enfatizar las soluciones ganar – ganar.** Los negociadores inexpertos con frecuencia suponen que su ganancia debe venir a expensas de la otra parte. A menudo existen soluciones ganar – ganar. Pero suponer un juego de suma cero significa desaprovechar oportunidades para intercambios que pudieran beneficiar a ambos lados.

De manera que si las condiciones apoyan, es importante buscar una solución integradora; presentar las opciones en función de los intereses del oponente y buscar las soluciones que permitan que tanto el oponente como uno puedan cantar victoria.

- **Crear un clima franco y de confianza.** Los negociadores habilidosos son mejores escuchas, formulan mas preguntas, centran sus argumentos de manera mas directa, están menos a la defensiva y han aprendido a evitar palabras y frases que pueden irritar al oponente (esto es “oferta generosa”, “precio justo”, “acuerdo razonable”). En otras palabras son mejores en la creación del clima franco y de confianza que se necesita para alcanzar un acuerdo integrador.

5.4. PROPUESTA N° 4:

IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA

5.4.1 DEFINICIÓN DE CÍRCULO DE CALIDAD.

Es un grupo de 4 y 10 empleados que realiza un trabajo similar y que por voluntad acuerdan reunirse regularmente, en horas de su labor, para identificar las causa de los problemas del trabajo y proponer a través de diferentes técnicas, soluciones a la gerencia. Una vez a la semana, en un foro cuidadosamente estructurado y dirigido por el supervisor inmediato, los miembros emplean técnicas avanzadas de solución de problemas para lograr resolverlos.

5.4.2 OBJETIVO DEL CÍRCULO DE CALIDAD

- **Objetivo general:** Ampliar la participación de los trabajadores en el control y administración de la organización.
- **Objetivo específico:** Identificar problemas reales dentro del equipo de trabajo.

5.4.3. RECOMENDACIÓN DE SOLUCIONES Y CÓMO INTERPRETARLAS.

Los Círculos de Calidad ayudan al trabajo, procuran que el trabajador participe en la solución de sus problemas; desarrolla en el trabajador una actitud positiva de responsabilidad para resolver sus propios problemas y automáticamente aumenta la eficiencia y calidad del trabajo.

5.4.4 FUNDAMENTOS DEL FUNCIONAMIENTO DEL CÍRCULO DE CALIDAD

Hay fundamentos psicológicos:

1. Se explota un principio que es de sentido común " Quién más sabe de los problemas en un puesto de trabajo, es la persona que lo ejecuta diariamente".
2. Mejora la autoestima del trabajador ya que es capacitado en técnicas no directamente relacionado con su desempeño.

La capacitación contribuye al desarrollo y así se le brinda autonomía para asegurar el control de su desempeño y en consecuencia, el desarrollo del trabajador es más integral.

Los Círculos de Calidad ayudan a desarrollar potencialidades; ayuda al trabajador a sentirse más útil, desarrollado y comprometido con su organización.

5.4.5. CONDICIONES DEL ÉXITO DE UN CÍRCULO DE CALIDAD

- Capacitación en instrumento o en técnica para resolver problemas.
- Participación voluntaria en los Círculos de Calidad.
- El apoyo debe ser integral de toda la línea de mando.
- Garantía de que no habrá despidos por participar en el Círculo de Calidad.

5.4.6 FUNCIONAMIENTO DE UN CÍRCULO DE CALIDAD

Una vez a la semana, en reunión liderada por el supervisor, los miembros aplican técnicas de solución al problema y de ésta forma se le presenta al gerente general.

Las políticas que deben regir un Círculo de Calidad, deben ser implantadas por la gerencia y asesoradas por un asesor externo; este último sabrá conservar la objetividad.

5.4.7 MÉTODOS PARA CONSEGUIR ADHERENTES AL CÍRCULO DE CALIDAD

A través de informaciones, los interesados se inscriben y son capacitados no en sus puestos de trabajo.

Los problemas de salario, huelga, sindicatos son vedados en el Círculo de Calidad. El Círculo de Calidad produce proposiciones de soluciones de los problemas y eso requiere elevar informes a la alta Gerencia.

Los miembros que participan en el Circulo de Calidad deben tener una capacitación previa, supone aprender técnicas de solución de problemas. Se necesita de cinco miembros como mínimo para que funcione. Los miembros son participantes del departamento, voluntarios que tengan una problemática en común.

El líder será un moderador que dirigirá al grupo, éste es elegido de entre los miembros participantes (casi siempre es el superior o jefe de sección), debe ser democrático y se atiene a las resoluciones del grupo.

Además del líder debe existir un facilitador; éste es externo y es el encargado de poner en contacto al Circulo de Calidad con la Alta Gerencia, solicita información, es un part time que puede venir de otro departamento y su función es la de enseñar las técnicas, coordinar la información y realiza la recolección de datos.

El concepto de Círculo de Calidad se puede adaptar a cualquier cultura o tipo de organización, ya sea ésta, pública o privada puesto que sus raíces se basan fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades psicológicas de los seres humanos.

Los trabajadores de hoy han evolucionado a un nivel en que la satisfacción de sus necesidades son de gran importancia. En todo tipo de fuerza de trabajo; la participación en Círculos de Calidad brinda a los trabajadores la oportunidad de usar sus potenciales individuales para, ayudar a satisfacer muchas necesidades y sentirse comprometidos con el buen funcionamiento de la organización a la cual pertenecen.

Sin duda que la aplicación de Círculos de Calidad en las organizaciones públicas no es una tarea fácil debido al tipo de estructura orgánica de estas, pero con un poco de voluntad, la empresa pública puede implementarlos como una manera de hacer que el rendimiento o las actitudes de los empleados públicos mejore el servicio hacia los clientes y por ende, convierta a la empresa pública en una institución menos burocratizada y más moderna.

5.5 PROPUESTA N°6: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL ENFOCADO A LA VARIABLE ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO DE LA D.G.A.C.

Muchos cambios están ocurriendo a escala mundial, exigiendo una nueva postura pro aporte de las organizaciones. No se puede quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización ya sea esta pública o privada; en cualquier momento el sistema puede colapsar. La alternativa muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido tratando de sacar el mayor provecho posible a la situación. Podemos colocar, por ejemplo, el proceso de privatización de una empresa estatal, muchas veces estos proceso no son aceptados por todos los funcionarios, encontrándose con opiniones totalmente contrarias a su ejecución.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio por que no saben que va a pasar. Por no saber como actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. No se puede pasar a llevar a las personas por el proceso como si fueran algo lejano del mismo, por que no son. En verdad el cambio ocurre a través de las personas y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Las personas, entre otros elementos, actúan como agentes consolidantes del cambio.

5.5.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Las organizaciones y sus miembros resisten al cambio, en cierto sentido esto es positivo puesto que proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional; pero lo más negativo de la resistencia al cambio es que obstaculiza la adaptación y el progreso de la organización. La resistencia al cambio se manifiesta de dos maneras: resistencia individual y resistencia organizacional.

En nuestro trabajo nos quedaremos con la resistencia organizacional, pues esta más ligada a la variable que estamos estudiando.

Por su misma naturaleza, las organizaciones (sobre todo las públicas) son conservadoras. Resisten activamente al cambio. No se tiene que buscar mucho para ver evidencias de este fenómeno. Las

dependencias gubernamentales desean continuar haciendo lo que han realizado durante años, ya sea que cambie la necesidad de sus servicios o que permanezca igual.

Se han identificado las fuentes principales de resistencia organizacional:

- **Inercia Estructural:** Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección escoge sistemáticamente a determinadas personas para que entren y a determinadas personas para que salgan. Las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles muy específicos. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos rígidos que deben seguir los funcionarios.

Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia y rigidez estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

- **Enfoque Limitado del cambio:** Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el

cambio tecnológico. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser acumulados en el sistema mayor.

- **Inercia Del Grupo:** aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos. Por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugerido por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.
- **Amenaza A Las Relaciones Ya Establecidas De Poder:** Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los superiores y administradores de mandos medios.
- **Amenaza A Las Asignaciones De Recursos Ya Establecidas:** Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas. Por ejemplo, ¿significará el cambio una reducción en su presupuesto o un recorte en su personal? Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

5.5.2 OPCIONES DE CÓMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Tarde o temprano cualquier organización se enfrentará a diversos cambios, y aunque las organizaciones estatales son más rígidas en enfrentar cosas nuevas, igual tendrán que someterse al cambio. Ahora veremos tácticas que pueden ser utilizadas para enfrentar los cambios, pero antes debemos nombrar las **opciones de cambio**: El cambio de estructura, el cambio de tecnología, el cambio en el ambiente físico, y por último el cambio de las personas.

Para efecto de nuestro trabajo, y como el tema es largo, tomaremos el cambio en la estructura lo que implica la especialización en el trabajo, tramo de control y diversos diseños organizacionales. Pero las estructuras organizacionales no están hechas en concreto. Los cambios en las condiciones exigen cambios estructurales. Como resultado, el agente de cambio quizás necesite modificar la estructura de la organización.

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos claves en el diseño de una organización. Por ejemplo, se pueden combinar las responsabilidades departamentales, eliminar niveles verticales y ampliar los tramos de control para que la organización sea más plana y menos burocratizada. Se pueden implantar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Se puede ampliar la descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones. Los agentes de cambio también pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura. Esto puede incluir

el cambio de una estructura burocratizada en algo más sencillo, con base en equipos o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio pueden considerar el rediseño de puestos o programas de trabajo. Se pueden redefinir las descripciones de los puestos, enriquecer los puestos o introducir horas flexibles de trabajo. Otra opción más, es modificar el sistema de compensaciones de la organización. Por ejemplo, se puede mejorar la motivación al introducir bonificaciones por desempeño o la participación de utilidades.

Pero lo que más nos interesa es cómo vencer la resistencia al cambio; se sugiere entonces seis tácticas para usarse como agentes del cambio al tratar con la resistencia al mismo tiempo.

- **Educación y comunicación:** se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de conversaciones uno a uno, fichas del trabajador las cuales consistirían en un formulario en el que los trabajadores harán llegar directamente a los altos directivos, sus sugerencias, inquietudes o reclamos, pero esto sólo resultaría si la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

- **Participación:** Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo.
- **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.
- **Negociación:** Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden pasar por alto los posibles altos costos que origina.

Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.

- **Manipulación y cooptación:** La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. Si la administración corporativa amenaza con reducir el personal, si los empleados no aceptan una reducción en sueldos en todos los niveles de la nómina, y si la amenaza en realidad es mentira, la administración está utilizando la manipulación. Sin embargo, la cooptación (elección de una persona como miembro de una sociedad) es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierta, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.
- **Coerción:** La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al

cambio. Si la administración corporativa que se mencionó anteriormente realmente está determinada a reducir el personal si los empleados no acceden a una reducción del salario, entonces la coerción sería el nombre

que mejor quedaría a sus tácticas de cambio: Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la manipulación y cooptación.

5.5.3 CAMBIO CLAVE PARA LOGRAR LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL EN EL FUTURO

LA INNOVACIÓN. Las variables estructurales han sido la fuente potencial de innovación que más se ha estudiado. Una amplia revisión de la relación **estructura-innovación** lleva a las siguientes conclusiones. En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Puesto que son más bajas en su diferenciación vertical, formalización y centralización, las empresas orgánicas influyen permiten la flexibilidad, adaptación y fertilización cruzada que facilita la adopción de innovaciones. En segundo lugar, una larga duración en los puestos de administración está asociada con la innovación. La ocupación de un puesto administrativo evidentemente proporciona legitimidad y conocimiento de cómo desarrollar las tareas y obtener los resultados deseados. En tercer

lugar, la innovación se nutre donde hay holgura de recursos. La abundancia de recursos permite que una organización pueda comprar innovaciones, soportar el costo de instituir las y absorber los fracasos. Por último, la comunicación interunitaria es alta en las Organizaciones innovadoras. Estas organizaciones usan mucho los comités, las fuerzas de trabajo, los equipos transfuncionales y otros mecanismos que facilitan la interacción a través de las líneas departamentales.

Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares. Estimulan la experimentación. Recompensan tanto los éxitos como los fracasos. Aplauden los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a la gente por la ausencia de fracasos en lugar de hacerlo por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan los riesgos y la innovación. La gente sugerirá y probará nuevas ideas sólo cuando crea que dicho comportamiento no le ocasiona sanciones.

Dentro de la categoría de recursos humanos encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de manera que puedan mantenerse actualizados, ofrecen gran seguridad en el puesto de manera que los empleados no temen que se les despida por cometer errores y se estimula a los individuos a que se conviertan en campeones del cambio. Una vez que se inicia una idea nueva, los campeones del cambio promueven activa y entusiastamente la idea, le brindan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran que se implanta la innovación. Los campeones del cambio tienen en común estas características de personalidad: Una gran autoconfianza, persistencia, energía y una tendencia a enfrentar los riesgos; también muestran características asociadas al liderazgo transformacional. Inspiran y dan

energía a otros con su visión del potencial de una innovación y por medio de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para conseguir el compromiso de otras personas para que apoyen su misión. Además, tiene puestos que les proporcionan una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implantar innovaciones en las organizaciones del futuro.

6. CONCLUSION

Después de un acucioso análisis a la organización, realizado al interior de la organización y observado desde diferentes ángulos, tanto en forma interna como externa, hemos concluido que la Institución está regida por una estructura organizacional del tipo piramidal – jerarquizada, lo cual impide el acceso de los niveles inferiores, en la búsqueda de nuevas propuestas que conlleven a la modernización incorporando nuevas estrategias conducentes a producir una acción participativa del recurso humano y con ello conlleve a un clima organizacional de excelencia profesional para la Toma de Decisión Final.

El ímpetu participativo de los profesionales de los escalafones inferiores., en que el recurso humano cada día adquiere mayor relevancia en el ámbito cultural con un perfeccionamiento académico, se encuentra limitado en la actual estructura piramidal, la cual le impide aportar los conocimientos adquiridos en su perfeccionamiento profesional permanente y continuo, dejando a la organización

irresoluta en la real Toma de Decisiones, conforme lo requiere el mundo globalizado, que ya no tiene barreras limitantes ni fronteras que impidan el conocimiento en forma macro, técnicas que han obtenido un rotundo éxito en organizaciones con estructuras horizontales en que aceptan una retroalimentación otorgándoles importancia al trabajo en equipo.

Hoy en día, las organizaciones deben dar un fuerte énfasis a la prospectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Comportamientos en las Organizaciones (autor; Richard M. Hodgetts y Steven Altman).
- Organizaciones estructuradas, Procesos y Resultados (autor: Richard M. Hall).
- Estudio de Clima Organizacional interno de la D.G.A.C. Consultores Creces (1997).
- Artículos de Internet.
- "Sistemas Sociales. Lineamiento para una Teoría General".
Autor : Niklas Luhmann.
- "Organización y Decisión Autopoiesis, Acción y Entendimiento Educativo". Autor Niklas Luhmann.
- "Clima Organizacional para la creatividad y organización".
Autor: Goran Ekvall.

