

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO  
EN LA GESTIÓN HUMANA**

Ingrid Nereida Beltrán Pulido

Ensayo

Director de Trabajo de Grado  
Doctor Santiago García Carvajal

Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ  
2014**

# EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN HUMANA

Ingrid Nereida Beltrán Pulido, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*El enfoque principal del presente ensayo, hace alusión a la realidad actual que se vive en la mayoría de las Institución Públicas y Privadas; donde en su interior se presentan una serie de situaciones que algunas veces se contraponen y afectan negativamente los intereses de las Entidades. Estas situaciones, en ocasiones son inevitables, por ende se hace necesario identificarlas y neutralizarlas, a fin de impulsar y promover la importancia del Recurso Humano. Por ende, dicho enfoque contribuirá y fortalecerá en la línea de investigación, los vacíos y confusiones que se generan por el conflicto de poder, autoridad y liderazgo, cuando no se tienen claros estos conceptos y no se encaminan correctamente. Por ello, se expondrá el problema, sus consecuencias, las acciones a tomar, ejecución y puesta en marcha.*

**PALABRAS CLAVES:** Conflicto, Organización, Recurso Humano, Responsabilidad

## ABSTRACT

*The main focus of this essay, refers to the current reality that exists in most public and private institution; where a series of situations that sometimes contradict and adversely affect the interests of the entities present therein. These situations are sometimes unavoidable, therefore must identify and neutralize done in order to encourage and promote the importance of Human Resources. Therefore, this approach will contribute to and strengthen the research, gaps and confusions generated by the conflict of power, authority and leadership, when there are no clear these concepts and not routed correctly. Therefore, the problem will be discussed, their consequences, actions to take, execution and commissioning.*

**JEL:** J4; J6

**KEYWORDS:** Conflict, Organization, Human Resources, Responsibility

## INTRODUCCIÓN

A raíz del conflicto organizacional que se ve en la mayoría de Organizaciones, generado por la falta de personal idóneo para desempeñar cargos donde de la ejecución de sus funciones está enfocada principalmente en la toma de decisiones, y por el hecho de no tener capacidades casi siempre ponen en riesgo la consecución de metas y objetivos que se proyectan en las empresas, causando impacto directamente en la falta de oportunidad del mercado laboral de recurso humano habilitado. Por lo anterior, se propone mediante esta investigación empezar a crear conciencia frente el estado actual en el interior de las instituciones, a fin de identificar las falencias del Recurso Humano que labora, buscando funcionarios idóneos con las capacidades, el conocimiento y la experiencia que se requiere para ejercer cargos que conllevan alto grado de responsabilidad y compromiso.

Para que toda Organización pueda sacar adelante su misión institucional, requiere de la esencia considerada como el activo más importante “las Personas”. Por lo tanto se da prevalencia a la Gestión Humana, la cual va conectada con la Gerencia del Talento Humano, la Cultura Empresarial, la Negociación y Manejo de Conflictos, el Liderazgo y trabajo en Equipo. Pretendiendo que el recurso humano, sea positivo y busque alcanzar las metas, teniendo un perfil calificado, con excelente desempeño en los cargos Directivos o de Coordinación sin administrar en base al poder, sino mediante el liderazgo; actuaciones que se encuentran comúnmente por la falta de conocimiento, de experiencia, educación y criterio.

Se hace necesario el planteamiento de objetivos definidos a fin de obtener resultados óptimos, mediante la evaluación a nivel organizacional de los perfiles de los funcionarios Directores y Coordinadores de las Empresas Públicas y Privadas, ya que son los directamente responsables de la toma de decisiones, con ello se busca garantizar idoneidad, competencias, experiencia, conocimiento y liderazgo para desempeñar las funciones específicas que demandan cada uno de los cargos, aportando lo mejor de sí, con compromiso y responsabilidad, enfocándose en el cumplimiento de las metas propuestas. Así mismo, el fomentar la gestión del cambio para incentivar la importancia de reevaluar los cargos actuales de las organizaciones, con el fin de crear conciencia frente al recurso humano, por ello se requiere tomar en cuenta el mercado laboral existente.

Las Oficinas de Talento Humano de la Empresas, deberán realizar Evaluaciones periódicas de desempeño a nivel general para medir la capacidad de cada trabajador, con el resultado de la medición del desempeño general, se deben reevaluar las funciones para tomar las medidas necesarias con el personal que no cumpla con los requisitos establecidos; lo cual conllevará a la búsqueda de nuevas personas con perfiles afines, experiencia, educación y conocimiento demostrable, que se encuentren disponibles en el amplio mercado laboral, y que en muchas ocasiones por variadas condiciones no han tenido la oportunidad de ejercer dichos cargos, pero tienen la capacidad de aportar compromiso, competencia, productividad, beneficios y todo con un enfoque empresarial definido.

Es claro, que muchos obstáculos surgen en la investigación, ya que hay intereses que en ocasiones se pueden ver afectados, lo que frena el proceso y no permite precisar ni concretar las actividades propuestas retrasando los objetivos. Cuando ya se tiene una ideología de emplear a “ciertas personas” en los cargos directivos o de coordinación sin importar sus conocimientos y experiencia, no se permite la incorporación de personal idóneo con mayores cualidades que lograsen llegar a dichos cargos; esto por la falta de gestión del cambio frente a cubrir las verdaderas necesidades de las empresas y no al “favorecimiento de unos”, que por el hecho de ser amigos, familiares, compañeros, conocidos; sobrepasaban las prioridades reales sin importar las repercusiones que dan la mala toma de decisiones, cuando no se tiene criterio, ni liderazgo para poder trabajar en equipo; solo por el hecho de no contar con un profesional del común pero idóneo.

Se pretende lograr beneficios, ya que si en toda Empresa se cuenta con personas competentes e idóneas para el manejo de los procesos, se podrá mejorar la imagen corporativa, la prestación del servicio y por ende la satisfacción de los clientes externos e interno, este último también es importante ya que cuando se cuenta con funcionarios felices, se obtienen mejores resultados y si por el contrario este no se siente a gusto, se verán afectados. Cuando las decisiones de un líder no son acertadas, en muchas ocasiones afectan todo el proceder, y cuando no se asume, dicha responsabilidad casi siempre los subalternos deben responder por la mala gestión de quien lidera. Por ello se requiere, trabajar en pro de buscar personas altamente calificadas e idóneas que mejoren sustancialmente la prestación ya sea del bien y/o servicio que se ofrece.

## **REVISIÓN LITERARIA**

Es necesario que en toda Empresa exista un liderazgo, el cual inspire seguridad, confianza y apoyo; enfocado en el trabajo en equipo buscado alcanzar objetivos. Según el libro, “Una Nueva Visión de Liderazgo” William E. Rosenbach y Marshall Sashkin (1999). Se da un enfoque del liderazgo transformacional y de la teoría del líder visionario en cuanto a las características de autoconfianza, poder y visión. El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, donde su importancia radica en los valores que eleven la moral y la motivación, dando cambios significativos en cuanto a la transformación de la empresa y de las personas. Por ello, debe ser idóneo ya que requiere de innovación y de capacidad para llevar a cabo la realización de metas.

El recurso humano es un capital que agrega valor y toda empresa debe valorarlo, por ende José M. Rodríguez Porrás (2007), expone conceptos útiles para saber motivar a las personas, sus funciones y las bases del trabajo en equipo; denotando la importancia de la comunicación interpersonal, lateral y vertical; que son la base de una buena relación laboral y facilita información para obtener un buen

desempeño en el trabajo y así crear, un clima laboral adecuado.

Dentro de las capacidades que debe tener un líder, está la de movilizar al equipo, alcanzar los objetivos, tomar decisiones, conseguir resultados, todo en pro de la organización. Es muy común que el “líder” no tenga claro su rol y lo enfoque como autoridad cuando usa su influencia personal y logra que los subordinados realicen una labor voluntariamente; y cuando hace alardeo de su poder y usa la fuerza y las amenazas para forzar a realizar su voluntad, así sea en contra de los objetivos. Shapiro, Jankowski y Dale. (2006). Proponen en su libro las claves para evitar los Jefes Tiranos y los Ejecutivos Agresivos, mediante los cuatro pasos básicos donde encontramos: como neutralizar las emociones, cómo identificar ante qué tipo de persona difícil nos encontramos: ¿Es un tipo difícil ocasionalmente? ¿Forma parte de su carácter?, cómo manejar el encuentro, cómo descubrir las diferentes opciones que permiten salir del encuentro.

### Hipótesis

El problema administrativo se enfoca principalmente en tener laborando en una organización funcionarios que no tienen criterio, experiencia, ni educación; en altos cargos que son vitales y sabiendo que de ellos depende el cumplimiento de objetivos; a su vez logramos ver la relación con el problema de mercados, ya que en su mayoría hay entidades que para lograr acceder a dichos cargos se debe tener influencia y no formación, por lo tanto los profesionales capacitados jamás podrán lograr un cargo de estos.

Se hace necesario, demostrar la importancia de capacitación en el personal que labora en una organización, para contar con personas calificadas y productivas que aporten, ya que en una entidad reflejan los resultados de los trabajadores.

La gestión del cambio, es un excelente proceso para crear conciencia; a fin de demostrar que en el mundo globalizado y donde la competitividad es punto de referencia para seguir en el mercado, ninguna empresa se puede quedarse atrás, solo por el hecho de tener personas incapaces que retrasan la función específica.

### Articulación de la Hipótesis

La Gestión Humana con la cual se inicia el enfoque de la hipótesis, se debe fortalecer en vista de que la eficiencia hoy en día es un principio administrativo fundamental, donde se centra principalmente en el personal que ingresa en una organización a desarrollar sus funciones específicas en busca de alcanzar objetivos.

Es claro que en muchas organizaciones donde se tienen personas poco competentes en el área para la cual labora, se encuentra autoritarismo y poder, pero jamás liderazgo, lo cual conlleva al bajo rendimiento laboral y a la disminución de productividad. Ya que una persona que hace mal su trabajo y lo sabe, nunca hará nada por mejorar ni tendrá la necesidad de esforzarse, para lo cual deberían realizarse pruebas o evaluaciones de desempeño a fin de conocer a ciencia cierta los verdaderos alcances del personal, y de no ser la persona apta, buscar en el mercado un perfil que se adecue a las necesidades de la empresa.

### VARIABLES

Las variables se expresan mediante las cualidades, las características o la modalidad. Cada modalidad que se presenta se denomina como un atributo o como una categoría y la medición consiste en una clasificación de dichos atributos.

Por lo tanto, dichas variables son observables, cambian y deben ser medibles mediante indicadores.

## Indicadores

Son una herramienta de medición, entendible y controlable. Se proponen dos indicadores de gestión para el presente trabajo ya que estarán enfocados al problema actual propuesto, estos indicadores están diseñados para impactar directamente en los objetivos específicos planteados.

Tabla 1. Matriz de Indicadores

Nombre Indicador	Nivel de Satisfacción del Cliente Interno	Medición de Desempeño del Personal Directivo
<b>Propósito</b>	Impacto de la calidad del producto y/o servicio entregado	Evaluar el desempeño actual de los cargos de Responsabilidad
<b>Tipo</b>	Efectividad	Efectividad
<b>Justificación</b>	Mediante este indicador se evalúa la percepción del cliente interno, en este caso los trabajadores frente a sus superiores. Dicho indicador se evaluará, analizará y servirá de soporte para tomar las acciones necesarias a fin de alcanzar la meta.  Para tal fin se diseñó una encuesta que es aplicada a los empleados semestralmente. (Anexo A)	Este indicador permite comparar si las funciones designadas a los cargos de los Directivos y Coordinadores están acorde a las actividades realizadas en la actualidad así como su desempeño laboral.  Para evaluar dicho indicador se tiene una Evaluación de desempeño. (Anexo B)
<b>Herramienta</b>	Encuesta	Evaluación de Desempeño
<b>Frecuencia</b>	Semestral	Semestral
<b>Meta</b>	80%	90%
<b>Formula</b>	$= \frac{\text{No encuestas con conceptos positivos}}{\text{Total de Conceptos}}$	$= \frac{\text{No evaluaciones aprobadas}}{\text{Total Evaluaciones de Desempeño}}$

*Esta tabla describe los indicadores de gestión empleados para medir la Efectividad.*

## **DATOS Y METODOLOGIA**

Los datos se toman para la Planificación de lo que se pretende investigar. De allí nace el planteamiento del problema y la motivación de profundizar en el tema “El conflicto organizacional y su impacto en la Gestión Humana”. El núcleo problémico está enfocado en la Gestión Humana, el cual va enlazado con la Gerencia del Talento Humano, la Cultura Empresarial, la Negociación y Manejo de Conflictos, y el Liderazgo y trabajo en Equipo. Ya que todas las Organizaciones para sacar adelante su misión institucional, requieren de la esencia considerada como activo más importante “las Personas”.

Hay muchas empresas que en la actualidad ocupan en sus cargos Directivos y de Coordinaciones, personas no idóneas ya que no poseen la capacidad, el conocimiento, la experiencia, el liderazgo para tomar decisiones que influyen directamente en el bien y/o servicio que se ofrece, lo cual no contribuye al cumplimiento de Metas y Objetivos, dañando la imagen Institucional, sin importar las responsabilidades que se requieren. De allí nacen los problemas de tipo Administrativo y de Investigación de Mercados, que se enuncian a continuación.

### Problema Administrativo

El problema administrativo que se presenta en la mayoría de entidades públicas y privadas, está enfocado principalmente, en los cargos Directivos y Coordinadores los cuales son responsables de toma de decisiones y algunas veces ejercen autoridad y poder sin liderazgo; donde escasea el conocimiento y la experiencia, dichas acciones que generan preocupación debido a que la administración en toda organización es la parte vital y esencial para poder lograr y alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Es difícil cuando una persona que debe tomar decisiones, no aporta ni se siente con la capacidad de hacerlo y busca el apoyo en otros a fin de mostrar resultados, siendo factor negativo para la organización ya que su enfoque principal no es buscar el bien ni el cumplimiento de los objetivos. Por lo cual, es necesario reevaluar el ingreso del personal a fin de que la persona que ingrese a tomar posesión de un cargo, tenga todas las capacidades y no sea por imposición.

### Problema de Investigación de Mercados

En el mercado laboral podemos encontrar gran cantidad de profesionales íntegros los cuales tienen experiencia, conocimiento y sobretodo ganas de trabajar y asumir responsabilidades.

El recurso humano en cualquier entidad es muy importante, ya que son quienes permiten realizar todas las actividades enfocadas a lograr metas y objetivos, a fin de ser más competitivos en el mercado.

### Metodología

En base a los problemas anteriormente mencionados, se plantea la metodología que parte de los objetivos a fin de proponer como se pretenden alcanzar los mismos. El método de estudio de caso, tiene un enfoque de investigación cualitativa, ya que esta situación es común en el entorno para lo cual se propondrán las alternativas de mejora.

La metodología estará basada en la búsqueda de respuestas o de opciones de cambio que generan valor agregado a las Entidades, dando una nueva imagen renovada mediante propuestas al problema de investigación donde se pretende la reevaluación de los empleados actuales especialmente a los Directivos y/o Coordinadores a fin de medir las capacidades intelectuales, el conocimiento, la experiencia y sobretodo el liderazgo, factores importantes para la toma de decisiones que son fundamentales y que influyen directamente en el bienestar de nuestros usuarios, ya que la falta de innovación y nuevas propuestas para mejorar en la actualidad son deficientes así como el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Se hace necesario que el recurso humano que labore en cualquier Institución sea el idóneo y competente, que adquiera compromisos, y tenga responsabilidad de principio a fin, garantizando empoderamiento y deseo de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### Muestra

Se toma de muestra el cliente interno de una Organización, en este caso serían los empleados subordinados a los cuales les afecta la toma de decisiones de los Directivos y/o Coordinadores; se tiene una totalidad de 710 Empleados 6 Directivos y 30 Coordinadores los cuales se encuentran distribuidos en 6 Dependencias. Todas las dependencias cuentan con 1 Directivo y 5 Coordinadores y el personal subalterno se encuentra distribuido así: Administrativa 120 Planeación 105, Control Interno 100, Contratos 130, Jurídica 105 y Financiera 150.

### Tipo de Estudio

El tipo de estudio a manejar es el cualitativo basado en la obtención de resultados in situ, donde prevalecerá el concepto de las personas que están implicadas en los procesos y viven día a día la problemática de la toma de malas decisiones.

### Recolección de Datos

Se va a recopilar información mediante los indicadores de gestión propuestos, a partir de los cuales se realizarán encuestas al interior de la Entidad a estudiar, para medir la satisfacción del cliente interno frente a sus superiores, donde se propondrán las evaluaciones de desempeño de los Directivos y Coordinadores actuales y en base a los resultados arrojados, se plantearán las medidas opcionales a

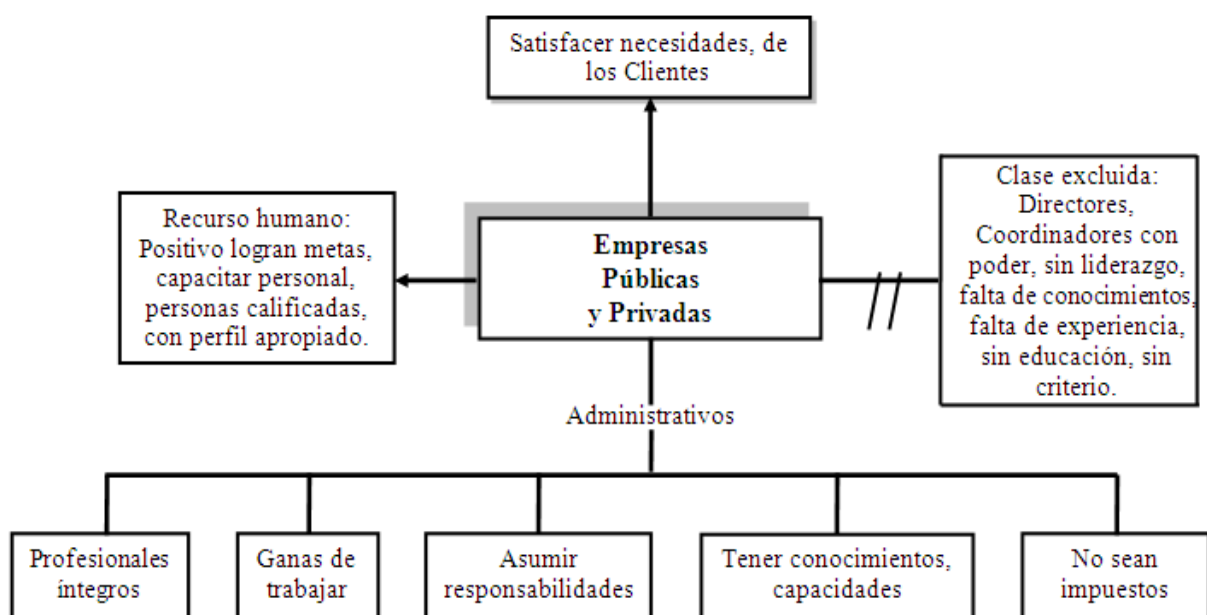
tomar, para subsanar las debilidades presentadas y buscar acciones de mejorar que sean efectivas y radicales.

### Metodología de Investigación

Partiendo de la base de la realidad actual en las Entidades, se busca llegar al nacimiento de la ideología que se maneja a fin de comprender el por qué, en su mayoría las personas que llegan a los cargos Directivos o de Coordinación deben ser amigos, familiares, compañeros, conocidos porque no un profesional del común con capacidades, experiencia, habilidades, conocimientos en fin una persona íntegra capaz de tomar decisiones acertadas tomando en cuenta el apoyo de su equipo de trabajo y buscando siempre alcanzar metas y objetivos propuestos en pro de mejorar continuamente y mostrar la mejor cara a los demás.

Una vez, recolectada la información anterior, y dar respuesta al ¿por qué? Se da la etapa de reflexión y de perfeccionamiento, donde se toma como base las empresas exitosas, por tener personas calificadas y competentes. Esto a fin de conocer varios puntos de vista respecto a la investigación, allí toman valor las opiniones recolectadas de las personas que trabajan como subalternos para conocer de primera mano, cómo es la percepción; y saber si es necesario buscar innovar y mejorar el recurso humano que se tiene, mediante evaluaciones de desempeño y de conocimiento o si definitivamente se requiere el cambio de los funcionarios actuales.

Figura 1. Mentefacto muestra la realidad actual Empresas Públicas y Privadas.



*En el anterior mentefacto, se observa en la parte central el problema investigativo, a mano derecha se encuentra la parte negativa que actualmente se evidencia, en el recuadro izquierdo se presenta el deber ser, del recurso humano; arriba la misión de las Empresas y en la parte inferior se plasman las necesidades que se requieren para la persona que asume un cargo administrativo de tanta importancia e influencia.*

Ahora bien, partiendo de la base de la Alta Gerencia y su predominio en las Instituciones es urgente buscar alternativas que mejoren la situación actual de las Empresas, en pro de mejorar y ofrecer una imagen renovada que estarealmente comprometida con la Misión. Para alcanzar este planteamiento, es necesario centrarse en el núcleo problémico, identificado en la Gestión Humana, buscando las alternativas que sean necesarias para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas.

## RESULTADOS

Luego de poner en marcha la ejecución de los indicadores propuestos basados en las Encuestas de Satisfacción del Cliente Interno y la Medición de Desempeño del Personal Directivo y/o Coordinador. En la totalidad del personal que labora en una Empresa Pública, se logró obtener los siguientes resultados:

### Encuestas de Satisfacción del Cliente Interno

A continuación se muestra mediante la tabla 1. Tabulación de la encuesta, cada una de las preguntas y los resultados del escrutinio por dependencia, donde se tuvo en cuenta 710 empleados subordinados los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes dependencias.

Se cuentan con tres preguntas puntuales las cuales tienen 4 opciones de respuesta: Excelente, bueno, Regular y Malo donde las dos primeras se toman como conceptos positivos y las siguientes como conceptos negativos, para esto se hace una sumatoria general a fin de sacar un promedio como resultado de la Satisfacción del cliente Interno.

Tabla 1. Tabulación Encuesta de Satisfacción Cliente Interno

#### TABULACION INDICADOR DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

##### I. CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO

CALIFICACION	ADMTVA	PLANEACION	CONTROL INTERNO	CONTRATOS	JURIDICA	FINANCIERA	TOTAL	%	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	0	1	0	0	2	2	5	1%	299	42%
BUENO	42	26	45	65	31	85	294	41%		
REGULAR	50	57	30	58	69	48	312	44%	411	58%
MALO	28	21	25	7	3	15	99	14%		
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>

##### II. LA FORMA CÓMO SU JEFE INMEDIATO SE DIRIGE A USTED PARA SOLICITAR ALGUNA INFORMACIÓN REQUERIDA ES:

CALIFICACION	ADMTVA	PLANEACION	CONTROL INTERNO	CONTRATOS	JURIDICA	FINANCIERA	TOTAL	%	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	0	2	1	2	6	4	15	2%	339	48%
BUENA	54	44	26	97	56	47	324	46%		
REGULAR	46	25	47	13	29	68	228	32%	371	52%
MALA	20	34	26	18	14	31	143	20%		
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>

##### III. EL TRATO COTIDIANO DE SU JEFE INMEDIATO ES:

CALIFICACION	ADMTVA	PLANEACION	CONTROL INTERNO	CONTRATOS	JURIDICA	FINANCIERA	TOTAL	%	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	8	15	4	5	12	5	49	7%	328	46%
BUENO	59	36	39	46	31	68	279	39%		
REGULAR	33	41	47	63	54	70	308	43%	382	54%
MALO	20	13	10	16	8	7	74	10%		
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>	<b>710</b>	<b>100%</b>

##### CONSOLIDADO

CALIFICACION	ADMTVA	PLANEACION	CONTROL INTERNO	CONTRATOS	JURIDICA	FINANCIERA	TOTAL	%	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	8	18	5	7	20	11	69	3%	966	45%
BUENO	155	106	110	208	118	200	897	42%		
REGULAR	129	123	124	134	152	186	848	40%	1164	55%
MALO	68	68	61	41	25	53	316	15%		
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>315</b>	<b>300</b>	<b>390</b>	<b>315</b>	<b>450</b>	<b>2130</b>	<b>100%</b>	<b>2130</b>	<b>100%</b>

En la tabla se relacionan cada una de las Dependencias con sus respectivos resultados de la encuesta para el primer semestre.



En base a la tabulación de la encuesta, se logró obtener los siguientes resultados por dependencia, los cuales se observan en la tabla 2, donde prevalece la cantidad de conceptos negativos sobre los positivos, indicando insatisfacción por parte de los empleados.

Tabla 2. Consolidado Encuesta por Dependencias

CALIFICACION	ADMTVA	TOTAL DE CONCEPTOS	%	PLANEACION	TOTAL DE CONCEPTOS	%	CONTROL INTERNO	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	8	163	45%	18	124	39%	5	115	38%
BUENO	155			106			110		
REGULAR	129	197	55%	123	191	61%	124	185	62%
MALO	68			68			61		
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
CALIFICACION	CONTRATOS	TOTAL DE CONCEPTOS	%	JURIDICA	TOTAL DE CONCEPTOS	%	FINANCIERA	TOTAL DE CONCEPTOS	%
EXCELENTE	7	215	55%	20	138	44%	11	211	47%
BUENO	208			118			200		
REGULAR	134	175	45%	152	177	56%	186	239	53%
MALO	41			25			53		
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se observan los resultados en porcentaje por cada Dependencia.

Se tomó el consolidado de las tres preguntas de la Encuesta y se obtiene mediante la fórmula un porcentaje del 45% de satisfacción del Cliente Interno, indicando el incumplimiento de la meta planteada del 80%, por lo anterior se requiere realizar acción de mejora en pro del mejoramiento del mejoramiento del trato de los Directivos y Coordinadores sobre sus subalternos.

$$\text{Encuestas} = \frac{\text{Número de conceptos positivos}}{\text{Total de Conceptos}}$$

$$= \frac{966}{2130} = 45\%$$

El resultado obtenido en el primer semestre 2014, frente a la satisfacción del cliente interno respecto a la labor de los coordinadores y directores actuales, obtuvo un porcentaje del 45%, lo cual indica que el restante 55% de los resultados obtenidos se encuentra insatisfecho, luego de indagar a fondo se logro evidenciar que dicho resultado es dado por el maltrato con palabras, acciones y ofensas por parte de los superiores a los clientes internos. Lo cual conlleva al malestar general de los empleados impidiendo en ocasiones laborar en condiciones de agrado, dando una cara de inconformismo al cliente externo, lo cual se ve reflejado en el producto y/o servicio ofrecido.

### Evaluación de Desempeño

Se tienen diseñadas evaluaciones de desempeño de acuerdo al cargo del Director y/o Coordinador de cada Dependencia. Dicha evaluación es una herramienta útil que contribuye a la mejora o a la identificación de falencias de los superiores que puedan impedir el correcto desarrollo de sus funciones. Así mismo, el resultado de este indicador puede ayudar a motivar en el mejoramiento de las actuaciones, como también puede contribuir a la desmotivación. Por lo anterior, los evaluados que obtengan un porcentaje superior o igual al 90%, obtendrán un reconocimiento personal y profesional, mientras que aquellos que no logren este porcentaje deben reevaluar sus funciones y al confirmar que no tienen la capacidad para liderar sus grupos de trabajo, estas personas que no cumplieron las expectativas actuales se deberán transferir a otras áreas y las de libre nombramiento y remoción se destituirán.

Se evaluaron 6 Directivos y 30 Coordinadores, dando un total de 36 evaluaciones de desempeño de todas las dependencias. En el consolidado por pregunta se da un total de 36 respuestas por ítems, donde 5 es la mayor puntuación de acuerdo al cumplimiento y 1 es la puntuación para el incumplimiento del requerimiento. En las columnas 4 y 5 observamos los resultados aprobados como muestra la tabla 3.

Tabla 3. Consolidado Evaluación de Desempeño

<b>CONSOLIDADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Habilidad para la Toma de Decisiones		9	20	6	1
Conocimiento de la Competencia		6	8	22	
Manejo de Conflictos Laborales	8	5	15	7	1
Calidad de Trabajo		3	17	14	2
Manejo de los Recursos	1	7	11	17	
Estrategias para el Posicionamiento del Área	3	1	2	25	5
Planeación y Organización	1	9	11	13	2
Relaciones Interpersonales	6	15	9	5	1
Propuestas Ejecutadas	7	10	8	11	
Clima Laboral	5	8	7	16	
Liderazgo		2	6	24	4
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>75</b>	<b>114</b>	<b>160</b>	<b>16</b>

*En esta tabla se encuentran los resultados por ítems de la Evaluación de Desempeño de los Directivos y Coordinadores*

Las calificaciones de 1 a 3 son consideradas como no aprobadas ya que no cumplen o cumplen parcialmente con las actividades que deben desempeñar los Directivos y/o Coordinadores, factor que denota la falta de compromiso y entrega en su labor. Los resultados óptimos son aquellos de la columna 4 y 5 donde hay cumplimiento y enfoque de las responsabilidades adquiridas, allí se observa en cada uno de los ítems cuantos lo cumplen a cabalidad como aprobados, como en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados Aprobados y No aprobados de la Evaluación de Desempeño.

<b>CONSOLIDADO</b>	<b>NO APROBADO</b>	<b>APROBADO</b>
Habilidad para la Toma de Decisiones	29	7
Conocimiento de la Competencia	14	22
Manejo de Conflictos Laborales	28	8
Calidad de Trabajo	20	16
Manejo de los Recursos	19	17
Estrategias para el Posicionamiento del Área	6	30
Planeación y Organización	21	15
Relaciones Interpersonales	30	6
Propuestas Ejecutadas	25	11
Clima Laboral	20	16
Liderazgo	8	28
<b>TOTAL POR ÍTEMS</b>	<b>220</b>	<b>176</b>
<b>TOTAL POR EVALUACIÓN</b>	<b>20</b>	<b>16</b>

*En esta tabla se muestran cuantas evaluaciones de desempeño fueron aprobadas y cuantas no.*

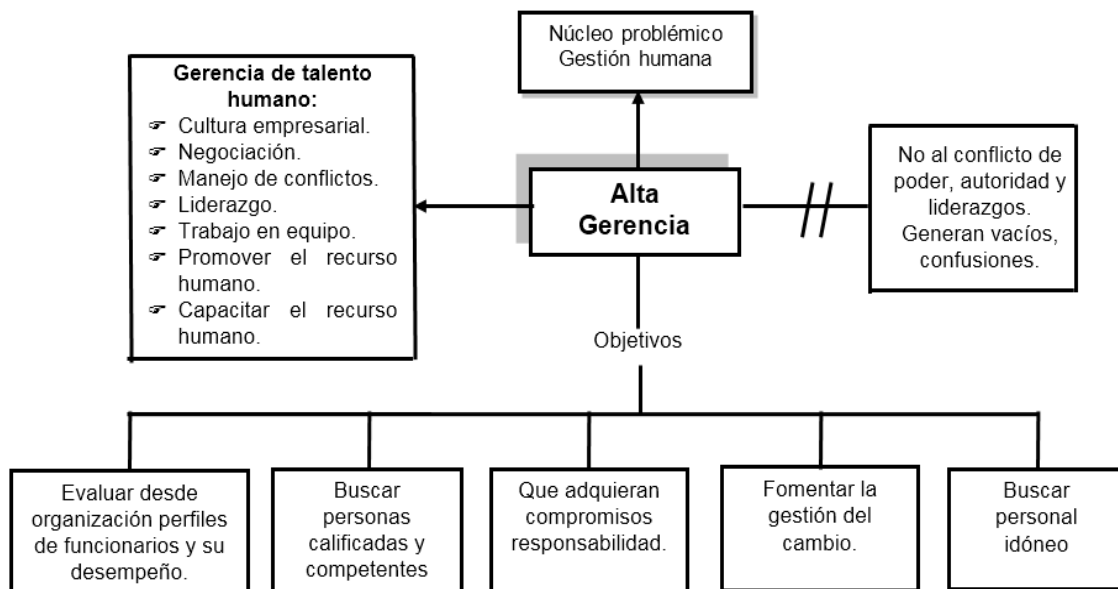
Con los resultados arrojados se procede a realizar la fórmula para la Evaluación del Desempeño:

$$\begin{aligned} \text{Desempeño} &= \frac{\text{Número de Evaluaciones Aprobadas}}{\text{Total de Evaluaciones de Desempeño}} \\ &= \frac{16}{36} = 44\% \end{aligned}$$

A nivel organizacional se espera que las personas que laboran en su interior, posean un perfil adecuado a fin de que cumplan con sus funciones específicas en busca de cumplir con los objetivos y

promover mejoras en los procesos, mediante la innovación, siendo generador de un ambiente laboral armónico y sabiendo manejar los conflictos que se presentan en la cotidianidad. Luego de consolidar las evaluaciones de desempeño se obtuvo un 44% de aprobación, resultado preocupante debido a que de los 36 Directivos y Coordinadores, se evidencia que solo 16 en la actualidad están ejerciendo sus funciones a cabalidad, mientras que los 20 restantes luego de la reevaluación no superaron las expectativas por lo cual se tomo acción y se procedió a reubicar, dejando las vacancias para personal idóneo.

Figura 2. Mentefacto muestra el deber ser de las Empresas Públicas y Privadas.



*Aquí se plasma el deber ser y a donde se llega luego de realizar investigación y puesta en marcha de la propuesta. La importancia se basa en tener al interior de las Empresas funcionarios valiosos que sean un ejemplo, con capacidad de toma de decisiones y liderazgo, capaz de ganar la confianza, el respeto, el apoyo de su equipo de trabajo, sin autoritarismo, demostrando su poder con la capacidad e idoneidad que debe tener todo profesional integro.*

Si se lógrese mediante este trabajo generar conciencia de la necesidad de tener personas idóneas, y poner en una balanza todos los factores que nos han dejado mal posicionados, gracias a la falta de entrega, celeridad y responsabilidad; lo más seguro sería que obtendríamos un mejoramiento sustancial pues nos enfocáramos más en nuestros clientes y en sus real satisfacción y no en calentar un puesto de trabajo por influencia, lo que está conllevando al traumatismo de un proceso a nivel nacional, donde las decisiones que se toman son sin criterio o por decir que se hace algo se toman de manera apresurada sin pensar en los resultados ni mucho menos en enfrentar la situación.

## CONCLUSIONES

El fomentar la gestión del cambio, se dio por medio de la incentivación en cuanto a reevaluar los cargos actuales de la organización. Lo cual se logró gracias al apoyo de la Oficina de Talento Humano de la Entidad, mediante la realización de Evaluaciones de desempeño realizadas al personal que actualmente laboraba, donde se pudo medir la capacidad de cada trabajador. Ya que los resultados no fueron los óptimos se procedió a reevaluar las funciones y perfiles, para reestructurar los procesos y crear la necesidad de personas capaces. De los 36 funcionarios con cargos Directivos y Coordinadores solo 16 cumplieron con las expectativas, donde se logro evidenciar la idoneidad, competencia, experiencia, conocimiento y liderazgo que poseen para desempeñar sus funciones específicas según el cargo, a los cuales se les dio un reconocimiento público y un certificado por su compromiso y responsabilidad, enfocado en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Se demostró la importancia del recurso humano en la organización, mediante la búsqueda de personal existente en el mercado laboral; según los resultados obtenidos de los dos indicadores propuestos, se

encontró: que la satisfacción del cliente interno frente a la labor de coordinadores y directores actuales esta en un 45% de Satisfacción y el restante 55% de los resultados obtenidos de insatisfacción del cliente interno en razón a que hay continuas quejas por maltrato con palabras, acciones y ofensas por parte de los superiores.

Igualmente, mediante el indicador de desempeño, se encontró que el 44% de los directivos y coordinadores aprobaron la evaluación, mientras que el 56% restante no aprobaron, demostrando la falta de capacidad para liderar sus grupos de trabajo, no cumpliendo las expectativas por lo tanto se transfirieron a otras áreas y las de libre nombramiento y remoción se destituyeron, permitiendo así dejar vacantes las cuales se publicaron mediante convocatorias así mismo se evaluaron los perfiles en cuanto a estudios, conocimientos, capacidad, responsabilidad, desempeño y experiencia demostrable requerida para el cargo. Luego se realizo la incorporación de las personas nuevas, se capacitaron a fin de crear conciencia de la importancia de tener en la organización personas comprometidas, competentes, productivas que aporten beneficios y tengan enfoque empresarial.

Es claro, que de este estudio pueden derivar más investigaciones, ya que se deja la puerta abierta, para ver porque en la actualidad muchos de los cargos de mayor importancia en las Organizaciones los tienen personas que no poseen las competencias, el criterio y la experiencia requerida. Además puede inducir a la realización de investigaciones al interior de las empresas, buscando mejorar a los procesos, así mismo puede generar atracción de personas o entes externos en buscar respuesta a incógnitas que no se habrán solucionado en este trabajo.

A su vez, este estudio trae consecuencias, las cuales repercuten directamente en los empleados que no alcanzaron los objetivos propuestos, como son: la terminación de su vinculación laboral o el traslado a otro cargo dentro de la Entidad pero no con las mismas prebendas, lo cual puede conllevar a represarías, buscando la culpabilidad de alguien, aun a sabiendas de su falta de capacidad intelectual, criterio, conocimiento, experiencia para desempeñar estos cargos de alta responsabilidad. En muchas ocasiones, quienes ingresan apadrinados a una Organización se consideran personas “intocables”, y por ende en ocasiones estos temas son complicados para manejar y en muchas Empresas nunca son sacados a la luz pública. Por lo tanto son escasos los textos o los artículos que se encuentren a este respecto que hayan tenido influencia y trayectoria por la influencia de los actores.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de satisfacción del Cliente Interno

INDICADOR DE SATISFACCION CLIENTE INTERNO	
PROCESO:	_____
NOMBRE:	_____
Cómo Cliente interno de la Entidad para la cual labora, se requiere saber que opina se agradece <b>Elegir una sola respuesta de cada pregunta</b>	
I. CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO	
<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	REGULAR
<input type="checkbox"/>	MALO
II. LA FORMA CÓMO SU JEFE INMEDIATO SE DIRIGE A USTED PARA SOLICITAR ALGUNA INFORMACIÓN REQUERIDA ES:	
<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	BUENA
<input type="checkbox"/>	REGULAR
<input type="checkbox"/>	MALA
III. EL TRATO COTIDIANO DE SU JEFE INMEDIATO ES:	
<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	REGULAR
<input type="checkbox"/>	MALO

## Anexo 2. Evaluación de Desempeño

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR DEPENDENCIA

**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_  
**DIRECTOR:** \_\_\_\_\_  
**COORDINADOR:** \_\_\_\_\_

Califique de acuerdo al desempeño por el Director y/o Coordinador según resultados obtenidos durante su Gestión. Donde 5 es la calificación más alta en cuanto a cumplimiento y 1 es la más baja.

	1	2	3	4	5
Habilidad para la Toma de Decisiones					
Conocimiento de la Competencia					
Manejo de Conflictos Laborales					
Calidad de Trabajo					
Manejo de los Recursos					
Estrategias para el Posicionamiento del Área					
Planeación y Organización					
Relaciones Interpersonales					
Propuestas Ejecutadas					
Clima Laboral					
Liderazgo					

Se presentan dos anexos correspondientes a los formatos empleados como herramientas para la consolidación de la información de los indicadores de gestión propuestos, donde se mide la efectividad frente a la Satisfacción del cliente internos (Encuesta de Satisfacción) así como el Desempeño de los cargos superiores Directivos y Coordinadores (Evaluación de Desempeño).

### REFERENCIAS

Alfonso Jimenez. (2012). Gestión del Talento y Competitividad. Almuzara.

Álvarez de Mon; Cardona Soriano; Chinchilla Albiol y otros. (2001). Paradigmas del Liderazgo: Claves de la Dirección de Personas. Mc. Graw Hill / Interamericana de España.

Antonio Santos Ortega; María Poveda Rosa. (2002). Trabajo, Empleo y Cambio Social. Segunda Edición. Tirant Lo Blanch.

Bob Havard. (2001). Métodos de Evaluación del Rendimiento. The Sunday Times. Nuevos Emprendedores. GEDISA.

Guadalupe Fernandez. (2007). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Deusto S.A. Ediciones

José M. Rodríguez Porras. (2007). El Factor Humano en la Empresa. Deusto S.A. Ediciones

Kavita Gupta. (2000). Guía Práctica para Evaluar Necesidades. Editorial Universitaria Ramon Areces.

Luis Rodrigo Vázquez. (2005). Técnicas de Mando y Dirección de Equipos. Ideas propias Editorial.

Manuel Giraudier. (2002). La Gestión de la Actitud: Cómo crear un clima de confianza y de comunicación en los Equipos de Trabajo, para conseguir una Gestión más Eficaz. Obelisco.

Margarita Chiang Vega. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Universidad Pontificia Comillas.

Martha Alicia Alles. (2012). Desarrollo de Talento Humano. Granica.

Miguel Angel Sastre Castillo; Eva Maria Aguilar Pastor. (2003). Dirección de Recursos humanos. Un Enfoque Estratégico. Mc. Graw Hill / Interamericana de España.

Nicky Hayes. (2002). Dirección de Equipos de Trabajo: Una Estrategia para el Éxito. Ediciones Paraninfo.

Pfeffer, J. (1998). The human equation. Harvard Business School Press.

Phil Hunsaker; Tony Alessandra. (2010). El Nuevo Arte de Gestionar Equipos: Un enfoque actual para guiar y motivar con Éxito. Deusto S.A. Ediciones.

Pilar Jerico. (2008). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. Prentice-Hall.

Ramón Nemesio Ruiz. (2000). Colaboración y Conflicto: Una Aproximación a la Sociología de las Organizaciones. Tirant Lo Blanch.

Raúl de Diego Vallejo; Raquel de la Fuente Anuncibay. (2007). Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones. Piramide.

Robert I. Sutton. (2011). Buen Jefe, Mal Jefe. Conecta

Robert N. Lussier; Christopher F. Achua. (2003). "LIDERAZGO". Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Thomson / Learning.

Ronald M. Shapiro; Mark A. Jankowski; James Dale. (2006). Jefes Tiranos y Ejecutivos Agresivos: Cómo tratarlos sin ser como ellos. Empresa Activa.

Simón Dolan; Ramón Valle Cabrera; Álvaro Lopez Cabrales. (2014). La Gestión de Personas y del Talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Mc. Graw Hill / Interamericana de España.

Smith P. B. y Peterson, M.F. (1990). Liderazgo, organizaciones y cultura. Pirámide.

Weber M. (1947). The theory of Economic and Social Organization. Free Press. New York.

William E. Rosenbach; Marshall Sashkin. (1999). Una Nueva Visión de Liderazgo. Editorial Universitaria Ramon Areces.