

**MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SECRETARÍA DISTRITAL DE
INTEGRACIÓN SOCIAL SDIS**



YAMILE MOICA PEÑA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ – 2013**

**MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SECRETARÍA DISTRITAL DE
INTEGRACIÓN SOCIAL SDIS**



YAMILE MOICA PEÑA

**FANETH SERRANO LEDESMA
DOCENTE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA - 2013**

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos por naturaleza somos seres sociales que construimos aprendizaje a través de la interacción con los pares, en ese proceso de socialización adquirimos un sistema de creencias que guían nuestras acciones en todo momento. Tales creencias, agrupadas con las de otros individuos generan la identidad de un grupo social o cultural.

En ese contexto, las particularidades de cada individuo convergen y se confrontan en la cotidianidad, dando como resultado el conflicto; cuando estos conflictos no se manejan adecuadamente interfieren de forma negativa en el crecimiento personal, laboral y social de cada individuo y de un colectivo, llámese colectivo a una sociedad, organización o institución.

El ser humano, es el recurso más valioso que tiene una organización, sin él, no existiría ni lograría trascender fronteras. Por esta razón, debe ser reconocido y tratado como la columna vertebral de la entidad, garantizando su bienestar en todo momento. Cuando estas dinámicas no se dan, los procesos dentro de una institución son deficientes, la calidad de productos y servicios no son óptimos y el crecimiento de la empresa no se evidencia.

En consecuencia, de esa falta de reconocimiento, los conflictos laborales afloran en todos los escenarios, la convivencia laboral se vuelve insostenible de tal manera que genera un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A pesar, que éstas dinámicas son normales en muchas organizaciones públicas y privadas, en esta ocasión el interés se volca hacia la Secretaria de Integración Social. Esta es una entidad Pública, cuyos esfuerzos están encaminados a minimizar la pobreza y segregación social de los ciudadanos y ciudadanas de la capital de Colombia.

Como primera instancia, en este trabajo se vislumbrarán los principales factores que generan conflicto dentro de la organización, de tal manera, que se pueda determinar cómo se manejan y qué impacto tienen en el cumplimiento de sus objetivos misionales. Finalmente, se presentará una propuesta que ayude a optimizar los procesos y por ende minimizar la problemática dentro de la institución.

En efecto, esta propuesta, surge de la necesidad de apropiar herramientas y tecnologías que tengan sus cimientos en los valores y la ética, aspectos de suma importancia en un mundo donde los principios son tan escasos. Donde la globalización, exige que las organizaciones sean versátiles, innovadoras y competitivas, en un contexto donde el ser humano ha sido relegado por la máquina, haciendo que su interacción con el entorno sea cada vez más hostil.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace obligatorio implementar en las organizaciones mecanismos que permitan al ser humano reencontrarse con su ser interior. Aspecto que lo lleva a vivir en armonía y fundamentar sus prácticas en principios éticos que garanticen la convivencia en espacios de amor y respeto. Y al mismo tiempo, lo conviertan en un generador de acciones relevantes que impulse a la organización a la cúspide del éxito.

Sin duda, en este documento se identifican hilos visibles e invisibles que tejen a diario las dinámicas administrativas y operativas en la SDIS. Éstos,

le permitirá querido lector, imaginar, vislumbrar y recrear los ambientes que se generan internamente en la organización. Por lo tanto, lo invito a mirar qué hay detrás del telón, en una obra donde los escenarios, los personajes y la utilería son puestos en escena, sin conocer la obra a representar.

MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL SDIS

Capítulo 1. ENTORNO CORPORATIVO DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

La Secretaría Distrital de Integración Social no apropia e implementa estrategias que garanticen el adecuado manejo de los conflictos dentro de sus procesos corporativos; ni genera cadena de valor en su recurso humano que le permita alcanzar exitosamente el cumplimiento de sus objetivos misionales.

La Secretaría de Integración Social SDIS es una organización pública que propende por el bienestar de las personas menos favorecidas, por lo tanto, su misión es disminuir la segregación social a través de acciones integrales que garanticen los derechos de los habitantes de la capital. Por consiguiente, su objetivo visional es ser reconocida como entidad transparente, confiable y generadora de procesos sociales.

Por ende, su accionar tiene como baluarte la solidaridad, la autonomía, el reconocimiento de la diversidad, la participación, la universalidad, la probidad, la corresponsabilidad y la efectividad. Estos valores son los que deben regir las prácticas diarias de todos sus funcionarios en pro de la construcción de escenarios posibles que contribuyan a la mitigación de la pobreza y la desigualdad social en la ciudad.

Para conocer la institución más a fondo se hace necesario hacer una mirada al pasado para traer a colación su origen. La SDIS opera en la ciudad de

Bogotá desde el año 1938, cuando inició su trabajo social con niños y madres desamparadas en los centros de atención ubicados en los barrios Santander y Olaya al sur de la ciudad. Años más tarde (1960) fue unificada y se creó el Departamento Administrativo de Protección Social como entidad única que brindaba asistencia y protección a los menos favorecidos.

En 1968 se reorganiza la institución y adopta el nombre de Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS). Bajo este nombre operó por 38 años y fue en diciembre del 2006, mediante el decreto 556 que se estableció como Secretaría Distrital De Integración Social (SDIS).

A partir de ese momento ha direccionado los servicios a la comunidad por medio de siete proyectos que tratan de abarcar a la población más vulnerable de la ciudad. Dentro de estos servicios se encuentra el proyecto de Infancia y Adolescencia Feliz y Protegida Integralmente, cuyo funcionamiento se fundamenta en la Política de Infancia y Adolescencia 2011 - 2021 y la Gestión Social Integral.

Teniendo estas políticas como ejes coyunturales en los procesos, sus esfuerzos van encaminados al desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes y a la protección de todos sus Derechos. En este sentido, su función principal es ser garante de Derechos, ofreciendo servicios con excelencia que posibiliten la construcción de escenarios viables que garanticen el bienestar de cada sujeto vinculado al proyecto.

En concordancia, estableció una línea de trabajo de Atención Integral a la Primera Infancia, la cual canaliza sus procesos a través de jardines infantiles. Allí se atiende con gratuidad necesidades de alimentación, recreación cuidado y protección de niños y niñas en edad preescolar. Los procesos que se dan y que son de suma importancia en el desarrollo de la

estrategia institucional son ejecutados por personal docente y administrativo, los cuales rigen sus prácticas de acuerdo a sus particularidades y a las alternativas que les brinda el entorno social y corporativo.

Debemos tener en cuenta, que el ser humano es único e irreplicable, sus acciones están mediadas por prácticas adquiridas en sus diferentes escenarios de socialización. Por ende, lleva en su interior concepciones que le permiten ver, interpretar y asumir el mundo desde diferentes perspectivas y actuar de acuerdo a ellas.

Estas formas de accionar en la convivencia diaria, convergen con la de otros individuos generando conflictos y divergencias que si no se manejan adecuadamente afectan la vida personal, laboral y social de una comunidad. Entonces, se puede afirmar que las relaciones humanas están mediadas por diferencias que a menudo son elementos detonantes y generadores de conflictos.

Un conflicto inicia cuando una persona se siente o ve afectada por las actitudes, determinaciones o decisiones tomadas por otros. *“La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, intereses y objetivos opuestos. Este se encuentra en todas partes y es inevitable. Surge a partir de muchas fuentes.”* (Budjac.2011;34)

En un conflicto intervienen factores internos y externos o situacionales. Los internos son aquellos que hacen parte de la individualidad de cada persona, su forma de ser, ver y asumir la realidad. Los factores externos son regulados por características del entorno social. Son aquellos que surgen de la sumatoria de todas las individualidades de un colectivo y que están inmersos en las prácticas diarias de una cultura.

Por consiguiente, los factores internos son determinados por procesos inherentes al ser, como lo es, el sistema de creencias por el cual estamos regidos. Al respecto Miguel Ruiz (1997) nos dice que nuestro actuar es la consecuencia del proceso de domesticación en el cual hemos sido sumergidos desde antes de nacer. A través de él, se nos ha coartado el derecho a elegir, a ser libres y en su lugar se nos ha programado para aceptar acuerdos heredados, acuerdos violentos en su mayoría regidos por el miedo.

Es así, como todas estas particularidades tienen un punto de encuentro en cada espacio de socialización en que se inmerge el individuo dentro de su rol social. En ese sentido, las organizaciones por estar conformadas por seres humanos, son un escenario ideal para la confrontación, la controversia y el conflicto. De igual manera, lo es la Secretaria Distrital de Integración Social y en este caso particular sus Jardines Infantiles.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario evidenciar algunos factores relevantes que ejercen influencia en la generación de conflictos laborales dentro de la organización. En primer lugar podemos vislumbrar la falta de garantías laborales, la cual genera incertidumbre y malestar entre los colaboradores. Es decir, los funcionarios que están contratados por prestación de servicios, que son la mayoría, se sienten discriminados y con menos garantías ante el personal de planta.

Como segundo lugar, está la burocracia como mediadora entre los procesos de selección del personal. En consecuencia, se instauran directivos y servidores poco idóneos, que no tienen las competencias necesarias para desarrollar de manera adecuada sus funciones. Al respecto Nicolás Maquiavelo nos habla de los hombres que por suerte se convierten en

príncipes y poco esfuerzo necesitan para llegar a serlo, pero no se mantienen sino con muchísimo.

Esta situación hace que además de la falta de idoneidad para direccionar los procesos sean removidos de sus funciones con mucha frecuencia. *“Estos príncipes no se sostienen sino por la voluntad y la fortuna --cosas ambas mudables e inseguras-- de quienes los elevaron; y no saben ni pueden conservar aquella dignidad. No saben porque, si no son hombres de talento y virtudes superiores, no es presumible que conozcan el arte del mando, ya que han vivido siempre como simples ciudadanos”*. Maquiavelo (1975)

En consecuencia, se evidencia carencia en la planeación de las acciones a realizar, falta de gestión por procesos, administración idónea de los recursos humanos y toma de decisiones asertivas. De esta manera, el modelo organizacional que se vislumbra es el autocrático, el direccionamiento de los procesos se da mediante dinámicas de poder. Por lo cual, no hay consensos ni acuerdos que permitan a las dos partes establecer parámetros de gana – gana.

De esta manera, se imponen liderazgos que a mi modo de ver solo generan inconformidad y limitan la generación de estrategias innovadoras que podrían dar excelentes resultados en la organización. *“El autocrático, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño”* (Madrigal et al. 2009; 132).

Este autoritarismo se transfiere en forma de escala desde niveles de alta gerencia hasta niveles operativos en los jardines infantiles. Allí, se trata de descentralizar el poder e instaurar nuevos acuerdos que permitan el trabajo en equipo y una convivencia armoniosa. Sin embargo, la tarea es ardua,

pues difícilmente se puede escapar de los tentáculos de estructuras tan fuertes de poder y autoritarismo.

Estas dinámicas de poder dejan como resultado inconformidad entre los funcionarios, dependencia absoluta del jefe inmediato, mínima autonomía para tomar decisiones y ejecutar trabajos. En consecuencia y como resultado final un servicio sin valor agregado, empleados sin sentido de pertenencia, escasa motivación y una organización que no logra cumplir exitosamente sus objetivos misionales. *“Cuando hay falta de armonía en la batalla, el ejército no puede ganar una batalla decisiva” (Sun Tzu, 1999; 205).*

Como tercer factor negativo en las dinámicas diarias de la organización, se pueden apreciar las rupturas en los canales de comunicación. La información no es transmitida oportunamente a los colaboradores y cuando ocurre se hace de manera fragmentada y por canales que no son el conducto regular. De esta manera se deja una brecha que permite que cada receptor interprete la información de acuerdo a sus emociones y estado de ánimo y desde esta perspectiva la transmita al resto de la institución.

En conclusión se puede vislumbrar que los escenarios que se presentan a diario en la organización son fértiles para que aflore la discordia, la inconformidad, los malos entendidos y la desmotivación. Todas ellas regidas por interacciones de poder, deficiencias en las habilidades comunicativas y favores burocráticos. Por tal motivo, se hace necesario profundizar un poco más en estas dinámicas y mirar como aborda la SDIS esta problemática dentro de su organización.

Aunque la alta gerencia de la organización, no ahonde en esfuerzos para implementar estrategias que minimicen la problemática que acoge a su recurso humano, es consciente de las condiciones internas con las que

interactúa a diario. Es por eso, que durante los últimos años ha venido trabajando el manejo de conflictos a través del Sistema de Prevención y Manejo del Conflicto de Convivencia Laboral SPMCCCL (Resolución 1392 del 10 de diciembre del 2010).

Este sistema tiene como objetivo desarrollar acciones de prevención de los conflictos y promoción de prácticas éticas en el trabajo. Su labor la realizan por medio del Comité de Tratamiento y Manejo del Conflicto, Observatorio Social del Conflicto, los Núcleos de Convivencia Laboral y los Comités de Convivencia Laboral. Todos están unidos en un sentir común y tratan de mediar en el manejo de conflictos y propiciar espacios de reflexión que contribuyan a la armonización del clima organizacional.

Siguiendo su línea de trabajo, el SPMCCCL apropia para la ejecución de sus acciones el discurso del doctor Miguel Ruiz, quien en su libro Los Cuatro Acuerdos da pautas que ayudan armonizar el ser interior de cada persona y por ende minimizar los conflictos negativos. Mediante los cuatro acuerdos se invita a toda persona a ser impecable con sus palabras, a no tomarse las cosas personalmente, a no hacer suposiciones y hacer lo máximo que se pueda.

De esta manera, Ruiz (2007) afirma que estas premisas permiten al ser humano liberarse del Sistema de creencias implantado en su inconsciente en el proceso de domesticación al cual fue sometido desde antes de nacer, y que no permite al ser humano ser feliz y desarrollar habilidades para vivir en plena armonía con su entorno. Tomando esta herramienta, el sistema de Convivencia Laboral ha querido trascender en el pensamiento y actuaciones de cada uno de sus colaboradores.

Por tal motivo, y ajustándose al cumplimiento de la norma, la Secretaría Distrital de Integración Social presentó el Código de ética como el referente normativo dentro de la entidad. Para tal efecto, centro su objetivo en establecer pautas para regular los comportamientos de sus directivos, servidores, servidoras y contratistas. En él se enuncia los valores y directrices que deben guiar las actuaciones de todos los miembros de la institución en todos los procesos desde el Enfoque de Derechos.

Al reflexionar sobre lo consignado en el Código de Ética de la SDIS, puedo asentir que más que una herramienta que posibilite el trabajo armonioso dentro de la organización, es un manual de parámetros que busca inducir al funcionario a adquirir sentido de pertenencia hacia la institución. Por lo tanto, no genera un impacto emotivo en los colaboradores ni aborda la esencia del problema.

En él, se vislumbra el ideal de funcionario que se debería ser cada colaborador, los valores que deben regir sus actuaciones y el sentido de pertenencia que se debe dar hacia la institución. *“El código de ética es un referente normativo dentro de la entidad, que establece pautas para regular éticamente los comportamientos de sus directivos, servidores, y contratistas, en condiciones de equidad y justicia para el logro de la misión y la visión de la SDIS” Código de Ética SDIS (2013).*

Desde esta perspectiva, nos podemos dar cuenta que a los Directivos no les interesa el bienestar del funcionario, sino los resultados positivos que éstos deben aportar a la institución. No obstante, olvidan y desconocen que del grado de motivación que tenga el trabajador depende los óptimos resultados en los procesos.

Partiendo de lo anterior surgen las siguientes preguntas ¿La institución conoce a fondo su problemática? De conocerla, ¿Está realmente interesada en diseñar mecanismos que le ofrezcan soluciones palpables? O simplemente trata de cumplir parámetros establecidos por la ley para su funcionamiento.

Bajo estas premisas, los Núcleos de Convivencia Laboral, compuesto por representantes de cada unidad operativa tratan de minimizar el impacto de los conflictos internos en los Jardines Infantiles. Para esto, dan a conocer el Código de Ética con el objetivo de sensibilizar a los funcionarios de la importancia de brindar un buen servicio. Así mismo dan algunas pautas que ayuden a manejar los conflictos a través del diálogo y la negociación.

Sin embargo, los espacios y herramientas que se brindan para este proceso son mínimos, por no decir que inexistentes. Cuando se presenta la oportunidad de socializar situaciones que generan inconformidad dentro del equipo de trabajo, son interrumpidas por funcionarios que manejan un doble discurso y que hacen lo imposible para sostenerse en el cargo. A continuación traeré a colación una experiencia que tuve en meses anteriores en la localidad donde laboro.

“Soy gestora de un Núcleo de Convivencia Laboral; un día citaron a un colaborador de cada unidad operativa, para que participara en un grupo focal, que tenía como propósito determinar posibles acosos laborales dentro de la institución. Pasados varios días del encuentro, al preguntar a una amiga el motivo por el cual ella había asistido al proceso sin cumplir con el perfil requerido (sentirse acosada, discriminada y/o maltratada laboralmente) fue sorprendente escuchar que administrativos de otros niveles jerárquicos habían dado la orden, que al encuentro fueran personas que no hubieran tenido ninguna clase de problemas con los jefes”.

Situaciones como estas, son desconcertantes en escenarios donde las herramientas son escasas y la falta de ética y responsabilidad profesional son el devenir de las interacciones diarias. Desde este panorama, se podría afirmar que el manejo de los conflictos en la SDIS y en particular en los jardines infantiles es impalpable. Es decir, los directivos a nivel Distrital y local no muestran interés tangible por mejorar las condiciones laborales de su recurso humano.

De esta manera, el manejo de los conflictos dentro de la SDIS, se torna invisible, casi que inexistente. Para los directivos pareciera que las dificultades en el alcance de los objetivos misionales fueran por factores externos ajenos a la motivación y bienestar de sus empleados. Mientras tanto los conflictos laborales se expanden silenciosamente por los escenarios de la organización, sin que haya una tecnología que los pueda identificar.

Para finalizar este capítulo podemos concluir, que los conflictos están presentes en todos los escenarios posibles en una organización. Mientras el ser humano exista, su esencia está permeada por confrontaciones internas y externas que lo hacen generador potencial de conflictos. Estos conflictos generan impactos positivos o negativos de acuerdo al tratamiento que se les dé.

Cuando una organización conoce el conflicto con el que interactúa a diario, sus causas y sus consecuencias, puede fácilmente crear estrategias que canalicen toda esa energía en acciones positivas que generen cadena de valor en los procesos. De lo contrario, se da lugar a la creación de nudos invisibles que coartan el desempeño eficiente de cada uno de sus colaboradores, que repercuten significativamente en el cumplimiento de su objetivo institucional.

En conclusión, mientras la SDIS no cuente con mecanismos suficientes para conocer las problemáticas, sus causas y efectos, no podrá diseñar estrategias eficientes que permitan la generación de ambientes adecuados para la convivencia y manejo de conflictos dentro de la organización. La cual es indispensable en la creación de valor agregado en todos los procesos y el posicionamiento de la Institución, entre las mejores organizaciones públicas de Colombia.

Capítulo 2. INCIDENCIA DEL MANEJO DE LOS CONFLICTOS LABORALES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS MISIONALES DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

Los conflictos son una realidad permanente en la vida de una persona y organización; son generados por confrontaciones y polarización de los intereses de los actores. Por esta razón, se perciben como obstáculos en el cumplimiento de objetivos. Por consiguiente se asumen como situaciones negativas que solo generan perjuicio en las dinámicas diarias.

En realidad, un conflicto puede ser un punto de encuentro donde convergen pensamientos, ideales, conocimientos e intereses que de ser canalizados y abordados desde la negociación pueden convertirse en escenarios productivos. Es decir, espacios donde la creatividad, imaginación y concertación se establezcan como base para la creación e innovación.

Al respecto Robayo (2006) nos dice:

Usualmente existe una tendencia a visualizar el conflicto sólo desde el aspecto negativo, sin mirarlo en su faceta positiva. Bastaría pensarlo como generador de evolución, de expresión artística, de investigaciones científicas y, en general, como origen del crecimiento de la sociedad y del individuo, en el establecimiento de nuevas reglas y en el logro de nuevos equilibrios (p.17)

Partiendo del reconocimiento del conflicto como un elemento inmerso en todas las prácticas diarias de los sujetos, se puede aser que el trabajo individual y colectivo dentro de una organización debe estar orientado a desarrollar estrategias que permitan analizar, asumir y comprender los conflictos desde la divergencia de pensamiento. De tal manera, que se le pueda dar un tratamiento asertivo.

Cuando se maneja el conflicto desde la perspectiva de disertación y negociación. Se abre una brecha para que los poderes se encuentren y equilibren en pro de la creación de alternativas que incidan positivamente en el funcionamiento de la organización. Por ende, hay que encaminar las divergencias y particularidades de cada individuo hacia lugares inesperados de conciliación y armonía.

Los sujetos por ser creadores e innovadores son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en todos los aspectos de una organización. Por tal motivo, es uno de los recursos más valiosos con que cuenta, sin él no existiría ni lograría trascender fronteras. *“En el futuro, la única ventaja competitiva de las organizaciones será la persona humana”* (Madrigal et al. 2009; 140).

Pese a esto, en algunas organizaciones todavía no comparten estas afirmaciones. Por el contrario, subestiman el valor que éste le puede aportar a su permanencia en el mercado y la ventaja competitiva que podría alcanzar. En nuestro caso, la SDIS, esos pensamientos afloran en las prácticas cotidianas, pues la falta de conocimiento y habilidades gerenciales coartan cualquier intención de salir de la caverna de la que tanto habló Platón.

Es evidente que no se pueden buscar estrategias para minimizar el impacto de un conflicto, cuando no se conoce ni reconoce que exista. En este sentido, en SDIS desde el proceso de talento humano se evidencia el afán de comprometer a los funcionarios con la institución en beneficio del cliente externo. De tal manera, que privilegia el cumplimiento de las obligaciones antes que el bienestar y el manejo de conflictos laborales.

Desconocer o ignorar los conflictos dentro de una organización trae como consecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales. Por consiguiente, se reduce la cooperación, el trabajo en equipo, la armonía, la motivación, el sentido de pertenencia entre otros. En fin, la organización se vuelca hacia el individualismo, donde cada miembro piensa en sostenerse en el puesto sin importar el impacto que está generando a su alrededor.

La Secretaria Distrital de Integración Social, cuenta con un recurso humano que hace un gran esfuerzo para sostenerse en escenarios hostiles mediados por el autoritarismo y la burocracia. Sin embargo, la falta del manejo de conflictos se convierte en un obstáculo más que impide brindar servicios de calidad que vayan en sintonía con los objetivos misionales.

De esta manera, los conflictos dentro de la organización se convierten en un vientre estéril que no gesta motivación, solidaridad ni sentido de pertenencia. Todos ellos, esenciales en el desarrollo de los procesos de una organización que pretende, optimizar sus servicios, ser competitiva, generar valor agregado, obtener un reconocimiento y ampliar su participación en el mercado.

La motivación según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es *“el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con diligencia”*. Ello implica, que está determinada por factores externos e internos que sirven de motor para impulsar acciones. Por lo general, una persona motivada alcanza sus objetivos independientemente de las dificultades que se presenten, por el contrario la desmotivada, cualquier tropiezo le sirve de excusa para legitimar su fracaso.

En los jardines de la SDIS la desmotivación del personal hace que las acciones sean precarias y no se encuentran elementos que impulse un

desempeño con excelencia. La desmotivación es el fruto de la administración de los recursos humanos, que a través del autoritarismo y falta de reconocimiento han generado inconformidades de toda índole.

Desde ese escenario, los colaboradores deciden alzar la mirada hacia sus superiores, con la misma indiferencia con la cual han sido abordados. En concordancia, Madrigal et al. (2009) afirma que los principales factores que inciden en la desmotivación de los trabajadores en una entidad, es la inconformidad que tienen con la forma de dirigir de sus jefes.

En síntesis, la motivación es el motor de la acción y si las dinámicas que se dan en los jardines infantiles no empiezan a producir energía que ponga a funcionar el motor impulsador, las acciones de las personas seguirán siendo débiles, limitadas y sin valor agregado. Como consecuencia, las acciones se desarrollarán a paso lento, sin que se ejecuten gestiones relevantes que creen una cadena de valor en los proceso y permita a la organización acercarse a la excelencia.

Ligada a la falta de motivación, se encuentra la carencia de sentido de pertenencia de los empleados hacia la institución. En el mismo sentido, es alimentada por la inconformidad de las fallas administrativas, la falta de garantías laborales y la indiferencia ante las necesidades básicas del recurso humano. De esta manera, se entrelaza con la desmotivación y forman un nudo que obstaculiza el crecimiento interno y externo de la entidad.

En efecto, la acumulación de los sentimientos generados en los conflictos, se convierten en un muro invisible que no permite la cercanía del trabajador con la institución. No obstante, por caminar tan desligado del corazón de ésta, escatima esfuerzos en el cumplimiento de sus funciones. He ahí el surgimiento de un nuevo conflicto.

Cuando se reconoce que el conflicto hace parte de las interacciones diarias y dentro de las organizaciones se implementan estrategias para manejarlos asertivamente, se minimiza el impacto negativo que éste pueda tener en los procesos. Por el contrario, si no son manejados, sus divergencias divagan por todos los espacios sin que haya forma de controlarlos.

Esta situación establece un paralelo entre los objetivos misionales y funciones realizadas. En escenarios como este, el alineamiento de los procesos, el recurso humano y la estrategia es escaso; tanto así, que se torna imposible alcanzar una meta en común. Se puede decir, que se camina hacia un horizonte, a diferente velocidad, a una distancia cercana pero sin un punto de convergencia.

De este modo, aunque la SDIS anhele prestar servicios de calidad que mitiguen la pobreza y desigualdad social de la comunidad, sus colaboradores no trabajan en esa misma dirección, de nada servirá los recursos financieros invertidos en los diferentes proyectos y programas. Por lo tanto, la administración debe replantear el manejo del recurso humano y alinearlos con la razón de ser de la organización.

Aunque para algunos pueda parecer superficial el tratamiento de los conflictos, estos tienen gran repercusión en el crecimiento o decadencia de una organización. Antetodo, afectan la parte emocional de los individuos generando deficiencias en las actividades productivas que realiza. Tanto así que es imposible alcanzar el éxito sin un recurso humano comprometido.

Capítulo 3. EL SISTEMA DE REINGENIERÍA HUMANA, COMO ALTERNATIVA PARA MINIMIZAR FACTORES GENERADORES DE CONFLICTO DENTRO DE LA SDIS.

Las organizaciones de este siglo están orientando todos sus procesos hacia la excelencia, buscando ser competitivos en un mundo globalizado. En ese contexto, los clientes son cada vez más exigentes y buscan un alto nivel de satisfacción en los productos y servicios que requieren. Esto implica, que las empresas que pretendan estar en una buena posición competitiva, deben utilizar muy bien sus recursos para generar valor a sus productos y así estar en una posición cómoda en el mercado.

Para esto, no es suficiente contar con una excelente tecnología y solvencia económica, el mundo competitivo exige más; por lo tanto, se ha dirigido la mirada hacia el recurso humano como el capital más valioso que tiene una organización. Teniendo en cuenta lo anterior, esta propuesta de intervención, busca atacar los síntomas internos de la Secretaria Distrital de Integración Social que generan conflicto y no permite el alcance de sus objetivos misionales.

Los capítulos anteriores, han develado el entorno en el cual se desarrollan los procesos en la organización, que en síntesis, es la siguiente; Gracias al monopolio del poder, se nombran directivos por burocracia, los cuales administran bajo un sistema de autoritarismo que crean conflictos. Estos conflictos, al no ser manejados adecuadamente generan desmotivación y falta de sentido de pertenencia en la institución, lo que incide negativamente en el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Estas circunstancias, hacen suponer que la raíz del problema es la falta de personal idóneo en alta y media gerencia de la entidad. Pero como es casi

imposible erradicar esas fuerzas de poder político-económico que impera en sociedades como la nuestra, se hace necesario buscar una solución en escalas de segundo nivel que logren atenuar las huellas devastadoras de una precaria administración.

Para implementar esta propuesta, se hace necesario tener un elemento a favor y es tener al máximo representante del Departamento de Recursos humanos en la cúspide de mando. Para que desde allá, genere estrategias y tome decisiones que garanticen su implementación en todos los procesos y niveles de operación.

Para que estas circunstancias se den, es necesario que la alta directiva sea prospectiva y visualice que el departamento de recurso humano, tiene igual o mayor importancia que los que se encuentran ocupando esos lugares privilegiados. *“El estatus que ocupe el departamento de recursos humanos está condicionado por las percepciones y valor que la alta gerencia tenga sobre las actividades que el recurso humano realiza.” (Dolan. 2003).*

Teniendo participación en las decisiones gerenciales de la organización, se hace viable implementar una estrategia de manejo de los recursos humanos. Que en consecuencia, permita minimizar los factores de riesgo en los conflictos, promover el bienestar del personal y de esta manera, alcanzar niveles de competitividad. *“Al satisfacer estas necesidades, se le permite a la gente conectarse con su trabajo en los niveles emocional, social e intelectual” (Gubman, 2000; 8).*

En este sentido, el modelo de reingeniería humana se presenta como la alternativa más viable para implementarla en la SDIS. Especialmente porque reconoce que el recurso humano es el mayor potencial que tiene una organización, por consiguiente guía sus esfuerzos a desarrollar

competencias en los trabajadores. De esta manera, les permite establecer relaciones interpersonales en armonía, realizar con eficiencia tareas asignadas, fomenta compromiso del equipo de trabajo en todas las acciones y genera cadena valor en todos los procesos.

La Reingeniería Humana, según A. Senlle es un sistema que rediseña los procesos de interrelación de la organización partiendo del crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores. Es decir, integra la gestión por procesos, gestión por competencias y la gestión del conocimiento que son integrados a través de procesos de capacitación y entrenamiento para el desarrollo de competencias. En efecto, genera motivación y un cambio positivo en las personas.

Este sistema ofrece dos técnicas que implementadas adecuadamente mejorarían el clima laboral y encaminaría a todos los colaboradores hacia el cumplimiento del objetivo de la institución. La primera de ellas son las técnicas de *interrelación*, las cuales tendrían su mayor impacto en la parte administrativa, pues es desde allí donde se debe replantear el tipo de liderazgo que se requiere.

Además, debe asumir acciones responsables en la conducción del equipo humano, siendo diligentes en la toma de decisiones, asertivos en la resolución de problemas, y eficaces en el tratamiento de los conflictos. También, se debe socializar el por qué y para qué de las decisiones tomadas por la estructura directiva, ya que posibilita el aprendizaje y la motivación en todas las dependencias.

He ahí la importancia de saber que el cambio en el compromiso de los empleados, depende del estilo de dirección y los valores implícitos en el ejercicio del mando. *“un estilo de dirección participativo facilita el aprendizaje*

positivo, tanto en las capacidades cognoscitivas de los colaboradores para realizar mejor el objeto organizativo” Álvarez et al. (2001).

En la misma línea de trabajo, encontramos la técnica de *crecimiento personal*, la cual está orientada a mejorar las estructuras internas de los individuos. Por medio de ella, se desarrollan métodos específicos que permiten entender la personalidad, actitudes, emociones, motivaciones, comportamientos y enfermedades de las personas, causados por múltiples factores y en especial por la falta de organización del tiempo.

Terminada la presentación de la propuesta, se concluye que la reingeniería humana es una herramienta indispensable en la administración de las organizaciones que buscan establecerse en lugares privilegiados dentro del mercado, siendo competitivas a través de la creación de cadena valor en todos sus procesos. Por consiguiente, si la Secretaría de Integración Social quiere hacer parte de este sector, debe asumir otra postura del manejo de su personal y dar oportunidad a modelos como éste que le permita alcanzar la excelencia.

CONCLUSIONES

Para concluir, se puede afirmar que la Secretaria Distrital de Integración social, no implementa una estrategia donde se reconozca el talento humano como parte fundamental de sus interacciones, ni se interesa en abordar efectivamente los conflictos laborales, los cuales generan inconformidad, desmotivación y falta de sentido de pertenencia hacia la institución. Factores que en efecto, son determinantes en la prestación del servicio con eficiencia y eficacia.

Esta institución, al igual que muchas organizaciones públicas, concentra sus esfuerzos en otras áreas, considerando que desde allí lograrán alcanzar el cumplimiento de los objetivos misionales. Por consiguiente, descuidan su recurso más preciado dejándolo a la deriva y sin oportunidades de anclar todos sus conocimientos y habilidades en beneficio de la entidad.

Sin duda se puede afirmar, que la SDIS no está preparada para ser competitiva, no genera valor agregado en los procesos y de continuar así, difícilmente logrará el alcance de sus objetivos misionales y visionales. No obstante, debe replantear sus estructuras organizacionales y reconocer a su recurso humano como su activo más valioso.

Mientras tanto nos queda reflexionar sobre ¿Cómo siendo el talento humano, uno de los baluartes que llevan a la organización al éxito, no es reconocido ni aprovechado en su máximo potencial? ¿Seguirá la alta gerencia de la SDIS centrando sus esfuerzos y economía en estrategias que por excelentes que sean jamás se ejecutaran efectivamente, si su recurso humano está insatisfecho y desmotivado?

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: MacGraw Hill.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*. Mexico: Pearson.
- Dolan, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Española, R. A. (1970). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Galpe.
- Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: McGraw Hill.
- Madrigal, E. (2009). *Habilidades Directiva*. México: McGraw Hill.
- Maquiavelo, N. (1975). *El Príncipe de Maquiavelo: Estudios Preliminares, notas y apéndices*.
Barcelona: Universitaria.
- Robayo, G. (2006). *Mecanismo de Resolución de Conflictos*. Bogotá: Defensoria del Pueblo.
- Ruiz, M. (2003). *Los Cuatro Acuerdos*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Tzu, S. (2011). *El Arte de la Guerra*. Bogotá: Panamericana.