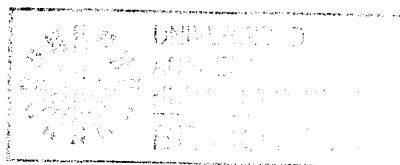


**UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**



**“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA BAJA PARTICIPACIÓN
DE LOS AFILIADOS A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL EN LAS
ACTIVIDADES SINDICALES,
EN LA REGIÓN METROPOLITANA”**

**PROFESOR GUÍA : HÉCTOR CHAMACA PÉREZ
PROFESOR INFORMANTE : PABLO BÜTIKOFFER ROBLES**

**INTEGRANTES : XIMENA PACHECO CHANDÍA
: ANDREA BALBOA RUPAYÁN
: OSCAR BUSTOS CABRERA
: VÍCTOR HERNÁNDEZ MAULÉN**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
“INGENIERO DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA”**

Santiago, Marzo de 2003

***“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA BAJA
PARTICIPACIÓN DE LOS AFILIADOS A LA ASOCIACIÓN NACIONAL
DE FUNCIONARIOS
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL EN LAS
ACTIVIDADES SINDICALES,
EN LA REGIÓN METROPOLITANA”***

AGRADECIMIENTOS:

Agradecemos a todos aquellos que nos prestaron su incondicional aporte para la realización de este trabajo, especialmente a:

Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil (A.N.F.-D.G.A.C.)

Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (A.N.E.F.)

Central Única de Trabajadores (C.U.T.)

Gracias por vuestra disponibilidad y oportuna cooperación.

INDICE

	Página
Agradecimientos.....	3
Índice.....	4
1. Introducción.....	7
2. Planteamiento del Problema.....	9
3. Objetivos.....	9
3.1. Objetivo General.....	9
3.2. Objetivos Específicos.....	10
4. Justificación de la Investigación.....	11
5. Limitaciones de la Investigación.....	12
5.1. Limitaciones de Tiempo.....	12
5.2. Limitaciones de Territorio.....	12
5.3. Limitaciones de Recursos.....	12
6. Marco Teórico.....	13
6.1. Organización: La Dirección General de Aeronáutica Civil.....	13
6.1.1. Clima y Cultura Organizacional de la D.G.A.C.....	15
6.2. Asociación Nacional de Funcionarios de la D.G.A.C.....	19
Cronología de sus comienzos.....	21
6.2.1. Análisis FODA de la A.N.F.-D.G.A.C.....	23
6.2.2. Objetivos del Sindicalismo.....	27
6.2.3. Principios del Sindicalismo.....	31



6.3. La Participación.....	33
7. Leyes asociadas de Funcionarios Públicos.....	39
8 Marco de Referencia.....	40
9 Tipo de Investigación.....	40
10. Factores que inciden en la baja participación de los afiliados a la Asociación Nacional de Funcionarios de la D.G.A.C. en las actividades sindicales.....	42
10.1. Actual Proceso de Participación de la A.N.F.-D.G.A.C.....	42
10.2. Indicadores de Gestión.....	45
10.3. ¿Qué sucede con el tema de la Participación en la ANEF y la CUT?.....	51
11. Factores Detectados.....	55
12. Recomendaciones.....	60
13. Conclusión.....	67
14. Apéndices.....	70
Apéndice “A”.....	70
¿Cómo surge el Sindicalismo en Chile?	
Apéndice “B”.....	70
Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), legado de don Clotario Blest	
Apéndice “C”.....	73
Dos grandes del Sindicalismo en Chile:	

Clotario Blest Gana y Tucapel Jiménez Alfaro	
“Apéndice “D”	80
Historia de la D.G.A.C.	
“Apéndice “E”	84
Diagnóstico de Clima y Cultura organizacional de la D.G.A.C.	
15. Bibliografía.....	95

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a determinar los factores que inciden en que los afiliados a la Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil, tengan poca participación en las actividades sindicales que ésta genera, esto abocado sólo a la Región Metropolitana.

Se tomó como punto de partida a la Asociación y su entono. En primer lugar abordamos el ámbito de ejercicio en que se desarrolla, como lo es la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.) y como se inserta el sindicalismo en este sentido.

Existe un marcado consenso respecto al rol que cumple la Asociación de Funcionarios, la mayor parte de los afiliados piensa que es sólo un organismo de servicio, mientras que un mínimo porcentaje tiene la convicción que es una organización que los representa ante situaciones de conflicto, como también otorgando beneficios adicionales. Por su parte, los dirigentes expresan la importancia que tiene la intervención de los socios para la fructífera gestión de la Asociación.

El tema de la participación como concepto, cobró un especial significado, se trató de replantear su importancia, dejando ver que la participación que debe primar es aquella que abandona el individualismo para dar paso a la participación colectiva.

A través de entrevistas y conversaciones informales con los dirigentes, se pudo constatar que éstos se sienten plenamente comprometidos con la misión

de su Asociación, lo que es reconocido y valorado por sus afiliados. Sin embargo, aún no han conseguido congregarse a la totalidad de sus dirigidos a charlas, seminarios, reuniones, etc., es decir a las actividades propias de la Asociación, lo que se presenta como un panorama poco atractivo para el cumplimiento de su misión.

A través de los próximos capítulos, intentaremos abrir una pequeña ventana que nos permitirá apreciar a la Asociación desde una perspectiva diferente, ya no como un sindicato brindando beneficios a sus socios, sino como una asociación abierta a los funcionarios, trabajando conjuntamente con éstos, apoyándose mutuamente.

Se incluye además, algunas recomendaciones que creemos servirán de guía para lograr una Asociación con sólidos cimientos, para que en definitiva se consiga dignificar las condiciones de trabajo de los funcionarios afiliados a la Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil (A.N.F.-D.G.A.C.), asumiendo que no debe plantearse como un ente independiente, ajeno o contrario a la D.G.A.C. sino, como un organismo que desarrolle su estrategia en función del engrandecimiento de la Institución a la cual pertenece.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil (A.N.F.-D.G.A.C.), es una organización sindical reciente. Se fundó en 1993, en la actualidad cuenta con 1.014 socios en la Región Metropolitana, de los cuales sólo participan en las actividades sindicales, vale decir en asambleas, comisiones, delegados, etc. un 2.96% (aproximadamente), lo que equivale a 30 afiliados.

Lo anterior, en ningún caso refleja que el número de socios que hace usufructo de los servicios que presta la Asociación sea considerablemente mayor. Esto queda de manifiesto en el gran número de llamados telefónicos que se reciben a diario, los que son atendidos por personal administrativo y están referidos principalmente a solicitud de información acerca de beneficios otorgados.

Esto hace plantearnos la inquietud de por qué sólo un 2.96% participa en las actividades sindicales de la A.N.F.-D.G.A.C., lo que resulta ser una cifra ínfima en relación al número de inscritos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que influyen en que los afiliados a la Asociación Nacional de Funcionarios de la D.G.A.C., tengan poca participación en las actividades sindicales de ésta.

Lo anterior, referido solamente a la Región Metropolitana.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. **Identificar las causas** de por qué de los 1.014 funcionarios de la D.G.A.C. inscritos en la Asociación Nacional de Funcionarios, sólo participan activamente 30 personas en las actividades sindicales, es decir un 2,96%.
2. Describir qué tipo de **mecanismos de difusión** utiliza actualmente la Asociación, para informar a sus afiliados sobre las actividades que se encuentra realizando, determinando cuál es el porcentaje que recibe la información.
3. Determinar **indicadores de gestión** con el fin de cuantificar las acciones realizadas por la Asociación de Funcionarios en función de sus afiliados.
4. Entregar **recomendaciones** basadas en la investigación desarrollada. Lo anterior con el fin de hacer un real aporte para que la dinámica entre funcionarios afiliados y la Directiva de la Asociación sea óptima y de este modo reivindicar el sindicalismo para el fortalecimiento de la Asociación de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil y por consiguiente de la Institución a la cual pertenece.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema planteado se nos presenta como un problema latente, que de acuerdo a los datos que maneja la A.N.F.-D.G.A.C., la cantidad de personas que se encuentran inscritas como socios en la Región Metropolitana y no participan a cabalidad, se ha ido incrementando en estos últimos años. Esto queda a la luz con la escasa o nula asistencia a las asambleas, lo que produce el efecto de la desinformación de los últimos acontecimientos acaecidos o futuros proyectos a desarrollarse.

Es fundamental investigar las causas que llevan a los afiliados a tener esta conducta con respecto a la A.N.F.-D.G.A.C. Conducta que ha ido generando una falta de reciprocidad, pues los afiliados generalmente recurren a la Asociación cuando ésta les puede otorgar algún tipo de beneficio. Lo anterior queda reflejado en la enorme cantidad de solicitudes recepcionadas para optar a un préstamo por parte de la COPEUCH (Cooperativa de la Universidad de Chile), una de las entidades con la que se tiene convenio.

Es necesario determinar los factores del por qué los funcionarios afiliados no participan en las actividades sindicales propias de la Asociación, esto servirá de base para plantearse la inquietud de qué se debe mejorar en la Asociación para que la relación funcionario afiliado/asociación sea equitativa, de modo que las funciones de la A.N.F.-D.G.A.C. no se diluyan en el tiempo y se cumplan en beneficio de todos los socios, teniendo una asociación unitaria, fuerte, autónoma y solidaria, que transforme y mejore las aún injustas y

desiguales condiciones laborales de los funcionarios públicos. A su vez que estos últimos asimilen la importancia que reviste la activa participación en las actividades de la A.N.F.-D.G.A.C., lo que se traducirá, finalmente, en el fortalecimiento de la D.G.A.C. principalmente en relación al recurso humano con que cuenta y en definitiva es el que le da vida a la Institución.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Limitaciones de tiempo:

Para nuestra investigación se consideran antecedentes históricos de las asociaciones gremiales nacionales y de la Asociación Nacional de Funcionarios de la D.G.A.C. desde sus inicios en el año 1993, a la fecha.

5.2. Limitaciones de Territorio:

En relación al territorio, éste será la Región Metropolitana.

5.3. Limitaciones de Recursos:

En esta investigación están considerados los Recursos Humanos, Materiales y Económicos.

El recurso humano, son los asociados a la A.N.F.-D.G.A.C. más el aporte de personalidades relacionadas con el tema sindical.

Los recursos financieros, deberán ser austeros, considerando que no se cuenta con financiamiento exclusivo para desarrollar esta investigación.

Los recursos materiales serán proporcionados por la A.N.F.-D.G.A.C., utilizando una de sus dependencias como punto de encuentro para desarrollar este trabajo.

6. MARCO TEORICO

Para realizar el estudio de por qué existe una marcada baja participación de los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C., en las actividades sindicales en la Región Metropolitana, necesariamente debemos abordar los ámbitos en que se desenvuelve esta problemática.

En primer lugar, se sitúa la Institución en que nace y se desarrolla la A.N.F.-D.G.A.C., en este caso la Dirección General de Aeronáutica Civil, relacionado principalmente con su clima y cultura organizacional, luego cómo se desenvuelve el sindicalismo en este contexto y cómo es la participación, tanto de Dirigentes como socios, en sus ámbitos de acción.

6.1. ORGANIZACIÓN:

LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

La Dirección General de Aeronáutica Civil, es un organismo que depende de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile.

Su misión es de servicio y consiste en "velar por la seguridad de las operaciones aéreas que se realizan en territorio nacional"¹. Debe, en

¹ Extraído de la página Web de la D.G.A.C.- <http://www.dgac.cl/mision1.htm>

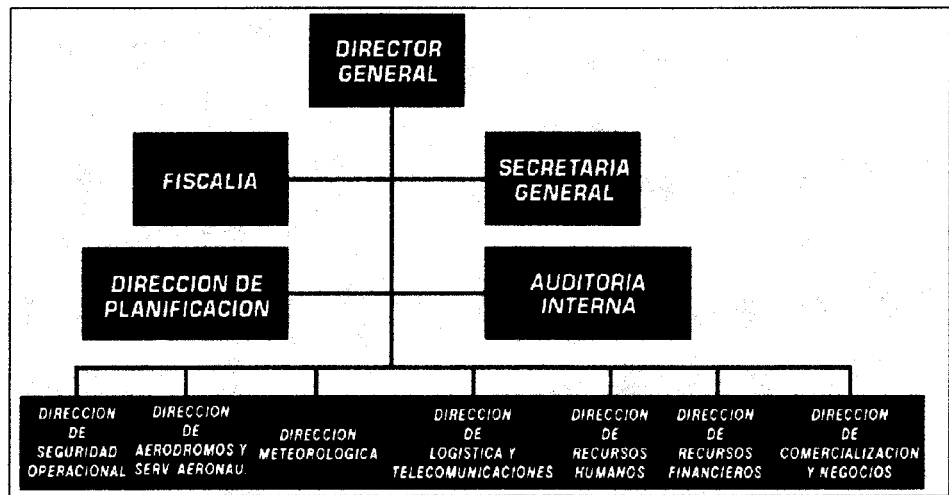
primer lugar normar y luego fiscalizar que ésta se realice de acuerdo a la reglamentación vigente.

La Dirección General de Aeronáutica Civil, realiza su misión, con personal especializado en toda las áreas, mediante la administración de aeródromos y aeropuertos; la certificación y fiscalización de aeronaves, personal aeronáutico y entidades técnico-operativas; la estructuración del espacio aéreo; la administración y mantención de los servicios de ayuda a la navegación aérea, y la prevención e investigación de accidentes de aviación.

El territorio administrado es de 26.8 millones de kilómetros cuadrados de espacio aéreo sobre el territorio continental, la Antártica y el Océano Pacífico Sur.

Su organigrama es de tipo vertical, está conformado de acuerdo a funciones directivas, asesoras, ejecutivas (operativas y de apoyo) e histórico-culturales.

A la cabeza se sitúa un Director General en servicio activo. Le siguen la Fiscalía, Secretaría General, Dirección de Planificación y la Auditoría Interna. A continuación se encuentran las Direcciones de Seguridad Operacional, Aeródromos, Meteorológica, Logística y Telecomunicaciones, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Comercialización y Negocios. Como se aprecia en el siguiente cuadro:



La D.G.A.C. está conformada por 2.963 funcionarios a lo largo de todo el país. El 52% son Técnicos, el 25% Profesionales, el 13 % Administrativos, el 8% Auxiliares, el 1% Médicos y un 1% Directivos.

6.1.1. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA D.G.A.C.

La Dirección General de Aeronáutica Civil, enmarcada en el compromiso adquirido con el Gobierno, en relación a la Modernización del Estado, el que implica la obtención de mejores resultados institucionales y el desempeño del funcionario, todo esto mediante la participación en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (P.M.G.), contrató los servicios de una empresa externa con el propósito de desarrollar un estudio para diagnosticar y proyectar la cultura y el clima organizacional.

Este diagnóstico fue realizado por la Empresa CRECES CONSULTORES² en el año 1997. La investigación realizada proporcionó la información necesaria para determinar qué estrategias debe seguir la Institución para alcanzar su pleno desarrollo.

El diagnóstico estuvo orientado a identificar y evaluar los diferentes fenómenos que se generan en la Dirección de Aeronáutica, los que afectan directamente la gestión de la Institución. Asimismo el desempeño de sus funcionarios y la satisfacción de los usuarios.

El clima y la cultura organizacional fueron las dos dimensiones que abarcó el diagnóstico.

El clima organizacional lo componen conductas, hechos, acciones y actitudes, formando lo que podría llamarse cotidianeidad de la organización, es decir aquello que se realiza diariamente.

Por otro lado, la cultura organizacional, está constituida por normas implícitas, valores, modelos mentales, creencias y prácticas profundamente arraigadas en el hacer de una institución. La cultura tiene una historia, un desarrollo.

Para diferenciar el clima de la cultura se puede citar, que la cultura, es aquella que tiene historia, una evolución un desarrollo a través del tiempo. El clima en cambio, refleja el presente, es una especie de fotografía.

² Extraído de Creces Consultores "Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional" Junio de 1997.

De la investigación realizada por CRECES, se puede afirmar que la Dirección General de Aeronáutica Civil se ve enfrentada a una serie de factores que inciden en el desarrollo de la Organización.

Por un lado se encuentra la Institución como entidad, la que cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo su misión y por otra parte se sitúa el recurso humano de la Institución, quienes en conjunto han logrado el reconocimiento a nivel internacional, lo que le ha significado esforzarse cada día más para cumplir con las exigentes demandas de los mercados internacionales.

Frecuentes son los discursos motivadores del Director General, quien invita a trabajar con espíritu de equipo, a tomar con responsabilidad y energía cada una de las funciones que correspondan realizar en busca de los planteamientos fijados.

La Dirección General de Aeronáutica Civil se ha visto enfrentada a la transición generacional, existen funcionarios con más de 20 o 30 años de servicio, quienes poco a poco han ido dejando plantas para dar lugar a las nuevas generaciones de profesionales que desempeñarán los cargos en un futuro cercano.

El cambio generacional trae consigo la transmisión de acciones y actitudes, negativas y positivas, arraigadas en los funcionarios antiguos. Las nuevas generaciones absorben este clima y se sumergen en él, haciéndose participes y protagonistas de las demandas

planteadas por sus colegas.

Dentro de las actitudes negativas se puede citar el miedo al cambio, referido a los procesos de modernización, la impresión de no ser reconocidos por la labor realizada, una visión de inexistencia de recompensas o cuando las hay, no son entregadas a la persona indicada.

Otro tema a destacar, es el gran número de personal FACH en retiro, quienes pasan a ocupar cargos de jefatura, a veces sin las condiciones necesarias, esto provoca resentimiento entre los profesionales de carrera dentro de la Institución.

Este clima y cultura organizacional, se conjuga con las políticas de Modernización del Estado, quien busca una optimización a todo nivel de la Organización. Por su parte la D.G.A.C., en la medida que haya un cumplimiento en la consecución de los objetivos planteados, el recurso humano de la Institución se verá directamente beneficiado por parte del Supremo Gobierno. Lo anterior referido al tema del incremento económico por cumplimiento de metas denominado “Asignación de Modernización”.

El clima y la cultura de la D.G.A.C., se ve fortalecido con la intervención del Gobierno a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual abarca diferentes ámbitos de acción. El compromiso que se tiene con el Gobierno propende al desarrollo

de áreas como; recursos humanos, atención de usuarios, planificación y control de la gestión, auditoría interna y administración financiera.

Existe un potenciamiento de lo anterior, con lo cual la D.G.A.C., aspira a mejorar su clima y cultura organizacional, el que en la actualidad se encuentra bastante debilitado. Se está especialmente dirigido a la implementación de un Programa de Desarrollo de los Recursos Humanos, con la constitución de un núcleo directivo, el que reproduce un estilo de dirección que es el vector estratégico del cambio organizacional y de la nueva cultura.

6.2. Inserto en este contexto de clima y cultura organizacional se desarrolla la ASOCIACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

La Asociación Nacional de Funcionarios (A.N.F.) tiene su origen en el año 1993, creada principalmente con el fin de conseguir que sus afiliados logren un estándar de vida óptima, tanto en lo económico profesional y personal.

Lo anterior, como resultado del descontento de la gente por el no pago de horas extraordinarias generadas en ese entonces. Los funcionarios basaban sus quejas en la normativa vigente como lo era el Estatuto Administrativo, el que establecía claramente la legalidad del pago de

dichas horas extras.

A fines de 1992, el Sr. Mario Jaque en conjunto con otros funcionarios de distintas especialidades con funciones de turnos, hacen valer sus derechos estatutarios solicitando el pago de horas extraordinarias o el descanso complementario por escrito, dichas solicitudes nunca tuvieron respuesta. Posterior a esto se decidió realizar una demanda en contra del Fisco de Chile, participando 72 funcionarios, donde de inmediato se desató una campaña de persecución en contra de los demandantes para que desistieran.

Lo anterior se realizó bajo amenazas de destitución, traslados, privación de beneficios y cualquier flexibilidad. A esto, sumando el mal trato psicológico dentro de las Unidades.

Ante todos estos hechos, se reúne un grupo de funcionarios y forman la ASOCIACION NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL, en una asamblea constituyente en Mayo de 1993, donde se elige como Presidente al Sr. Mario Jaque.

Con fecha 27 de Agosto de 1993, es reconocida ante el Departamento de Organizaciones Sindicales de la Dirección del Trabajo.

CRONOLOGÍA DE SUS COMIENZOS

El 23 de Octubre de 1993, surge el tema de la discriminación de las asignaciones de especialidad profesional para los funcionarios Aeronáuticos. Asimismo, se pide nivelar a los egresados de la Escuela Técnica Aeronáutica, quienes sus remuneraciones dependen del DFL N° 1 de 1968, Estatuto de las FFAA y están sometidos al Estatuto Administrativo, donde la Comisión de Hacienda, plantea la inquietud para que los Aeronáuticos formen su propia Asociación ya que en ese momento se legislaba la Ley de Asociaciones.

El 27 de Octubre de 1993, se hace público el hecho de que los “Civiles Aeronáuticos” formaron su Asociación. Recibieron el saludo de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), quien les manifestó su ayuda y apoyo.

Los primeros días de la Asociación de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica fueron muy difíciles, donde la presidencia la tomó el Sr. Juan Aravena Castañeda. No había un reconocimiento por parte de la Autoridad Aeronáutica de tal organización.

Con fecha 16 de Diciembre de 1993, se publica el Acta de constitución y los estatutos de la Asociación Nacional de Trabajadores.

El 20 de Marzo de 1994, se publica en el diario la Época, que la Asociación de Trabajadores de la Dirección General de Aeronáutica, acusa persecución por exigir el pago de horas extraordinarias a contar

de Septiembre de 1989, donde la deuda bordea los 6 millones de dólares y se pide sea investigado por una comisión Parlamentaria.

El Director General de Aeronáutica, Sr. Raúl Tapia Esdale, con fecha **13 de Mayo de 1994** publica un comunicado, el cual no reconoce a la Asociación Nacional de Trabajadores de la D.G.A.C.

Con fecha 16 de Junio de 1994, la Asociación presentó un recurso de protección en contra de dos Generales activos de la FACH (Sr. José de la Fuente y Sr. Raúl Tapia).

En Julio de 1994, la Asociación de Funcionarios, publica su primer Boletín informativo para sus asociados.

El Dictamen N°027085 del 04 Agosto de 1994, de la Contraloría General, dictamina que sus directivos gozan de todo los beneficio y derechos que establece la ley 19.296.

Hasta que la Asociación es recibida por el nuevo Director de Aeronáutica, General Sr. Gonzalo Miranda Aguirre.

Posterior a estas fechas, la gestión de la Asociación Nacional de Funcionarios ha ido ganándose los espacios y respeto tanto a nivel Directivos Superiores, como entre los propios funcionarios, trabajando en temas de la contingencia como la Ley de Modernización, la Ley de Títulos, donde entregaba compensaciones y beneficios a los trabajadores estudiantes, la preocupación por la Planta de Funcionarios, el pago de asignaciones, la defensa en contra de las

privatizaciones que van en contra de la conveniencia para la Dirección de Aeronáutica, participando en mesas de negociaciones con el Gobierno donde a nivel ejecutivo es reconocida como una institución estratégica.

La Asociación, tiene como referencia objetivos y principios del sindicalismo a nivel mundial, los cuales aplica en todas sus causas.

En cuanto a su estructura, no cuenta con un organigrama donde quede representado las líneas de mando, su ordenación está conformada por un presidente, un secretario, un tesorero y cuatro directores.

6.2.1. ANALISIS FODA DE LA A.N.F.-D.G.A.C.

FORTALEZAS

- ➡ Los objetivos que se propone, a pesar de no quedar reflejados en un programa establecido de trabajo, los cumple medianamente.
- ➡ La relación que existe con las autoridades externas de la Dirección General de Aeronáutica Civil, son consideradas como excelentes, esto le permite tener una óptima comunicación.
- ➡ El personal joven existente en la Asociación, está totalmente comprometido con el desarrollo de nuevas y mejores actividades.

- ➡ La Asociación es reconocida como tal, tanto en Chile, como en extranjero. Esto permite una comunicación directa con organismos internacionales relacionados con los derechos de los trabajadores, como es el caso de la Organización Internacional de Trabajadores (OIT).
- ➡ Representa las necesidades e inquietudes de un gran número de funcionarios, velando porque se satisfagan al menos parte de los requerimientos de éstos, todo dirigido al mejoramiento de la calidad de vida.
- ➡ No se discrimina la participación de funcionarios. Estos pueden ser de cualquier planta, como también de cualquier especialidad.
- ➡ Cubre gran parte del territorio nacional. Está presente desde Arica a Punta Arenas e Isla de Pascua. Se divide en regionales, las cuales tienen una Jurisdicción que está avalada y supervisada por la Inspección del Trabajo de su localidad.
- ➡ Cuenta con infraestructura necesaria para realizar su gestión.
- ➡ Tiene a lo largo de todo el país 1700 asociados, quienes aunque no participen activamente, deben aportar una pequeña cantidad de dinero mensual, la que se descuenta por planilla de remuneraciones. Esto permite cubrir los gastos para el funcionamiento de la Asociación.



- ➡ La capacitación también es un punto a favor, ya que sus dirigentes frecuentemente asisten a seminarios y cursos de especialización, con el fin de mejorar la gestión de la misma organización.

OPORTUNIDADES

- ➡ La Asociación deberá asumir la filosofía del Programa de Mejoramiento de la Gestión, en relación al compromiso que tiene la D.G.A.C. con el Supremo Gobierno. Deberá ir a la par con el programa de desarrollo de la Institución, incorporando herramientas como indicadores de gestión y efectuando una planificación estratégica para el fortalecimiento de su accionar.

DEBILIDADES

- ➡ La principal debilidad que es aún no ha conseguido que sus afiliados participen en las actividades sindicales propias de una asociación, lo que se relaciona con los siguientes puntos.
- ➡ No cuenta con una estructura definida, vale decir con un organigrama, donde se represente las líneas de mando y responsabilidades de sus miembros.

- ➡ No hay un plan de trabajo establecido, es decir no existe planificación de futuro donde se expongan las tareas a realizar en un período determinado.
- ➡ Falta de comunicación interna, la que se manifiesta en la desinformación entre los representantes (Dirigentes). Generalmente no todos están en pleno conocimiento de lo que sucede en el interior de la organización como en el ámbito externo.
- ➡ La falta de comunicación también se manifiesta con los socios, a esto se suma la escasa retroalimentación de los directivos con sus asociados.
- ➡ En caso de conflicto cuando no se manejan todas las variables, el objetivo se pierde, lo que conlleva a tener un rechazo de la autoridad, pasando el problema a segundo plano. Todo esto debido a la falta de herramientas legales para afrontar determinados escenarios.
- ➡ Los actuales documentos informativos resultan poco atractivos a la vista de los socios. Esto hace que no sean leídos a cabalidad, quedando generalmente guardados en un cajón.
- ➡ No existen datos estadísticos escritos y archivados que conformen la historia de la Asociación, todo se encuentra en la memoria de sus dirigentes, quienes como han seguido de cerca

el desarrollo de la Asociación, recuerdan de manera subjetiva su accionar. Pero se debe tener una visión futurista, en donde los protagonistas serán otros.

AMENAZAS

- ➡ Si no se logra la participación necesaria para la consecución de los objetivos, podría haber una importante deserción de sus asociados, en este caso se deberán asumir todas las consecuencias que ello implica. Las que no son beneficiosas, ni auspiciosas para los intereses de la A.N.F.-D.G.A.C.

6.2.2. OBJETIVOS DEL SINDICALISMO³

Los objetivos son los logros que buscan alcanzar los sindicatos, para responder a las necesidades de quienes forman parte de él. Los objetivos dejan muy claro cuáles son las finalidades para las que fue creada la organización sindical. Cada organización sindical puede tener objetivos muy variados, sin embargo, existen cinco de ellos que siempre le dan razón de ser a todo sindicato.

Estos objetivos orientan toda acción de las organizaciones sindicales en su lucha por dignificar las condiciones de vida de los trabajadores y trabajadoras.

³ Extraído de “Por qué surge el Sindicalismo” <http://www.aseprola.org/documentos/sindicalismo/sindicalismo.htm>

Estos cinco objetivos son:

1) Un salario justo

Los sindicatos buscan que quienes trabajan tengan un salario adecuado y digno, que les permita cubrir sus necesidades y las de sus familias en alimentación, salud, vivienda, educación, vestido y recreación.

2) Mejores condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son un complemento indispensable del salario. Las trabajadoras y los trabajadores tienen el derecho a que las condiciones en que laboran no les afecten ni física ni mentalmente.

Todos los sindicatos deben buscar que las personas afiliadas disfruten de condiciones laborales que no les afecten en su salud y dignidad. Por ejemplo, los sindicatos luchan por jornadas de trabajo justas y adecuadas al tipo de labor que se realiza, por descansos y vacaciones oportunas, por implementos de protección cuando las tareas que ejecutan las personas así lo requieran.

En una fábrica de ropa también el sindicato lucha por asientos adecuados y confortables, por aire fresco, por buena iluminación, por servicios sanitarios limpios, en buen estado y en cantidad suficiente, por agua potable, en fin, por todas las

condiciones que hagan a las trabajadoras y trabajadores personas dignas.

3.- Empleo estable para toda persona

No basta con tener trabajo, es importante que el empleo sea estable, regulado por leyes que protejan contra despidos injustos, principalmente cuando el trabajador y la trabajadora han entregado lo mejor de sus años y toda su experiencia para el desarrollo de su empresa y de su país. Las mujeres han sufrido tradicionalmente muchos problemas con el empleo.

Por un lado, les cuesta más conseguirlo y, por otro, generalmente se les asignan los puestos más mal pagados o se les paga menos salario que a los varones por ejecutar las mismas labores. Es de unos años para acá que se está dando una creciente incorporación de la mujer en las distintas ramas de la economía. Para ellas el sindicato tiene como objetivo garantizar que su incorporación laboral no se dé en forma desventajosa y que se respeten y promuevan los derechos de su condición particular.

4) Mejoramiento de las reivindicaciones sociales y económicas

Para proteger y garantizar el mejoramiento de los sectores laborales, es necesario crear leyes y luchar para que éstas se

cumplan. Por esta razón el sindicalismo constantemente busca que los Estados promulguen leyes y decretos que garanticen la continuidad de sus conquistas y el mejoramiento social y económico de las personas trabajadoras. Para que las leyes se respeten y se cumplan, es necesario que todas las personas trabajadoras y estén unidos y organizados.

5) La permanente democratización de la sociedad

El respeto a los derechos humanos es una de las luchas más importantes que los trabajadores pueden realizar desde sus organizaciones sindicales.

El reconocimiento de los derechos de libre asociación, de pensamiento y de expresión implica luchar por la democratización de sus países. También es importante que los sindicatos participen en la vida política de las naciones, para vigilar y supervisar que los gobiernos sean justos en sus políticas económicas y sociales.

Es importante que los trabajadores y trabajadoras participen y ejerzan control sobre aquellas decisiones que les afectan directa o indirectamente, tanto a nivel de la sociedad y del Estado, como también al interior de sus mismas organizaciones. Así, la lucha por la democratización también debe darse dentro de los sindicatos. Sólo practicando la

democracia a lo interno de las organizaciones se fortalecerán las bases democráticas de la sociedad entera.

Esto es especialmente importante para las trabajadoras y los jóvenes. Es muy importante promover y posibilitar la participación directa de las mujeres y jóvenes dentro de la organización sindical; el estímulo a esta participación democrática como delegadas, afiliadas, o formando parte de las directivas, garantiza que las decisiones del sindicato correspondan a un mayor grado de consenso y por consiguiente a la posibilidad de la consecución de metas y objetivos.

6.2.3. PRINCIPIOS DEL SINDICALISMO⁴

Los principios son las reglas fundamentales que orientan el comportamiento de las organizaciones. Si se rompen o no se cumplen, la organización pierde su identidad y se debilita; entonces, cada vez le es más difícil lograr sus objetivos. De esa forma, pierde credibilidad ante los trabajadores y trabajadoras y ante la sociedad. Existen al menos 9 principios fundamentales que todo sindicato y sindicalista deben respetar. Podemos enunciarlos de la siguiente manera:

⁴ Extraído de "Por qué surge el Sindicalismo" <http://www.aseprola.org/documentos/sindicalismo/sindicalismo.htm>

El sindicato debe ser:

- ➡ Libre
- ➡ Independiente
- ➡ Democrático
- ➡ Participativo
- ➡ Unitario
- ➡ Responsable
- ➡ Realista
- ➡ Solidario
- ➡ Económicamente autónomo

○ **Libre**

Es decir, que tiene la facultad para obrar o no hacerlo, decide por sí mismo.

○ **Independiente**

Que no depende de otro, es autónomo.

○ **Participativo**

Lograr la participación de todos.

○ **Unitario**

Es propensivo a la unidad y cuida de esta.

○ **Responsable**

Cuidadoso, con atención en lo que hace.

- **Realista**

Siempre tener una visión amplia de las cosas.

- **Solidario**

Velar por el bienestar de todos.

- **Económicamente autónomo**

Que se autoabastezca por sí sólo.

6.3. LA PARTICIPACIÓN

Actualmente estamos insertos en un mundo “globalizado”, es decir nos interconectamos económicamente, socialmente, etc. con el resto de los países del mundo. El desarrollo de las Relaciones Humanas y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población también son temas que se trabajan en la globalización.

El mundo nos ofrece la posibilidad de derrumbar teóricamente las fronteras, en beneficios de todos, compartir tecnologías, conocimientos, experiencias, etc. Lamentablemente, la esencia de la globalización que es el intercambio para conseguir una sociedad más solidaria, queda relegado a un segundo plano, desde la perspectiva del individualismo del ser humano. Este individualismo, se manifiesta como una reacción frente al mundo globalizado que le imponen. El hombre actúa más con razón, pensando en el bienestar personal más que el comunitario.

En este mundo globalizado surge un concepto vital para cualquier comunidad organizada que busque la consecución de metas y objetivos para el bien común, nos referimos al concepto de la **participación**.

La participación es una forma de organizarse socialmente, con el fin de intervenir como actores directos en los procesos de toma de decisiones, permitiéndonos insertarnos de una mejor forma al llamado “Mundo Globalizado”, es decir, ir a la par con las tendencias de nuestro entorno, adaptándonos a ellas y reconociendo su real importancia.

Permite dar a conocer intereses, expectativas, necesidades sociales, culturales, económicas, etc., tanto a ciudadanos como a grupos organizados.

Existen aspectos que debe tener una buena participación, como es la existencia de un marco jurídico que avale las libertades políticas y locales. El Gobierno debe establecer mecanismos que garanticen la intervención ciudadana. Asimismo, la comunidad debe estar organizada, y en lo posible debe formularse como una Entidad reconocida legalmente.

Desde esta perspectiva, la participación debe insertarse en la sociedad como un elemento trascendental y de apoyo para el desarrollo de sociedades más abiertas a la mutua cooperación, especialmente para los grupos organizados como lo es la Asociación Nacional de

Funcionarios D.G.A.C., la cual estudiamos.

*“La participación es un principio de organización de la vida social, crea un sentido de pertenencia, se da en todos los niveles y formas de agrupación social como en la familia y en la comunidad. Es una forma consciente de intervención que le permite a los ciudadanos y a las comunidades reconocerse como actores que tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses y expectativas”.*⁵

En este contexto, la participación básicamente tiene tres divisiones:

- 1.- **Participación Comunitaria**, esta se relaciona con el compromiso de cada ciudadano para adentrarse en los aspectos políticos, comunitarios, sociales, culturales, etc. que son de su interés, siendo de carácter voluntario.
- 2.- **Participación Ciudadana**, está considerada como un deber ciudadano y se relaciona especialmente con la política y la democratización de los procesos que atañen a toda la comunidad.
- 3.- **Participación Política**, Todo ciudadano tiene el derecho de la participación política, enmarcado en los procesos reglamentados, es decir la reglamentación vigente en relación a la conformación de los grupos políticos.

⁵ Extraído de “Mecanismos de Participación” ¿Qué es la Participación? <http://www.escuelacolombia.org.co/participacion.html>

Históricamente, el concepto de participación comienza a ser utilizado por los primeros grupos organizados, las nacientes asociaciones sindicales a partir del año 1920. La Participación se concibe como un término trascendental para lograr la influencia en los procesos de toma de decisiones, hasta ese entonces, propios de los círculos de poder.

Con el surgimiento de los primeros sindicatos, se va moldeando este concepto, haciéndolo extensivo para todos los sectores. A través de la participación se consigue representatividad, canaliza los intereses y motivaciones de las personas, permitiendo dejar a la luz pública las carencias y requerimientos de los grupos organizados. La participación permite al individuo dejar de ser un ente aislado, facultándolo a cobrar una identidad dentro de la sociedad, lo que conlleva a asumir responsabilidades sociales, interactuado con otros, exponiendo sus ideas y pensamientos.

La participación es sustentada por la democracia, en el sentido de la igualdad de oportunidades y reconocimiento de la dignidad de todas las personas. Los ciudadanos son personas libres y conscientes de su libertad, tienen la facultad de decidir y elegir.

La participación en todo ámbito, permite al individuo desarrollarse íntegramente, modelar su cotidiano vivir. Ofrece la inmensa posibilidad de dejar de ser una especie individualista, en donde se automargina del acontecer diario. Entrega las herramientas para

construir una calidad de vida óptima, fortaleciendo de este modo a la ciudadanía, con una sólida democracia, generando políticas públicas en beneficio de todos.

Es preciso que la participación sea óptima, esto se consigue teniendo presente que el proceso de la Modernidad del Estado ha significado un aumento en la complejidad de las materias a discutir, asimismo en la especialización de los conocimientos requeridos en las negociaciones. Por lo anterior, el interlocutor válido, debe ser una persona capacitada para representar el pensamiento, intereses y demandas de los asociados. Estos, por su parte deben proporcionar la información necesaria para generar la tan necesaria retroalimentación.

Un buen proceso de participación debe considerar los siguientes factores:

- ✓ La participación, además de ser un valor en sí mismo, aporta al fortalecimiento de la Organización o Asociación, a través del planteamiento de demandas y obtención de soluciones
- ✓ Estimular el compromiso de los asociados, relacionado con la transformación de las demandas sociales en soluciones.
- ✓ Desarrollar una cultura democrática de tolerancia, es decir, el respeto sobre la base del entendimiento.
- ✓ Articular nuevas formas de presión, con la única finalidad de la consecución de intereses y enriquecimiento de los canales de

información.

- ✓ Incrementar la eficiencia de la política económica y el impacto social de los proyectos de desarrollo.

Lo anterior pretende englobar dos modos de participación que necesariamente y como regla se deben adoptar:

a) Participación de la Asociación en los procesos de Toma de Decisiones, interviniendo férreamente en el ámbito social de su incumbencia.

La participación en la toma de decisiones es trascendental para velar por el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización. La Asociación debe participar directamente en la mesa de trabajo en que se desarrollan los temas que afectan a todos los funcionarios, debe generar su propio espacio. Asimismo, una vez logrado que la negociación sea beneficiosa para los intereses de la Asociación, debe tener presente el control, es decir constatar que lo acordado se lleve a cabo en cumplimiento del compromiso adquirido.

b) Participación de los Socios

Participación activa de los beneficiarios

El tema de la participación no es exclusivo de la Asociación y de sus Dirigentes, la participación también le corresponde a los asociados, quienes aportan parte de la materia prima, en lo

referido al insumo de información requerida para establecer el plan de trabajo a desarrollar por la A.N.F.-D.G.A.C. Por lo anterior, es fundamental fomentar su importancia. Se debe potenciar las capacidades de las personas, las que podrían aportar una diversidad de ideas para desarrollar actividades concretas, programas de desarrollo o proyectos de progreso.

7. LEYES ASOCIADAS DE FUNCIONARIOS PUBLICOS

Dentro de las leyes asociadas de funcionamiento de la Asociación Nacional de Funcionarios – D.G.A.C. se encuentran las siguientes:

- ❖ La Ley N° 19.296, cuya fecha de publicación corresponde al 14 de Marzo de 1994 y su fecha de promulgación al 28 de Febrero del mismo año, es la primera en establecer las normas sobre asociaciones de funcionarios del Estado de Chile.
- ❖ La Ley N° 19.296, posteriormente será modificada y reemplazada por la Ley 19.475, cuya fecha de publicación corresponde al 04 de Octubre de 1996.
- ❖ Estatuto Administrativo, cuya fecha de publicación es el 23 de Septiembre de 1989 y su fecha de promulgación el 15 de Septiembre del mismo año. Este Estatuto será modificado a través de la Ley 19.596 de fecha 02 de Diciembre de 1998.

- ❖ Ley N° 18.575 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

8. MARCO DE REFERENCIA

Filosófico - Antropológico

El perfil de esta investigación busca reencontrarse con valores fundamentales para el hombre de nuestra sociedad, como la solidaridad y la fraternidad, llegando de esta forma al tan ansiado bien común, esto por medio de la capacidad de organizarse y crecer tanto personalmente como grupalmente, a través de mecanismos democráticos, basados en la tolerancia y libre opinión.

9. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a utilizar para nuestra Tesis es explicativa, ya que nos ayuda a descubrir las razones del por qué de los fenómenos acontecidos, es decir por qué de un 100% de los afiliados sólo un 2.96% participa en las actividades sindicales de la A.N.F.-D.G.A.C.

El método a utilizar es la Investigación de Acción Participativa (I.A.P.)

La Investigación de Acción Participativa (I.A.P.) es un enfoque de la acción social mediante el cual se busca la plena participación de la comunidad en el análisis de su propia realidad, con el objeto de promover la participación social para el beneficio de los participantes de la investigación.

“Es un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar”⁶

La esencia de este mecanismo consiste en tomar conciencia social, incorporando los implicados al proyecto preparando el hilo conductor de la Investigación de Acción Participativa como un proceso de “reflexión-acción-reflexión”, explotando medios como;

Grupos promotores

Factor cultural

Mecanismos de comunicación y;

Capacitación Sindical.

Además, los resultados deben ser comprensibles por todos asumiendo que el objetivo final, es la transformación social que busca el bien común, dentro de un comportamiento de carácter sistemático.

Por lo tanto, es de vital importancia generar acciones mediante la participación activa de los interesados en un proceso abiertamente democrático; recordando que el principal vector de transformación y comunicación es el propio hombre.

Sólo de él depende el cambio de su medio ambiente, de su entorno, solamente él puede hacer un real aporte en su beneficio.

⁶ "La Investigación Social Participativa. Construyendo Ciudadanía/1" Tomás R. Villasante / Manuel Montoñés / Joel Martí.

10. FACTORES QUE INCIDEN EN LA BAJA PARTICIPACIÓN DE LOS AFILIADOS A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS DE LA D.G.A.C. EN LAS ACTIVIDADES SINDICALES. ESTO SOLO EN LA REGION METROPOLITANA.

Para determinar los factores incidentes, debemos en primer lugar, conocer algunos aspectos de la Asociación de Funcionarios D.G.A.C., que nos permitirán tener una mejor visión de esta problemática, y desde esta perspectiva realizar recomendaciones para el mejoramiento de su gestión.

10.1. ACTUAL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

En primera instancia, la investigación estará dirigida a determinar cómo es la participación de los socios y de los directores, para lo cual fue solicitada la exposición de su Director Nacional, Sr. Mario Massa Pizarro.

En entrevista realizada por nuestro grupo expresó que: *“El problema de la participación es un tema histórico, en la dictadura todo se fue a fojas cero con respecto a opinar sobre cualquier tema, afectando la cultura del pueblo, la idiosincrasia, fue un apagón cultural, marcando generaciones, como por ejemplo el poco interés de inscribirse para votar, la gente no ve en su voto la responsabilidad que carga y que de acuerdo a eso puede cambiar cursos en la historia, esto es parte del impacto y mucho más.*

Lo anterior, aumenta con los casos de corrupción, hay menos confianza debido a los escándalos de las coimas, como el Caso Gate y Banco Central. La corrupción está llegando a todo los rincones.

Hoy en día la base de las Instituciones no es sólida, nada es seguro, nada es estable, hay incertidumbre y el que tiene el poder es fácil para el implementar los cambios, nadie conoce las 40 medidas pactadas por el Gobierno y la Oposición.

Nuestras Instituciones o Servicios están en peligro de ser privatizados, todo por el poder del dinero, lo que es el centro dejando de lado la justicia social, por esto necesitamos asociaciones grandes, poderosas capaces de poder enfrentar esta locomotora, que asociado el poder del dinero con el poder político es muy difícil de detener. El poder hoy en día de las Asociaciones de Funcionarios depende de la cantidad de funcionarios inscritos y de su participación y la calidad de sus directores (dirigentes) como los socios activos que desean aportar, participar en la Asociación.

Si la Institución es pequeña, el poder de estas organizaciones es menor, su capacidad de exigir es muy liviana, no tienen una arma de presión”.

-¿Cómo podríamos cambiar este escenario?

- “Realizando un cambio en las costumbres de la gente, de su

cultura.

- *Esto se logra a través de la capacitación, enseñando a la gente que puede dar su opinión, reclamar, mostrar su posición frente a un tema, que conozcan sus derechos como ciudadano, trabajador, que sepan defenderse.*

Nos falta mucho camino en Chile, para poder superar las diferencias que tenemos internalizadas en nuestra cultura, como es recuperar nuestra clase media que está muriendo.

Asimismo, lograr incrementar el nivel de participación, el cual se ha visto resentido por lo expuesto anteriormente, se debe luchar día a día para revertir esta situación, lograr que verdaderamente se participe en las decisiones que nos afectan a todos por igual, como son los reglamentos, leyes, políticas, etc.”.

A través de lo expresado por el Sr. Massa y conversaciones con otros dirigentes de la A.N.F.-D.G.A.C., podemos concluir que la participación de los asociados está siendo muy débil, esto queda de manifiesto en que sólo participa un 2.96%, el porcentaje restante hace valer su calidad de socio en situaciones de crisis o conflicto, es en ese momento en que acude en busca de apoyo moral y/o económico.

Lo anterior, lo relacionan con la falta de herramientas técnicas para dar solución de raíz a los conflictos que se deben enfrentar. Asimismo, se

culpa al Gobierno, el que todavía no permite aplicar el Artículo 151 de la OIT, pese a la ratificación internacional y promesas hechas ante la Organización Internacional de Trabajadores (el proyecto de su aplicación se encuentra en el Congreso), este artículo permite a la Administración Pública la Negociación Colectiva y derecho a huelga, tema que también se repite en otros países como Colombia.

Esta falta de fuerza para poder negociar permite una fácil imposición de las políticas del Gobierno, las que no siempre favorecen a todos. En este sentido se necesita urgente que el Estado promulgue Leyes para garantizar la continuidad de lo acordado en las mesas de trabajo. La Asociación, por su parte teniendo como respaldo una herramienta legal podrá exigir mejores y mayores garantías para sus dirigidos, así como también verificar que lo acordado, se cumpla de acuerdo a lo establecido por la norma vigente.

10.2. INDICADORES DE GESTION

Estos, nos permitirán determinar qué **Mecanismos de Difusión** emplea la A.N.F.-D.G.A.C., para mantener informados a sus afiliados, y por consiguiente si este proceder está siendo efectivo. Para esto, paralelo a las entrevistas y visitas a las dependencias, se efectuaron encuestas de opinión a funcionarios-socios que desarrollan su actividad laboral en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez y en el Edificio Aeronáutico

Central.

Los indicadores de gestión proporcionan las herramientas para la regulación del cumplimiento de objetivos y metas ante los afiliados, en definitiva son instrumentos de medida para evaluar si la gestión ha sido como se esperaba y estaba planificada.

Los indicadores, no reemplazan a las políticas internas de la Asociación sino que permiten medirla y por lo tanto deben trabajar como un engranaje, como un equipo. Asimismo, permiten el establecimiento de políticas, propósitos, estrategias y metas.

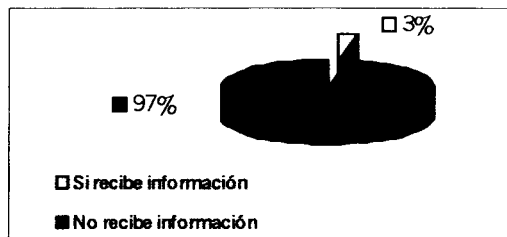
Los indicadores deben principalmente estar relacionados con el recurso humano, es decir con los socios y sus dirigentes. La Asociación deberá permanentemente trabajar con los indicadores y de acuerdo a estos determinar si la gestión ha sido productiva, de lo contrario deberá modificar su proceder.

INDICADORES DE GESTION DE LA A.N.F.-D.G.A.C.

- 1. Indicador de Recepción de la Información**, este indicador nos permite determinar si la información generada en la Asociación, es recepcionada a tiempo por los afiliados.

Fuente: encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

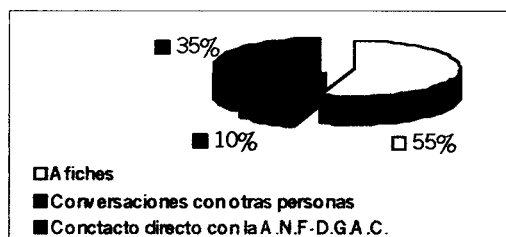


De un 100%, sólo un 3% reconoce recibir oportunamente la información proveniente de la A.N.F.-D.G.A.C.

- Indicador de Medios de Difusión de información**, este indicador nos permite determinar a través de que medio se enteran los socios, de los acontecimientos de la Asociación, así mismo de las actividades que ésta programa.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

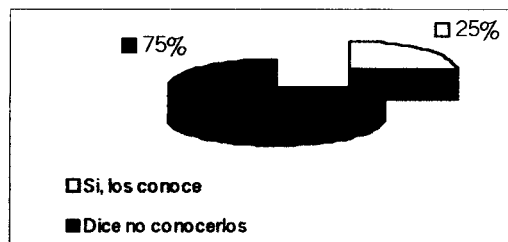
Tamaño de la Muestra: 320 socios.



- Indicador de conocimiento del Directorio por parte de los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.**, Este indicador nos permite determinar si los afiliados a la Asociación conocen a sus dirigentes.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

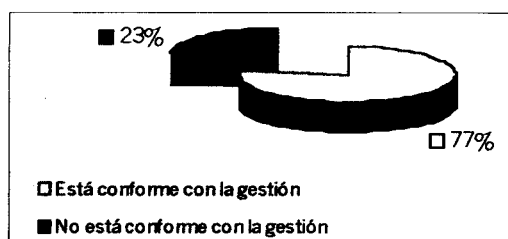


De un 100%, un 75 %, reconoce no saber quien está en la Directiva de la A.N.F.-D.G.A.C.

4. **Indicador de conformidad de gestión por parte de los afiliados,** este indicador nos permite determinar qué porcentaje de los afiliados está conforme con la gestión de la A.N.F.-D.G.A.C.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

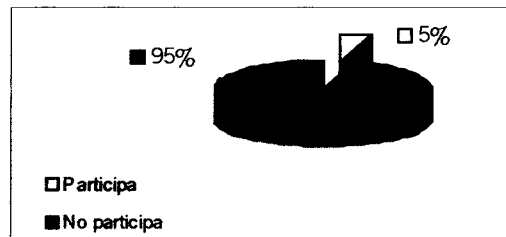


De un 100%, un 77% manifiesta conformidad con la gestión de la A.N.F.-D.G.A.C, mientras que sólo un 23 % dice no estar conforme con su gestión.

5. **Indicador de participación en las actividades de la A.N.F.-D.G.A.C.,** Este indicador nos permite determinar si los afiliados participan en las actividades de la A.N.F.-D.G.A.C.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

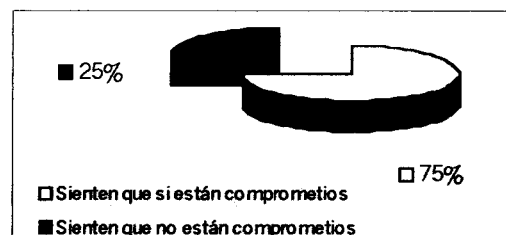


De un 100%, un 95% no participa en las actividades de la A.N.F.-D.G.A.C. Mientras que sólo el 5% lo hace.

6. **Indicador de compromiso de los dirigentes con los afiliados,** este indicador nos permite determinar si los afiliados sienten que sus dirigentes están comprometidos con ellos.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

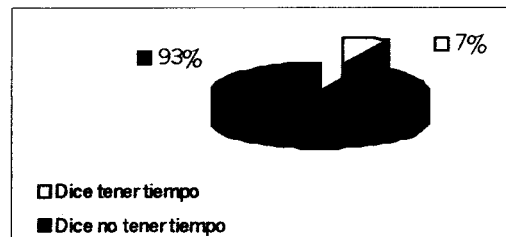


De un 100%, un 75%, considera que los Directores están comprometidos con los Afiliados de la A.N.F.-D.G.A.C. y el 75 % siente que no lo están.

7. **Indicador de disponibilidad de tiempo para participar en las actividades de la Asociación**, este indicador nos permite determinar si los afiliados consideran que disponen de tiempo para participar activamente en la Asociación.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.

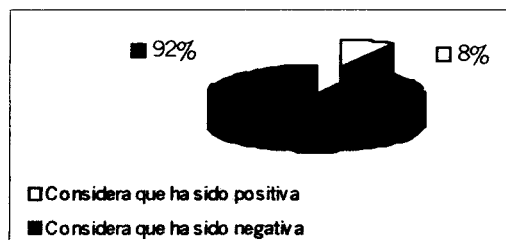


De un 100%, un 93% dice no tener tiempo para participar en las actividades de la Asociación, mientras que sólo un 7 % considera que cuenta con el tiempo necesario.

8. **Indicador de apreciación de la gestión por parte de los afiliados**, este indicador nos permite determinar cómo consideran que ha sido la gestión.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C.

Tamaño de la Muestra: 320 socios.



De un 100% de afiliados, el 92% considera que la gestión de la Asociación ha sido positiva y sólo el 8% que ha sido negativa.

10.3. ¿QUÉ SUCEDE CON EL TEMA DE LA PARTICIPACION EN LA ANEF⁷ Y LA CUT⁸?

La Asociación Nacional de Empleado Fiscales (ANEF), a través de la Sra. Ángela Rifo, nos proporcionó una valiosa información, la que nos sirvió para tener una visión más amplia de la participación en el sindicalismo a nivel nacional.

Cabe hacer presente que la ANEF es una organización de gran alcance y con una gran carga de trabajo, la cual se divide en tareas generales, tareas colectivas y específicas. Cuenta con 8 vicepresidencias políticas, 4 vicepresidencias técnicas, 4 secretarías técnicas y la presidencia.

⁷ “Apéndice B”, Agrupación Nacional de Funcionarios Fiscales (ANEF).

⁸ “Apéndice C”, I.1. Central Única de Trabajadores (CUT).

¿Cómo es la participación de los socios?

“El principal problema es que no todos trabajan, hay que estar llamándolos, no hay un trabajo colectivo, casi siempre son los mismos que entregan su tiempo dejando de lado mucho a la familia, se pierden muchas cosas, pero todo es porque tenemos la vocación de ser servidores públicos sin esperar algo a cambio, esto te tiene que gustar, lograr objetivos, proyectos, etc.

No tenemos retroalimentación efectiva de los temas que llevamos, tampoco contamos con un grupo de expertos (staff) para los temas más técnicos como las mesas de negociación del reajuste y otros, mucho depende de nuestra propia preparación donde tenemos que estudiar al instante en forma individual, pero hay amigos de la ANEF, profesionales de diferentes áreas que se acercan a apoyarnos en los temas técnicos, pero falta esa oficina técnica permanente de expertos”.

¿Cuál es el poder de convocatoria de la ANEF ?

“En toda la Administración pública son alrededor de 67.000 empleados fiscales, sin contar con las Fuerzas Armadas que es otro número superior, de esta cantidad hay 126 Asociaciones con 47.000 funcionarios registrados en la Agrupación de Nacional de Empleados Fiscales.

De acuerdo a la participación en las últimas votaciones, la convocatoria fue alrededor de un 60 por ciento de los 47.000 funcionarios, pero mucho depende del trabajo de las asociaciones en su interior, de las actividades que se realicen para informar a sus afiliados, ya que muchos funcionarios llaman directo a la ANEF, quejándose que en su institución no les entregan información, y el directorio pasa a tomar un rol más, atender consultas de funcionarios y no dar el cien por ciento en temas que afecten un universo mayor o el bien común.

Creemos que tenemos un buen poder de convocatoria a nivel Nacional ya que en este último tiempo se ha ido preparando a los dirigentes, las Asociaciones pueden postular al Fondo Sindical para realizar diplomados en la Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Alberto Hurtado, Universidad de los Lagos, etc. Pensamos que a través de la educación se pueden lograr más cosas en beneficio de los funcionarios, la preparación que tenga cada dirigente resulta fundamental, tanto para el crecimiento personal como para el crecimiento de nuestras Asociaciones”.

Otro aporte para nuestra investigación lo hizo el Sr. Víctor Ulloa, Director de la Central Unitaria de Trabajadores, encargado de capacitación.

A la pregunta **¿Por qué la gente no participa en gran cantidad en la CUT?** responde: *“Los trabajadores tienen la ignorancia laboral, o sea sólo se preocupan de su actividad, no saben lo que pasa a su alrededor, hoy en día el trabajador es muy individualista piensa solamente en él, es difícil trabajar para el bien común”.*

¿Cómo se puede solucionar esto?

“Cambiado la cultura de la gente con capacitación, un gran mega proyecto que los trabajadores realmente conozcan sus derechos y deberes laborales, es increíble como mucha gente se junta en una Empresa para formar un Sindicato y después no saben qué hacer, la gente común no sabe sus derechos.

Esto podría ser diferente, si realmente el Gobierno llevara a cabo una Reforma del Estado que diera más poder a la ciudadanía cambiando a una cultura de participación en el desarrollo, con voz y voto ya que el único que tiene los medios (dinero) para realizarlo es el Gobierno.

Pero al Gobierno y al empresariado no les conviene dar fuerza a los trabajadores, ya que de esta manera, es mucho más fácil imponer condiciones, como por ejemplo las alzas en los combustibles, la gente no puede ir contra el Gobierno, hoy en día no tienen armas para luchar contra el sistema.

Creemos que mientras más poderosos sean los Sindicatos y Asociaciones habrá una sociedad más justa y equitativa, pero para esto necesitamos que la gente comprenda su responsabilidad como ente de esta sociedad.

Hoy en día, el Gobierno está trabajando en un gran proyecto de certificación laboral para todo los trabajadores de Chile, la idea es certificar al gáster, electricista, repujadores, tallador, y toda las ocupaciones no registradas.

También incluye que esta gente pueda sacar su enseñanza básica y media laboral, lo cual se está realizando y ha generado incentivar al trabajador donde algunos quieren seguir estudios”

11. FACTORES DETECTADOS

A través de la Investigación de Acción Participativa (I.A.P.), se determinaron las causas de por qué los funcionarios asociados a la Asociación Nacional de Funcionarios de la D.G.A.C, tienen poca participación en las actividades sindicales.

Los métodos utilizados para el conseguir el insumo de información necesaria con el fin de recopilar antecedentes, fueron la entrevista y la encuesta.

Los factores fueron detectados por medio de dos vías. **La primera** de ellas fue la inserción de nuestro grupo en la organización. Esto permitió el conocimiento de los procesos desarrollados por la Asociación, presenciando

las asambleas realizadas, sus reuniones y visitando sus dependencias. Sumado a lo anterior, se mantuvo conversaciones con los Dirigentes y Asociados, quienes plantearon sus ideas e inquietudes, brindando un meritorio aporte a nuestra investigación.

La segunda vía, fueron las entrevistas y encuestas realizadas a los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C., quienes por su parte también plantearon inquietudes y requerimientos.

De la investigación se puede precisar que los factores que inciden en que los afiliados a la A.N.F.-D.G.A.C. presenten una notoria baja participación en las actividades sindicales, son:

1.- Escasa información a los afiliados

No existe un medio óptimo de comunicación escrita y/o verbal para los socios, en donde se dé a conocer el propósito de la organización y las actividades a realizar. Como ejemplo, en el caso de la comunicación escrita, se puede citar que la última revista emitida por la Asociación corresponde al año 1999, la que se extinguió en el tiempo como consecuencia de la falta de recursos económicos.

En la actualidad el medio de comunicación que se utiliza son afiches, los cuales se presentan como poco atractivos para los socios. Adicional a lo anterior, la ubicación donde son expuestos resulta inadecuada.

No existe un calendario programado con reuniones informativas para los socios, éstas se presentan en determinadas ocasiones para tratar un tema específico y de interés del momento.

2.- Desconocimiento o mala interpretación del significado de las palabras “Asociación Sindical”

Si revisamos el fin de las organizaciones sindicales, se puede afirmar que es la lucha por dignificar las condiciones de vida de los trabajadores. Siendo, entre otros, sus principios; la responsabilidad, la solidaridad, la participación y la democracia.

Los afiliados tienen un concepto erróneo del papel que cumple una asociación sindical. Malamente se piensa que ésta sólo debe brindar beneficios a sus socios, exclusivamente por el hecho de la cancelación de la cuota mensual.

Se desconoce abiertamente que debe existir participación mutua como elemento fundamental de progreso, los socios deben asimilar que sólo a través de la participación y apoyo conjunto podrán ser actores directos en el proceso de toma de decisiones y por lo tanto no sólo, en temas que les afectan directamente. Todo esto teniendo como base un proceso democrático, entendiéndose como tal, una forma de organización que garantice el respeto, ejercicio y promoción de los

derechos del asociado, contribuyendo directamente al éxito de la gestión de la D.G.A.C., como Institución.

Los socios deben hacer valer su voz, estar conscientes que pueden decidir y elegir que sucede con la Asociación y las actividades que ésta genere, en beneficio de sus miembros.

Conviene romper con la actitud pasiva, esto referido a la constante espera de beneficios por parte de los afiliados, éstos deben tener en cuenta que pertenecer a una Asociación también significa privilegiar el término “solidaridad”. Se deben crear espacios de conocimiento de la misión de la Asociación, vale decir trascender su finalidad. Esto por medio de charlas, exposiciones, seminarios, actividades sociales, con la participación de la mayoría de sus socios.

3.- Desconocimiento de los socios, sobre quienes son sus representantes e interlocutores válidos, que tienen la misión de conducir la Asociación

A través de las encuestas realizadas y conversaciones con los socios, se pudo constatar el desconocimiento que tienen sobre quienes son sus representantes. Los dirigentes aparecen como personajes “sin rostro”, generando una falta de identificación entre afiliados y sus dirigentes, que merma la eficacia de la organización, esto explica el que no se sientan plenamente identificados y comprometidos en las actividades

programadas. No hay una cercanía, una constante conversación donde puedan conocerse mutuamente, dirigentes y asociados.

4.- Inexistencia de un Plan de Trabajo Anual de la Asociación

Actualmente la A.N.F.-D.G.A.C., desarrolla sus metas y objetivos sin un Plan de Trabajo establecido, difundido y conocido, donde queden reflejadas las actividades programadas durante un período de tiempo.

Las Tareas nacen en las Reuniones de Trabajo, y son transmitidas verbalmente para su concreción, sin llegar a establecer por escrito los mecanismos a utilizar para llevar a cabo la misión.

Esto genera que la Asociación pierda su historia y se mantenga como una organización inserta en un desorden administrativo, donde la carencia de procesos no permite asegurar calidad en el servicio prestado, como también impide ensamblar el trabajo de la Asociación en los objetivos de la D.G.A.C. y por tanto contribuir al éxito de la gestión de la Institución.

5. Necesidad de herramientas para los dirigentes

La Ley 19.296 de Asociaciones para la Administración Pública, no entrega herramientas claras, ni rápidas como para contar con una medida de presión ante los jefes de servicio por la falta de acción ante

un proyecto, beneficio, o aplicación de procedimiento, ley, reglamento, etc., como tampoco contempla sanciones.

Todo esto no faculta una gestión clara y definida del dirigente, ley no les permite comprometerse ante los asociados con proyectos de desarrollo, puesto que no consiguen asegurar sus avances y menos su concreción, quedando sólo sujetos a las voluntades de los jefes de servicio y las presiones a niveles superiores que pueden realizar las Asociaciones, siempre y cuando el Gobierno esté de acuerdo.

12. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son sugerencias alcanzadas luego de una investigación dinámica, donde fueron extraídas experiencias que deben sistematizarse, como única manera de alcanzar una Asociación moderna, participativa, efectiva y dinámica, con poder de convocatoria entre sus afiliados, como reflejo de la correcta interpretación de las necesidades de sus socios. Asimismo, se presenta como una instancia de contribución al ente mayor, representada por la Dirección General de Aeronáutica Civil en donde se desenvuelven los funcionarios afiliados, y a la cual la Asociación busca aportar a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo de los funcionarios, para el logro de los objetivos de la Institución, en lo referido a los recursos humanos. Para lo anterior es necesario:

1.- Potenciar la participación de sus asociados

La participación, como se dijo anteriormente, debe entenderse como un proceso en que la sociedad organizada interviene en las decisiones y acciones que los afectan. En el caso de nuestra investigación, la sociedad organizada es la Asociación de Funcionarios-D.G.A.C., quien a través de interlocutores válidos, actúa como un representante ante las autoridades de la Dirección de Aeronáutica, Gubernamentales u otros, llevando el sentir de los asociados.

Es necesario considerar que con el transcurso de los años, los intereses y demandas se han ido incrementando, asimismo, las necesidades e intereses ya no son los mismos que hace 20 años atrás, por lo anterior la participación de los afiliados resulta imprescindible, como un revelador aporte de las necesidades, requerimientos, inquietudes, ideas, etc. Cualquier información que provenga de ellos debe ser considerada como de vital importancia, será un insumo de información para desarrollar la escala de prioridades de la Asociación.

La participación debe estar también reflejada con una firme actitud y posición, frente a los planteamientos en las mesas de trabajo que realiza con los Directivos de la DGAC, teniendo muy en cuenta que la relación de la lista de prioridades de la Asociación y la D.G.A.C. no es directamente proporcional, pues las organizaciones buscan cumplir con

las metas planteadas ante el Estado, por esta causa la satisfacción de los empleados se relega a segundo plano. Ante este hecho, la D.G.A.C., no estima esfuerzos en la satisfacción del usuario, poniendo toda su energía en éstos, lo que significa que las demandas de sus funcionarios no siempre son acogidas y si lo son, sólo una parte de ellas es atendida y solucionada.

En este sentido, la Asociación de Funcionarios debe velar por una mayor participación, para que de este modo su misión sea cumplida en beneficio de todos sus afiliados.

Esta participación se logra con la intervención en la toma de decisiones, mejorando y refinando las negociaciones, ante los Directivos Superiores de la Institución y muchas veces de entidades superiores a ésta.

La participación permitirá asegurar que las decisiones tomadas sean en beneficio de todos y no persiguiendo intereses individuales o simplemente corporativos, aislándose del ente mayor. Además, permite el fortalecimiento de la Asociación, en la medida que los interlocutores intervengan en la toma de decisiones con una visión clara y amplia de lo que se desea conseguir en beneficio de los asociados.

En este sentido, la capacidad que tenga cada dirigente en el proceso de negociación será determinante para el logro de los objetivos planteados.

2.- Resulta vital desarrollar un Plan Estratégico de Trabajo

Para alcanzar las metas, certificar la concreción de objetivos y conseguir un ordenamiento interno, el programa de trabajo resulta fundamental.

Debe estar orientado a definir criterios de trabajo, fortaleciendo una visión futurista. Esto permitirá alinear las acciones a desarrollarse en un período determinado de tiempo.

Es imprescindible que el Plan de Trabajo se formule en coordinación con los objetivos planteados por la D.G.A.C. en tal sentido la Asociación debe evitar convertirse en un ente aislado, ajeno a las políticas institucionales. Al trabajar conjuntamente, contribuirá al éxito de la gestión de la D.G.A.C., como también a la satisfacción de las legítimas demandas de sus afiliados.

En el plan de trabajo debe presentarse una sucesión de actividades y metas que estratégicamente, deben ser desarrolladas por los Directores en coordinación con los afiliados, la participación de éstos permite determinar una lista de prioridades de materias a tratar.

Las actividades, objetivos y metas deben estar bien estructurados, con una sólida base, donde quede reflejada cada acción que se realizará.

El principal objetivo del Plan de Trabajo es establecer un instrumento de gestión administrativa, que permitirá desarrollar constitutivamente las actividades y optimizar las funciones propias de la A.N.F.-D.G.AC.

3.- Mejorar el sistema de comunicación interno y externo

En el medio en que se desenvuelve la Asociación se genera una gran cantidad de información, dentro de la misma como en su entorno. Es necesario lograr una interacción oportuna de transmisión de información. Lo anterior, tanto para los socios como para sus Dirigentes.

En el caso del sistema interno de comunicación, se sugiere que en el Plan de Trabajo se debe dejar establecido que todos los miembros del Directorio deben estar presentes en las reuniones que se consoliden, estas deberían ser como mínimo una vez a la semana. De este modo, todos estarán bien informados de las últimas novedades. Asimismo, cada reunión realizada debe quedar reflejada en un Acta, en caso de la ausencia de un miembro a una de las reuniones de trabajo, los temas tratados estarán a su disposición para estar bien informado.

Los Dirigentes debe capacitarse en oratoria y comunicación escénica, deben tener como principal objetivo tender a potenciar el arte de expresarse con claridad, precisión, conexión, coherencia y sencillez.

4.- Dentro del Plan de Trabajo debe establecerse el desarrollo de charlas o seminarios

Los seminarios o charlas deben relacionarse con solicitudes y



planteamientos de los afiliados; en tal sentido, los temas a exponer deben responder a los intereses de los socios.

Lo anterior, a la par de permitir el desarrollo de un tema de específico, permitirá que los afiliados interactúen con sus dirigentes, que se conozcan mutuamente e intercambien opiniones.

Asimismo, los Dirigentes tendrán la oportunidad de exponer el real sentido que representa una “Asociación Sindical”, cambiando el modelo estructurado en las mentes de los afiliados, en el sentido que una organización de este tipo sólo sirve para prestar servicios o beneficios a los inscritos. En los primeros encuentros, deberán exponer el objetivo y los principios del sindicalismo, hacer ver que junto con buscar reivindicar las condiciones de trabajo de los afiliados, es también una agrupación donde se conjugan valores como la libertad, independencia, la democracia, etc. Asimismo, deben desarrollarse talleres de formación de nuevos representantes sindicales, trabajo en equipo, relaciones humanas y desarrollo organizacional.

5. Formación y capacitación

Relacionado con el punto anterior, se debe lograr la capacitación de todo los dirigentes para que así puedan con mayor fuerza llegar a las masas con un claro mensaje y motivar a los asociados, sacándolos de esa inercia, relacionada con la poca participación.



6.- Desarrollar un canal expedito de opiniones y sugerencias

Esto puede lograrse realizando frecuentes encuestas de opinión y entrevistas. Además, la re-instauración de la “Revista para Socios”, la que por motivos económicos fue suprimida.

Es fundamental, invertir recursos financieros en este sentido. Los afiliados hacen gran hincapié sobre este tema, reclaman el derecho a la información de calidad.

Por lo anterior, es fundamental estudiar la factibilidad de dar prioridad al problema de la comunicación escrita.

Esto, a través de la concreción y establecimiento de la revista periódica y una página web, donde quede reflejada la actividad de la Asociación.

7.- Organización administrativa interna

A través de nuestra investigación se constató que no existe un historial de la A.N.F.-D.G.A.C. Se sugiere incorporar un Informe Mensual de las Actividades desarrolladas. Lo que permitirá, una vez finalizado el año fundir la información en un Informe de Gestión Anual, el que obtendrá una recopilación histórica de las actividades desarrolladas.

Permitiendo de este modo, determinar qué actividades fueron bien o mal cumplidas.

13. CONCLUSION

Los empleados de la Dirección General de Aeronáutica Civil, conformaron en 1993 su Asociación Nacional de Funcionarios, la que debió ir enfrentando y superando los conflictos que surgieron al formar una “Asociación Sindical” en una Institución dependiente de una de las ramas de las Fuerzas Armadas.

Recordemos que a causa del pronunciamiento militar en el año 1973, primaba un ambiente restrictivo, donde el sentir popular se vio fuertemente perturbado, se hacía dificultoso y peligroso, llevar a la luz pública conflictos de cualquier índole.

Afortunadamente todo eso fue quedando atrás, y la A.N.F.-D.G.A.C. basado en la fortaleza de sus miembros, se mantuvo en el tiempo, desarrollando su gestión con gran espíritu solidario hacia sus asociados.

Sin embargo, este espíritu no se ve plenamente retribuido, pues los afiliados han asumido un erróneo concepto del significado de “Asociación de Funcionarios” sólo esperando recibir beneficios, dejando de lado su valiosa participación en las actividades sindicales.

A través de nuestra investigación logramos determinar las causas de dicho comportamiento. Incorporamos, además recomendaciones para enfrentar este escenario adverso.

Es imperioso que los dirigentes refinen los procesos de planteamiento de conflictos, debido a que los problemas que deben enfrentar cada vez cobran mayor especialización. Asimismo, los socios deben asumir que sólo a través

de la organización y la participación se logra la tan anhelada consecución de objetivos y metas, dado que cada día es más evidente que la complejidad de los procesos demanda la integración de todos los miembros. Todo abocado al logro de una Asociación Sindical que vaya a la par con el acontecer social y político que nos rodea, en donde lo individual está primando sobre lo colectivo y atenta contra el movimiento sindical.

Es esencial conservar la independencia, la democracia, la participación, la unidad, la responsabilidad, el realismo, la autonomía y la solidaridad, es decir los principios del sindicalismo por sobre cualquier otro interés. Sólo de este modo se conformará un sólido cimiento que permitirá representar las necesidades e inquietudes de los trabajadores frente a una plana directiva que tiene dificultades en interpretar el sentir de los funcionarios, los cuales sienten que sus intereses no son tomados en cuenta.

Los sistemas de negociación deben ser una de las herramientas mejor depuradas y empleadas, con visión de futuro y comprensión del medio en el cual se está inmerso, esto requiere una capacitación integral de los directores, que tienen que exponer y dar a conocer las aspiraciones de sus dirigidos.

Ninguno de nosotros puede afirmar que el sindicalismo tal como fue concebido tomará forma y se desarrollará carente de esfuerzos. Sin embargo, la influencia que ejerzan los directivos en sus afiliados, persuadiéndolos y entusiasmándolos a tomar acción, será crucial para la permanencia de la Asociación.

Un paso trascendental, para lograr que la Asociación permanezca como una sólida organización es reconocer que existen dificultades, aceptando los errores cometidos y la necesidad de mejorar los procesos de participación de sus afiliados.

El objetivo de este trabajo más allá de determinar las causas de una problemática, fue de hacer ver a los dirigentes y asociados lo trascendental que significa dentro de este mundo globalizado, estar organizados asumiendo que la negociación colectiva, herramienta válida, que permite enfrentar los problemas, transformando el conflicto en una garantía de solución, fortaleciendo de este modo tanto a la Asociación como una sólida organización, y a los afiliados que se sentirán plenamente representados por ella, teniendo siempre presente que debe existir una relación entre el éxito de la Asociación y los logros Institucionales, de tal modo de entender que uno de los objetivos de la A.N.F.-D.G.A.C, dice relación con su participación no sólo interna sino que también con relación a la DGAC de la cual forma parte.

14. APENDICES:

APENDICE “A”

¿COMO SURGE EL SINDICALISMO EN CHILE?

En Chile, prohibida la labor sindical de los servicios públicos, a principios de siglo surge un hombre que cambiaría la historia en este sentido, don Clotario Blest Gana quien fue el precursor del sindicalismo. Comenzó a dar las primeras señales durante los años 1920 y 1922, años en que asiste a las primeras congregaciones y manifestaciones obreras. Don Clotario trataba de concienciar sobre una legislación pareja y justa para todos los trabajadores. Con esta convicción creó la Federación de Trabajadores del Estado que se convierte en la Agrupación de Empleados Fiscales (ANEF), el año 1943.

APENDICE “B”

AGRUPACION NACIONAL DE EMPLEADOS FISCALES (ANEF)

LEGADO DE DON CLOTARIO BLEST

El 5 de mayo de 1943, año en que la humanidad vivía uno de sus momentos bélicos más duros y amargos, un grupo de visionarios chilenos, en un sencillo lugar de la calle Esmeralda, liderados por don Clotario Blest Riffo, dio vida a la **AGRUPACION NACIONAL DE EMPLEADOS FISCALES, ANEF**, organización que ha sido decisiva para el movimiento sindical chileno y el destino de los derechos de los trabajadores. El tiempo ha demostrado, en más de medio siglo, el significado profundo que ha tenido en la vida social y

política de Chile la **ANEF**.

Presidida por don Clotario, desde sus inicios la ANEF incidirá en los logros gremiales y en las propias políticas democratizadoras del país. Con la creación, el año 1945, del **Estatuto Administrativo** que requirió la aprobación de la Agrupación, esta organización comienza a dejar su impronta en el patrimonio laboral de los trabajadores: Los estatutos de garantía de los funcionarios; las leyes orgánicas de las reparticiones públicas; la extensión de las previsiones, la medicina social y la educación gratuita; el derecho al cargo y el régimen de ascensos; la participación de funcionarios en las calificaciones; los servicios de bienestar; el rol de la Contraloría General de la República para cautelar los derechos laborales; los derechos políticos de los empleados civiles; la elegibilidad para cargos de representación popular; la defensa de la organización en los gobiernos de derecha y en la dictadura; la recuperación del poder adquisitivo; los derechos a sindicalizarse; la participación en los procesos de modernización, etc, son todos logros sellados por la participación de la **ANEF**.

Durante los años de la Dictadura Militar, en que don Clotario se destaca por su firme oposición a la violación de los Derechos Humanos, su discípulo más destacado y seguidor de sus principios, **TUCAPEL JIMENEZ ALFARO**, Presidente de la **ANEF** en esos momentos, abre sus puertas para cobijar a cientos de sindicalistas y compatriotas que luchan por recuperar la democracia, ente los cuales se contaba, también, **MANUEL BUSTOS**

HUERTA. En esa tarea de unidad a don Tucapel se le va la vida y es cobardemente asesinado, crimen que ha quedado para siempre en el prontuario de violaciones de derechos fundamentales, como uno de los más crueles y alevosos.

Desde la reconquista de la democracia hasta ahora, la ANEF ha seguido construyendo unidad y organización, mejorando su trabajo y su representatividad entre los funcionarios públicos. Es una de las pocas organizaciones sindicales que cuenta, para elección de su directorio, con el sistema de "voto universal", es decir la inclusión en el cuerpo electoral de todos los ciudadanos sin diferencia de sexo, raza, religión, clase social o patrimonio, para todos sus afiliados; que ha incorporado temas emergentes en su quehacer sindical, como la Igualdad de Oportunidades entre trabajadores y trabajadoras; que ha aglutinado a las organizaciones del sector público para enfrentar unidas las negociaciones salariales generales; que ha realizado sus propias negociaciones, siempre al frente de sus bases, siguiendo el legado de don Clotario: "somos gremialistas y no políticos, la justicia social y la confraternidad humana son las bases de la ANEF, busca el perfeccionamiento económico, cultural y social, el perfeccionamiento moral de sus asociados, basados en principios de honradez, disciplina y sacrificio".

APENDICE “C”

DOS GRANDES DEL SINDICALISMO EN CHILE:

CLOTARIO BLEST GANA Y TUCAPEL JIMENEZ ALFARO

1. CLOTARIO BLEST GANA, EL PRECURSOR

No podemos hablar de organizaciones gremiales sin mencionar a su precursor, don Clotario Blest Gana, quien nació un 17 de noviembre de 1899 en Santiago. Sus padres fueron Ricardo Blest Ugarte, militar que falleció cuando Clotario era sólo un niño; y su madre, Leopoldina Riffó Bustos, directora de escuela, educadora de gran inquietud por los temas sociales, quien acompañó a su hijo hasta muy avanzada edad.

Don Clotario y su familia, eran de origen humilde, eran pobres de dos importantes familias de intelectuales liberales del siglo XIX: los Blest y los Gana.

Desde pequeño fue observando las revoluciones, pues vivía en la Alameda de las Delicias en Santiago de Chile, a principios del siglo XX, donde comenzaban a surgir las primeras huelgas de los trabajadores, quienes apelaban por un sueldo y condiciones laborales más dignas.

En el año 1910, ingresó al Seminario Pontificio de Santiago, teniendo como profesor de latín al futuro arzobispo de Santiago Don José María Caro. Con esto se despertó su interés por las Humanidades y la Ciencia, creyendo firmemente en la Iglesia orientada a las necesidades del pueblo. Sin embargo,

el sacerdote jesuita Fernando Vives Solar, fue su guía, éste le inculcó la injusticia social y su deber cristiano de ayuda al prójimo.

Cuando cumplió 19 años, se trasladó al Seminario de Concepción, mostrando sus primeras señales de atacar la injusticia, protagoniza un enfrentamiento con la Iglesia en señal de protesta contra el rector del Seminario.

Abandona la carrera sacerdotal, y dedica su tiempo a la lucha contra la desigualdad.

En el año 1922, don Clotario, ingresó como empleado público a la Tesorería General de la República, a la par de lo anterior realiza un curso de Leyes en horario vespertino, sin concluirlo.

Posteriormente, ingresa a la Pontificia Universidad Católica, para estudiar Filosofía. Luego a la Universidad Libre a un Curso de Química Superior.

Dentro de sus convicciones, sostenía firmemente que el ser humano era el fin de la Sociedad y el Estado, y la finalidad de estos, propender a su perfeccionamiento moral y material.

Durante los años 1920 y 1922, da sus primeros puntapiés en lo referido a las organizaciones sindicales, asistiendo a charlas y conferencias del dirigente obrero en Chile, Luis Emilio Recabarren. En este mismo tiempo ingresa al Círculo de Estudios El Surco, con la finalidad de crear conciencia social-cristiana, organizar sindicatos y luchar por una legislación social justa para la clase trabajadora.

En el año 1927 preside la Unión de Centros de la Juventud Católica para

organizar a la juventud obrera en la capital y provincia. Fue en estas circunstancias donde conoció a su primer y único amor, su novia Teresa Ossandon Guzmán. Sin embargo, este romance no pudo concretarse, pues ambos de mutuo acuerdo se separaron para servir las ordenanzas de cristo. Teresa ingresa al Convento Carmelitas Descalzas, donde muere en el año 1988, mientras que él continúa con su lucha contra la injusticia.

Teniendo como Presidente de Chile a Don Carlos Ibáñez del Campo, don Clotario promueve el Sindicalismo, la protección de los obreros, lucha contra los abusos de los más necesitados.

En esos años ingresó como militante al Partido Popular, cuyo periódico, El Sindicalista, pasó a ser la tribuna en la cual dio a conocer su pensamiento político.

Entre 1928 y 1939 formó parte de la Liga Social de Chile, que adhirió a la República Socialista y al Frente Popular.

Es muy importante el año 1943 para los empleados de las Instituciones del Estado, pues fue en ese año en que se formó la primera Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), presidida por Don Clotario Blest.

En esta Asociación se planteó la justicia social y la confraternidad humana, junto al perfeccionamiento económico, cultural y social de los empleados públicos.

1.1. CENTRAL UNITARIA DE TRABAJADORES (CUT)

El 15 de febrero de 1953 nació la Central Única de Trabajadores (CUT), quedando presidida por Clotario Blest. Se cumplía así el sueño de su vida, el de la unidad del movimiento obrero.

Blest, se convirtió en el líder indiscutible de esta nueva organización, dada su capacidad de aunar el amplio espectro ideológico sindical, privilegiando por sobre las posiciones políticas e ideológicas, la defensa férrea de los derechos de los trabajadores.

En 1954 Blest fue confinado por primera vez a la Cárcel Pública por órdenes del Presidente Ibáñez del Campo, tras haber pronunciado un encendido discurso en el que se refirió a él como el *“traidor de la clase obrera y de la Nación”*.

Luchó férreamente en favor de la derogación de la Ley de Defensa de la Democracia, llamada Ley Maldita, dictada por el presidente Gabriel González Videla. Denunció también los privilegios de las Fuerzas Armadas y Carabineros en desmedro de la clase trabajadora.

Desde ese momento y hasta 1961, fecha en que abandonó la presidencia de la CUT, debió afrontar la persecución y los arrestos de parte de los gobiernos de turno, y las divisiones sindicales dentro de la misma central.

Protagonizaría la huelga de trabajadores más numerosa en la historia de Chile: la de 1955 en contra del Presidente Ibáñez.

Clotario Blest fue un gran admirador de Gandhi y Martin Luther King.

Siguió la senda de estos maestros de la no violencia activa. Durante el régimen militar encabezado por el general Augusto Pinochet asumió la lucha en contra de la violación a los Derechos Humanos, liderando manifestaciones, tomas y ayunos.

Desde 1970 dirigió la Comisión de Defensa de los Derechos Humanos y en 1976 fundó, en su propia casa, la Agrupación de Familiares de Detenidos Desaparecidos, junto al cardenal Raúl Silva Henríquez y el sacerdote Cristián Precht, vicario de la Solidaridad.

Su importante rol en la defensa de los derechos humanos le valió en octubre de 1978, el Premio de la Paz, otorgado por el Servicio de Paz y Justicia que presidía el Premio Nobel de la Paz, el argentino Pérez Esquivel.

En 1979, cuando Chile estuvo al borde de una guerra limítrofe con Argentina, y rompió relaciones diplomáticas con Perú, Blest participó activamente en la creación de la Liga por la Paz, que tenía por objetivo movilizar a la opinión pública en favor de ésta.

Don Clotario pasó sus últimos días en la enfermería de la Iglesia de la Recoleta Franciscana en un pequeño cuarto, atendido por los padres franciscanos.

Solo y pobre, con su mameluco azul y un cordón franciscano amarrado a su cintura, el ahora anciano de 91 años, fue poco a poco extinguiéndose, hasta que una enfermedad respiratoria terminó con sus días el 31 de mayo de 1990.

2. TUCAPEL JIMENEZ ALFARO

Nació en Santiago el 04 de agosto de 1921. Se inició como líder social en 1938 como Presidente del Club Deportivo Lavaderos de Oro.

En 1944 fue elegido presidente de la Asociación de Trabajadores de la Dirección de Abastecimiento y Petróleo.

En 1951 Presidente de la Asociación de Almacenes Reguladores del Comisariato cargo que lo vinculó al frente gremial que habría de ser el principal escenario de su liderazgo social los servidores públicos.

En 1953 fue designado director de la Asociación de Empleados de la Superintendencia de Abastecimientos y Precios, al año siguiente fue delegado ante la **Agrupación Nacional de Empleados Fiscales ANEF** y en 1957 se incorpora a la directiva nacional de esta organización que se había convertido en una fuerza de gran protagonismo en el mundo sindical.

En 1960 asumió la vice presidencia de la Asociación Nacional de Empleados de **DIRINCO** tres años más tarde asumió la Presidencia Nacional de la **ANEF** cargo para el que fue reelegido en 1967 y 1970.

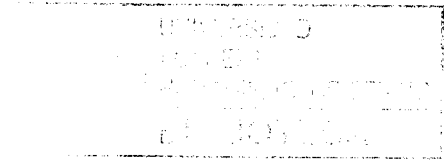
En 1971 se realizó en Cartagena-Chile el II Congreso de la Confederación Latinoamericana de Trabajadores del Estado CLATE torneo que presidió y en el cual fue elegido vice-presidente de **CLATE**.

Durante los años de gobierno militar se esforzó por defender las conquistas laborales y participó en diversas iniciativas de la resistencia democrática.

En 1975 fundó el Grupo de los Diez desde cuya vice presidencia desplegó una intensa y valerosa actividad.

En 1981 fundó la Unión Demócrata de Trabajadores ocupando la vice presidencia. En este clima de tensiones sociales y políticas se convirtió en uno de los blancos de la represión, al punto que el 25 de Febrero de 1982 fue asesinado en el camino El Noviciado, en la comuna de Lampa crimen que ha dado lugar a uno de los casos judiciales más impactantes de la transición y que aún no se resuelve.

Tucapel Jiménez Alfaro, fue un sindicalista militante del Partido Radical murió en la lucha por la democracia y como tal su nombre será recordado no sólo como un defensor de los trabajadores, sino como uno de los mártires de la democracia chilena.



“APENDICE “D”

HISTORIA DE LA D.G.A.C.

El 21 de agosto de 1910, se efectúa el primer vuelo de una aeronave en Chile, a cargo del piloto francés César Copetta. Esto permitió que el Estado comenzara a tener mayor interés en fomentar y proteger el desarrollo de la aviación en el país.

1913 El Ejército decide crear la Escuela de Aeronáutica Militar, (hoy Escuela de Aviación Capitán Avalos) dependiente de la Inspección de Aeronáutica que había sido formada dos semanas antes. En ese mismo año, se organiza el Club Aéreo de Chile, afiliado a la Federación de Aeronáutica Internacional.

Octubre 1925, Se crea el Decreto Ley 675 que pasa a ser el primer cuerpo legal aeronáutico, estableciendo a la Inspección Aeronáutica del Ejército como la encargada de velar por el desarrollo de la aviación nacional. Luego de las distintas iniciativas legales, el Comodoro Arturo Merino Benítez procede a crear en 1930 la Dirección de Aeronáutica. Este organismo estaría a cargo de la Fuerza Aérea Nacional y su misión abocada a fomentar el desarrollo de la aviación civil y comercial, además de administrar la red aeroportuaria nacional y generar el marco legal y normativo para brindarle protección y seguridad a la navegación aérea.

Fiel a este mandato durante sus primeros años de vida la Dirección se dedicó a consolidar la existencia de la Línea Aérea Nacional.

En 1931, se crea el Decreto Ley 221, el cual pasa a ser la legislación que regiría a toda la aviación chilena. En la década de los 80°, aquella reglamentación pasó a llamarse Código Aeronáutico, el cual continúa vigente.

20 de agosto de 1941-Se realiza la campaña “Alas para Chile”, en ayuda de los Clubes Aéreos Nacionales. El hecho estuvo a cargo de la administración del Club Aéreo de Chile, lo que permitió dotar de aeronaves a varios clubes regionales. En eso mismo año se crea la “Cruzada de Catavientos”, Movimiento impulsado por el Club Aéreo de Chile a fin de aumentar los aeródromos y las canchas de aterrizaje en el país. Este acontecimiento permitió dar los primeros pasos en la creación de la Red de Aeródromos.

1944, Se reconocen 32 clubes aéreos, lo que demuestra la influencia que tienen las actividades aerodeportivas en el que hacer nacional. En 1946, nace la Federación de Clubes Aéreos de Chile, la cual, en 1948, pasó a llamarse Federación Aérea de Chile.

Diciembre de 1944, anticipándose al término de la II Guerra Mundial y previendo la importancia que habría de adquirir el transporte aéreo, las naciones aliadas se reúnen en la ciudad de Chicago y crean la Organización de Aviación Civil Internacional OACI cuya misión fue estandarizar las normas y procedimientos aeronáuticos a nivel mundial, además de la generación y desarrollo de estrictas medidas de seguridad operacional para la aeronavegación internacional.

A partir de 1948 y con la creación de la Junta de Aeronáutica Civil, la D.G.A.C. comienza a concentrarse en su rol fiscalizador mediante los reglamentos de la OACI. Por esos años, comienza a aparecer los primeros Controladores de Tránsito Aéreo y la creación del Reglamento del Aire.

1952, Don Carlos Ibañez del Campo asume su segundo período de mandato y junto al Comodoro Arturo Merino Benítez, trabajan en la creación de la Comisión Nacional de Aeropuertos y Aeródromos, termina el monopolio de Lan Chile, lo que permitió en 1953, estructurar la organización del Sistema Aeronáutico del país.

1960, El Presidente Arturo Alessandri promulga el Decreto Ley que fusiona la D.G.A.C. con la Dirección de Tránsito Aéreo, la cual pertenecía a la Fuerza Aérea. Finaliza la Comisión Nacional de Aeródromos y se otorgan una serie de facultades a la Junta de Aeronáutica Civil, gracias a la promulgación del “Plan Nacional de Aeropuertos y Aeródromos y de Radio Ayudas de la Navegación Aérea”, que sirvió para auxiliar a las víctimas del terremoto en Valdivia y Concepción.

1960, Aunque fue creada en 1958, la Escuela Técnica Aeronáutica (ETA) comienza a formar los primeros profesionales.

Década del 60°, Chile es el país más atrasado de América en lo que a navegación aérea respecta. Sin embargo, durante la época de los 70° y 80° comienza una nueva etapa en la D.G.A.C., lo que ayudó a consolidar diversas herramientas técnicas, humanas y financieras en la institución. Esto se vio

reflejado en la compra de material nuevo junto al perfeccionamiento de las radios ayudas, radares, meteorología y tránsito aéreo entre otros.

La Dirección General de Aeronáutica Civil se rige por las siguientes leyes y reglamentos, que además regulan la navegación aérea en Chile:

- **Ley N° 16.752:** Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.).
- **Decreto Supremo (Av.) N° 234 de 1971:** Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la D.G.A.C.
- **Ley N° 18.916:** Código Aeronáutico Chileno.
- **Decreto Supremo (Av.) N° 258 de 1993:** Reglamento de Sanciones. por Infracciones a la Legislación y Disposiciones Aeronáuticas.
- **DAR:** Reglamentos elaborados por la D.G.A.C. que tienen su génesis en los anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional.
- **DAP:** Procedimientos de detalle; complementarios de los reglamentos DAR.
- **DAC:** Circulares dispositivas o informativas sobre reglamentos aeronáuticos.
- **DAN:** Normas aeronáuticas.

“APENDICE “E”

DIAGNOSTICO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

CRECES CONSULTORES

NOVIEMBRE, 1997

El objetivo del diagnóstico fue identificar y evaluar los diferentes fenómenos que se 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 tuvo dos dimensiones generales: Clima y Cultura.

La Metodología utilizada por la empresa CRECES, consideró:

Encuesta de Clima Organizacional

Es 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 Lickert. Esta encuesta se aplicó a un universo de 566 personas lo que representa una muestra significativa en relación estadística con el universo total de funcionarios de la DGAC.

Entrevistas en Profundidad

Se realizaron 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 las diferentes asociaciones y personas de destacada trayectoria en la institución.

9. Cooperación entre las Unidades
10. Identificación con la Institución
11. Motivación por el Trabajo
12. Organización y Planificación del Trabajo

1.- Grado de satisfacción laboral

Esta variable en términos generales aparece como una valencia positiva moderada (los funcionarios se manifestaron satisfechos de manera moderada con su trabajo), al profundizar en ello (en los focus y entrevistas) se expresa de manera diversa y en algunos casos con contradicciones, dependiente de la ubicación o área de pertenencia del personal encuestado o entrevistado.

Expresan mayor satisfacción los funcionarios que se desempeñan en el área operativa, más que los que trabajan en el área administrativa; así como expresa una mayor satisfacción laboral el personal antiguo, más que el personal de más reciente incorporación.

2.- Sistema de recompensas

Ante este punto del análisis, hay un claro consenso, tanto a nivel de encuestas como a nivel de entrevistas y focus, la gran mayoría de los funcionarios (alrededor de un 70% en las encuestas) manifiesta que las reglas y procedimientos para los premios y recompensas no están claros, que muchas veces se asignan por favoritismos o simpatías, se percibe que no hay una política clara para su asignación.

3.- Comunicaciones

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.

4.- Reconocimiento y retroalimentación

Los funcionarios en su gran mayoría no se sienten reconocidos en su labor por parte de la Institución. El reconocimiento que se hace 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 afirmación es corroborada por los grupos encuestados principalmente de las Unidades Periféricas de Edificio Central Aeronáutico.

5.- Jefaturas (estilos y competencias)

En este aspecto hay dos niveles de opinión, uno se relaciona con las jefaturas superiores y otro nivel relacionado con las jefaturas intermedias, que suelen ser aquellas con que el funcionario 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.

6.- Remuneraciones y beneficios

Respecto al tema Remuneraciones hay un discurso cliché de “lo malas que son las remuneraciones en el Administración Pública”, sin embargo, es innegable la diversidad de beneficios adicionales que se obtienen y por otra parte se reconoce que se está un poco mejor que otros empleados públicos.

7.- Ambiente físico y seguridad

Este punto a nivel de encuestas aparece como bien evaluado, se considera que las condiciones del lugar de trabajo son muy buenas, sólo esto sucede en lo que es la Región Metropolitana; Edificio Central Aeronáutico, Dirección de Aeródromos, ya que en regiones, se manifiesta un sentimiento de frustración, dicen que les faltan implementos y condiciones para realizar el trabajo.

8.- Relaciones interpersonales

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

9.- Cooperación entre las unidades

Este es un punto a destacar, ya que claramente 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 de grupos, los funcionarios declararon 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. Valorán 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 Departamentos, parece mediatizada por las buenas relaciones interpersonales.

10.- Identificación con la institución

El personal en general se manifiesta identificado con la institución, con su quehacer “no con las jefaturas”, como dicen ellos.

Sin embargo, comienza a producirse una situación de baja en el nivel de identificación, es así que se puede encontrar una pequeña diferencia entre el personal antiguo y afiliado a CAPREDENA y el personal, nuevo que está afiliado a AFP, estos últimos expresan un menor grado de identificación. Esto se da especialmente entre las especialidades o profesiones no provenientes de la ETA.

Inclusive se detectó que a nivel de los profesionales jóvenes provenientes de la ETA hay un gran porcentaje realizando estudios universitarios como miras a buscar otros trabajos a futuro.

11.- Motivación por el trabajo

Además de gustarle su trabajo la gente se siente motivada y tiene ideas para mejorar su trabajo, sobre el 96% reconoce tener iniciativas para mejorar lo realizado en su Departamento o Unidad y se expresan con ideas para mejorar la efectividad y bienestar en el trabajo.

El problema está en que dicen que no les escuchan, que sus ideas no son valoradas y en otros casos, ha ocurrido que les toman las ideas y el jefe se apropia de ellas sin darles el reconocimiento correspondiente y en otros casos se valora al que menos interfiere.

12.- Organización y planificación del trabajo

Una muestra de la falta de visión de que la institución sea una institución planificada es el hecho de que la gran mayoría de la gente dice desconocer la existencia del plan de modernización y del plan estratégico, por tanto la mayoría dice que la institución funciona por inercia, porque está claro su objetivo básico y la gente se mueve hacia allá.

La cultura organizacional se obtiene a través de una mirada interpretativa de los fenómenos observados y de la percepción que tienen de sí miembros de la organización. Es por lo tanto, una interpretación subjetiva y cualitativa.

Dentro de la Dirección General de Aeronáutica podemos examinar cinco factores de la Cultura Organizacional:

1. Modelos mentales
2. Resistencia al cambio
3. Potencia de conflictos
4. Potencial de Aprendizaje y Cambio
5. Puntos de Apalancamiento

Modelos mentales

Se le llama así al conjunto de creencias, supuestos, juicios de valor, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar en él. En el contexto organizacional son de gran importancia ya que generalmente permanecen velados a la observación directa y sin embargo condicionan la vida cotidiana y las posibilidades de la organización.

Resistencia al cambio

Las resistencias son fenómenos naturales que aparece en todo proceso de cambio. Constituyen barreras que pueden oponerse a los procesos Modernizadores requeridos. Las resistencias habitan en la mentalidad de las personas en forma de miedo a lo desconocido, miedo a los cambios, inseguridad de perder el trabajo, temor a ser calificado como incompetente, etc.

En la Dirección General, una de las principales resistencia al cambio es la que tiene relación con la inseguridad laboral. Como dijimos anteriormente, los cargos en esta institución son efímeros, viene gente nueva a ocupar los cargos de las jefaturas más altas, con su respectivo nuevos staff de profesionales. Al suceder esto se crea un ambiente de inseguridad e incertidumbre acerca de qué sucederá con el resto de los funcionarios.

Potencia de conflictos

Es necesario evaluar el grado y tipo de conflictos que existe al interior de la organización. Tarea dificultosa pues los conflictos pueden ocultarse perfectamente bajo climas armónicos y acuerdos fáciles.

Los conflictos pueden ser profundos o superficiales. Pueden ser una acumulación de presión o un accidente no previsto.

El Potencial de Conflictos es una mirada interna. No analiza el potencial de conflicto con el entorno ni con los clientes, aún cuando uno puede inferir información para esos frentes desde el presente estudio.

El principal potencial de conflictos que se detecta es el modo de realizar la Gestión del Recurso Humano en la Institución. En una primera mirada podríamos concluir que la DGAC no presenta o no está frente a otro potencial de conflicto explosivo. No se observa un arrastre irreversible de presión en un dominio determinado. Todo indica que el potencial de conflicto está ligado a la mantención de una política de recursos humanos manifiestamente inadecuada.

Si uno analiza las respuestas negativas de la encuesta, y las opiniones negativas del Clima Organizacional, debe concluir en la urgencia de resolver positivamente este Potencial de Conflicto para la Organización.

Potencial de Aprendizaje y Cambio

La contraparte del Potencial de Conflicto la constituye el potencial de aprendizaje y cambio observado en la Organización.

Así como existen elementos que llamamos Resistencia al Cambio, el Potencial de Aprendizaje es Fuerza de Cambio.

Al respecto encontramos lo siguiente:

- Alta valoración por la calidad técnica.

- Valoración al trabajo en equipo.
- Percepción de la necesidad de entrenamiento permanente y sobre todo en los nuevos cargos.
- Espíritu de colaboración cuando el trabajo lo requiere. Más cuando existe sentido colectivo.
- Observaciones concretas de cómo mejorar en el puesto de trabajo.
- Creer en las buenas intenciones de la Institución.
- Estado de ánimo mayoritariamente favorable. (sólo el 6,3% señaló que completo acuerdo con la afirmación “mi estado de ánimo es de pesimismo”).

Puntos de Apalancamiento

Los puntos de apalancamiento de una institución se refieren a todos aquellos componente de la Organización que presentan bajo Potencial de Conflicto y alto Potencial de Aprendizaje y Cambio.

Al identificar estos componentes la organización puede actuar sobre ellos utilizándolos como efecto acelerador y demostrativo. Es lo que permite obtener “victorias tempranas” en los procesos de cambio. Los puntos de apalancamiento son bases de apoyo para el cambio y constituyen aspectos orientadores y motivadores.

A juicio de los consultores existen dos grandes ámbitos de apalancamiento institucional: el núcleo central de dirección y el front line. Estos dos ámbitos pueden ser adoptados como puntos de apalancamiento aunque el balance de su Potencial de

Conflictos y Potencial de Aprendizaje no sea el ideal. La clave es que aparecen como factores críticos de éxito.

También es posible señalar que existen componentes de apalancamiento en las distintas unidades y sobre todo en unidades periféricas donde el clima es más favorable. Sin embargo es opinión del equipo consultor que los puntos de partida sean los dos puntos señalados anteriormente.

15. BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección General de Aeronáutica Civil, <http://www.dgac.cl>
2. Océano Uno, Diccionario Enciclopédico, Edición 1991.
3. Creces Consultores, Diagnóstico de clima y cultura organizacional de la Dirección General de Aeronáutica Civil, Junio 1997.
4. Documentación interna proporcionada por la Asociación de Funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil.
5. Asociación Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA) ¿Por qué surge el Sindicalismo?
<http://www.aseprola.org/documentos/sindicalismo/sindicalismo.htm>
6. Participación Social y Ciudadana, “Un debate del Chile contemporáneo”, Claudia Serrano, Octubre 1998.
7. Temas de Participación, varios autores, División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1994; José Joaquín Brunner, Participación y Democracia: viejos y nuevos dilemas, División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1996.
8. Estado del arte de la participación ciudadana en Chile, Mario Garcés y Alejandra Valdés, Diciembre de 1999.
9. Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Marco Conceptual, Gobierno de Chile, Junio 2001.

10. Programa de Educación Cívica "Ser Ciudadano", Congreso Nacional de Chile. <http://www.bcn.cl/pags/ecivica/defdemo.htm>
11. Propuesta de Indicadores para la financiación estatal, ICFES – FUNDESARROLLO, Gustavo Duncan, año 2000.
12. La Investigación Social Participativa “Construyendo Ciudadanía 1”, Tomás R. Villasante, Manuel Montoñés y Joel Martí, Ed. El Viejo Topo.
13. "Construyendo Ciudadanía/2", Ed. El Viejo Topo.
14. Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio.
15. Grandes Biografías de la Historia de Chile-Biografías
<http://www.icarito.tercera.cl/biografias/>
16. ¿Qué es participación?
<http://www.escuelacolombia.org.co/participacion.html>
17. Central Unitaria de Trabajadores
<http://www.cutchile.cl/>
18. Cátedras y apuntes varios, del Ramo: Control de Gestión, Profesor Sr.Gerardo Torres. (U.A.H.C.).