

**ARTICULACIÓN ENTRE LA GERENCIA Y EL MANEJO DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA COLOMBIA**

GERMÁN ORTÍZ MARTÍN

Asesora:

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C, COLOMBIA**

2017

Resumen

El análisis de conflictos organizacionales constituye un instrumento clave para la tomar decisiones estratégicas en la Gerencia en las Entidades Públicas, razón por la cual el siguiente documento hará énfasis específicamente para el sector de Agro de Colombia en cabeza de su institución rectora de orden jerárquico, máxime el *Ministerio de Agricultura* a la que le atañen las competencias entre otras de jalonar el sector Agro de la Economía Colombiana; abordando su respectiva articulación e importancia a dos áreas de la Alta Gerencia que tienen directa relación y que por estar en ocasiones desligadas la una de la otra de sus resultados afectan el desarrollo del clima organizacional y fuerza de trabajo, es por ello que se tomará un caso de estudio de administración laboral agrícola realizado por el Campus de Berkeley en la Universidad de California Estados Unidos que expone una práctica interesante de solución y que es sustentada en similitud por otros importantes exponentes como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Universidad de Holguín, La universidad de Zulia Venezuela y la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.

Palabras Clave. Conflicto Organizacional, Gerencia, Agrícola, Articulación, Pública

Abstract

The analysis of organizational conflicts is a key tool for the strategic decision making of the Management in Public Entities, which is why the following document will emphasize specifically for the Argo sector of Colombia in the head of its governing institution of hierarchical order, Especially the Ministry of Agriculture, which is responsible for the competences, among others, of highlighting the Agro sector of the Colombian economy; Addressing their respective articulation and importance to two areas of the High Management that have direct relation and that being at times disconnected one from the other their results affect the development of the organizational climate and work force, that is why a case will be taken Of an agricultural labor administration study conducted by the University of California, Berkeley Campus, which presents an interesting practice of solution and is supported by similarity by other important exponents such

as the Inter-American Development Bank, the University of Holguin, the University of Zulia Venezuela and the Faculty of Psychology of the University of Havana.

Keywords. Organizational Conflict, Management, Agricultural, Articulation, Public

Introducción

En Colombia el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, hace parte de la rama ejecutiva de la estructura del Estado Colombiano y su superior jerárquico inmediato es el Ministro de Agricultura quien reporta sus resultados al presidente de la República (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017). por ende, su papel e impacto con las políticas de desarrollo que tiene a cargo son de gran importancia para el desarrollo del país, donde su factor de producción tierra constituye un elemento vital para el crecimiento económico, sin embargo este toma importancia cuando se le administra y trabaja; que para este caso es la población rural colombiana, en ese sentido las relaciones de comunicación que se establecen entre estado y población son de gran impacto para los resultados y logros del país; durante los últimos años luego de la expedición de la ley 1448 de 2011 que tiene como objetivo la *Restitución de Tierras Despojadas* se han encontrado diferencias entre quienes luego de surtir un proceso de recuperar sus tierras deben iniciar el desarrollo de un proyecto productivo y trabajar sus unidades agrícolas constituyendo un esquema laboral entre su dueño y sus trabajadores y en otros casos entre el dueño de la tierra y el Estado, denotando en común un conflicto que tiene gran responsabilidad entre las partes que sin lugar a dudas prevalece el derecho de la parte de la población rural, así es como se observa la importancia de identificar la razón o causa que está afectando esta situación de esta relación social que afecta los intereses de un país los cuales son su desarrollo, crecimiento y sostenimiento, evidenciando la necesidad de articular la Gerencia en cabeza del estado y las situaciones organizaciones que están a cargo de este Ministerio.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Comienza a funcionar en el año de 1914, aunque su creación fue un año antes por la Ley 25 de 1913 y en la época se llama Ministerio de Agricultura y Comercio, su primera gerencia estuvo a cargo del señor Jorge Enrique Delgado del equipo del Presidente de Colombia de entonces José Vicente Concha, con el paso de los años va presentando cambios de reformas y se crea para apoyar el campo desde el panorama de recursos económicos a la Caja Agraria antes conocida como una parte del funcional del Banco Agrícola Hipotecario de Colombia.

Entre 1919 y 1924 construyen la sede funcional en la avenida Jiménez de Bogotá, luego en 1950 cambia su nombre y se llama Ministerio de Agricultura y Ganadería por el (Decreto 3692, 1950), en 1977 se crea fondo Financero Forestal y en 1994 pasa a llamarse Misnterio de Agricultura y Desarrollo Rural por el (Decreto 1279, 1994).

En el año de 2011 el congreso de la República le da facultades extraordinarias al poder ejecutivo representado por el presidente de la Republica a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, organismo rector en reforma de Estado Colombiano y se crea la Ley 1448 de 2011 ley de víctimas. Esta ley la debe operacionalizar el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por medio de una institucionalidad especifica que se encargue del desarrollo de dicha política agraria, es así como la estructura del Ministerio de se describe así:

El Ministerio y su estructura interna, seguido de dos viceministerios uno de desarrollo rural y otro de asuntos agropecuarios, cada uno con un número de entidades de su respectivo resorte y con funciones específicas que se encargan de atender asuntos de naturaleza esencial para el campo, el desarrollo, el crecimiento y jalonamiento de la economía colombiana.

Antecedentes

Desde hace varias décadas el Ministerio de Agricultura a través de las entidades que lo conforman desde su estructura funcional desarrolla, implementa y acompaña programas de orden social con impacto en los rubros de la economía; siendo la tierra un factor de producción. Sin embargo, esta importante actividad no tendría sentido sin la población campesina (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017). Es así como la clase obrera constituye para el campo su elemento clave en la producción, las buenas relaciones entre productores del campo son el factor de éxito para la economía, es así como, a lo largo de la historia colombiana se pueden encontrar diversas situaciones que giran en torno a conflictos de negociación entre partes que tienen un mismo propósito; para significar un hecho actual de contexto relacional se extrae de los informes de gestión del Ministerio de Agricultura y de los principales asuntos de orden noticioso del país que se conocen a la luz pública, los más significativos acontecimientos que giran en torno a estas relaciones gobierno y campesinos.

Uno de los más importantes acontecimientos son las situaciones de paros agrarios, sumado a los diversos acercamientos entre implementar programas de producción agrícola en tierras nuevas del territorio colombiano. Donde se encuentran situaciones de diferencias de clase social donde el subordinado pasa a ser el mayordomo o en su defecto el mayordomo pasa a ser coequiperos de programas de producción agrícola. Es decir que los factores de educación y culturales por lo general ocasionan conflictos interpersonales que afectan los programas o proyectos del agro.

Por esta razón es necesario contar con un ejercicio de buenas prácticas que permitan conocer alternativas de solución, pero también significar la importancia que conlleva una política social de cara a la gerencia de una cartera tan importante para el país como o es el agro colombiano.

1. Resolución de conflictos audio negociación interpersonal

La Universidad de California expone un importante caso de administración agrícola donde mediante la historia o episodio en un día normal entre un “capataz y un mecánico se genera toda una situación de conflicto” (Billikopf, 2006, p.1) por estar enfadado el mecánico por no haber alcanzado la posición del capataz a quien conocía tiempo antes, es así como a partir de este incidente se generan reflexiones del caso por las partes, es decir que se supone que alguno tuvo la razón, pero no están de acuerdo y que una vez pasado este episodio se buscará la forma de volver a abordar la relación capataz - mecánico.

Por lo anterior resulta algo difícil encontrar formas o alternativas de solucionar la situación presentada, aunque aparentemente puede existir una forma fácil de solucionarlo, sin embargo, tomará esfuerzo y habilidad encontrar conjuntamente una solución que sea beneficiosa para las partes.

Es así como se puede plantear una alternativa neutral para que interviniera una tercera persona quien se encargue de administrar el recurso humano y no el capataz, para que así los posibles sentimientos emocionales entre subordinación no afecten la otra parte y esto constituya una práctica de mediación; pues son los mediadores los capaces de lograr entender la perspectiva de la otra parte Billikopf (2006) afirma que: “El estar dispuestos a conversar sobre desacuerdos puede producir oportunidades para fortalecer relaciones y mejorar la productividad”(p1); Sin embargo, es esta premisa la que trae la reflexión y aporte al caso de la solución de conflictos, dado que es el estar dispuestos abordar los desacuerdos y ceder a la parte inversa sin abandonar la posición que se debe ocupar, será el éxito para comprender y generar una solución oportuna y eficaz para las partes. Si este caso ocurre en un escenario operacional y de campo agrícola es posible que también ocurra otro tipo de gestión empresarial.

1.1 Conflictos organizacionales

Desde el punto de vista de gestión empresarial se desarrollan mecanismos que día a día las empresas adopten esquemas y metodologías para solucionar de la manera más rápida y acertada los posibles conflictos organizacionales que se generan, razón por la cual se hace énfasis en los flujos de información que se manejan en las diferentes organizaciones empresariales y que están a cargo de quienes dirigen las mismas, dado que es de gran responsabilidad introducir en estos flujos de información elementos que favorezcan la motivación, satisfacción, estimulación y compromiso como aspectos del orden psicológico (Sánchez, 2005); sin duda estos elementos harán parte de la construcción de un pensamiento estratégico que coadyuve a buscar soluciones de gran impacto en la gestión empresarial, sin embargo, es significativo priorizar lo de más alta importancia para el pensamiento estratégico, dado que cada aspecto de orden psicológico tiene un efecto en la forma en que los seres humanos reaccionan frente a estímulos; por ejemplo si la motivación conduce a que los individuos tengan un mejor compromiso con su trabajo, la satisfacción entre las partes será el vehículo por el cual la estimulación se enfoca a los análisis de orden estratégico y de esta manera se comience a construir un pensamiento más complejo al tema organizacional; así como:

1.1.1 Conflictos organizacionales en el pensamiento estratégico

La motivación y el compromiso serán las variables objeto del pensamiento estratégico, pero antes es importante valorar que se entiende por clima organizacional, en tal sentido, Casales y Sánchez, (2004), lo definen como “Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad” (p.190). Por ello los individuos se alinean a una gran cantidad de variables que miden su satisfacción y equilibran su logro de fuerza laboral, siendo la motivación la que impulsa el compromiso y permite que los resultados de las organizaciones se acogen a las metas y programas de la gerencia empresarial; que está orientada a buscar crear valores y estilos de trabajo eficientes para las partes y sean satisfactorios para el logro de los objetivos organizacionales contribuyendo a una cultura social que busca mejorar la

calidad de vida de la fuerza laboral, sin embargo es importante que se pueda hablar de una gerencia con impacto social.

1.2 Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas

Partiendo de una amplia definición de la gerencia como lo exponen Metcalfe y Richards, (1990) “el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema” (p.2), es necesario comprender la magnitud de responsabilidad que tienen las políticas públicas en la ejecución de programas de impacto social para un país, razón por la cual el rol de recurso deberá estar asociado a una cadena de responsabilidades y principios de orden educativo que respondan las necesidades del entorno de manera sostenible y gerenciable,

La naturaleza de estos principios que delimitan el campo de la gerencia social implica que los esfuerzos que se desplieguen en este campo no se limiten a lo que tradicionalmente se han denominado los sectores sociales. Más bien sugiere que los esfuerzos por promover el desarrollo social dependen críticamente de una articulación deliberada en lo económico, social y político-institucional (Mokate y Saavedra, 2006, p.3).

Por lo anterior el llamado de la gerencia está asociado a la articulación de importantes ordenes de un país donde se desarrollan, operan y producen resultados de gran impacto para grandes sectores sociales, de tal manera que se considere de vital importancia alinear la solución de conflictos con el componente estratégico, considerando la solución de conflictos organizacionales como un aliado que capitaliza una organización y tiene el poder para mover sectores de la economía con gran influencia asociado a los factores de producción de un país; donde no solo es importante generar políticas y programas de gerencia social, si no que los agentes o responsables encargados de dirigir estas directrices consideren de manera importante los medios y mecanismos de canalizar y analizar los aspectos que pueden ser objeto de ponderación y relevancia del futuro de los temas estratégicos. Sin duda es necesario que la gerencia social cuente con el monitoreo y seguimiento que le permite ser un componente estratégico de responsabilidades compartidas.

1.3 Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales

Capitalizar la experiencia de una organización es el llamado para mantener la misma es un equilibrio de desempeño que permita generar resultados a largo plazo, lo cual confirman y aseguran Valbuena María, Morillo Roselia, Montiel Maritza y Hernández Jesús, (2012) “un proceso indispensable por el cual los miembros que dirigen la organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 271). Es así como la gerencia enfoca esta serie de esfuerzos con el objetivo de contar con planes de continuidad de negocio, que les permitan contar una dirección de metas de largo plazo, las cuales permiten generar una seguridad y sostenibilidad de la organización, toda vez que el recurso humano es quien genera la operación y por ende las buenas prácticas que capitalizan los activos económicos de la misma. Es decir que el seguimiento de todos los componentes estratégicos de la organización incluido la resolución de conflictos permitirá crear una gerencia solida que fortalece y asegura su capital laboral de tal manera que sus procesos o directrices son coherentes para el logro de sus objetivos de largo plazo.

Ahora bien, si se ha logrado articular importantes apartes que inician desde situaciones cotidianas en entornos operacionales como el agro y pasando por niveles de gestión empresarial aún más complejos de grandes flujos de información, en las cuales se integran elementos de orden psicológico como la motivación, satisfacción, estimulación y compromiso, entendidos como factores claves para el desarrollo y la economía de un país que tiene presente el campo social; se consideraría necesario que todos estos elementos tomaran parte de ser estructurados como un modelo o línea a seguir para la situación del agro que lidera el Ministerio de Agricultura; por consiguiente:

1.4 Articulación entre la Gerencia y el manejo de Conflictos Organizacionales en el Ministerio de Agricultura Colombia

Es importante definir ¿Porque es necesaria la articulación de la Gerencia con el manejo de conflictos organizacional en el Ministerio de Agricultura? Porque durante varios años se han

realizado esfuerzos para activar el factor de producción en la Economía Colombiana y su eje de funcionamiento organizacional con la población rural constituye el pilar fundamental para jalonar este importante rubro de la Economía, siendo el elemento de conexión más importante el dialogo para si lograr superar los diversos conflictos organizacionales que surgen de esa relación entre estado y población como un conjunto de sinergias que trabajan conjuntamente con un elemento en común y de beneficio por la partes denominado la tierra.

Así las cosas, es lograr capitalizar los comportamientos variables que surgen y dar la importancia del pensamiento estratégico, el enfoque integral de políticas aplicando técnicas y mecanismos prácticos de mediación como el propuesto por el caso de administración agrícola de Berkeley el cual es ratificado en similitud por la universidad e Holguín y de la facultad de psicología de la Habana responderían a lograr beneficiar un *gana gana* para el Ministerio de Agricultura. Donde su gran elemento de identidad es la motivación como un canal de comunicación que pueda estar dispuesto a buscar soluciones y evitar rupturas en el funcionamiento de la operación agrícola colombiana que durante varios años y décadas se observa en los paros agrarios y demás situaciones de orden legal por la legitimidad de la tierra entre otros.

Por consiguiente, solo logrando articular el correcto uso del manejo de conflicto organizacionales con la gerencia se lograrán obtener beneficios de gran impacto para el país y su desarrollo en la política económica agraria.

De igual manera sea la oportunidad para que la gerencia del Ministerio de agricultura considere capitalizar de manera estratégica la experiencia derivada del trabajo de las diferentes entidades que componen el agro colombiano el con él objetivo de consolidar una gerencia social de alto impacto que le permita integrar elementos de modernización en sus políticas públicas, dando así la importancia a ese dialogo que se produce en la relación fuerza laboral agrícola y gobierno.

Conclusiones

Es importante iniciar destacando que es un logro contar con la “Alta Gerencia” como la línea de conocimiento que contribuye de manera significativa a la responsabilidad y el empoderamiento exitoso que tiene el profesional que desempeña ese rol de decisiones y asesoría en una organización pública y/o privada.

Por lo anterior se aborda esta propuesta de manera articulada y se propone que la motivación es un gran elemento gerencial para el beneficio y empoderamiento de las organizaciones.

Sobre el particular se necesario que se alinee la valoración que se está percibiendo del cliente del Ministerio de Agricultura, el cual es la razón de ser para esta Institución y para el futuro de la Economía Colombiana.

Dado que algunas veces no se les da el peso corporativo de valoración que se debe tener y tampoco lo estiman como un elemento estratégico en la toma de decisiones. Por consiguiente, al no darle el tratamiento adecuado se coloca el riesgo la credibilidad del producto o servicio que brinde determinada organización que para este caso serían las políticas del agro que tienen incidencia en el desarrollo de Colombia.

Por otra parte, es de gran responsabilidad que en cabeza del estado se mantenga un control alineado de motivación con la clase rural para así obtener un impacto en las políticas del agro con enfoque social.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Washington, D.C. 20577: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES),.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Martín Piñeiro, Roberto Martínez Nogueira,. (1999). *La institucionalidad en el sector agropecuario de América Latina*. Washington, D.C. 20577: Publicaciones SDS.
- Billikopf, G. (19 de 10 de 2006). *Manejo de Conflictos*. (B. Universidad de California, Editor) Obtenido de Administración laboral Agrícola: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/13s.htm>
- Casales Julio César F y Sánchez R Lic. Ivonn, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. (2004). VARIABLES ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS. *REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA*, p189-205.
- Decreto 1279. (1994). *Reestructura el Ministerio de Agricultura, para colocarlo en armonía con la Ley 101 de 1993*. Bogotá.
- Decreto 3692. (1950). *Cambia la denominación del Ministerio de Agricultura y Ganadería por la de Ministerio de Agricultura*. Bogotá: Minsiterio de Agricultura.
- Ley 1448 . (2011). *Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Ley 25. (1913). *Determina el número, nomenclatura y precedencia de los Ministerios y crea el Ministerio de Agricultura y Comercio*. Bogotá: Congreso d ela República.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (27 de Junio de 2017). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/Paginas/Organigrama-del-Ministerio.aspx>
- Ortíz Martín, G. (14 de Junio de 2017). "Articulación entre la Gerencia y el manejo de Conflictos Organizacionales en El Ministerio de Agricultura Colombia". Bogotá, Colombia: UMNG.

Sánchez, T. (Junio de 2005). *Centro de Estudios de Gestión Empresarial*. Universidad de Holguin.

Valbuena María, Morillo Roselia, Montiel Maritza y Hernández Jesús. ((2012)). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *MULTICIENCIAS, Vol. 12, N° Extraordinario, 2012 (270 - 276)*, pp. 270-276.