



## *Agradecimientos*

*A Dios por darme la oportunidad de estar aquí*

*A mi mami por ser un ejemplo de lucha con las armas que sólo da el corazón*

*A mi David y Mauro por su amistad incondicional y todo terreno*

*A Juan Pablo Roca porque a pesar de la distancia siempre estás cerca*

*Al Gaturro porque siempre siempre lo voy a querer*

*A Juan Pablo Quijano por los momentos de felicidad*

*A Catastro Distrital por brindarme la oportunidad de hacerme servidora pública y de poder acceder a la educación superior*

*A la Universidad Militar por la creación de programas que incentivan la integración de los diferentes campos profesionales*

*A todos mis profesores y compañeros de especialización porque de todos aprendí que la riqueza más grande es la diversidad del Ser Humano*

*Gracias, a todos de corazón*

*Carolina*



EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES – TRÁFICO DE  
INFLUENCIAS EN LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

POR CAROLINA CIFUENTES DÍAZ

INGENIERA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, 2010



EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES – TRÁFICO DE  
INFLUENCIAS EN LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

POR CAROLINA CIFUENTES DÍAZ

INGENIERA INDUSTRIAL

PRESENTADO A FANETH SERRANO

DOCENTE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, 2010



## INTRODUCCIÓN

“El conflicto organizativo es un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes. También puede concebirse como el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses. La consecuencia es que los miembros de la organización en desacuerdo, o de una parte de la misma, procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás”.<sup>1</sup>

“Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española<sup>2</sup> la palabra conflicto procede de la voz latina conflictus que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses”.

Dentro de la aplicación es una situación de encuentro desarmonizado en donde existen diferencias marcadas entre los métodos para conseguir un mismo objetivo, o pueden ser diferencias de conceptos o ideas, lo que genera una desconexión en las sinergias que apalancan la ejecución de las acciones para el logro de los objetivos.

Cualquier tipo de organización sea pública o privada con o sin ánimo de lucro cuenta con unos objetivos los cuales buscan garantizar el sostenimiento y/o el crecimiento de las mismas; uno de los principales obstáculos que se

---

<sup>1</sup> BENEDITO MONLEON, Miriam, Conflicto en las Organizaciones Editorial Nau Libres, España, 1993 pág. 28

<sup>2</sup> Real Academia de la Lengua Española, Diccionario de la Lengua Española Vigésima edición Editorial RAE, España 1984. Pág. 1984.



presentan para el logros de los objetivos son los conflictos internos; los conflictos se generan sólo con la existencia de las personas, es decir, que es inherente a los seres humanos.

Los conflictos van en aumento en la medida en que deba existir mayor interacción entre procesos y entre las personas, dicha interacción es la que finalmente agrega mayor valor a los productos o servicios que generen las organizaciones, lo que hace necesaria la conexión y por lo tanto necesario el conflicto. Todo esto es beneficioso siempre que se mantenga controlado y se maneje estratégicamente de acuerdo al campo en el que se presente, a los actores involucrados, las consecuencias que puede generar etc.

El siguiente documento presenta un esquema general de la conceptualización aplicada a un conflicto en una organización pública que para el caso igualmente se podría presentar en una entidad privada, se podrá apreciar desde el concepto inicial, el análisis y la propuesta de solución del conflicto.

El presente documento está dirigido especialmente a los servidores públicos sean profesionales, técnicos o de cualquier figura organizacional ya que se ven expuestos en mayor medida a las conflictos que se generan a partir del tráfico de influencias al interior de las entidades gubernamentales.

Finalizando se encontrará con la formulación de una salida, una respuesta al conflicto de tráfico de influencias en una de las áreas de una entidad pública, previo análisis y demarcación conceptual.



## CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN ESPECÍFICA DEL CONFLICTO

La Oficina Asesora de Planeación (OAP) en todas las entidades del Distrito es la encargada de formular, revisar, aprobar, hacer seguimiento, control, y realizar ajustes a toda la planeación estratégica y operativa de la Unidad, dichos Planes nacen de las metas institucionales que son creados desde la Alcaldía Mayor de Bogotá, al mismo tiempo que establece y controla los recursos que son otorgados para lograr los mismos.

En conclusión la OAP es el área de lidera y se responsabiliza del cumplimiento de los objetivos planteados por el Alcalde y da respuesta de sus resultados a los entes de control y a los ciudadanos que lo requieran.

El tráfico de influencias es punto que se nota en toda tipo de organizaciones, independiente de su naturaleza, sin embargo, es más frecuente y acentuado en las organizaciones públicas que en las privadas, debido a los intereses personales y al acceso al poder.

El caso de Tráfico de Influencias en la OAP de una de las Entidades del distrito lo antecede el siguiente factor; el anterior Jefe de la Oficina no contaba con credibilidad ante el equipo Directivo ni ante los funcionarios de la Unidad, causa por la cual fueron intercambiados los Jefes de las Oficinas de Control Interno y de la Asesora de Planeación.

El grupo de la OAP, se encuentra conformado por 6 profesionales de apoyo quienes son contratistas de las cuales dos tienen como objetivo vigilar el uso de los recursos financieros de la Unidad, una tercera lidera el proceso de rediseño institucional por el cual se encuentra pasando la entidad y otras tres profesionales asesoran cada una a los diferentes procesos en cuanto a los sistemas de gestión de calidad, control interno y el cumplimiento a la



planeación estratégica y operativa, el grupo también cuenta con una supernumeraria, quien asiste a la jefa, una técnico y un profesional especializado en estadística que se encuentra a menos de un año de obtener su jubilación, éstos dos últimos son funcionarios de planta.

La nueva Jefa de la OAP, cuenta con amplia experiencia en control interno, al inicio de su traslado se generaron muchas expectativas principalmente por dos elementos; el primero por la buena apreciación que tiene la Dirección y la Secretaría General, sobre ella; y el segundo por su fuerte vínculo con la asesora de rediseño institucional, quien es una de las profesionales de la oficina.

Al inicio de la nueva Jefatura todo el grupo lo percibía positivamente ya que la Dirección y la Secretaría General de la Entidad le dio más protagonismo e importancia a las labores que desempeña la OAP, a pesar de esta situación inicial posteriormente vinieron apreciaciones negativas debido a los comentarios realizados a la jefa por parte de la asesora de rediseño institucional, estos han sido escuchados por miembros del grupo y por externos a la oficina.

La asesora de rediseño institucional es reconocida como una mujer de carácter fuerte, dentro de términos coloquiales “pila” y emprendedora, mas sin embargo mantiene una actitud de realizar repetidamente críticas negativas de los funcionarios, los cuales manifiesta abiertamente a diferentes compañeros, al mismo tiempo que llega a realizar comentarios con la nueva jefa.

Los comentarios de la asesora de rediseño institucional se han convertido en el punto de evaluación de los contratistas y la supernumerario de la OAP, es decir, se han vuelto la base para emitir el criterio en las evaluaciones de desempeño de los funcionarios, independientemente de las apreciaciones que tengan los procesos que son objeto de las asesorías y



acompañamientos, los cuales a diferencia son positivos, por lo que finalmente los resultados registrados dan a conocer un concepto contrario, en donde se concluye mala calidad, e incumplimiento por parte de las asesoras al momento de ejecutar sus obligaciones; estas evaluaciones se han generado por la fuerte influencia que tiene la asesora de rediseño institucional sobre la jefa de la OAP, quien toma las decisiones basadas no en su criterio propio ni en las evidencias o indagaciones que pudiera llegar a hacer; sino en el concepto de la asesora de rediseño institucional quien realiza afirmaciones negativas sobre el desarrollo de las tareas de todos los miembros del equipo.

Se han visto otros resultados de la mencionada influencia como lo son el retiro de las funciones del profesional especializado que se encuentra a puertas de su jubilación, por lo que se siente como un servidor público sin funciones a desarrollar desde que le fueron retiradas sus responsabilidades por sugerencia de la asesora de rediseño institucional.

Al mismo tiempo la asesora de rediseño institucional fue favorecida con incremento en el valor de su contrato en un 7% mientras que las demás asesoras recibieron un aumento del 4% como fue el valor establecido por medio de un acto administrativo en la entidad para todos los contratistas, es decir, este incremento fue superior por encima de la reglamentación interna.

El papel que desempeña la OAP es de vital importancia para la Entidad ya que desde ésta es de donde la dirección realiza la planeación, el seguimiento y control del cumplimiento de la misión y de las metas establecidas por el gobierno vigentes por lo que es importante el papel que desempeña cada una de las personas que integra el equipo y el desarticulamiento del equipo impactará directamente en los resultados globales de la organización.



## 1.1 ELABORACIÓN CONCEPTUAL Y CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO

### 1.1.1 Puntos de Vista del Conflicto

El conflicto presente se puede categorizar como de visión tradicional<sup>3</sup> ya que éste trata de un enfoque negativo, resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes el aspecto de responder a las necesidades y aspiraciones de los funcionarios. En general indica el mal funcionamiento dentro del grupo.

Si se tomara como punto de vista de las relaciones humanas<sup>3</sup>, se asume que el conflicto se genera de una consecuencia natural en todas las organizaciones. Dado que el conflicto es inevitable se tiene que aceptar su existencia permanente.

La clasificación desde el punto de vista del conflicto presentado son; vista tradicional porque se ha tratado a lo largo del tiempo como negativo, se ha aumentado debido a la falta de comunicación entre las Asesoras y las Jefa de la oficina, esta falta de comunicación es generada por temores, por lo que en consecuencia se ha generado un fractura notoria en el grupo de la OAP. Al mismo tiempo es clasificada dentro de las relaciones humanas ya que el grupo se ha convertido en poco competitivo y carencia de creatividad para solucionar problemas que recaen sobre la oficina.

### 1.1.2 Tipificación del conflicto.

Un conflicto puede afectar de tal forma a una organización que le suponga una constante decadencia y puede desencadenar en la desaparición. No todos los conflictos tienen la misma importancia ó el mismo impacto, lo grave

---

<sup>3</sup> BENEDITO MONLEON, Miriam, Conflicto en las Organizaciones Editorial Nau Libres, España, 1993 pág. 43



no es que existan, sino que existan sin solucionarse, siendo conscientes de su existencia y sólo tomando una actitud de ignorar el conflicto pensando en que se solucionará solo con el tiempo, por ello se debe tener presente que los conflictos cuando son tratados tienen el potencial de mejorar o en el caso de que no pueden deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos.

Por consiguiente se hace necesario tipificar el conflicto, para saber su naturaleza, su contexto, en el caso tratado en el documento podemos aseverar que es un conflicto intraindividual<sup>4</sup> ya que ocurre cuando una persona persigue objetivos divergentes ó no prioriza los de la organización. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo. Igualmente, se puede definir como un conflicto interindividual<sup>3</sup> debido a que lo individuos de la misma organización tienen una marcadas diferencia de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles, compromisos que adquirieron en el contrato y a las formas de asegurar la permanencia en la entidad.

El conflicto intragrupal<sup>4</sup> ya que es entre diferentes individuos quienes se relacionan de diferentes formas y al mismo tiempo afrontan las presiones de inconformidad que les impone su grupo de trabajo.

El conflicto entre grupos ó intergrupala<sup>4</sup> dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los objetivos que persiguen los funcionarios que a pesar de ser iguales son excluyentes porque buscan sólo el beneficio propio.

Debido a las condiciones laborales en las que se encuentran actualmente los funcionarios públicos, en donde reina la inestabilidad laboral pues cada contrato no supera periodos superiores a seis meses y donde cada quien lucha mantener la contratación aunque algunos por medios carentes de ética

---

<sup>4</sup> BENEDITO MONLEON, Miriam, Conflicto en las Organizaciones Editorial Nau Libres, España, 1993 pág. 28



es por ello que se concluye que de la misma manera es un conflicto intraorganizativo<sup>3</sup>, pues nace de las características organizacionales.

En la clasificación organizativa, este conflicto se encuentra en el tipo interindividual ya que las personalidades de las Asesoras son muy diferentes algunas mas pasivas y reservadas, mientras que las otras se encuentran en el otro extremo; se han manejado diferentes roles a causa de las diferentes estrategias que han optado frente a la situación, al mismo tiempo que los objetivos cuales no se perciben como metas comunes dentro del grupo y se carece de estandarización del cómo realizar las asesorías a los diferentes procesos.



## 1.2 ANÁLISIS DEL CONFLICTO Y LAS CAUSAS QUE LO GENERARON

Para realizar el respectivo análisis del conflicto es necesario realizarse una serie de preguntas para darle base a la propuesta de solución, ¿Quiénes están directa e indirectamente involucrados? Directamente: la jefe de la Oficina Asesora de Planeación y el grupo de servidores de la misma, indirectamente los demás directivos y funcionarios de la Entidad.

¿Es una relación de iguales o existe desigualdad? Sí, porque no todos los funcionarios tienen las mismas condiciones laborales en aspectos como estabilidad, reconocimiento y remuneración, ni la misma capacidad de influenciar en la toma de decisiones de la oficina.

¿De qué manera se comunican? La comunicación que existe es muy informal y quebrantada porque se fundamenta en rumores y otras manifestaciones verbales que no miden las consecuencias que pueden acarrear. Igualmente existe un temor a enfrentar la situación y que conlleve a no generar continuidad en los contratos.

¿Cuáles son las percepciones del problema de las partes? La percepción de las partes es que existe una enemistad, un deseo constante de protagonismo, por parte de las contratistas sienten que la asesora de rediseño quiere obtener protagonismo mediante la crítica destructiva de sus compañeras, estas son las consecuencias de no manifestar abiertamente las condiciones, de lo que le espera a futuro a los funcionarios y de no contar con un líder que dé la claridad de lo que se quiere de cada quien y de que no existan procesos de retroalimentación bien fundamentados.

¿Cuáles son las necesidades que han generado el conflicto? La necesidad de mantenerse dentro de los contratos (trabajo estable) pues se ha generado una disminución constante de recursos en la entidad, lo que con el



transcurrir de tiempo se ha disminuido el presupuesto para la Contratación de profesionales por lo que ya algunos han dejado de ser contratados y obviamente nadie quiere ser el siguiente al que no se dé continuidad en el contrato.

¿Cuáles son las emociones o los sentimientos que ha generado el conflicto? Una de las emociones más fuerte es la incertidumbre, acompañada de rivalidad, la inequidad en el trato.

¿En qué forma el conflicto afecta a las personas que se encuentran involucradas? En que no deja focalizar los esfuerzos de las personas en los objetivos reales de la OAP y por ende de la entidad, sino que se dispersan y se da mayor importancia a las posibles consecuencias y los efectos que ha tenido el conflicto, lo que impide la mejora del proceso.

Se puede concluir que las condiciones de inestabilidad laboral y el interés personal por mantener los contratos han conllevado a que se genere un claro conflicto de intereses al interior de la oficina en la cual no mide consecuencias de los resultados que puede conllevar para los profesionales y la institución.



### 1.3 FORMULACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Actualmente el conflicto se ha venido “solucionando” con estrategias de; Competencia bajo la posición gana pierde y el evitamiento ya que ni los funcionarios ni la jefa ha querido enfrentar la situación ni por parte de la Jefa se ha indagado sobre la actual situación.

Dentro de la nueva propuesta se deberían tener presentes aspectos que no llegaran a ser tan protocolarios como lo es acostumbrado en las entidades públicas ya que esto interpone barreras en comunicación igualmente la primera medida sería identificar las necesidades que tienen los servidores, la OAP y en general la Entidad. Como segundo paso es conveniente verificar el concepto que tienen en la Unidad sobre las contratistas que realizan las asesorías a los diferentes los procesos. La tercera medida sería coordinar con las asesoras las argumentaciones, que se le darían en el momento de aclarar con la jefa de la OAP, igualmente las sugerencias a realizarle. En una cuarta fase se podría programar un almuerzo informal con la jefa de la OAP, en un lugar no cercano a la Entidad en donde se perciba como neutral para las partes involucradas (Jefa y Asesoras). El quinto llega a ser la manifestación posterior al almuerzo el sentir común de las asesoras frente a la actual situación de conflicto que se viene presentando en la OAP, dentro de un marco de respeto hacia la jefe y hacia la asesora de rediseño institucional, enseñando lo vulnerables que son todas las personas.

Es importante escuchar precisamente la apreciación o apreciaciones que tiene la jefa al respecto, para poder realizar las aclaraciones pertinentes de manera efectiva.

Por último se hace necesario realizar las diferentes sugerencias para cambiar la situación del conflicto de la oficina como:



- ✓ Las evaluaciones de las profesionales sean realizadas previa verificación de los funcionarios que recibieron las asesorías.
- ✓ Verificar los productos que fueron generados a partir de las asesorías y si éstos generaron valor tanto en las obligaciones como en la Unidad.
- ✓ Las asesoras sustenten los informes de resultados que realizan y que son una de las bases para la evaluación de contratistas.
- ✓ Las evaluaciones sean realizadas en compañía de la asesora evaluada para que se realice la respectiva retroalimentación de su desempeño y de los elementos que tiene por mejorar.
- ✓ Que sean devueltas las funciones al profesional especializado que se encuentra próximo a jubilarse y que él mismo sea el encargado de entrenar a la persona que vaya a asumir las responsabilidades posterior a su salida.
- ✓ Darle a conocer los beneficios que se generarían ante un cambio total de la situación de la OAP.

Es vital importancia una solución viable del conflicto, teniendo en cuenta que las condiciones laborales difícilmente van a cambiar pues son normatividades que se establecen desde el gobierno por lo que los integrantes del equipo de la OAP se deben adaptar a dichas condiciones y establecer reglas claras de riesgos y oportunidades.



## CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES

1. Los conflictos en las organizaciones son una permanente, dependiendo de la asertividad en el manejo que se les dé y se les deje de hacer serán los resultados de las organizaciones, pues son los conflictos los detonantes para que se incurran en mejoras radicales en las empresas.
2. No se puede pretender que un conflicto lo solucione el tiempo o lo minimice el no darle importancia cuando en realidad si lo tiene, la mejor salida a pesar del costo que pueda acarrear es enfrentarlo con una táctica que no sea peor que el mismo conflicto, para lo cual se debe tener una estructura donde se identifiquen las causas del conflicto, quienes son los involucrados o quienes están interviniendo, las necesidades de ellos, cuáles pueden llegar a ser las consecuencias de no darle solución.
3. La solución de un conflicto no debe estar fundamentada en el señalamiento de culpables sino en la salida que se le pueda dar de manera que satisfaga a las partes y que ambas sientan que han ganado.



## GLOSARIO

Asesorar: Tomar consejo del letrado asesor, o consultar su dictamen<sup>5</sup>.

Conflicto: Son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus intereses, necesidades y deseos se cruzan o son percibidos como contrarios<sup>5</sup>

Contratista: Persona que por contrata ejecuta una obra material o está encargada de un servicio para el Gobierno, para una corporación o para un particular. Las personas que son vinculadas por éste medio no cuentan con beneficios como la seguridad social y prestaciones legales, las cuales deben ser pagadas del mismo<sup>5</sup>.

Unidad: Es el término que hace referencia a la organización.

Influencia: Poder, valimiento, autoridad de alguien para con otra u otras personas o para intervenir en un negocio. Persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio<sup>5</sup>.

Tráfico de influencias: Utilización abusiva o ilegal de la posición social o política con el fin de conseguir beneficios o ventajas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Real Academia de la Lengua Española, Diccionario de la Lengua Española Vigésima edición Editorial RAE, España 1984.



## BIBLIOGRAFÍA - CYBERGRAFÍA

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=asesor](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=asesor)

BENEDITO MONLEON, Miriam. Conflicto en las Organizaciones. Editorial Nau Libres, España, 1993.