



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**EL LIDERAZGO EN EL PROCESO MODERNIZADOR DENTRO DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DGAC)**

PROFESORA GUÍA

LILIAN OYARZÚN CÁRDENAS

ESTUDIANTE

LORNA JARA SOTO

MATERIAL INCLUIDO: CD-ROM

SANTIAGO DE CHILE, ENERO 2018

INDICE

Resumen.....	7
Introducción.....	8
Capítulo I. Perspectivas Teóricas.....	10
I.1 Planteamiento del Problema y Justificación del Estudio.....	10
I.2 Marco Referencial del Liderazgo.....	11
I.3 Marco Histórico.....	11
I.4 Marco Teórico.....	13
I.4.1 El Líder Nace o se Hace.....	17
I.4.2 GRID Administrativo.....	19
I.4.3 Factores que determinan el mando dominante del Estilo GRID.....	21
I.4.4 El Estilo 9.1. Estilo Dictatorial.....	22
I.4.5 El Estilo 1.9. Complaciente con las personas.....	23
I.4.6 El Estilo 1.1. Indiferencia.....	24
I.4.7 El Estilo 5.5. Estilo más común.....	26
I.4.8 El Estilo 9.9. Crea los Equipos.....	27
I.5 Marco Conceptual.....	30
I.5.1 Liderazgo.....	30

I.5.2 Características de un Líder.....	32
I.5.3 Jefe.....	32
I.5.4 Diferencia entre Jefe y Líder.....	33
I.5.5 Motivación.....	34
I.5.6 Poder.....	35
I.5.7 Inteligencia Emocional.....	37
I.5.8 CEO.....	38
I.5.9 Comunicación.....	38
I.5.10 Equipo de Trabajo.....	38
I.5.11 Valores Humanos.....	39
I.5.12 Responsabilidad.....	39
I.5.13 Estamento.....	40
I.5.14 Funcionario Público.....	40
I.5.15 Stakeholders.....	40
I.5.16 Subalterno.....	41
I.5.17 Características de una Organización.....	41
I.5.18 Modernización del Estado.....	41
I.5.19 Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).....	42

Capítulo II. Objetivos.....	44
II.1 Objetivo General.....	44
II.2 Objetivos Específicos.....	44
Capítulo III. Marco Metodológico.....	45
III.1 Diseño de la Investigación.....	45
III.2 Paradigma Metodológico.....	45
III.3 Alcance del Estudio.....	46
III.4 Recopilación de la Información.....	46
III.4.1 Fuentes de información para la recogida de datos.....	46
III.4.2 Población, estrategia y técnicas de selección muestral.....	47
III.4.3 Plan de Análisis.....	48
Capítulo IV. Resultados.....	49
IV.1 Entrevistas.....	49
IV.1.1 Entrevistas a Funcionarios.....	49
IV.1.2 Entrevistas a Jefes.....	49
IV.1.3 Gráfico. Características de un Líder – Entrevistas a Funcionarios.....	50
IV.1.4 Análisis de las Características de un Líder – Entrevistas a Funcionarios	50
IV.1.5 Gráfico. Características de un Líder – Entrevistas a Jefes.....	51

IV.1.6 Análisis de las Características de un Líder – Entrevistas a Jefes.....	52
IV.1.7 Gráfico. Características del Estilo GRID – Entrevistas a Funcionarios.....	53
IV.1.8 Análisis de Características del Estilo GRID – Entrevistas a Funcionarios	53
IV.1.9 Gráfico. Características del Estilo GRID a Jefes.....	55
IV.1.10 Análisis de Características del Estilo GRID a Jefes.....	55
IV.2 Observación de Situaciones.....	56
IV.2.1 Gráfico. Observación de Situaciones en relación a Estilos GRID Jefes...59	
IV.2.2 Análisis de Observación de Situaciones en relación a Estilos GRID Jefes.....	59
IV.2.3 Gráfico. Observación de Situaciones en relación a Características de un Líder.....	60
IV.2.4 Análisis de Observación de Situaciones en relación a Características de un Líder.....	61
Capítulo V. Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	67
Anexos.....	72
Anexo 1. Organigrama DGAC.....	72
Valores Estratégicos de la DGAC.....	74
Valores Institucionales de la DGAC.....	74

Principios Institucionales de la DGAC.....	75
Anexo 2. Entrevistas.....	77
2.1 Entrevistas a Funcionarios.....	77
2.2 Entrevistas a Jefes.....	89

RESUMEN

El presente estudio, se enfoca en identificar rasgos característicos del liderazgo, en el ejercicio del cargo, por parte de algunos jefes de área en la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Ello permitirá establecer si los roles que se cumplen en dichos cargos, son en realidad de liderazgo, o simplemente de jefatura, con los impactos esperados para cada situación.

Se busca como objetivo tener un mejor conocimiento de lo que el liderazgo o jefatura origina y a la vez proporciona en el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones y más precisamente dentro de los Departamentos que componen la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), institución que es parte de la administración pública chilena.

Dicho antecedente se vuelve aún más pertinente en el caso de una institución de carácter público como lo es la DGAC, cuya labor está directamente ligada a entregar diversos servicios de calidad, por lo que el liderazgo se transforma en un tema desafiante para la Institución por su nivel de crecimiento y consecuente modernización en su gestión.

INTRODUCCIÓN

Ya desde que el ser humano existe como tal, ha surgido su instinto de sobrevivencia y por los retos que la vida misma impone, se siente una necesidad de dirección, de ser guiado por el camino considerado correcto, y así tener la opción de alcanzar los objetivos que sean propuestos para poder desarrollarse como persona y como ser social.

Es ahí donde hace su aparición aquel o aquella a quien se llama líder, aquella persona que puede llenar esa capacidad de dirección, que regulariza, que ordena, que encarrila para realizar las metas que han sido acordadas.

Hoy en día, el mundo laboral está en un cambio constante; hoy no se es visto ni medido por la poca o mucha experiencia que se tenga en el campo laboral en que las personas se desarrollan, sino en cómo es su relación con el medio y con los demás, por lo que cabe preguntarse: ¿de dónde aparece aquel al que llamamos líder?, ¿nace o se hace?, ¿qué tipo de liderazgo ejerce?, ¿logra que las personas y los equipos tengan una mejor disposición, que se vuelvan mejores?.

Es por eso que el objetivo de la presente investigación, será el buscar y hacer un análisis de cuáles son las condiciones de liderazgo dentro de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) dentro de algunos de sus Departamentos y Subdepartamentos, o si sólo nos encontramos frente a una situación donde sólo se ejerce la jefatura de las partes.

La información de esta investigación se obtendrá por medio de diferentes fuentes bibliográficas, a través de sus principales teorías o ideas relacionadas al

tema incorporando, además, las opiniones de las personas que trabajan en la DGAC, llegando con ello a dilucidar si en éste ambiente de trabajo se presenta el liderazgo o la jefatura y qué cambios se podrían realizar en caso de ser necesario.

CAPÍTULO I. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

El desarrollo de esta investigación se realizará en base al tema del liderazgo, su eventual existencia o ausencia, y sus características. Desde esta perspectiva, se buscará, asimismo, determinar si quienes ejercen el direccionamiento de las funciones, individuales o grupales en la DGAC, aplican roles de jefatura o liderazgo. Se revisarán estudios respecto de la importancia que se le entrega al liderazgo en la gestión directiva institucional, como también sobre los criterios que se aplican en relación al liderazgo, tanto en la selección de los directivos, como en su gestión y su relación con el proceso de modernización de la gestión de los diferentes Departamentos, pudiendo conocer además si se ejerce el debido liderazgo dentro de los mismos o si sólo se ejerce jefatura.

La justificación del presente estudio, se enfoca en considerar, que el ejercicio de un liderazgo asertivo, debería impactar positivamente, el trabajo de equipo, y los resultados laborales de la DGAC, además del logro de satisfacción personal de los propios funcionarios.

En consecuencia, la pregunta fundamental de la investigación es: **¿Las personas que ejercen cargos de jefatura, en la DGAC, presentan características de liderazgo, percibida por los empleados?**

I.2 MARCO REFERENCIAL DEL LIDERAZGO

Para poder entender el contexto en que se desarrolla la presente tesis, se presenta el marco de referencia con aportes de varios autores con tópicos de interés para el tema a desarrollar.

Por lo mismo, se dará inicio a la investigación con las diferentes teorías que tratan el liderazgo, y posteriormente hacer un mayor análisis del liderazgo y sus respectivos estilos, su implicancia dentro de la organización y de la propia administración y saber así si es necesario hacer algún cambio en la cultura organizacional.

I.3 MARCO HISTÓRICO

Por medio de la evolución que he tenido la humanidad, se ha visto que a través de las épocas y con diferentes personajes sean estadistas, dirigentes, maestros, o con cualquier otra profesión, se han reconocido líderes, las personas que trabajan con un grupo diverso de personas y que influyen en él para que todos busquen la consecución de un propósito común.

Tal como indica la autora Sandra Estrada (2007), “el análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder direcciona los procesos de desarrollo humano organizacional encaminados a una competitividad de la organización.

La historia nos ha mostrado una evolución de los líderes, pasando por la Biblia, la Edad Media, la gran Revolución Industrial, la que de una forma u otra ha

influenciado el liderazgo y la administración actual. Estrada (2007) da una mirada a esta evolución desde el punto de vista militar e indica que esta organización “ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, fundamental para la función de dirección”.

También es posible ver la historia de la Iglesia Católica, la que vista por Chiavenato (2000), muestra una organización jerárquica “simple y eficiente” y cuya organización funciona bajo el mando de una sola persona que es el Papa y donde se ve claramente un principio administrativo relevante como el de quienes frente a un objetivo común están dispuestos a unir esfuerzos individuales en uno colectivo; el “dominio de una idea, según Jiménez Castro (1987), ya sea dogmática, de servicio social, o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico”.

Al revisar esta evolución, es posible hacer una definición de cualidades que han sido usadas por cada personaje de la historia, cualidades con y por las cuales han trascendido como actitud positiva, carisma, compromiso, visión de futuro, etc.

John Maxwell (1999), propone cualidades que se identificaron y que se clasificaron en la “Pirámide de los Líderes”, las que deberían ser las mismas que se potencien en los líderes actuales, lo que ayudaría a mejorar la calidad de vida de las personas y de sus comunidades, como por ejemplo la autodisciplina, el compromiso, la comunicación, la generosidad, entre otras.

Es por eso que se espera que los líderes actuales utilicen esas capacidades para poder actuar en distintas situaciones, las que influirán para dirigir las distintas organizaciones donde estén insertos y así permitir la constante evolución de su gestión.

I.4 MARCO TEÓRICO

Existe una gran relación e influencia del liderazgo en poder alcanzar objetivos o metas y, por lo mismo, diversos autores han postulado sus ideas y opiniones, lo que ha hecho surgir diferentes teorías sobre lo que es el liderazgo y sobre lo que éste implica, entre las que destacan:

- **Teoría de los Roles:** Presentada entre los años 1970-80 por Henry Mintzberg (1938), plantea que los líderes para que sean considerados efectivos deben conducirse de una forma determinada y preestablecida y desempeñar ciertos roles, según diferentes situaciones. También plantea que aquellos líderes que están en el máximo nivel, son los que tienen como una obligación, el tener un rol representativo y de vínculo con lo que los rodea, con lo externo.

Mintzberg esboza que en esta teoría existen dos roles como son el rol de tarea y el socio-afectivo.

- **Teoría de los Rasgos:** Presentada a mediados del siglo XX por Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli, estos autores hablan de un estudio sobre la interacción de rasgos que resultan en menor o mayor medida independientes, de actitudes o valores. Aquí se afirma que “los líderes nacen, no se hacen”; se llega a hacer una identificación de las diferencias individuales, de atributos personales y rasgos muy característicos como son la inteligencia, la intuición, la previsión, y un gran nivel de energía.
- **Teoría basada en el Comportamiento:** Es posible encontrar varios autores que presentan esta teoría, llamada también de la personalidad (Lewin, 1973; Lippit, Mcmurry). Esta teoría está centrada en analizar la conducta de los líderes y en la relación que haya entre ellos y el liderazgo efectivo. En esta teoría existen dos extremos muy opuestos respecto de la personalidad, con lo que se puede asignar un perfil de líder o de seguidor.

Como anexo a esta teoría, podemos encontrar un estudio de la Universidad de Ohio, estudio que en 1948 estuvo a cargo de C. Shartle, por el cual publicó un libro en el cual resumió lo más importante bajo el título “Executive Performance and Leadership”. Este estudio determinó dos factores independientes denominados “iniciación de estructura” y “consideración”.

El factor de iniciación de estructura, se refiere a que el jefe o líder organiza y hace la definición de la relación entre él mismo y los demás miembros, tiende a definir el papel que espera de cada uno de esos miembros y además procura

establecer pautas bien definidas de organización, canales de comunicación y modo de ejecutar las tareas.

El factor de consideración está asociado con formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto y cierta calidez en la relación entre jefe y subordinado.

También es posible encontrar el estudio de la Universidad de Michigan, el que fue realizado a través del Survey Research Center (SRC) a partir de la década del 50', el cual se asemejó a las conclusiones de la Universidad de Ohio, sin embargo, consideró a las variables como dependientes una de la otra, esto quiere decir que en la medida que una aumente, la otra deberá disminuir, ya que el modelo de Ohio consideraba a las variables como independientes. Las variables en este estudio asumen dos posiciones extremas dentro de un continuo que va desde la actividad centrada en las personas, hasta la centrada en la producción; frente a estas dos posiciones la única asequible es la intermedia, que da garantía de quedar "medianamente bien" con ambos, aunque desde luego, el jefe o líder puede jugar dentro de una especie de continuo, acercándose a uno u otro extremo, según las circunstancias que vayan presentándose.

Cuando se revisa el estudio realizado a su vez por la Universidad de Harvard, es posible ver que en este estudio lo que sobresale es el aporte de R. Bales (1949) y su concepción de líderes socio emotivos y líderes de tareas. Bales indica que, dentro de los grupos, el líder requiere dos tareas fundamentales como son el mantenimiento del grupo y el alcance de las metas comunes. Estas dos funciones son llevadas a cabo a través de la actuación en tres dimensiones, en las

cuales la realización de los individuos va variando, a los que llama Actividad, Habilidad (en lo que a tareas se refiere) y Carisma; la Actividad como ejemplo, se mide en cuando las personas hablan y el grado de interacción que cada uno inicia; la Habilidad está más bien referida al número de intentos de resolución de problemas que cada uno realiza dentro de las labores grupales; y finalmente, el Carisma es apreciado por la opinión de los miembros en la interacción por la frecuencia con que cada individuo reacciona positivamente a la contribución de otros. Cuando la actuación del individuo se enfoca a la tarea, es decir, hacia la actividad, aquel se convierte en líder de tarea y cuando, por el contrario, la actividad tiende a las relaciones (Carisma), el individuo resulta ser un líder social o socio emotivo.

- **Teoría situacional:** Es la teoría que se centra en el ambiente externo de la organización, donde según Hall (1973), existen factores externos que pueden separarse en:
 - Condiciones generales, que pueden ser económicas, políticas o legales o
 - Influencias específicas, que pueden ser otros modelos de organización, y las personas que están en los puestos más estratégicos. El liderazgo exitoso aquí depende de la relación que se da entre una situación en particular y el estilo que emplee el líder, ya que se considera que una misma conducta no resulta efectiva en todas las situaciones que se presentan.

- **Teoría emergente:** Como características más comunes del liderazgo, se encuentran aquellas consideradas como habilidades que posee esa persona, ese líder para influenciar a otras. Es aquí que surgen las teorías emergentes del liderazgo, donde se hace una especie de desglose en cuanto a los atributos que éstos deberían tener, como inteligencia, dedicación, etc. Dentro de esta teoría, encontramos a su vez, cuatro tipos de liderazgo como son: el liderazgo tradicional, donde el líder es el que facilita los recursos al trabajador para que éste consiga lo que necesita; el liderazgo carismático (Muchinsky, 2001), cuando el líder cuenta con la capacidad de entusiasmar a su equipo a dar el máximo de sí mismos; el líder transformacional (Bass, 1998; Muchinsky, 2001), donde se entrega más responsabilidad a las personas, se debe mantener la capacidad de entusiasmo de las personas y así se logra crecimiento personal y; el líder estratégico, capacidad con que cuenta el líder para anticiparse, para visualizar, tener flexibilidad y un pensamiento estratégico que lo puede ayudar a futuro.

I.4.1 El Líder Nace o Se Hace: Es la interrogante que quizás puede considerarse más repetitiva dentro del estudio del Liderazgo, donde además se cree que es necesario tener en cuenta las características propias de cada persona y del lugar donde se está llevando a cabo el desarrollo de la misma.

Según el autor David Fischman (1958), todos pueden llegar a ser líderes en sus actividades, ya que el “liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender”.

Es posible que en la primera niñez sea posible inculcar las características que plantea Fischman, transmitiendo confianza, autoestima, valores, respeto. La personalidad juega un papel preponderante ya, que, si bien son características muy propias de una persona, son estas características las que, llegado el momento, pueden aflorar en ocasiones o situaciones particulares, donde aflore alguna de ellas en particular pudiendo quedar más “pulida” una que otra. Con esto es posible deducir que un líder se hace, y puede hacerse desde muy temprana edad, a través de un proceso continuo de aprendizaje y así poder alcanzar objetivos que prontamente tendrá definidos.

Otra mirada indica que el líder nace, que su ADN puede cargar con una personalidad predispuesta a liderar, pero podría darse el caso de que, si ésta no es trabajada de forma correcta, se pierda esa capacidad innata.

Quizás el preguntarse por esta diferenciación de si el líder nace o si se hace, para bien o para mal puede hacer caer en tener un mismo concepto con significados muy distintos, ya que finalmente, todos poseemos un cierto grado de liderazgo, el cual se reflejará según como personas trabajemos nuestros distintos atributos.

I.4.2 Una de las plataformas teóricas más importantes de considerar en este estudio es **el Grid Administrativo y el Estilo de Trabajo 9.9.**

Modelo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton. Este modelo define tipos de liderazgo que la gerencia puede adquirir, y en ese sentido conceptualiza su estructura mediante puntos clave que requieren de especial importancia en su aplicación como son la producción y las personas. Constituye una herramienta de capacitación administrativa, que permite el reconocimiento de diversas plataformas de liderazgo que pueden desarrollarse.

Aquí se mirará el concepto de liderazgo bajo la teoría del Grid, por ser una de las teorías que entrega elementos claros para lo que será un análisis posterior de los estilos de trabajo, dentro de lo que es la DGAC como institución.

Bajo esta visión, se entiende que la alta dirección está llamada a obtener el máximo rendimiento del recurso humano con que cuenta la organización, a través de una comunicación abierta y sincera que permita buscar soluciones a problemas y a la toma de decisiones. Blake y Mouton (1980), parten de la presunción que “la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular y usar la creatividad”. A su vez comentan que “la capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida” (1980). Este Grid es el que entrega un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

Debe considerarse que todo tipo de apreciación tiene un alto grado de subjetivismo, ya que cada situación en particular está rodeada de suposiciones individuales, las que no necesariamente corresponden entre un individuo y otro, ya

que serán de acuerdo a la propia experiencia y maneras propias de pensar de cada cual.

Para dirigir de la mejor manera, se deben considerar, a lo menos, cuatro elementos: cómo la cultura organizacional puede influir en el pensar y sentir de las personas, cuáles son las aptitudes del grupo de trabajo, cuál es la dinámica del comportamiento de los demás y del propio. Sin este conocimiento previo y sin la habilidad de usarlos, se desperdician importantes capacidades y oportunidades.

En cómo se utilizan estas características es como se va construyendo el Grid de manera gráfica. Se muestra el interés o la preocupación, ya sea por la producción, los resultados de sus esfuerzos, éstos se ven graficados en el eje horizontal del Grid, en donde el 1 representa un bajo interés, hasta llegar a 9 con un alto interés en la producción. Por su parte, en el eje vertical se muestra el interés por las personas, también con un grado de interés de 1 a 9, desde un mínimo a un máximo.

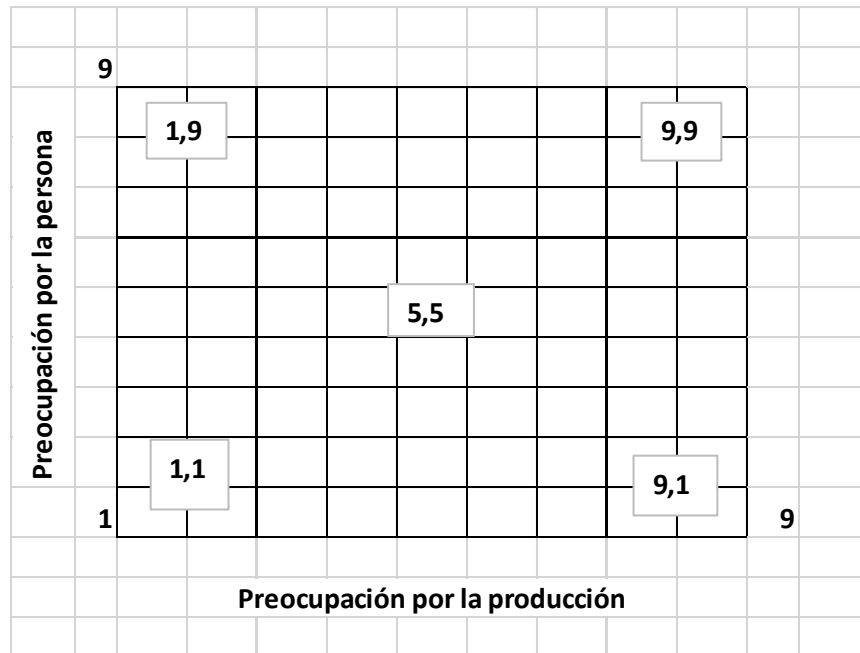


Figura N° 1. El Grid Administrativo de R. Blake y J. Mouton

I.4.3 Factores que determinan el mando dominante del estilo Grid.

- **La Organización:** Puede determinar a la persona empleada cuando su estructura es muy rígida, no permite al directivo el propio accionar, ya que es ésta quien determina la “forma correcta” de mandar.
- **Situación:** Va a determinar las situaciones a tomar, ya que será distinto el mando en una crisis que, en una situación común, cotidiana.
- **Valores o creencias:** Que influirán en su trato con las personas y el cómo conseguir resultados.
- **Personalidad:** Características propias que darán un sello distintivo.

- **Oportunidad:** Las presuposiciones de mando pueden haber inclinado hacia una posición, dejando de lado otras opciones que permitieran algún tipo de aprendizaje.

Se pueden determinar patrones que resultan muy explícitos que dan cuenta de un estilo Grid, pero también se pueden identificar algunas inconsistencias con las suposiciones de éste.

Hay que considerar que, según las circunstancias, se puede ir variando de un estilo a otro, con lo que se entiende que los estilos de mando no son fijos, sino que cambian por medio del estudio y el auto entrenamiento.

I.4.4 El Estilo 9.1. Estilo Dictatorial.

Un directivo orientado al estilo 9.1 se esfuerza por adquirir poder, por controlar y dominar. Siempre “se ve impulsado a dominar y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar a todo y a todos” (Blake, R. y Mouton, J., 1980). Suele resultar un poco dictatorial, buscando obtener el mayor y mejor resultado sin contar con el recurso humano: los éxitos son gracias a él, los fracasos son el resultado de las otras personas, es por eso que no los considera en la toma de decisiones.

Con un alto grado de imposición puede lograr, sobre todo, en el corto plazo, muy buenos resultados en el trabajo. En este estilo, y de mala manera, se fortalece el sistema jerárquico, ya que no se confía en los niveles inferiores y son los superiores los que poseen conocimientos y una perspectiva amplia; aquí, y en

su posición de líder, se le exige planee, coordine y controle la ejecución del trabajo de sus subordinados, siempre debe estar atento a lo que pasa, para respetar por ejemplo, los plazos fijados, así puede criticar e ir corrigiendo, identificando a quienes resulten responsables de ello para sancionarlos.

En este estilo, cuando surge un conflicto, el directivo siente que pierde el control y busca restablecerlo: para ello, no permitirá que los demás siquiera se expresen, es por eso que primeramente evita que éstos conflictos surjan, dando a entender que si se obedecen las órdenes del jefe, no hay razón para que éstos ocurran; de haber algún tipo de discusión, toma una posición defensiva y hasta ofensiva, se vuelve inflexible, dando como única cosa válida su opinión, apoyado para ello en expresiones como “siempre” y “nunca”.

I.4.5 El Estilo 1.9. Complaciente con las personas.

En este estilo que también se conoce como “dirección tipo club campestre” (Blake, Mouton), tiene un énfasis en la preocupación que tiene por la gente, por sus sentimientos y su bienestar.

Aquí el directivo busca sentirse seguro y para ello busca relaciones con todos, siempre tratando eso sí, de agradar a todos. Lo más importante para él, es crear un buen ambiente de trabajo, donde todos estén a gusto.

Como Blake y Mouton (1980) plantean, en este estilo hay que diferenciar la necesidad de afecto sana y la que se da en este estilo; en la primera existe

reciprocidad, en la segunda se busca “el aprecio y la admiración de todos, sin que necesariamente sienta él consideración” o “un verdadero hacia los demás”. Este directivo evita imponerse, prefiere “ser guiado que mandar”; puede que, a su vez, él sea un buen trabajador, pero será para agradar a los demás, no porque a él le guste o le interese. El objetivo a conseguir será establecido por cada participante del grupo, del equipo, entonces ellos mismos se auto dirigirán y las evaluaciones de trabajo sólo se harán para resaltar el esfuerzo realizado.

A toda costa se evitará el conflicto, por eso pide la opinión de otros, para saber qué es lo que quieren y así no imponerse. Al ser una dirección suave, no le gusta presionar, prefiere halagar para que los subordinados cumplan con lo ordenado; por su parte los subordinados pueden sentirse seguros, ya que la organización no les impone cosas y el ritmo de trabajo es tranquilo, agradable; también pueden presentarse sentimientos de frustración porque no se encuentran desafíos, las tareas se vuelven aburridas y repetitivas.

En este estilo, a la larga, el “hacerse de amigos”, genera poca o nula competitividad dentro de la organización.

I.4.6 El Estilo 1.1. Indiferencia.

Este es un estilo de dirección más “empobrecido”, por el hecho de que hay indiferencia, se evita la responsabilidad o el compromiso personal. En un artículo de la Revista Management Today (1984), se habla de que este directivo hace lo “suficiente”, para que en el caso de que algo salga fuera de lo planeado, sólo

limitarse a decir “yo les dije lo que había que hacer, ese no es mi problema”, por lo que de ningún modo se compromete con los problemas que se le presentan, por lo que no es un aporte personal importante; trata de no llamar la atención, de pasar inadvertido (para bien o para mal), cumpliendo con su cuota de trabajo y así cumplir con la rutina que se le asigna.

Es posible que se de que los subordinados tomen por si mismos la iniciativa y con los resultados conseguidos por ellos, se mantenga la “buena imagen” del directivo.

Los directivos que toman esta orientación, se mantienen relativamente libres de problemas y conflictos, ya que los esquivan, pudiendo incluso hacerlos desaparecer por su falta de atención. Sólo se limitan a transmitir las directrices superiores “sin añadir ni sustraer nada. Se limita a citar con exactitud lo que se le ha dicho y así transmitir los mensajes, sin comprometerse en cuanto a su contenido” (Blake, Mouton, 1980).

Se puede caer en este estilo, cuando la persona ya no encuentra desafíos en su trabajo, aquí es donde surge la frustración, ya sea porque ve que no tiene oportunidades para partir a otra organización, porque considera que ha fracasado, no ha recibido reconocimiento, que ha sido ignorado con algún tipo de ascenso o mejoramiento.

Con las características mencionadas, este estilo refleja una falta de dirección, no hay compromiso para mejorar procesos ni resultados, existe más

bien la resignación y haciendo sólo lo que se espera de él, manteniéndose siempre neutro.

I.4.7 El Estilo 5.5. Estilo más común.

La revista Management Today (1984), se refiere a este estilo como el de “mitad de camino”, ya que su orientación es la de quedar bien con todos los que lo rodean y lo hace buscando saber qué es lo que la mayoría quiere; este directivo busca símbolos, cosas que le den status, lo que esté de moda, buscará ser amable y siempre se rodeará de muchas personas. Blake y Mouton (1980), hablan de “un directivo impulsado por el ansia de participar, que tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice”, ya que finalmente se deja llevar por la mayoría y tampoco adopta mayores compromisos.

Su mejor argumento es que “todo el mundo lo hace”, siempre está al lado de la mayoría, evita quedar mal, ser parte de la minoría, aunque la postura que estén defendiendo sea válida. Un directivo que cuenta con estas características, de alguna forma, siempre va a la par con la gente, ya que su forma de actuar no es a través de órdenes, si no que comunicarlo que se debe hacer, hace estímulos, no le gusta ejercer la autoridad que posee, ni forzar a la gente a hacer más de lo que ellos estén dispuestos a hacer. Al tomar esta postura, claramente se ve afectado el nivel de producción.

El establecimiento de metas, lo tiene sólo como un supuesto, ya que no es algo que deberá alcanzarse a toda costa, hasta podrían reducirse para que éstas sean alcanzadas por cualquiera. En cuanto al manejo de conflicto, lo maneja en base a la persuasión, ya que para progresar prefiere ceder algunas ventajas para poder conseguir otras.

Maneja una “norma moderada de zanahoria y garrote”, justa pero firme, y tiene confianza en la capacidad de sus subordinados para hacer frente a las metas” (Revista Management Today, 1984).

I.4.8 El Estilo 9.9. Crea los equipos.

Esta teoría de dirección parte de la premisa de que existe una correlación entre las necesidades de la organización y de las personas de un trabajo interesante que logre contribuir al desarrollo personal. Para Blake y Mouton (1980), “la motivación 9.9 supone una participación activa que conduce el compromiso y la dedicación plena para el logro de los más altos objetivos”. Se busca obtener resultados integrando a las personas para alcanzar una solución en conjunto de los problemas. Son éstos los que fomentan valores que serán compartidos por aquellos con quienes trabaja.

Hay un desarrollo de la competencia que se requiere para realizar aportes positivos y determinar objetivos que beneficien tanto a las personas como a la organización, así mientras más éxitos se logren, mayor será la recompensa emocional, que es la que perdurará en el tiempo.

Un directivo con esta orientación, sabe que su labor es la de tomar decisiones, las que, además, deben ser buenas. Para poder lograrlo, trabaja con quienes tengan interés y conozcan los temas, y de esta forma entrega todos los datos disponibles para que se pueda tener un conocimiento acabado del tema. En un trabajo conjunto fija plazos y metas flexibles, determinan responsabilidades individuales, los procedimientos y reglas generales. El directivo está al tanto de lo que ocurre e influye en la labor de sus subordinados, colaborando cuando sea necesario.

Al ir desarrollando el trabajo, va realizando reuniones para discutir acerca de los resultados de quienes son responsables, evaluando el trabajo y procurando aprender de las experiencias y así poder determinar cómo mejorar en el futuro. Hace un reconocimiento a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por sus actuaciones individuales destacadas. Es este directivo el que crea condiciones, tanto para él como para sus subordinados, orientando todo al logro de fines concretos y específicos que comprenden y aceptan. “La dirección y el control se consigue a través de la comprensión y el acuerdo sobre el propósito de la empresa y la forma de contribuir a él” (Blake, Mouton, 1980). Se entiende entonces, que esta comprensión será el resultado de la discusión de los temas clave de la organización y de la identificación mutua de objetivos, estos elementos suponen una reorientación en la dirección, ya que podría pensarse que se actúa bajo la idea de recibir un beneficio, pero éste último no sólo entendido en el sentido económico sino como un elemento de valoración y estímulo. Con estos elementos anteriores es posible hacer un uso adecuado de los equipos de trabajo,

compartiendo las responsabilidades para dedicarse de lleno a la realización de éstas, y como ya ha existido una discusión previa, se habrá suprimido cualquier tipo de resistencia a la hora de implantar las decisiones, evitando así, todo tipo de demoras.

Este estilo se maneja bajo el establecimiento de objetivos, bajo la premisa de que habrá una autodirección una vez que las personas se hayan comprometido. Una característica de estos objetivos debe ser la claridad, ya que, si no está claro el fin, los subordinados no serán capaces de aportar esfuerzos de manera significativa. Otra característica será el grado de dificultad ya que, si ésta no es importante, no existirá un esfuerzo que sirva de estímulo. Aquí es donde deben considerarse los plazos, ya que un objetivo a muy largo plazo, no estimulará la acción, y uno muy cercano tampoco, porque se puede estar muy presionado para alcanzarlo.

En este estilo el conflicto puede fomentar la innovación y la creatividad que ayudarán al desarrollo y a la evolución de la organización; una forma quizás de neutralizarlo es anticipándose a él buscando la comprensión y el acuerdo, antes de que lleguen a adoptarse posiciones extremas.

I.5 MARCO CONCEPTUAL

I.5.1 Liderazgo

Por liderazgo podemos entender según Casares (1994), a la “acción de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder”. Al plantear esta definición, nace la interrogante si el liderazgo es sinónimo de líder. En ciertas circunstancias, ambas palabras coinciden, pero a su vez, no significan lo mismo en todos los casos. Para lograr una cierta aclaración, se puede decir que Liderazgo es el proceso por el que una persona ejercita su influencia sobre los miembros de un grupo; un Líder, por tanto, es una persona con poder sobre otras, y que ejercita ese poder con el propósito de influir en su conducta. Esta conducta, “se supone que está encaminada a dos aspectos primordiales, de los cuales enriquece su poder: 1. El alcance de los objetivos del grupo y 2. La permanencia y/o desarrollo de grupo”.

Existen autores que destacan del liderazgo en sí, que éste es el que marca un impacto en las decisiones de las organizaciones. Entre ellos se puede nombrar a Idalberto Chiavenato (1939), quien lo entiende como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”; por su parte, John Kotter (1989), en su obra “El Factor Liderazgo” (1989), indica que el liderazgo “no

es más que la actividad o proceso de influir a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Para plantear si el liderazgo es o no un factor de éxito en el proceso de modernización que pretende llevar a cabo en los diferentes Departamentos de la Dirección General de Aeronáutica Civil, es necesario conocer qué entendemos por liderazgo y de qué estilo estamos hablando en particular, se debe evaluar el liderazgo y ver qué tipo es el predominante, más aún cuando esta Institución cuenta con un dejo de cultura organizacional basada en su dependencia de la Fuerza Aérea de Chile. También es importante hacer mención a la evolución que este concepto ha tenido en los últimos años y cómo se ha desarrollado en el correr de nuestra historia.

Si hubiera que establecer el liderazgo en la época actual, sin lugar a dudas, podría situarse en un mundo cambiante. Mucho tiempo atrás, el liderazgo se asimilaba con poderes militares, económicos, políticos, etc., en donde el Estado asumía un rol protagónico y central en la toma de decisiones, en cambio hoy en día también las empresas y las instituciones, han asumido este rol, donde la tecnología y la información son las mejores herramientas para el desarrollo de este nuevo mundo. Frente a este último punto es donde aparecen los autores de literatura más científica de los últimos 60 años, donde uno de los más importantes, y que resulta ser un pilar en lo que a comportamiento organizacional se refiere, es el norteamericano Douglas McGregor (1960) y donde además destacan autores como Renis Likert, Roberto Tannenbaum, Warren Schmidt, Robert Blake, Jane Mouton, Peter Drucker, entre otros.

I.5.2 Características de un Líder

Como base para el instrumento de recolección de la información (entrevistas a jefes y funcionarios), se presentan las siguientes características del liderazgo, nombradas por John Maxwell (1999), entre las que destacan:

- Actitud positiva.
- Autodisciplina.
- Capacidad de trabajo.
- Carácter.
- Compromiso.
- Comunicación asertiva.
- Saber escuchar.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Seguridad.
- Solucionar problemas.
- Visión de futuro.

I.5.3 Jefe

El sitio www.definicionabc.com habla del término que designa a aquella persona que “manda o dirige a otras, las que serán sus subalternas en una oficina”. Es la persona que de alguna manera se coloca en la cima de una relación mando-obediencia, ejerciendo un poder de decisión, de mandato sobre las demás

personas; el jefe es quien tiene la autoridad, y no necesariamente esta figura se configura a su vez como un líder. El jefe es quien tiene el poder, y al que se le debe obedecer, bajo pena de recibir alguna sanción de no hacerlo; es quien ocupa un cargo donde está facultado para la dirección.

I.5.4 Diferencia entre Jefe y Líder

Al tener claro las definiciones de lo que es un líder y un jefe, es posible hacer una comparación sobre ellos, teniendo como primera característica diferenciadora el modo en cómo ambos perciben su autoridad, ya que el jefe adopta una postura de poder omnipresente y omnisciente, que por ningún motivo le gustaría perder; el líder en cambio, tiene la concepción de que su poder no corresponde a un instrumento de amenaza.

El autor Bertrand Regader (1989) habla sobre el “imponer versus convencer”, ya que el jefe “basa su influencia en la autoridad que emana del cargo” a diferencia del líder que “se gana la simpatía y la voluntad de quienes le rodean”. Con esto se entiende que el jefe no permite que sus órdenes sean contradichas ni menos debatidas por las personas que trabajan con él; por su parte, el líder permite que se debatan las ideas, que se propongan y generen ideas.

La Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA, 2015), indica que el jefe “alimenta su sensación de superioridad frente a cualquier persona o

circunstancia”, pero el líder, “comparte conocimientos y crea espacios para conocer las perspectivas del equipo”.

Las otras diferencias van enfocadas en cómo cada uno plantea el miedo o la confianza a sus subalternos; el jefe amenaza, entrega lejanía en la relación con los demás; el líder entrega confianza, demuestra empatía. Por último, se puede decir que el jefe siempre habla del “yo”, el líder habla de “nosotros”.

I.5.5 Motivación

Al plantear el tema de liderazgo, es imposible no hacer referencia a algunos conceptos que le son asociados, uno de los cuales es la motivación, la cual según Gómez-Llera (1994) se entiende como lo que nos “impulsa a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades”. Existen diversos autores que han hecho referencia a este tema, entre los cuales se encuentran Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961), quienes coinciden en las siguientes apreciaciones sobre motivación:

- Las personas buscan seguridad. Todos los seres humanos buscan y requieren un grado de seguridad básico, como cualquier individuo frente a la estabilidad en su organización.
- Las personas buscan sistemas sociales. Debe considerarse cierto nivel de necesidad respecto a las relaciones personales entre los individuos.

- Las personas buscan el crecimiento personal. No se puede ignorar esta importante necesidad de los individuos para el buen desarrollo de las organizaciones.

Hersey (1998) indica que los puntos mencionados pueden resumirse en que “persiste una vigorosa necesidad de relacionarse entre el empleador y el empleado que descansa en la estabilidad, seguridad y los intereses económicos comunes”. A raíz de esto, surge otro concepto relacionado como es el de poder, el cual se describe a continuación.

I.5.6 Poder

En términos generales, el poder puede definirse como la facultad de influenciar, comprendiéndose ésta como una fuerza psicológica, “una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra intencionalmente”, tal como lo catalogan Katz y Kahn (1995). Frente a esta definición es posible encontrar dos concepciones básicas de poder, tomando la primera de ellas un carácter obligatorio, la cual se centra en la idea tradicional y finita del poder, teniendo como características:

- Líneas de influencia verticales (de arriba hacia abajo).
- Beneficios a repartir que son limitados.
- La estrategia es subir hasta lo más alto de la jerarquía.

- Apoderarse de lo más significativo, para así ejercer mayor influencia, mayor impacto, y ser lo menos dependiente posible con respecto a los demás.

La segunda en cambio, se basa en la efectividad, siendo mucho más elástica, es decir, que puede estirar, ampliar o cambiar su forma de acuerdo a las necesidades de las personas y de la organización. No hay que olvidar que el mismo término de poder significa “ser capaz” o “tener capacidad”, por lo que, en esta segunda concepción del poder, hay una influencia de capacidad (el rol) y la habilidad (la competencia) para hacer que las cosas se hagan, ya sea influenciando a otros individuos o accediendo a los recursos; e implica también la noción de otorgar mayor autonomía a aquellos que tienen menos poder.

Después de clarificar las concepciones básicas de poder, es importante preguntarse si el liderazgo implica poder. Esta pregunta nos lleva a relacionar los términos antes descritos de liderazgo y poder, y con ello a saber que, de alguna manera, la conclusión definitiva es que el liderazgo si implica poder.

Para entender el tipo de poder que se le atribuye al liderazgo, es necesario hacer la distinción, que no se hace referencia al poder exacerbado de aquellos que sólo buscan el logro de sus propios objetivos, lo que tiene como característica el individualismo, con una relación de dominación hacia el otro, buscando más que nada la sumisión del que tiene menos poder. El tipo de poder que se le atribuye al liderazgo es el socializado, el cual se caracteriza “por la preocupación por los objetivos de grupo, por ayudar al grupo a formularlos y dar a los miembros del grupo, la sensación de fuerza y capacidad que necesitan para trabajar arduamente por esos objetivos (McClelland, 1970).

Considerando como un elemento paralelo o complementario a lo anteriormente descrito, será necesario dejar establecido el concepto de autoridad, adoptando para esto la Teoría de la Autoridad de Chester Barnard (1959) ya que, para este autor, este concepto es de “aceptación de una comunicación”. Para lograr esto se debe entender el tema sobre el cual se aplica para así poder explicar el motivo de ésta, qué es lo que se quiere decir; a su vez, considera que se debe contar con los medios para cumplir esa orden.

I.5.7 Inteligencia Emocional

En términos generales, la inteligencia emocional es un concepto desarrollado que surge “como contraposición a la idea de inteligencia clásica, basada en las inteligencias lógica y matemática”, según el sitio www.psicologiaymente.net y la cual propone en cómo se gestionan las emociones y los de los demás, puede resultar más adaptativo para el bienestar, y así conseguir metas del tipo social y laboral, la que además se considera una gran herramienta para poder comprender el éxito de las empresas y las organizaciones, la productividad de las personas en sus trabajos y hasta poder adelantarse a alguna catástrofe. Tal como reza una de las más célebres frases del libro de Daniel Goleman (2012) “Inteligencia Emocional”, “los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y son despedidos por su falta de inteligencia emocional”.

I.5.8 CEO

El término Chief Executive Officer, según el sitio www.definicionabc.com es el que nos habla del Director Ejecutivo o Presidente Ejecutivo, que es el que tiene a su cargo la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa e un organismo, institución o empresa.

I.5.9 Comunicación

La comunicación que se aplica en las instituciones es realmente compleja según Rodríguez Rowe (2008). Para que ésta sea entendida, es fundamental comprender su significado. Sin embargo, el “cómo” es tramitado, lo que es “transmitido”: la información o el contenido útil del mensaje.

Se puede encontrar comunicación formal (sigue el nivel jerárquico) e informal (espontánea), además de la comunicación vertical (jefatura a empleados o viceversa) y horizontal (mismo nivel jerárquico), todo esto dependiendo del tipo de mensaje y la dirección que se le quiera dar.

I.5.10 Equipo de Trabajo

Cuando se habla de equipo, se hace referencia a la reunión y unión de varios y diversos elementos humanos. Katzenbach y Smith (1993) hablan del equipo como un “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un

planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Con este planteamiento, se entiende que este grupo se enfoca en un fin común y que, para poder considerarse un equipo de trabajo, debe hacerse un trabajo colaborativo, que de resultados competitivos; entendiendo que esta competencia no se da entre los miembros del equipo.

I.5.11 Valores Humanos

Al buscar una definición de valores humanos, podemos encontrar la siguiente acepción en el sitio conceptoydefinicion.de: “son todos conceptos universales que controlan la acción del ser humano y que trasciende más allá de las culturas y las sociedades, la mayoría de ellos, por no decir todos, tienen una estrecha relación con lo ético y lo moral”.

De una u otra forma, se considera que estos valores deben mantenerse inalterables, por el hecho que definen al ser humano como especie; los valores resultan ser lo que ayuda, lo que empuja a las personas a orientarse hacia lo correcto.

I.5.12.- Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de responder, de corresponder con otros o como plantea Jean Paul Sartre (1943), la responsabilidad es “una noción en la que no se tienen en cuenta a las personas concretas, sino a una entidad

abstracta como es la humanidad". Ésta puede ser vista desde diferentes ámbitos: a nivel personal, es tener conciencia de las consecuencias que pueden generar nuestros actos sobre nosotros mismos o sobre los demás; a nivel laboral, la responsabilidad es cumplir con aquellas tareas que nos han sido encomendadas, de manera correcta y diligente durante todo el proceso, de inicio a fin, pudiendo cumplir a cabalidad nuestras funciones, y cumpliendo además con lo encomendado y generando con ello, grados de confianza en nuestro entorno.

I.5.13 Estamento

Puede describirse como un conjunto de individuos que comparten ciertas características, y que se diferencian, por tanto, del resto de los grupos que componen, por ejemplo, una institución u organización.

I.5.14 Funcionario Público

Aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo público del Estado.

I.5.15 Stakeholders

Su significado se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables, además de aquellos que pueden representarse como sus

“propietarios”. Estos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una institución, organización o empresa dada.

I.5.16 Subalterno

Sujeto que está bajo las órdenes de otra persona.

I.5.17 Características de una organización

Se pueden encontrar características universales, independientes del fin de la propia organización, y la coordinación acertada de estas características es indispensable para lograr resultados óptimos.

- **Objetivos:** Toda organización debe tener un fin a alcanzar.
- **Elemento humano:** El personal. Es indispensable para obtener resultados.
- **Poder:** Algunos actúan como jefes, otros como subordinados; esto da lugar a la jerarquía, en la que algunos sustentan autoridad para determinadas funciones.

I.5.18 Modernización del Estado

Según la Unidad de Modernización y Gobierno Digital (2016), la modernización del Estado, se entiende como “el conjunto de transformaciones, innovaciones tecnológicas, políticas e institucionales, que mejora la capacidad del

Estado para responder de manera oportuna, eficaz y eficiente a las necesidades de la ciudadanía”.

Se entiende que el objetivo que persigue la modernización, es crear mejores servicios públicos, los que, a través de la participación y la transparencia, generarán satisfacción en la ciudadanía. Con un buen nivel de modernización, se busca llegar a alcanzar un Estado más confiable, inclusivo, participativo y abierto, lo que va a llevar a mejores relaciones entre el Estado y los ciudadanos los que, al estar en igualdad de condiciones, generará condiciones equitativas para los ciudadanos y para los funcionarios de los servicios públicos.

I.5.19 Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)

Institución creada por Ley Orgánica N° 16.752 del año 1968. Es un servicio público dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, mediante el cual el Estado norma y fiscaliza la actividad aérea, tanto nacional como internacional que se desarrolla dentro del espacio aérea controlado por Chile y a su vez, controla las actividades aéreas que ejecutan las empresas aéreas nacionales en el extranjero. Los productos estratégicos proporcionados por la DGAC son: Servicios Aeroportuarios, Servicios de Navegación Aérea, Servicios de Seguridad Operacional y Servicios de Meteorología.

Como Visión, se encuentra el “ser un servicio público de excelencia, capaz de anticiparse a los cambios de la industria, garantizando las condiciones para el desarrollo seguro, eficiente y sustentable de las actividades aeronáuticas del país”.

Su Misión en tanto, es “normar, certificar y fiscalizar las actividades aéreas que se realizan en el espacio aéreo de responsabilidad de Chile y las que ejecutan usuarios nacionales en el extranjero. Otorgar servicios de navegación aérea, aeroportuarios y meteorológicos, con el propósito de permitir una actividad segura, eficaz y sustentable”.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS

II.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si el tipo de liderazgo que se ejerce en la DGAC es el adecuado para incidir de manera efectiva en un buen proceso de la gestión de este órgano del Estado.

II. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el concepto de liderazgo que se asume en un proceso de modernización de la gestión en una institución y del Estado de Chile, específicamente en la DGAC.
- Desarrollar conclusiones y hacer propuestas que estén destinadas a hacer del liderazgo un componente más efectivo como agente de cambio y modernización organizacional.
- Identificar características de los liderazgos detectados a nivel de jefaturas de la DGAC, tanto a nivel de GRID ADMINISTRATIVO, como características generales, según Maxwell (1999).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio, es de tipo **Cualitativo**, por cuanto no busca medir, sino identificar la existencia de alguna característica, que demuestre que quienes, ejercen cargos de jefatura, en la DGAC, ejercen **Liderazgo**, en su función, lo que, de alguna manera, optimiza la gestión general.

También, es **Exploratoria**, por cuanto se aboca a un tema poco investigado a nivel del aparato público del país.

Además, es una investigación no experimental, ya que no adecúa las entrevistas, a factores experimentales, sino que se aplican en la realidad cotidiana, como también la observación.

Otras perspectivas metodológicas son:

- **Dimensión Temporal**, de tipo Transversal, ya que analizará el momento del estudio, además su enfoque **Geográfico/Institucional**, es la **DGAC** en la oficina del Departamento Seguridad Operacional.

III.2 PARADIGMA METODOLÓGICO

Asumiendo el concepto de paradigma como un conjunto de normas y valores que regulan una organización (Kuhn: 1973; pp 13), se deben asumir, estos lineamientos desde la perspectiva, de un servicio del Estado, que sirve a los

ciudadanos, y cuyo capital humano bien direccionado, debe prestar un servicio público de calidad.

III.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio, al visualizar las características de Liderazgo detectadas, permite evidenciar brechas y vacíos, que eventualmente inciden en la excelencia del servicio público prestado, lo que, en consecuencia, puede sugerir mejoras, capacitaciones, y designaciones acordes a requerimientos.

III.4 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

III.4.1 Fuentes de información para la recogida de datos:

Se harán entrevistas en semi-estructuradas, para así poder indagar a en forma flexible, un tema que nos interesa entender. Está recomendada en aquellos casos en que se quiera lograr mayor profundidad en el entendimiento del tema y no se quiere que una opinión individual, sea de cierta manera inclinada por la opinión de un tercero.

Se pretende obtener información que proviene de primera fuente, por eso se realizarán encuentros cara a cara; el tipo de entrevista será a través de un encuentro individual, donde el entrevistado recibirá dos preguntas abiertas.

- Serán hechas a funcionarios de la DGAC, con el fin de poder hacer una profundización sobre el tema del liderazgo y estilos de liderazgo y así poder obtener información clara y precisa.
- Asimismo se entrevistará a jefes de área o servicio, para identificar también sus percepciones, sobre su propio rol.
- Además se aplicará una pauta de Observación directa, en situaciones cotidianas, que permitirá visibilizar, el comportamiento de la jefatura, en cuanto a características del liderazgo, si se da.

La muestra seleccionada pertenece a funcionarios de la DGAC, específicamente a 12 funcionarios y 8 jefes. Se entiende que es imposible medir a toda la población, por lo tanto, se pretende que ellos sean un buen reflejo del total de la población.

III.4.2 Población, estrategia y técnicas de selección muestral.

Estrategia: muestreo no probabilístico / intencional.

- Funcionarios de la DGAC (independiente de la calidad contractual: sea planta, a contrata u honorarios).
- Directores, jefaturas.

III.4.3 Plan de Análisis

El proceso de análisis de datos constituye una etapa fundamental, en la cual los datos obtenidos en la investigación se ordenan, clasifican e interpretan, buscando respuestas a los Objetivos planteados y a la Pregunta de la investigación.

Asumiendo la estrategia de muestreo no probabilístico/intencional, en cuyos criterios se ha establecido la selección al azar y el diseño de dos instrumentos de recolección de datos consistentes en:

- **Entrevistas Semi estructuradas:** Que posibilita el énfasis en profundidad y flexibilidad en la aplicación de las entrevistas, y cuyos sujetos, objetos de la misma son, funcionarios y directivos.
- **Pauta de Observación,** de tipo no participante, directa y categorial, que permitirá, contemplar analíticamente, in situ, las formas de comunicación y direccionamiento entre jefaturas y funcionarios.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

IV.1 ENTREVISTAS

IV.1.1 Entrevistas a Funcionarios

Se entrega previamente un mini documento que contiene las características de un líder.

Preguntas generales: Éstas se realizan a través de la entrega de un formulario donde están estampadas las siguientes preguntas:

1. ¿En su jefatura se da la existencia o ausencia de alguna de estas características? (*mencionar una a una las características del liderazgo*).
2. Se incluye, además, anexo de los tipos de liderazgo para la pregunta ¿alguno de estos estilos se refleja en su lugar de trabajo y/o específicamente con su jefe directo? (Presencia/ ausencia)
3. ¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

IV.1.2 Entrevistas a Jefes

1. ¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

IV.1.3 Características de un Líder – Entrevistas a Funcionarios



IV.1.4 Análisis de las Características de un Líder – Entrevistas a Funcionarios.

Sobre consulta hecha a los funcionarios sobre si en su jefatura se dan algunas de las características nombradas, se da el siguiente resultado (de forma creciente).

- Ninguno de los entrevistados nombra Saber escuchar.
- Sólo un entrevistado destaca la Iniciativa.
- Dos entrevistados destacan las características de Actitud positiva, Solucionar problemas y Visión de futuro.

- Cuatro entrevistados nombran las características de Carácter, Comunicación Asertiva y Seguridad.
- Cinco entrevistados destacan el Compromiso.
- Siete entrevistados hablan de la Capacidad de Trabajo.
- Diez funcionarios destacan la Responsabilidad y
- Doce de ellos destacan la Autodisciplina.

IV.1.5 Características de un Líder – Entrevistas a Jefes

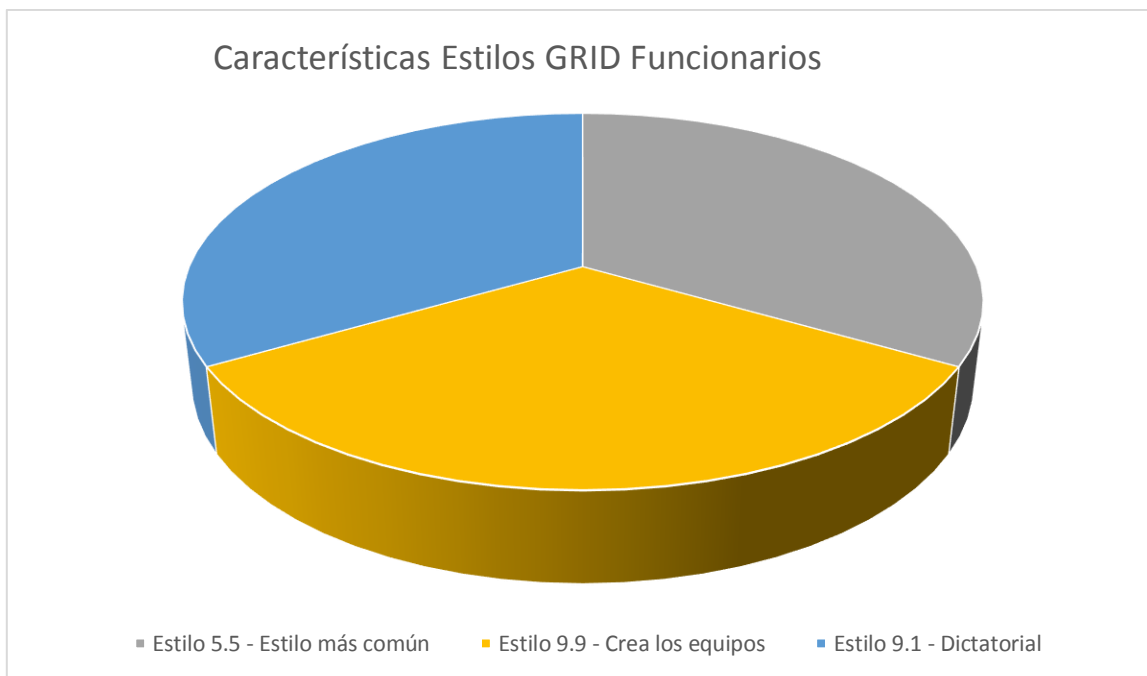


IV.1.6 Análisis de las Características de un Líder – Entrevistas a Jefes.

Sobre consulta hecha a los jefes sobre en qué situaciones aplica alguna de las características nombradas, se da el siguiente resultado (de forma creciente).

- Un jefe después de ver la pregunta y saber que algunos funcionarios que están a su cargo habían participado, se niega a contestar las preguntas y no participa.
- Un jefe no se pronuncia sobre ninguna de las características, en su caso habla más bien de automatización de su función.
- Sólo una vez se nombran las características de Carácter, Compromiso, Saber escuchar, Iniciativa, Solucionar problemas y Visión de futuro.
- Las características de Autodisciplina, Responsabilidad y Seguridad, se nombran sólo en dos oportunidades cada una
- Las características de Capacidad de trabajo y Comunicación asertiva, sólo aparecen en tres oportunidades.
- La característica más nombrada es la Actitud positiva, siendo destacada en cuatro oportunidades por los jefes.

IV.1.7 Características del Estilo GRID – Entrevistas a Funcionarios



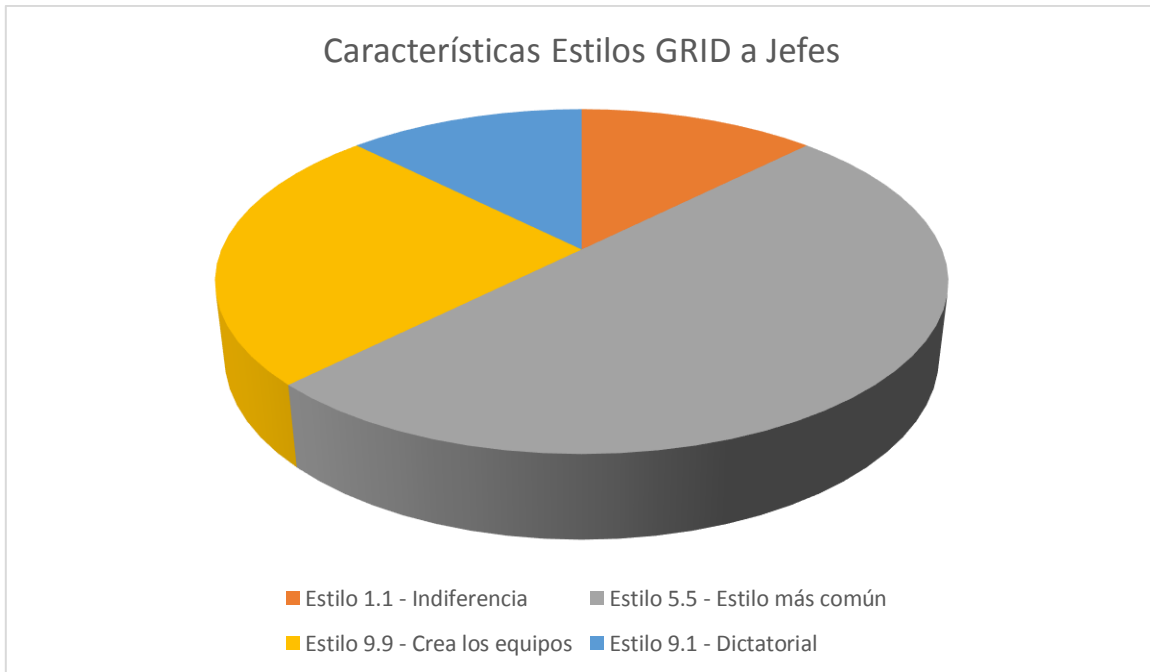
IV.1.8 Análisis de Características del Estilo GRID – Entrevistas a Funcionarios.

Sobre las entrevistas realizadas a los empleados de la DGAC, es posible ver que, de las 12 entrevistas, se encuentra el siguiente desglose:

- Ninguno de los entrevistados se inclina por los estilos 1.1 de la Indiferencia, ni por el 1.9 de la Complacencia, por lo que no aparecen reflejados en el gráfico.

- 3 entrevistados consideran que sus jefes están inclinados al estilo 5.5, que es el estilo considerado más común.
- 4 entrevistados consideran que sus jefes representan claramente al estilo 9.1 que es el Dictatorial.
- 3 entrevistados consideran que sus jefes plantean lo que es el estilo 9.9, donde Crean Equipos.
- Sólo 1 entrevistado indica que su jefe está entre medio de dos estilos, como son el 5.5 y el 9.9
- Sólo 1 entrevistado indica que su jefe tiene características de cada uno de los estilos.
- Cabe destacar que si bien todo los entrevistados hacen reconocimiento de sus jefes en algún estilo de liderazgo, 11 de los entrevistados no reconocen este estilo como algo predominante en la gestión de sus respectivos jefes, por lo que se remiten a indicar que todos ellos ejercen más bien jefatura. Que sólo si se enfocan en otro jefe en particular, éste podría ser reconocido como líder, pero que ese caso es casi como algo fuera de la norma.

IV.1.9 Características del Estilo GRID a Jefes



IV.1.10 Análisis de Características del Estilo GRID a Jefes

- Después de cotejar las entrevistas para los diferentes jefes, es posible deducir que ninguno de los jefes tiene inclinación por el estilo 1.9 que es el estilo Complaciente por lo que es el único estilo que no se ve reflejado en el gráfico.
- Puede decirse que el estilo 5.5, que es el que refleja el estilo más común es el que más se repite.

IV.2 Observación de Situaciones

Sin hacer algún tipo de aviso, se procede a observar algunas situaciones que se dan en los departamentos, subdepartamentos y secciones que han sido tratados en esta investigación, desde el punto de vista funcionario – jefatura las que son presentadas a continuación:

- En la primera observación se da cuenta de que se deja de lado la atención de algunos usuarios externos, ya que dos funcionarios están conversando con el jefe de ese subdepartamento, más bien viendo unos vídeos que uno de ellos tiene en su celular, lo que entorpece el servicio, pero deja entrever que la relación que se da entre esos funcionarios y su jefe es cercana, lo que no demuestra, desde mi punto de vista, la característica de la responsabilidad por parte de esa jefatura.
- En un subdepartamento diferente, se hace observación de inicio de una reunión sobre planteamientos y objetivos para realizar durante el próximo año, donde se nota una buena participación de los funcionarios versus el jefe, ya que por lo menos en los minutos observados, se nota que se da espacio para la iniciativa de los funcionarios.
- En observación de un departamento, se ve realización de una reunión correspondiente a la implementación de un sistema informático para un tema en particular, donde se ve que es el mismo jefe del departamento es el que da a conocer diferentes soluciones a un problema en particular presentado, mostrando además frente a los funcionarios presentes,

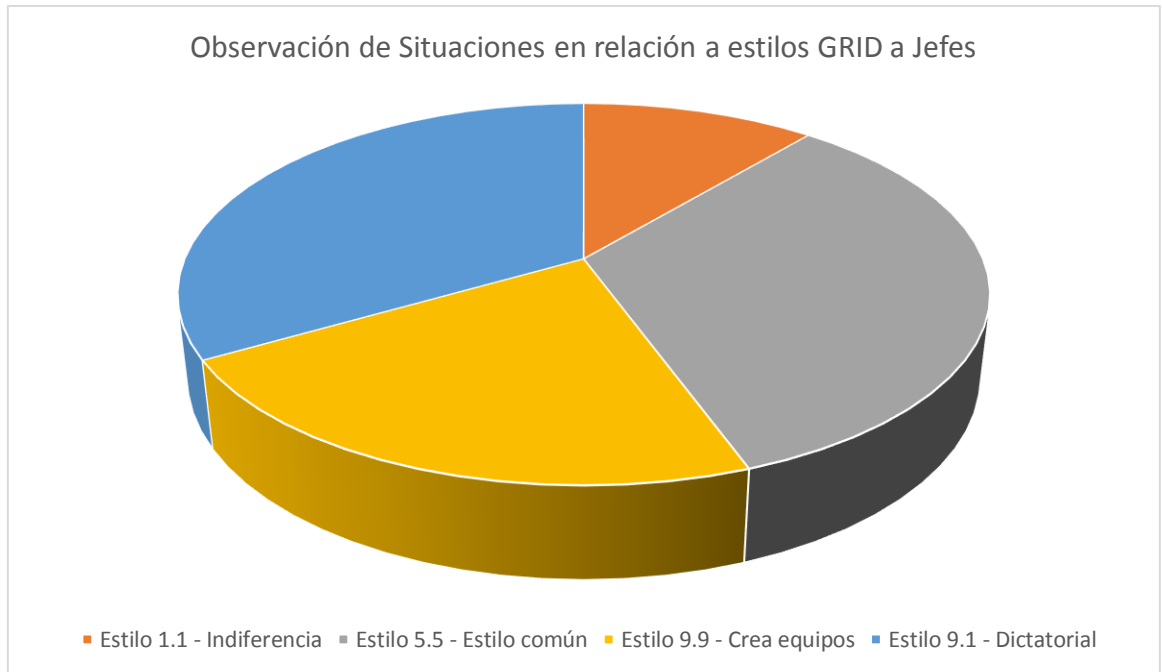
seguridad en sus ideas, lo que hace que los funcionarios participen de la reunión con compromiso y visión de futuro.

- Haciendo visita para observación en un subdepartamento en particular, el día viernes anterior a la Navidad, se debe participar en una actividad de la misma temática a nivel institucional, pero aparentemente por desconocimiento, no todos los funcionarios fueron a participar, con lo que se genera que el jefe de ese subdepartamento, salga al pasillo de esa instalación y se ponga a gritar a los funcionarios a viva voz, que se muevan, que vayan a participar de la actividad. Lo malo en este caso, es que él, de cierta manera obliga a los funcionarios a participar, pero él se quedó a la vista de todos en su oficina.
- En la observación de una sección, sólo se alcanza a estar un par de minutos, ya que desde afuera de la oficina que ocupa esta sección, se escuchan los gritos del jefe, haciendo una observación al trabajo que realiza un par de funcionarios en una tarea muy específica; gritos que por cierto, pueden ser escuchados desde el pasillo principal del piso donde se encuentran ubicados.
- En un siguiente subdepartamento, se trata de hacer la observación correspondiente, pero lo primero que es posible observar es que el jefe de ese subdepartamento está retando a un funcionario en la mitad de un pasillo, por donde transitan varias personas, no solamente personas de ese subdepartamento, sino usuarios internos como externos. Resulta una situación un poco vergonzosa, ya que el funcionario en cuestión, se da

cuenta que todos los que pasan, notan la situación; y se considera que el jefe debió haberle llamado la atención dentro de la oficina con la que él cuenta.

- En otro departamento se vuelve complicado hacer la observación, por el hecho de que ese departamento en cuestión, tiene muchos funcionarios y no hay una tarea específica que se pueda ver que interactúe directamente con el Director de ese departamento. Si se observa que los funcionarios llevan a cabo su cometido sin mayores problemas.
- La última observación se realiza dentro de una sección, donde se ve que la relación entre los funcionarios y la persona que ejerce como jefe es fluida, por el hecho de que casi todos se conocen de mucho antes de estar en esta Institución, ya que todos estuvieron trabajando antes en la Fuerza Aérea. Se nota una buena capacidad de trabajo y un compromiso con el mismo.

IV.2.1 Observación de Situaciones en relación a Estilos GRID a Jefes

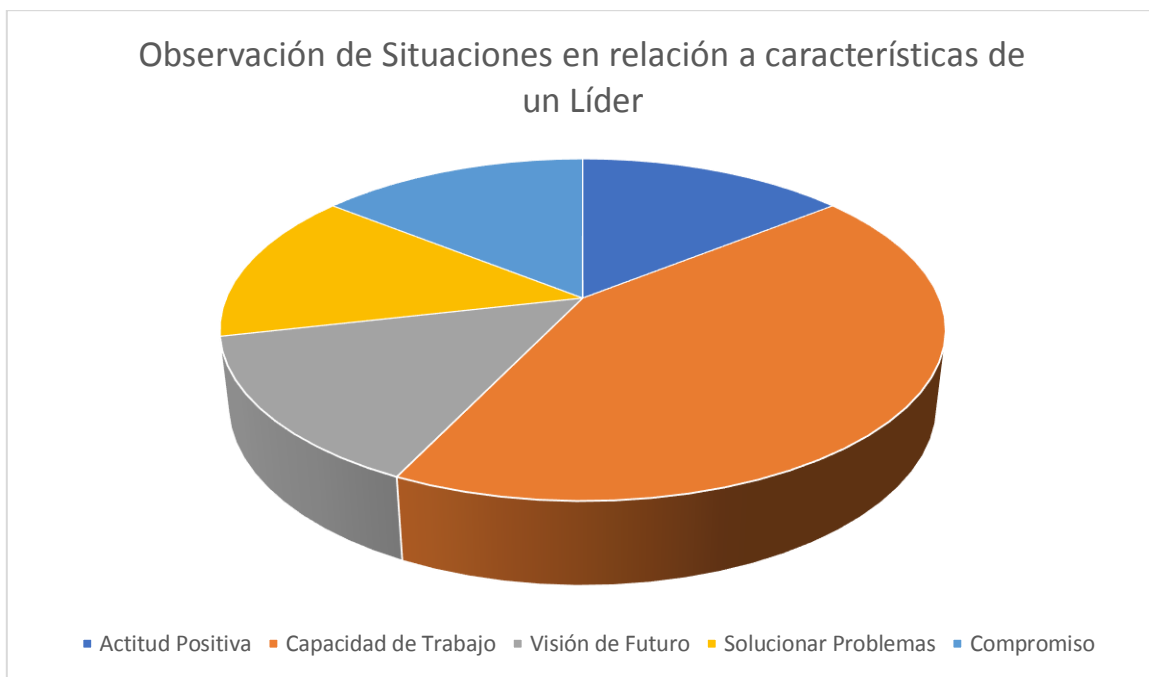


IV.2.2 Análisis de Observación de Situaciones en relación a Estilos GRID a Jefes

- Al igual que al hacer la confrontación de resultados luego de las entrevistas para los diferentes jefes, al hacer esta observación de situaciones es posible ver que en algunos jefes se da la condición de hacer valer el estilo 9.1, el que de alguna forma demuestra que se sigue la línea de la jefatura, más que nada por la imposición de ideas o de la propia condición de estar nombrado como jefe, viendo que este estilo ocupa una parte importante del gráfico.

- El estilo 5.5 se repite como una condición de manejo de las personas como un estilo común, donde de alguna manera nadie queda mal con nadie.
- En esta observación tampoco se puede decir que existe el estilo Complaciente del 1.9.
- Destaca el hecho de que por la actitud de un jefe de subdepartamento aparezca el estilo 1.1 de la complacencia.

IV.2.3 Observación de Situaciones en relación a Características de un Líder



IV.2.4 Análisis de Observación de Situaciones en relación a Características de un Líder

- Al ver los resultados de la observación en relación a las características de un líder es posible ver que de las doce características enumeradas, en esta observación fue posible ver sólo cinco de ellas las que corresponden a Actitud positiva, Capacidad de trabajo, Compromiso, Solucionar problemas y la Visión de futuro.
- Estas características se reflejan en sólo cuatro de las ocho observaciones que se realizaron.
- En las cuatro observaciones donde no se ven reflejadas ninguna de estas características de líder, es en aquellas donde claramente se ve el predominio de la jefatura donde más se impone que se pregunta, donde se grita y donde se le llama la atención a un funcionario delante del resto.
- Se extraña, que dentro de estas observaciones no aparezca nombrada la iniciativa, la seguridad, la responsabilidad, que son características que podrían ayudar a manejar mejor a las personas que se tiene bajo el mando.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Al desarrollar y profundizar la investigación ha sido posible ver la relevancia del tema del liderazgo y el valor que se le asigna a la teoría de este concepto, pero al adentrarse aún más en el tema, se ha notado la poca preocupación y, en algunos casos puntuales la resignación y frustración de algunos funcionarios de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) sobre este tema. Para ello, se comenzó planteando un problema de investigación que atañe directamente a todos aquellos que trabajan en la DGAC, independiente del estamento en que estén considerados y las funciones que realicen, ya que el liderazgo puede transformar directamente aquello, ya que tal como dijo Casares (1994), se considera que el liderazgo tiene la “acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura de poder”, presentando además, conceptos que de una forma u otra se encuentran asociados, como son el poder, la autoridad, entre otros, los que influyen en cómo es posible plantear la dirección del recurso humano en la organización, donde se habla de que la alta dirección debe obtener el máximo rendimiento del recurso humano con que cuenta, a través de una comunicación abierta y sincera, donde el estilo de liderazgo ideal sería el 9.9, ya que supone una participación activa, la capacidad de toma de decisiones, el desarrollo de trabajo en equipo, para así alcanzar los objetivos de la organización, dando paso a privilegiar la comunicación, participación y trabajo en equipo como una forma de enfrentar los desafíos a los que está expuesta la Institución y sus

directivos, quienes son los responsables de llevar a cabo la modernización que se debiera impulsar en la DGAC.

La investigación realizada se hizo en base a entrevistas semi-estructuradas, con las cuales se buscó establecer el tipo de liderazgo que predomina en la Institución, señalando que lo ideal sería que fuera un estilo 9.9, lo cual apuntaría a tener líderes preocupados por las personas y de la producción. Si bien es posible reconocer liderazgos dentro de la Institución, también queda de manifiesto que estos liderazgos son más bien insuficientes, ya que con ello no logran englobar todo el significado de liderazgo, ya que la realidad mostró que mayormente se evidencian jefaturas, ya que las personas que se encuentran a la cabeza de diferentes departamentos, subdepartamentos y secciones vistas, ejercen relaciones de mando-obediencia.. De los funcionarios entrevistados, que fueron 12 personas en total, una mayoría de ellos (4 entrevistados), se inclinaron a indicar que sus jefes representan claramente el estilo 9.1 (Dictatorial), el que representa a un líder autoritario que sólo busca la obtención de resultados dejando de lado a las personas. Con estos antecedentes se puede ver que resulta muy subjetivo decir que sólo un estilo es el que predomina dentro de la DGAC, pero si es posible decir que este proceso de modernización en cuanto al manejo del recurso humano, aún no ha sido internalizado en los distintos niveles de esta Institución, ya que no se ha advertido de manera clara la participación de todos los actores que deberían estar involucrados en el proceso.

Se puede decir que no siempre puede existir un estado óptimo, o un ideal de liderazgo, ya que las principales cualidades con que debe contar un directivo o

gerente público son la capacidad de promover una dinámica participativa, trabajo en equipo y habilidad en la comunicación, lo que de alguna manera no es desarrollado a cabalidad, lo que se refleja en el temperamento autoritario demostrado en las entrevistas realizadas a algunos jefes de departamentos, subdepartamentos y secciones y la percepción que tienen los funcionarios que se encuentran bajo su mando, lo que hace muy difícil el poder hacer la promoción de una dinámica participativa, que de alguna manera resulta ser el motor de las iniciativas que puedan llevarse a cabo respecto a este mismo tema, lo que puede representar una preocupación al limitar un proceso modernizador de la gestión, ya que la gestión, finalmente la llevan a cabo las mismas personas.

Es necesario dejar en claro que los funcionarios entrevistados ven a sus jefes como profesionales competentes, pero que además de no poseer inteligencia emocional, no poseen una capacidad democrática que permita generar trabajo en equipo; esto se ve reforzado cuando se habla, por ejemplo, de toma de decisiones, ya que se siente que no se consideran las opiniones y sugerencias, y se habla que no existen buenos canales de comunicación, y donde se considera que no debe decirse lo que se piensa si es que es se discrepa con el jefe y se tiene concepto de que se pierde tiempo esperando órdenes o decisiones, ya que no existe autonomía como funcionarios que les entregue independencia para poder realizar sus funciones, por el hecho de que quien ejerce la jefatura, siempre adopta una postura de poder omnipresente y omnisciente, además de mencionar que aquellos que ejercen el papel de jefatura y no de liderazgo, siempre hablan del “yo”.

Es entendible pensar que siempre es difícil adaptarse a nuevas realidades, pero hay que tener en cuenta que para poder tener éxito en la gestión hay que cambiar ciertas prácticas, teniendo presente que esos cambios no resultarán fáciles; es por eso que los cambios deben considerarse de manera gradual considerando la implementación de iniciativas que puedan aplicarse de manera real en la administración pública, donde está inserta la DGAC, donde se tenga una gerencia integral con participación, a través de las cuales se establecerán los procesos modernizadores integrados.

Como **Sugerencia** se puede indicar que todo proceso modernizador debe tratar de mejorar los recursos con que cuenta, por ello quizás las perspectivas sobre liderazgo en la DGAC son de hecho mejorables, toda vez que al directivo que ingresa a la DGAC se le realice el curso completo de liderazgo; especialmente los directivos con formación profesional proveniente de las Fuerzas Armadas; se debe generar un nivel directivo lo más comprometido posible con la Institución y comprometido con el servicio público que posea una cierta permanencia en el tiempo, haciendo un reforzamiento del capital humano.

Puede decirse abiertamente que los líderes no nacen, sino que llegan a serlo a través de un proceso largo, lo que puede alcanzarse a través de la construcción real de una red de directivos, por el hecho de que temas tan diversos como la integridad, la motivación y el liderazgo, a veces son más difíciles de aprender. El proceso de formación de un líder puede resultar largo, pero para que se lleve a cabo debe existir un mayor involucramiento de los distintos actores

que conforman la sociedad primeramente, desarrollando personas críticas, que sean capaces de generar participación y trabajo en grupo.

La modernización de la gestión dentro de la DGAC no va a ser posible hasta que exista un proceso liderado por agentes de cambio capaces de influir de forma positiva a su alrededor, recayendo esa responsabilidad necesariamente en los que dirigen la Institución, quienes deberán formar y a la vez fomentar la participación y el trabajo en equipo para lograr el óptimo de un modelo de liderazgo, en donde se alcance la preocupación total por las personas y por la producción (estilo 9.9), ya que en la cultura organizacional de la DGAC aún se percibe una falta de él, y jefaturas burocráticas que entregan pocos espacios para desarrollar una mínima autonomía en los diferentes niveles vistos dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Barnard, Chester (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Blake, R. y Mouton, J., (1973). El modelo de cuadro organizacional GRID. Fondo Educativo Interamericano S.A. Estados Unidos.
- Blake, R. y Mouton, J., (1980). El nuevo GRID gerencial. Editorial Diana 1º edición. México.
- Blanco, R., (26 de agosto de 2010). Reglas claras en la Alta Dirección Pública. Opinión, La Tercera
- Casares A., David (1994). Liderazgo. Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura económica. 1º edición. México.
- CEO (definición). Recuperado desde el sitio www.definicionabc.com, el 02 de noviembre de 2017.
- Chías, J., (1995). Marketing Público, McGraw-Hill, Interamericana de España S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill. 4º edición. Colombia.
- Diferencias entre jefe y líder. Concepto recuperado desde el sitio de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas, IPRA por sus siglas

International Public Relations Association, www.ipra.org, el 11 de noviembre de 2017.

- Fischman, David. El Camino del Líder (2002). Grupo Planeta. Perú.
- García, O. y Martín, F., (1981). Administración y Desarrollo Gerencial. Editorial Diana. México.
- Goleman, Daniel (1996). Inteligencia Emocional. Editorial Kairós. Barcelona.
- Gómez-Llera, Germán (1994). Dirigir es Educar. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de España. Primera edición. España.
- Hall, Richard (1973). Teoría Situacional. Recuperado desde el sitio <http://es.slideshare.net> el 06 de noviembre de 2017.
- Hersey, Paul (1998). Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. Prentice Hall. 7° edición. México.
- Hunter, James C. (2001). La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Empresa Activa. Barcelona.
- Inteligencia Emocional (definición). Recuperado desde el sitio www.psicologiaymente.net/tag/inteligenciaemocional, el 02 de noviembre de 2017.
- Jefe (definición). Recuperado desde el sitio www.definicionabc.com/general/jefe, el 02 de noviembre de 2017.

- Katz, D y Kahn, R. Psicología Social de las Organizaciones, citado por Chiavenato, I. introducción a la Teoría General de la Administración (1995). Editorial McGraw-Hill. Cuarta edición. Colombia.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). Sabiduría de los Equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Kotter, John (1989). El Factor Liderazgo. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Losada, C., (1999). ¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano del Desarrollo. Capítulo 4.
- Marcel, M., (s/i). Las opciones para la reforma del Estado en Chile. Documento recuperado desde la página www.cepchile.cl
- Maxwell, J., (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Editorial Grupo Nelson.
- Maxwell, J., (1999). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Conviértase en una persona que los demás quieren seguir. Editorial Grupo Nelson.
- Mc-Clelland, D (1970). Las Dos Caras del Poder. Citado por García, O y Martín, F. (1981). Administración y Desarrollo Gerencial. Editorial Diana. México.

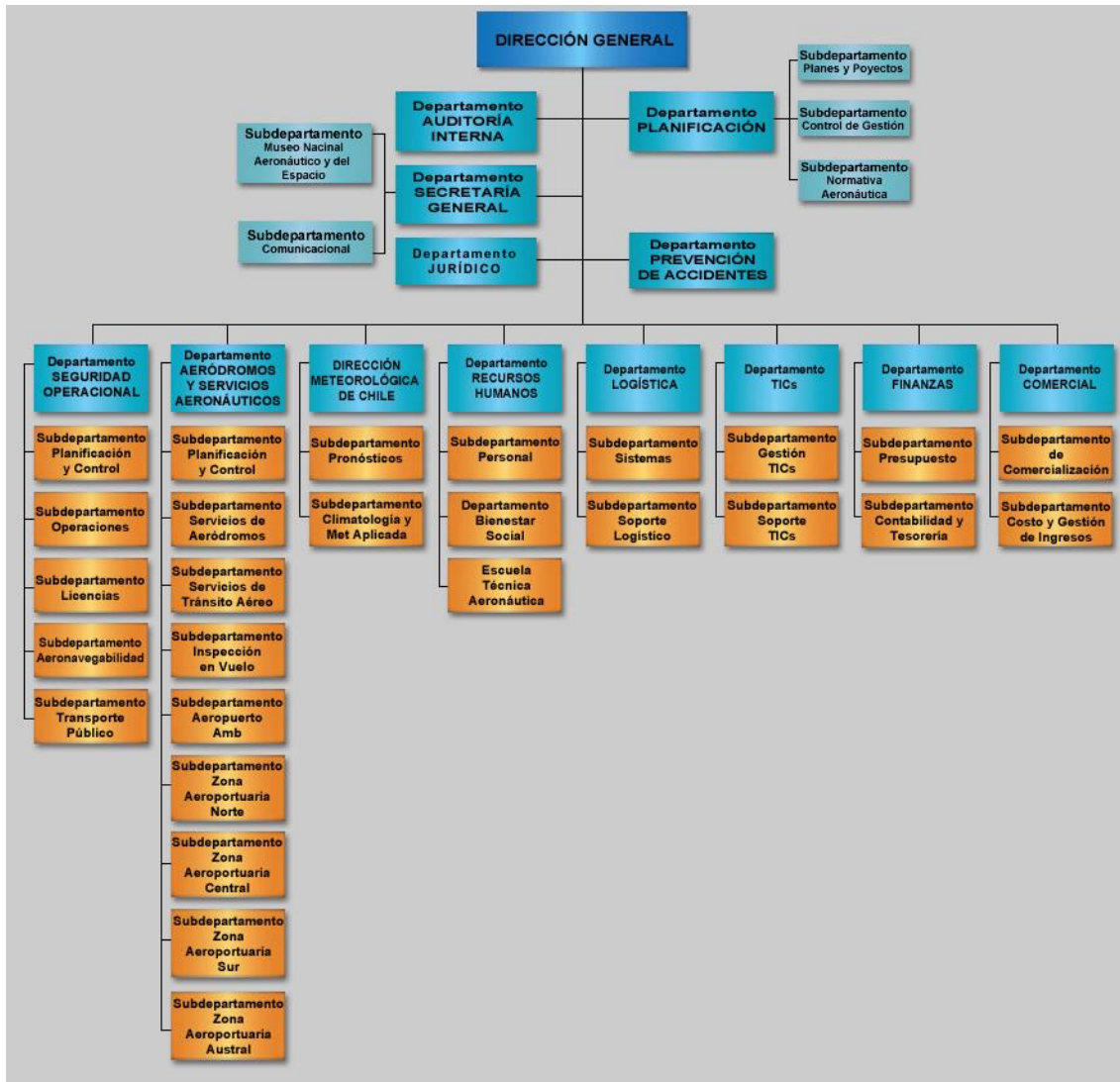
- McGregor, Douglas (2006). El lado humano de las empresas. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Modernización de la Gestión. Unidad de Modernización y Gobierno Digital. Material presente en la página web www.modernización.gob.cl
- Mintzberg, Henry (2010). Simplemente Administrando – Lo que los gerentes hacen, y pueden hacer mejor. Berret-Koehler Editores. Estados Unidos.
- Modernización (definición). Recuperado desde el sitio www.modernizacion.gob.cl, el 25 de abril de 2016.
- Motta, Paulo (1994). La ciencia y el arte de ser dirigente. TM Editores. Ediciones Uniandes. Colombia.
- Muchinsky, Paul (2000). Psicología Aplicada al Trabajo. Ediciones Paraninfo. Madrid.
- Reforma del Estado y Modernización Pública. Documento recuperado desde la página web www.gobernabilidad.cl
- Regader, B.(2016). Autor de psicologíaymente.net. Autor del libro Psicológicamente Hablando (2016), Ediciones Paidós. Grupo Planeta. España.

- Rodríguez, M., (22 de Octubre de 2009). Modernidad y Estado: el proceso de modernización del Estado en Chile en los inicios del siglo XXI. Paradigmas, Santiago.
- Rodríguez Rowe, Verónica (2008). Comunicación Corporativa. RIL Editores. Santiago.
- Sartre, Jean Paul (1943). El Ser y La Nada. Editorial Altaya 1993. España.
- Valores Humanos (definición). Recuperado desde el sitio conceptodefinición.de/valoreshumanos, el 02 de noviembre de 2017.
- Williamson, C., (31 de octubre de 2013). Modernización del Estado en Chile: Avances y desafíos para una gestión pública de excelencia. Documento recuperado desde la página web www.serviciocivil.gob.cl

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DGAC





La DGAC posee una dotación a octubre de 2017 de 4.100 funcionarios (as) a lo largo de todo el territorio chileno, donde exista un aeropuerto o aeródromo.

- **Valores Estratégicos de la DGAC**

- Mantener altos estándares de seguridad operacional en actividades aéreas que se realicen en el territorio y espacio aéreo de responsabilidad de Chile y las que ejecutan usuarios nacionales en el extranjero.
- Mantener altos estándares de seguridad de aviación en el país.
- Mantener altos estándares de calidad en los servicios que son de su responsabilidad.
- Desarrollar integralmente a las personas de la DGAC: este objetivo tiene como finalidad fortalecer el crecimiento personal y profesional de las personas, a través de la evaluación de sus necesidades en materia de habilidades y capacidades, con el propósito que ésta utilice su máximo potencial, contribuyendo al cumplimiento de la misión y al desarrollo de la organización.

- **Valores Institucionales de la DGAC**

- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos y tareas con proactividad.
- **Integridad:** Rectitud al actuar, ser coherente con lo que se dice y se hace.
- **Vocación de servicio:** Compromiso ético personal y voluntario con el bien común de la Institución. La disposición permanente a colaborar por el perfeccionamiento de la cultura organizacional y el bien común de la organización.

- **Profesionalismo:** Ejercer su profesión con relevante compromiso, capacidad y aplicación.
 - **Trabajo en equipo:** Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del grupo.
 - **Probidad:** Poseer una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función a cargo, con preeminencia del interés institucional sobre el particular.
-
- **Principios Institucionales de la DGAC**
 - **Adaptación al cambio:** Aceptar los cambios del entorno organizacional modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma continua a nuevos escenarios.
 - **Predictividad:** Capacidad de prever o visualizar escenarios futuros, a través del manejo inteligente de la información.
 - **Orientación a resultados:** Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Implica la disposición de servir a los clientes de un modo efectivo y cordial.
 - **Innovación:** Aplicar nuevas ideas, conceptos, productos, prácticas y tecnologías que sean útiles para el cumplimiento de la misión de la organización.

- **Manejo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs):** Incorporar al Departamento TICs en cada uno de los procesos operativos y de apoyo, orientados a aumentar la productividad.

ANEXO 2 - Entrevistas

2.1 Entrevistas a Funcionarios

Entrevista 1

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

La entrevistada indica que es posible ver en su jefe las características de actitud positiva, autodisciplina, responsabilidad, que ante eventualidades busca decisiones que sean factibles, aunque no sean perfectas, que en la mayoría de las veces acepta soluciones que sean creativas y que puedan tener un impacto en la función de ese Subdepartamento en específico. Como punto negativo, la entrevistada indica que quizás muchas veces el humor que tiene su jefe, desvía la atención de los temas que son más serios.

Respecto del estilo de liderazgo, la entrevistada indica que siente que su jefe se asocia más al estilo 5.5 ya que muchas veces no muestra una preocupación excesiva ni por la tarea ni por las personas de su equipo.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

La entrevistada indica que destaca una característica de su jefe es el carisma que éste tiene, lo que se refleja en que de una manera u otra atrae a las personas, a los usuarios, tanto internos como externos.

Entrevista 2

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

La entrevistada indica que en su jefatura es posible ver las características de autodisciplina, capacidad de trabajo, comunicación, responsabilidad (pero sólo con su equipo, no con aquellos que no lo son). Ella destaca que hay un rasgo negativo que sobresale en su jefatura, la que, si bien no está destacada en la lista, ella quiere nombrarla, y que es la desconfianza desmedida que muestra sobre cualquier tipo de consulta que se le haga.

Sobre el estilo de liderazgo, ella indica que su jefe se acerca más a lo que plantea el estilo 5.5, ya que la entrevistada siente que su jefe quiere alcanzar los objetivos que están planteados, donde hace una pequeña presión para que las personas hagan el trabajo, pero a su vez hace ciertos gestos con “su gente”, con su equipo para mantenerlos contentos.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

La entrevistada destaca que su jefe siempre está focalizado, ya que siempre está pendiente de enfocar su actuar para alcanzar algún objetivo en particular, pero que eso mismo a veces afecta el ambiente, porque así ella siente que él es más lejano.

Entrevista 3

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

La entrevistada indica que en su jefatura es posible ver las características de autodisciplina, capacidad de trabajo, comunicación, responsabilidad. Al igual que la entrevistada anterior, destaca que hay un rasgo que ella considera negativo como es que ha todo le coloca un dejo de duda sobre los temas que pueden plantearse a diario.

Sobre el estilo de liderazgo, de manera inmediata dice que su jefe se acerca más a lo que plantea el estilo 5.5, ya que ella dice que su jefe quiere alcanzar los objetivos que están planteados, que para ello ejerce una pequeña presión para que las personas hagan su trabajo, pero que hace ciertos gestos con su equipo para mantenerlos contentos.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

La entrevistada cree que sin lugar a dudas, su jefe tiene una característica que lo diferencia de otros jefes que ha tenido: el mantenerse siempre enfocado en sacar adelante el trabajo correspondiente, enfoque que a veces lo saca un poco del ambiente de oficina, haciendo que esté un poco ausente de lo que pasa a su alrededor.

Entrevista 4

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado indica que en su jefe es posible ver las características de autodisciplina, capacidad de trabajo, carácter, compromiso, comunicación, responsabilidad, seguridad, solucionar problemas, él considera que son esas características las que lo hacen estar a la cabeza de un departamento como director del mismo.

Al ver los estilos de liderazgo, él considera que el director del departamento está casi dentro de lo que es estilo 9.9, ya que, si bien lleva a cabo tareas directivas, tiene la capacidad de alinear los objetivos de las personas con las que tiene la organización.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

El entrevistado habla de su jefe como una persona que maneja el concepto del valor, visto como que siempre actúa con firmeza en los actos que tiene que llevar a cabo como director del departamento. Se señala como un aparente rasgo de poco liderazgo, el hecho de que el jefe no siempre comparte con las personas, pero trata de entender que es debido a toda la responsabilidad que tiene su jefe con el cargo.

Entrevista 5

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

La entrevistada, que tiene 38 años de servicio en la Institución, cree que en su jefatura se ven pocas características de líder, ella cree que puede ser por la formación militar que tiene, por haber pertenecido al Ejército. Dice que, si es necesario nombrar alguna característica, destaca la autodisciplina, responsabilidad (pero sólo con la organización, no con las personas de su equipo).

Sobre el estilo de liderazgo, ella siente que su jefe está más cercano a lo que es el estilo 9.1, justamente por lo nombrado de su formación militar, la que no tiene en problema en mostrar.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

La entrevistada indica que, según ella, como característica que hace evidente la falta de liderazgo en su jefe, es que éste no tiene capacidad de escucha, ni siquiera en las situaciones más personales o delicadas.

Entrevista 6

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado dice que en su jefatura sólo logra ver como características la autodisciplina y la capacidad de trabajo, que no ve nada más de lo que hay en la lista (su jefe también tiene formación militar). Lo que llama la atención es que el entrevistado también tuvo formación militar, estando 20 años en la Armada. El entrevistado indica que, si bien él también estuvo en la Fuerzas Armadas, en su vida militar vio más cualidades en otros jefes.

Al preguntarle sobre los estilos de liderazgo, de forma tajante indica que su jefe es del estilo 9.1, siendo absolutamente dictatorial.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

El entrevistado indica que su jefe jamás escucha nada ni a nadie, lo que para él marca una característica principal de falta de liderazgo.

Entrevista 7

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

Lo primero que se plantea por parte del entrevistado es que por favor no se comente que él está participando de esto, ya que, de saber su jefe alguna de sus respuestas, podría molestarlo.

Sobre la presencia de alguna característica de líder, él indica que puede destacar la autodisciplina, carácter (aunque no sea de manera positiva), compromiso, responsabilidad.

Al ver los estilos de liderazgo, inmediatamente indica que su jefe es del estilo 9.1, que suele ser muy dictatorial, tal como él dice “produce o muere”. Él indica también que su jefe perteneció a las Fuerzas Armadas que quizás por eso tiene “ese modo tan particular”: no acepta opiniones y no le gusta el conflicto. Que muchas veces lo ha tratado con garabatos y que cuando quiere ser simpático, puede ocupar un humor hiriente.

Hay que destacar que la entrevista se hizo casi a escondidas para que su jefe no lo viera y que alguno de sus compañeros no lo viera y pudiera comentarle a su jefe.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

El entrevistado indica que él siente que a su jefe le falta carisma, generosidad, que tiene una falta clara de relaciones interpersonales, que no tiene claro si esos rasgos pueden considerarse de manera clara dentro de lo que es liderazgo, pero que para él de alguna forma serían esenciales.

Entrevista 8

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado (que comparte jefatura con el entrevistado anterior), indica que en su jefe es posible ver varias de las características de un líder, que cuenta con autodisciplina, compromiso comunicación, iniciativa, responsabilidad, solucionar problemas, visión de futuro, que es una persona que logra convencer, que tiene buenas relaciones con las personas.

Al ver los estilos de liderazgo, él cree que podría decirse que su jefe se encuentra entre medio de dos estilos como son el 5.5 y el 9.9 porque encuentra que su jefe pasa algunas veces por “etapas” donde se reflejan esos estilos.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

Acá el entrevistado indica que en su jefe no ve ningún rasgo que lo lleve a no tener liderazgo y que las que si lo representan, las nombró en la primera pregunta.

Entrevista 9

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

La entrevistada indica que en su jefe ve reflejadas las características de autodisciplina y capacidad de trabajo. De todas maneras, ella hace hincapié en que su jefe no tiene “por ninguna parte” la característica de capacidad de escucha, que cualquier necesidad que quiere ser planteada por ella o por los restantes miembros del equipo, no es tomada en cuenta en lo absoluto.

Por estilo de liderazgo, ella reconoce en su jefe el estilo 9.1, donde ella indica que eligió ese estilo porque pareciera que a su jefe sólo le interesa llevar a cabo las tareas.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

Tal como indicó en la primera pregunta, la entrevistada indica que su jefe “tiene cero capacidad de escucha, prefiere gritar a tener que escuchar”, lo que, para ella, le quita puntos para encontrarse cerca de lo que es liderazgo.

Entrevista 10

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado indica que su jefe tiene como característica la autodisciplina, capacidad de trabajo, carácter, compromiso, responsabilidad y seguridad.

Al ver los estilos de liderazgo, el entrevistado se inclina por el 9.9, porque cree que su jefe tiene la capacidad de formar equipos y considerar a cada uno de sus subordinados.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

El entrevistado dice no sentirse muy seguro en contestar lo consultado, pero dice si hay que buscar algo que pudiera representar ausencia de liderazgo, es que a veces su jefe no tiene capacidad de escucha que, ante la menor contradicción o réplica de sus ideas, se cierra completamente al exterior.

Entrevista 11

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado indica que él ve en su jefatura la capacidad de autodisciplina, la capacidad de trabajo, el compromiso, responsabilidad y seguridad y también lo que es la visión de futuro.

Cabe destacar que este entrevistado pertenece a un departamento diferente de los otros entrevistados.

Al elegir un estilo de liderazgo, él cree que podría estar muy cerca del estilo 9.9, aunque cree que le “falta algo” para estar completamente dentro de ese estilo, pero aclara que cree que es posible que después de un tiempo pueda decir con propiedad que es completamente un 9.9.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

Según el entrevistado, podría decirse que como ausencia de liderazgo, él ve en su jefe una falta de ser servicial, en el hecho de que no siempre tiene disposición hacia los demás, lo que traba un poco su relación con sus subordinados.

Entrevista 12

¿Respecto de las características de un líder, es posible ver existencia o ausencia de ellas en su jefatura?

El entrevistado destaca que su jefatura presenta características de actitud positiva, autodisciplina, carácter, responsabilidad, seguridad. De manera negativa, recalca que le gustaría que su jefatura debería tener más capacidad de escucha, tener capacidad de solucionar problemas y tener una mayor visión de futuro.

Sobre de los estilos de liderazgo, dice que no siente que su jefe se encuentre en un único estilo, sino que tiene características de cada uno de ellos, por lo que no se atreve a nombrar un solo estilo.

¿Identifica alguna característica, no mencionada, pero que según su opinión, evidencia, Presencia o Ausencia de Liderazgo?

El entrevistado habla del “atarantamiento” como una falta al liderazgo, más que una ausencia. Cree que su jefe podría dar más si contiene esa característica, por la que es reconocido por sus pares y subalternos.

2.2 Entrevistas a Jefes

Entrevista 1

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central, Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

Con este entrevistado se dio una situación muy particular, ya que si bien en un primer momento mostró buena disposición e interés en participar, una vez que vio las características de un líder y la pregunta aquí plasmada, además de consultar si se había preguntado a algún funcionario. Cuando se le indicó que si se había consultado a algunos funcionarios, de manera un tanto hosca, indicó que no “podía” participar. El jefe en cuestión es la misma jefatura que comparten los entrevistados de las entrevistas N° 7 y 8.

Entrevista 2

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

El entrevistado dice que él considera que siempre trata de plantear su gestión con actitud positiva, para tener una gestión más “llevadera” tanto para él como para las personas que están en su equipo; la capacidad de trabajo cree que

también está presente más que nada por su formación militar, ya que fue miembro de la Fuerza Aérea.

Siente que puede ser destacable su característica de comunicación, ya que siente que tiene la capacidad de expresarse claramente y de poder llegar a ser persuasivo con los argumentos que se necesitan para llevar a cabo la función específica que realiza el Subdepartamento de donde él es el jefe.

Dice eso sí, que reconoce que le gustaría tener una mayor capacidad de escuchar, más que nada porque siente que sus subordinados pueden sentir que no los toma muy en cuenta, ni muy en serio.

Entrevista 3

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

Este jefe de Subdepartamento indica que él considera que para poder sacar adelante la función que debe realizar debe estar siempre utilizando la comunicación para que sus instrucciones sean bien entendidas, para que lo que él dice resulte convincente, para que así se dé la iniciativa y así se pueda alcanzar lo propuesto. Indica que siempre está aplicando la responsabilidad, la seguridad, la solución de problemas y que considera que siempre está inculcando la visión de futuro.

Sólo por comentarios, dice que se ha enterado que sus subordinados dicen que no tiene capacidad de escucha, pero él considera que si la tiene (pero de manera selectiva). Dice que por su formación militar, quizás ha desarrollado otras características de líder y no las que los demás esperan ver.

Entrevista 4

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

Este jefe de Subdepartamento indica que no podría indicar con total seguridad de si aplica algunas de estas características en su gestión, que quizás es más factible que sus subordinados contestaran eso. Por ello se le dice que ya se entrevistó a funcionarios de su dependencia, pero que no con la misma pregunta, por lo que quiere saber de inmediato qué fue lo que se dijo de él.

Al insistir en que responda si aplica alguna de estas características, dice que siempre trata de aplicar la actitud positiva, la autodisciplina, la capacidad de trabajo, carácter, tratando de mostrar cualidades que lo diferencien de los demás jefes, aunque reconoce que no siempre ese punto le resulta fácil, más que nada por su formación militar en el Ejército, donde el trato es mucho más jerarquizado que en esta Institución.

Él mismo se adjudica una falta de visión de futuro, indicando que puede ser porque su cargo tiene un tiempo un tanto definido.

Entrevista 5

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Departamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

Este entrevistado, que es el jefe del departamento y jefe de la mayoría de los demás entrevistados, indica que diariamente debe hacer un esfuerzo por aplicar estas características, ya que por estar a la cabeza de un departamento que además lleva una tarea delicada como es la seguridad operacional, debe tener presente cada una de esas características para poder hacer la motivación correcta y así poder sacar adelante las tareas asignadas a cada Subdepartamento.

Como también tiene una formación militar, dice que la actitud positiva probablemente no sea un rasgo muy distinguible en su día a día, pero que es algo que tiene presente y que con eso enfoca a lo que debe hacer para alcanzar éxito que no sólo será para él, sino para la organización que él dirige y para la Institución. Finalmente, dice que cree que un rasgo diferenciador en su persona es la autodisciplina.

Entrevista 6

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

El entrevistado dice que él reconoce que como característica aplica la actitud positiva, la capacidad de trabajo, tanto para sacar adelante el trabajo que debe realizar como jefe de un departamento, como la capacidad para trabajar con diferentes caracteres. Siente que otra de sus características es el compromiso, ya que es capaz de contraer obligaciones con la Institución y con los demás; la responsabilidad cree que es fundamental para poder llevar a cabo su gestión, ya que debe tener la capacidad de establecer compromisos para reaccionar de forma proactiva.

Dice que le han hecho saber que su comunicación es quizás un poco “floja”, que es un punto que quizás deba mejorar para así mejorar su gestión, tanto laboral como personal.

Entrevista 7

Lugar desempeño: Edificio Aeronáutico Central. Departamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

Podría decirse que el entrevistado se ve un poco incómodo cuando se le plantea la pregunta, pero de todas maneras participa sin mayores problemas.

El entrevistado dice que quizás después de tanto tiempo en la Institución y en su cargo, puede que ya no esté aplicando estas características, situación que se da quizás porque llega un momento en que todo se automatiza, independiente de que él mismo reconoce que eso resulta un error, ya que las personas que dependen de él como jefe de un departamento podrían “perder el norte”, además de perder la motivación necesaria para poder llevar adelante proyectos y lo propuesto por la Institución.

Reconoce, eso sí, que aún es posible recuperar y poner “en acción” esas características. Dice que sus años le han enseñado que no todo está perdido y que hay tiempos que son recuperables.

Entrevista 8

Lugar desempeño: Escuela Técnica Aeronáutica. Subdepartamento.

¿En qué situaciones aplica las características de líder, o considera que no las aplica?

El entrevistado es jefe de un Subdepartamento y al realizarle la pregunta, por un momento se queda pensando y luego de unos minutos, dice que una de las características que ha intentado no perder a través de los años es la iniciativa, ya que dice que eso es para él como la chispa que enciende todo, lo que hace dar el paso necesario para luego accionar el resto y conseguir lo que se busca llevar a cabo. La seguridad cree que es otra característica que ha ido aplicando a través de los años en la Institución, más ahora que es jefe de Subdepartamento, ya que conoce y confía en sus capacidades para lograr los resultados esperados de manera exitosa.

Al estar como jefe de un Subdepartamento y haber estado antes como subordinado del jefe anterior, sabe que debe tener claro que debe aplicar la comunicación, para lograr ser convincente en el discurso que entrega a los que ahora son sus subordinados, además de la capacidad de escucha, para poder entender más que las palabras de las personas de su equipo.