

**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.  
DIVISION DE GESTION Y ASISTENCIA AL CLIENTE  
DIAN-BUCARAMANGA.**

**CLAUDIA MARCELA VARGAS CRUZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2009**

**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.  
DIVISION DE GESTION Y ASISTENCIA AL CLIENTE  
DIAN-BUCARAMANGA.**

**CLAUDIA MARCELA VARGAS CRUZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
TRABAJADORA SOCIAL**

**DIRECTORA  
PROFESORA MATILDE MUÑOZ LASPRILLA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2009**

## **DEDICATORIA**

*A Quien con su luz guio mi proceder y me otorgo el sentido de la vida,*

*Mi buen niño Jesús.*

*A mi familia por la confianza, por su apoyo y amor.*

*Y a Franz, por construir a mi lado los mejores recuerdos de mi juventud.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios Padre por su eterno amor y su inmensa bondad, quien me da la fuerza, la esperanza y la vida.*

*A Claudia Patricia Cruz y Luz Dary Quirama por la confianza, la entrega, el amor y el apoyo incondicional en el cumplimiento de logros y triunfos.*

*A mis tíos*

*Jorge Alahan por orientarme y ser un hermano,*

*Andrea por sus enseñanzas y consejos*

*Y Carlos por su cuidado y amor.*

*A Franz Garzón por todas y cada una de sus enseñanzas,*

*Por ser parte presente con constancia, amor y dedicación en ésta que también hace parte de su historia.*

*A Jenny, Stefany y a todos mis amigos, por siempre estar hay en los triunfos y en las derrotas.*

*A la Universidad Industrial de Santander, la escuela de Trabajo Social, por contribuir a mi formación profesión.*

*A los Funcionarios de la DGAC-DIAN, por su amistad, confianza y apoyo.*

## CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. MARCO REFERENCIAL	3
2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECIFICO EN EL CUAL SE INSERTA LA EXPERIENCIA	20
2.1 DIAN-Bucaramanga y El Sistema de Administración del Riesgo –SAR-	20
2.2. Normatividad, Prevención de Riesgos Laborales.	24
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	32
4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA	49
5. EVALUACIÓN PROCESO DE PRÁCTICA	81
6. PROPUESTA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA, DIVISIÓN DE GESTIÓN ASISTENCIA AL CLIENTE (DGAC)- DIAN.	86
6.1 OBJETIVO GENERAL:	86
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	86
6.3 PLANEACIÓN	87
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
8. BIBLIOGRAFÍA	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico DIAN	42
Figura 2. Organigrama DIAN.	43

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Principales diferencias de las concepciones del entorno	10
Cuadro 2. Diferencias entre las Estrategias Empresariales	12
Cuadro3. Diferencias entre las Estrategias Psicológicas entre los tipos de organización.	13
Cuadro 4. Procesos que se desarrollan en la DIAN	41
Figura 1. Mapa Estratégico DIAN	42
Cuadro 5. Caracterización de la Población.	45
Cuadro 6 Matriz DOFA	52
Cuadro 7 Conservación y Desarrollo-Estrategia 1.	54
Cuadro 8. Variables del Clima Laboral	73
Cuadro 9 Conservación y Desarrollo-Estrategia 2.	74
Cuadro 10 Conservación y Desarrollo-Estrategia 3.	76
Cuadro 11 Conservación y Desarrollo-Estrategia 4.	78
Cuadro 12. Planeación	87

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Medición del clima DGAC-DIAN	58
Gráfico 2. Potencial de Logro	58
Gráfico 3. Motivación	60
Gráfico 4. Interés por el trabajo	62
Gráfico 5. Desarrollo en el Trabajo	63
Gráfico 6. Administración de la empresa	64
Gráfico 7. Calidad técnica de la supervisión	66
Gráfico 8. Salud ocupacional	68
Gráfico 9. Cordialidad y apoyo	70
Gráfico 10. Trabajo y vida personal	71

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: DIAGNÓSTICO DINÁMICA GRUPAL, DIVISIÓN DE GESTIÓN DE ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN-BUCARAMANGA.	95
ANEXO 2: FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL	98
ANEXO 3: FICHA DE TALLERES, JORNADA IEC.	99
Anexo 4: Registro Fotográfico Jornada de Talleres IEC.	102
ANEXO 5: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.	103
ANEXO 6. Registro Fotográfico Celebración de Cumpleaños.	104
ANEXO 7.Registro fotográfico Celebración del Halloween	105
ANEXO 8. Registro Fotográfico Celebración de Navidad.	106
ANEXO 9. Registro Fotográfico Celebración Novena Navidad.	107
ANEXO 10. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES.	108
ANEXO 11: INSTRUMENTO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	109

## RESUMEN

**TITULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO y CLIMA LABORAL, DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN-BUCARAMANGA \***

**AUTORA: CLAUDIA MARCELA VARGAS CRUZ\*\***

**PALABRAS CLAVES: Talento Humano, Cultura Organizacional y Clima Laboral.**

### DESCRIPCION:

La gestión del talento humano, la cultura y el clima organizacional se han considerado variables determinantes en la dinámica de la organización, pues son los sujetos quienes establecen dichas relaciones, generando cambios, avances, logros o atrasos en los procesos misionales de la entidad.

En el trabajo de grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional realizada en la División de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Bucaramanga, durante el segundo periodo de 2008.

EL objetivo de la practica se centro en el área de conservación y desarrollo del talento humano, en el diseño y dirección de programas enfocados al mejoramiento organizacional de los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente DGAC, alrededor de las teorías más importantes que dieron el fundamento al desarrollo del ejercicio práctico como lo son: La Teoría de Sistemas, La Teoría de la Integración, El entorno organizacional, La Cultura y El Clima Laboral.

Una de las temáticas a desarrollar fue la medición del clima laboral en la división, que permitió conocer la dinámica, las fortalezas y debilidades grupales, para poder mejorar y potencializar las variables positivas predominantes en el grupo, logrando de esta manera mejorar el desempeño laboral hacia el servicio.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social.  
Directora: Matilde Muñoz Lasprilla

## ABSTRACT

**TITLE: ADMINISTRATION OF THE HUMAN TALENT AND LABOR CLIMATE, DIVISION OF ADMINISTRATION AND ATTENDANCE TO THE CLIENT, DIAN-BUCARAMANGA\***

**AUTHOR: CLAUDIA MARCELA VARGAS CRUZ\*\***

**KEY WORDS: Human talent, Organizational Culture and Labor Climate.**

### DESCRIPTION:

The administration of the human talent, the culture and the organizational climate have been considered decisive variables in the dynamics of the organization, because they are the fellows that establish this relationships, generating changes, advances, achievements or back payments in the processes of the entity.

In the present text the process of academic practice is described starting from the professional intervention carried out in the Division of Taxes and National Customers DIAN- Bucaramanga during the second period of 2008.

The objective of the practiced was the conservation area and development of the human talent. Also it exposes in the design and address of programs focused to the organizational improvement of the officials belonging to the Division of Administration and Attendance to the Client DGAC. All the above-mentioned, keeping in mind the most important theories that gave the foundation to the development of the practical exercise: The Systems' Theory, The Integration's, the organizational environment, The Culture and The Labor Climate.

One of the thematic to develop was the mensuration of the labor climate in the division that allowed to know the dynamics, the strengths and collective weaknesses, to be able to improve and to reinforce the predominant positive variables in the group, being able to improve the labor acting toward the service.

---

\* Work of Degree

\*\* Industrial University of Santander. Ability of Human Sciences, School Social Work.  
Director: Matilde Muñoz Lasprilla

## INTRODUCCION

El entorno organizacional y las nuevas iniciativas administrativas, plantean elementos fundamentales para el cumplimiento de objetivos estratégicos, metas y logros institucionales. La entidad debe desarrollar actividades laborales apropiadas eficientes, eficaces con un alto nivel de calidad y competitividad. El hombre es el potencial que aporta habilidades y destrezas necesarias para que la entidad cumpla con su finalidad, siendo el protagonista de la empresa en la actualidad. Es por esta razón que variables como la cultura y el clima laboral son influyentes es la dinámica grupal y en el funcionamiento de la entidad. Los aspectos que determinan el grado de motivación, aceptación, participación, comunicación, liderazgo entre otros, permitiendo dar cumplimiento el plan estratégico de la entidad o por lo contrario dificultarlo.

La entidad debe ser un escenario apropiado para el desarrollo integral del individuo contribuyendo con su formación académica, permitiéndole tener una experiencia laboral y un aprendizaje constructivo constante. Aportando herramientas para desempeñarse de la mejor forma dentro y fuera de la organización. Logrando que el individuo cumpla con el alcance de sus propósitos individuales. Se espera que exista no solo un contrato económico sino una transferencia tecnológica entre el trabajador y la entidad donde labora. Dentro de este desarrollo integral se determina el espacio laboral como un escenario donde se conjugan relaciones socio laborales, socio afectivas, o se vivencia un espacio de conflicto, discusión o diferencia.

En este trabajo de grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional en la entidad División de Impuestos y Aduanas

Nacional DIAN-Bucaramanga. Enmarcado dentro del objetivo organizacional de conservación y desarrollo, que permite determinar la gestión del talento humano, en el bienestar del trabajador, como sujetos activos e importantes para la organización. La estudiante en formación de Trabajo Social, se enfocó en el desarrollo del talento humano, la medición del clima organizacional, las variables y los indicadores de gestión.

El documento se compone de seis capítulos; el primero contiene el marco teórico que sirvió de soporte para llevar a cabo la intervención profesional. El segundo capítulo da a conocer el contexto donde se inserta la experiencia, División de Gestión y Asistencia al Cliente DGAC-DIAN. El tercero permite ubicar a la entidad, en lo relacionado a su misión, visión, procesos y valores corporativos. El cuarto permite conocer el grupo sujeto de intervención y los alcances logrados y realizados en el campo de práctica, entre ellos la medición y análisis del clima laboral en el grupo de DGAC. En el quinto capítulo se evalúa los procesos de intervención y los factores positivos y negativos de la entidad, para llevar a cabo dicha intervención. Y finalmente se presenta una propuesta de intervención que busca encaminar los procesos estratégicos, misionales y evaluativos de la entidad, en un proceso de formación especializada que apunta a aprovechar las capacidades del personal en el cumplimiento óptimo de objetivos propuestos por la división y contribuir al mejoramiento del clima grupal.

## 1. MARCO REFERENCIAL

*"La primera modificación de la cual somos todos conscientes en la actualidad en las diversas organizaciones cae dentro de la concepción estructural de las empresas: La visualización de la distribución del trabajo por resultados a una visión de procesos en busca de la eficiencia y eficacia de los sistemas humanos"<sup>1</sup>*

Abrévame Allane

Las organizaciones son creadas por el hombre quien es un ser dinámico. El se relaciona en su desempeño con el ambiente que lo rodea; de igual forma la organización es vista como un todo constituido por muchos elementos que contribuyen a su desarrollo y funcionamiento, que se relacionan entre sí para generar los procesos óptimos de la organización, consiguiendo determinados objetivos.

El trabajo es una acción que manifiesta un comportamiento humano, relacionado con el contexto de la empresa y el objeto de la misma; es por esta razón que en la interacción dinámica de la empresa o entidad los elementos fundamentales o subsistemas son indudablemente en un contexto los clientes, los proveedores, la competencia o competidores y todos los agentes externos que influyen o afectan a la entidad, la economía nacional, los impuestos, la normatividad, la comunidad en general entre otros. De igual forma la entidad influye en el ambiente o contexto que lo rodea y en otras empresas, debido a que las organizaciones son autónomas con capacidad de producir cambios en su accionar.

---

<sup>1</sup>Abravanel Allaire Firsirotu. *Cultura organizacional*. Santafé de Bogotá. Leguis. 1992. Pág. 7

Chiavetano Idalberto, en su libro “introducción a la teoría general de la organización”, reconoce que los elementos fundamentales de la teoría de sistemas en la organización, tienen unas entradas o insumos (input), que son de una u otra

forma los elementos que le permiten dar partida al sistema, y unas salidas (output), como resultado o finalidad del proceso, que son los objetivos o logros alcanzados. En medio de estos elementos está el procesamiento o transformación. Esta fase se lleva a cabo por las acciones y el proceso de información, documentación y cumplimiento de la normatividad, y finalmente la retroalimentación, que nos permite evaluar el proceso de la entidad, la viabilidad, eficacia y cumplimiento de servicios. Indudablemente, las entidades están inmersas en un sistema abierto en su mayoría influido e influyente en el contexto cambiante, dinámico por la necesidad de cumplir con la normatividad según el servicio que presten, pero además de esto se debe estudiar el tipo de entidad.

Es importante inmiscuirnos en la dinámica laboral de la entidad para conocer su dinamismo real y su funcionamiento. Algunos de los autores que considero más pertinentes para definir la diferencia entre las empresas tradicionalistas y las entidades que están cambiando su metodología a procesos estratégicos es el autor Douglas Mc Gregor<sup>2</sup>, quien menciona los aspectos más importantes en la dinámica laboral de las personas. Estos aspectos son los detalles o necesidades básicas indispensables en el ser humano, que permiten conocer la conducta o nivel de satisfacción que tiene el empleado con relación a su trabajo. Algunos aspectos que en ocasiones no son tomados en cuenta por los jefes y superiores y que son determinantes para el funcionamiento apropiado y completo de la actividad humana.

---

<sup>2</sup> MC Gregor Douglas, *El lado humano de las organizaciones*. Buenos Aires. MC Graw Hill 1994.

Uno de los principios más importantes dentro de la actividad administrativa es saber que la teoría es la principal herramienta que soporta nuestras predicciones o supuestos acerca de la conducta empresarial. Existen diversas doctrinas y teorías sobre el control ejercido en los empleados; alguno de ellas son: los principios de la

*teoría convencional*, como la Iglesia Católica o la organización militar, que se reconocen en que los mandos medios tiene más de un jefe o superior.

*La teoría clásica* de la organización del etnocentrismo desconoce la importancia del medio político, social y económico para dar forma a la empresa. En la teoría convencional se utilizaron unos métodos de influencia o medios de control para los empleados de la Organización; algunos de ellos son: la autoridad, la coerción y la persuasión, los cuales generaron el éxito del método o la forma de influencia frente a un trabajador. Los métodos de control están determinados por la capacidad de alterar y afectar la capacidad de los individuos para el cumplimiento de objetivos y para satisfacer sus necesidades; mientras el individuo no se deje o no comprenda que lo pueden afectar en alguna manera sus capacidades no podrá influir en su conducta.

Hace más de medio siglo se consideraba como medio de control, la autoridad con la capacidad de imponerla por medio del castigo o la amenaza de cese, el despido como última alternativa de presión. Actualmente no se observa de ese tipo de manifestación de total dependencia, es notable que en las organizaciones se observe un alto grado de interdependencia, donde no sólo los subordinados son quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus necesidades sino que también los ejecutivos o los mandos altos dependen de sus empleados para lograr los objetivos propuestos.

De igual forma se presenta otro tipo de relación, que consiste en la interdependencia como característica propia de las relaciones entre el personal y un asesor. Como se mencionó anteriormente en el caso de la teoría convencional de la Organización, reconoce plenamente la dependencia de abajo hacia arriba pero no comprende la importancia de la interdependencia. En algunos casos la situación de dependencia resulta agradable, el sentirse seguro, pero en otras situaciones genera frustración, pues se está limitando la libertad.

Esta dinámica organizativa está determinada a su vez por roles: por ejemplo el gerente puede tener un rol de líder en un grupo de subordinados y en otros casos puede actuar en un grupo de iguales. De igual forma los roles de tomar decisiones, de aplicar disciplina, de prestar ayuda, de ser consultor o de observador, etc.

El gerente siempre será considerado como la representación de la autoridad; es difícil considerarlo colega o consultor, al menos que su rol de característico al ser adoptado puedan los subordinados actuar consecuentemente. La autoridad es un medio perfectamente apropiado para influir sobre la conducta humana en determinadas condiciones, pero se dan numerosos casos en que el ejercicio de la autoridad no sirve para lograr los resultados deseados por la Organización.

Mc Gregor maneja dos planteamientos interesantes sobre la forma de organización que han tenido las diferentes empresas a lo largo de su historial. De esta manera se identifican la teoría **X** mejor conocida como un postulado netamente tradicionalista de la Organización y sin lugar a duda de las primeras organizaciones, dejando ver al hombre como una herramienta más de la organización limitando sus capacidades a tareas estipuladas y controladas. Y en contraste, la teoría **Y** o la teoría de la integración que reconoce al individuo como

parte fundamental en el desarrollo empresarial, llevando consigo procesos estratégicos en mejora de la entidad, permitiendo de igual forma un crecimiento al individuo como persona y como trabajador.

Algunos supuestos de la teoría **X** evidenciados por el autor son, por ejemplo, que el ser humano siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitaría siempre que pueda; con relación a este aspecto, subraya que el hombre sólo trabaja por medios coercitivos y controles externos; además que el ser humano estándar prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, deduce que tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Otro factor determinante en la motivación es el proceder arbitrario de la gerencia, la conducta que refleja favoritismo o discriminación; así como las políticas impredecibles, pueden ser elementos motivadores de las necesidades de tener seguridad en la Organización.

Además, otras necesidades del hombre como son: sentir pertenencia, ser aceptado por sus compañeros, dar y recibir, recibir afecto y amistad son importantes dentro de la Organización. Las organizaciones conocen estas necesidades pero se cree equivocadamente que constituyen un peligro, pero muchos estudios han demostrado que un grupo compacto e íntimamente unido puede ser más eficiente para alcanzar los fines de la organización que un número igual de individuos aislados.

Es importante que la Organización, para la motivación de los individuos, satisfaga cierto tipo de necesidades, que pueden clasificarse en dos categorías: las que se refieren a la autoestima, el respeto, la confianza, el desempeño; y las que se refieren al propio prestigio, posición, estrato, reconocido y respetado por sus

compañeros. La insatisfacción de las necesidades se refleja posteriormente en la conducta.

El autor al igual que en la teoría **X**, en la **Y**, tiene unos supuestos, diferentes a la dinámica surgida en la teoría **X**, como lo son: que el trabajo constituirá una fuente de satisfacción, en cuyo caso se realizará voluntariamente; en caso contrario será asumido como una fuente de castigo, la cual se evitará, si fuere posible. Además, que el hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos, es decir la relación de los compromisos con los objetivos está directamente relacionado con la satisfacción del logro.

Puede que el individuo lleve a cabo los objetivos de la Organización como factor que permite su realización personal. También se plantea que el individuo ordinario

aprende, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. La teoría **Y** plantea una serie de circunstancias dinámicas más que estáticas, que permiten el desarrollo y crecimiento del ser humano; la solución de los problemas de la Empresa son responsabilidad absoluta de la gerencia, que conoce los recursos humanos con los que cuenta.

El principio de la integración es la creación de condiciones que permiten que los miembros de la Organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la Empresa. La integración exige que se reconozcan no sólo las necesidades de la Organización, sino también las del individuo, que el trabajo sea una acción colectiva para el éxito de la Empresa y que todos puedan participar de los beneficios.

Para llegar a las condiciones que puedan integrar el desarrollo y crecimiento general de la entidad y de igual forma se contribuya al del individuo, es importante

contar con un entorno que posibilite las condiciones y factores necesarios en el funcionamiento dinámico de la empresa, continuando con los postulados del autor con relación a la dinámica empresarial del sistema tradicional al sistema integral, podemos decir que, el entorno organizacional de una entidad se engloba en fenómenos que se encuentran fuera de los límites de la Organización y que ejercen influencia sobre ésta. Los modelos de gestión dentro del entorno se embarcan dentro de estas mismas teorías de Mc Gregor. Se hablaría de esta manera del entorno, uno lento y otro dinámico, planteados por Gloria Villalobos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Villalobos F. Gloria, *El Clima organizacional y las condiciones de Trabajo, Implicaciones para generar personas y Trabajos Saludables. Ciencias de la Salud. Universidad Javeriana, Bogotá*

## Cuadro 1. Principales diferencias de las concepciones del entorno

Condición	Entorno lento	Entorno dinámico
<b>Cliente</b>	El cliente encuentra en el mercado pocas alternativas para satisfacer su necesidad y tiene bajas expectativas en cuanto a precios, calidad y servicio.	El cliente encuentra numerosas alternativas en el mercado y es exigente en precio y calidad.
<b>Cambio</b>	El cambio es lento, los productos permanecen con pocas variaciones. La adaptación al cambio es lenta.	Los cambios son rápidos e intensos en los productos. Se hace necesaria la flexibilidad.
<b>Control social</b>	El control social es bajo, se estima que si algo es bueno para las empresas también lo es para la sociedad.	Existe un gran control social sobre los productos, los procesos productivos y sobre las prácticas gerenciales.

FUENTE. Villalobos F. Gloria, *El Clima organizacional y las condiciones de Trabajo, Implicaciones para generar Personas y Trabajos Saludables. Ciencias de la Salud. Universidad Javeriana, Bogotá*

Cabe precisar que a diferencia de la percepción que tiene el administrador, otra puede ser la realidad objetiva del entorno. La búsqueda de los nuevos elementos de la gerencia del talento humano se apoya en la idea que el modelo tradicional opera en las condiciones propias del entorno lento, mientras que el modelo de avanzada opera en un ambiente dinámico. De las características que la Gerencia percibe del entorno se derivan las prácticas organizacionales que se concretan en políticas y estrategias.

Las políticas y las estrategias empresariales rigen la relación que la Organización guarda con diversos actores, entre ellos: el cliente, los accionistas, el trabajador y la comunidad. Las políticas de una Organización que percibe al entorno como lento, se basan en una postura de dominancia y autonomía frente a la comunidad y a sus trabajadores.

En este enfoque la dirección de la empresa suele preferir el rendimiento económico como prioridad frente a la satisfacción de las necesidades de su cliente, de la comunidad o de su trabajador. En este postulado la concepción del ser humano sería empobrecedora.

La dirección que percibe el entorno como dinámico suele tener una baja dominancia frente al cliente y a la sociedad. Su prioridad no suele ser exclusivamente la maximización de sus ganancias, por tanto su política se orienta hacia el desarrollo integral. Las relaciones que establecen estas organizaciones con los diferentes grupos de interés están marcadas por la dominación, la maximización de los beneficios a favor de la empresa y el sentido del *“gano aunque el otro pierda”*.

Las políticas de una organización de avanzada buscan mantener a su cliente a través de precios justos, excelente calidad y servicio. Frente a los accionistas, procuran elevada rentabilidad, crecimiento y supervivencia en el tiempo. Respecto al trabajador, procuran una remuneración adecuada, facilitan el crecimiento integral de las personas y propician una vinculación de largo plazo en la que se satisfacen las necesidades del colectivo laboral.

En sus relaciones con la comunidad, procuran que la empresa sea un medio de desarrollo de la sociedad y que haya responsabilidad frente a los recursos naturales y el medio ambiente, eliminando la transferencia de costos de producción a la sociedad y frente al gobierno procura un pago justo de impuestos. En últimas prevalece la noción de la *“responsabilidad social de la empresa”*.

## Cuadro 2. Diferencias entre las Estrategias Empresariales

Entorno lento	Entorno dinámico
Crecimiento a expensas de afectar a la competencia.	Flexibilidad para captar los mensajes que transmite su entorno y velocidad de reacción.
Reducción de los costos manteniendo los productos sin modificación durante largos períodos.	Creatividad para innovar los productos y servicios.
Mínima inversión en investigación y desarrollo.	Capacidad para generar conocimiento organizacional a partir de la experiencia Capacidad para lograr la mejora continua

*Fuente. Villalobos F. Gloria, El Clima organizacional y las condiciones de Trabajo, Implicaciones para generar personas y Trabajos Saludables. Ciencias de la Salud. Universidad Javeriana, Bogotá*

La estrategia psicosocial se refiere a los criterios de actuación frente al talento humano, que permitirán seleccionar los medios para desarrollarlo y conservarlo y para lograr los comportamientos y los aportes que hagan posible la supervivencia organizacional. La estrategia psicosocial permite, entonces, elegir los mejores medios para influir en el trabajador a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos. Esta influencia que ejerce la empresa sobre su colaborador está mediada por un conjunto de valores que soportan la ética de la relación. Comparando las estrategias psicosociales de la gestión tradicional y la de avanzada se pueden hallar sus diferencias principales.

### Cuadro3. Diferencias entre las Estrategias Psicológicas entre los tipos de organización.

Estrategia Psicosocial de la gestión tradicional	Estrategia Psicosocial de la gestión de avanzada
La participación del trabajador en la mejora de su tarea y en la planeación de la gestión es casi nula.	El empleado participa en los procesos de mejora y en la planeación de su trabajo.
El trabajador no goza de los beneficios de la producción rentable.	El empleado se beneficia de las ganancias y las pérdidas de la organización.
La duración de su vinculación con la organización está exclusivamente condicionada a los resultados económicos.	El trabajador desea permanecer en la empresa porque encuentra sentido al ofrecer su creatividad e iniciativa.
La empresa no necesita la flexibilidad ni la innovación, por ello no necesita de la iniciativa de sus trabajadores.	La organización fomenta la creatividad y el aprovechamiento de la experiencia de sus trabajadores.
La producción en serie reemplaza al trabajador por la tecnología.	La innovación en los productos garantiza la permanencia de las personas.
Las capacidades humanas no se desarrollan porque se requieren muy poco.	El desarrollo de la organización se logra gracias a las capacidades de su gente.
La organización determina los resultados que deben lograr los trabajadores.	Se estimula el compromiso, el involucramiento y la participación para definir los resultados conjuntos.
Los comportamientos que se esperan del trabajo se reflejan en obediencia y aceptación pasiva de la situación.	Se logran y se refuerzan los comportamientos que reflejan creatividad, iniciativa, innovación, perfeccionamiento, cooperación y servicio.
La estrategia psicosocial se basa en el uso de la recompensa (salario) y la sanción (despido).	La estrategia psicosocial se basa en el desarrollo, conservación del talento humano y la confianza, pero exige compromiso, honestidad y aporte del trabajador.

Fuente: Villalobos F. Gloria, *El Clima organizacional y las condiciones de Trabajo, Implicaciones para generar personas y Trabajos Saludables. Ciencias de la Salud. Universidad Javeriana, Bogotá*

Para lograr un entorno organizacional apropiado es importante evaluar las condiciones y reconocer las ventajas y desventajas de las relaciones sociales entre trabajadores y mantener el funcionamiento grupal para el desarrollo de funciones, que se mantengan los procesos estratégicos y el cumplimiento de las

metas de la organización. Se debe determinar la cultura organizacional de la entidad, para que las normas, hábitos y valores que practican los individuos se ajusten a principios éticos y morales de la Organización.

Las normas generales del grupo y los propósitos pueden ser evidenciados por escrito, las metas y los propósitos, pero los hábitos internos del grupo no hay que tenerlos sobre el papel; son aceptados por los miembros del grupo y las situaciones los han llevado a reconocerlos y a saber cómo actuar en una próxima ocasión. Y los valores son aquellas cualidades que integran la Organización como la responsabilidad, puntualidad, honestidad, compañerismo, entre otros.

La cultura organizacional contribuye a una construcción colectiva de los individuos según las funciones de la Empresa; por ejemplo, el servicio, la orientación hacia el cliente, es decir son actitudes de los miembros del grupo o la entidad que tienen un compromiso con el cliente interno o externo. Lo relacionado con la construcción individual es entendido como el concepto que tiene cada individuo sobre el clima laboral de la entidad. Durante las últimas décadas del siglo XX, se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término. Además, se le ha llamado de diferentes maneras: *ambiente, atmósfera, clima organizacional, satisfacción en el trabajo, etc.*

*El clima* hace referencia al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual (Van Muijen, et al., 1999). Por ello, el clima organizacional es considerado una variable moduladora y relevante a la hora de analizar los efectos de los diversos factores; las prácticas de los recursos humanos, el liderazgo, la satisfacción laboral, el compromiso

organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, sobre el de los individuos en la organización (Neuman y Barón, 1998).

Además Ferris y Otros (1998) conciben el clima como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio, dado que cada persona tiene autonomía y un comportamiento que le permite modificar e influir sobre el clima organizacional.

Es de esta manera como las características personales y los valores de la entidad, manifiesta diferentes tipos de climas; **El Clima de Apoyo** (orientación interna y flexibilidad) se caracteriza por la confianza personal, el compromiso con los compañeros, las relaciones interpersonales, la participación, la cooperación, el espíritu de equipo. Indica el grado en que las relaciones entre los miembros de la Organización son amistosas y de colaboración mutua. **El Clima de Reglas** (orientación interna y control) se determina por el respeto a las reglas, el orden impuesto y la racionalidad de los procedimientos. Indica el grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas. La estructura de la organización suele ser jerárquica y la comunicación se establece de arriba hacia abajo del organigrama. Otro de los climas más frecuentes es **El Clima de Metas** (orientación extrema y control) reside en su orientación hacia la consecución de los objetivos de un modo racional, teniendo en cuenta las demandas del entorno. Se identifica por conceptos como gestión por objetivos, planificación a corto plazo, fijación de metas, acceso a la información circunscrita a cada trabajo específico y eficiencia. Y por último **El Clima de Innovación** (orientación extrema y flexibilidad) se caracteriza por la apertura a nuevas ideas, apoyo a cambios tecnológicos, búsqueda de nueva información en el ambiente, creatividad, anticipación y experimentación. Es indicador del grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados. No requiere el control por parte de los

jefes inmediatos ya que éstos esperan que las personas se impliquen y se comprometan.

Para identificar los elementos y tipologías que enmarcan el clima de la entidad es importante medir las condiciones del grupo de trabajo. El diagnóstico elaborado sobre *El Clima Laboral*<sup>4</sup> en una entidad busca determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen los empleados. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, que influirá por ultimo en el rendimiento del desempeño, los resultados económicos, la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos y el compromiso hacia el proyecto de la empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Un método de investigación de clima laboral en una Empresa consiste en que los trabajadores pudiesen mantener el anonimato, a pesar de formar parte de una plantilla reducida, puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencillas preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos y proyectos personales.

El clima laboral puede considerarse como efecto y resultado de los procesos de la Organización. Los elementos de la estructura a los que se hace alusión más frecuentemente han sido el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea y la densidad. El tamaño ha sido considerado

---

<sup>4</sup> Katz D. Kahan, R. L. *Psicología social de las organizaciones*. México. Trillas. 1989.

frecuentemente como *"el primer indicador de la estructura"*. En general, los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa. La consecuencia de ello es la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal.

La centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que, a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas cálidos y facilitadores de la relación. Cuando el clima existente es fuertemente jerárquico se producen climas escasamente creativos. Las empresas creadoras se caracterizan por climas abiertos, participativos, cálidos y frecuentemente informales.

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente el más estudiado sea los estilos de liderazgo, además de estos factores organizacionales, influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida ésta como un conjunto de necesidades, expectativas, y de objetivos individuales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda Organización. Por otra parte, las personalidades duras, y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad, como la personalidad antisocial, generan climas difíciles y molestos. Especial interés ha suscitado el estudio de las *"personalidades abrasivas"* o personalidades caracterizadas por un nivel de exigencia, demandas y rigurosidad muy alto, con escasas contraprestaciones de apoyo y solidaridad.

El clima afecta a procesos organizacionales<sup>5</sup> como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación. El modelo de causalidad desarrollado por el constructo de clima laboral considera que la influencia sobre la conducta laboral no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la Organización, sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular.

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el clima es "*un factor ecológico principal*" en la determinación de las conductas laborales. No parece que se pueda hablar de una relación causal en el sentido estricto de la palabra, teniendo claro que el clima como tal es un fenómeno colectivo y filtrado por la personalidad individual de los sujetos. Más que de un efecto causal habría que hablar de un predicho lato del sentido de la conducta, o más estrictamente, de un factor de probabilidad de la aparición de determinadas conductas.

El clima es considerado un moderador entre las características de los individuos y la conducta que estos desarrollan, es decir como un factor emocional relativamente estable. Los accidentes, la satisfacción laboral y el rendimiento estarían relacionados con el clima pero las investigaciones empíricas no siempre respaldan esta lógica.

Se debe reconocer que al ser los individuos cambiantes y mantener diferentes estados emocionales con características propias de su personalidad, aun el escenario del trabajo es público, los modelos y comportamientos de las personas

---

<sup>5</sup> Peiro, J. M.: *Psicología de la organización*. Madrid. Uned. 1992.

son controlados, modificados y planeados para el mejor logro e interacción de las relaciones sociales, aun así es de notar en ciertas circunstancias difíciles de la entidad o división es notorio que la personalidad y la conducta se manifiesten en este escenario que emite un clima de trabajo con la sumatoria nuevamente de actitudes, opiniones y comportamientos en el cumplimiento de metas y funciones tanto individuales como grupales. Son las personas en su escenario laboral de vital importancia para el ser humano. Ellas permiten que se tengan cierto tipo de manifestación, atmosferas o climas de trabajo siendo en algunas circunstancias unos momentos más adecuados que otros, contribuyendo de igual medida a la construcción personal del trabajador.

Dentro de la complejidad de las relaciones humanas de las personas, en su vida de pareja y familiar, surgen diversas situaciones en las relaciones, unas más sencillas y otras más complejas, al igual en la dinámica y papel del hombre como trabajador. Es por esta razón que otro tipo de relaciones que establece el hombre en el trabajo, la dinámica laboral y las relaciones se presentan de manera similar, sobre todo cuando no se puede elegir los compañeros de trabajo con los que debemos cumplir metas comunes, surgen al igual que en la vida personal situaciones difíciles de resolver, en los entornos laborales actuales donde la presión, el tiempo y la competitividad se manifiestan en un valor más alto, la manera del individuo afrontar estas situaciones depende del contexto, la experiencias individuales, el estado de ánimo, la identificación con el trabajo, los recursos personales con los que cuenta para afrontarlos, entre otros.

## 2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECIFICO EN EL CUAL SE INSERTA LA EXPERIENCIA

*"El éxito se basa en tener los objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia"*  
Armstrong Michael.

### 2.1 DIAN-BUCARAMANGA Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO –SAR-.<sup>6</sup>

La DIAN como entidad de la Administración Pública cuenta con una política de Administración de Riesgos tendiente a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficaz, eficiente y efectiva el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

El Sistema de Administración del Riesgo –SAR- es reconocido como una parte fundamental de los sistemas integrales de gestión de la administración moderna y es utilizado como una herramienta de las buenas prácticas gerenciales. La metodología de desarrollo e implementación del SAR es un proceso iterativo que consta de pasos secuenciales y posibilita una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer *el contexto, identificar, analizar, valorar,*

---

<sup>6</sup> Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [sede web]\*.Bogotá. [Noviembre de 2008] *Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno SGCCI, DIAN. Disponible en: <http://www.dian.gov.co>*

*tratar, monitorear, comunicar y documentar* los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de forma que permita a la DIAN, minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

En el Sistema de la administración de riesgos se debe identificar tanto oportunidades así, como evitar o mitigar pérdidas. La metodología facilita la implementación de la administración del riesgo para que sea incorporada en la práctica gerencial pública, como una política de gestión y de control por parte de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos. La metodología de la administración del riesgo permite fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno –SGCCI- para lograr los más altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad institucional y es aplicada a todas las etapas de la vida de un proceso, función, proyecto, producto, servicio o activo.

La entidad debe identificar y diseñar, con la participación de todos los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generan un impacto considerable en la satisfacción de necesidades y expectativas de calidad de los clientes, en las materias y funciones que le competen a cada entidad.

La Administración Pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para la DIAN, es preciso tener identificados los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados y así realizar un adecuado manejo del riesgo.

Es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo (entorno) y factores de carácter interno. Entre los factores externos se destacan: La normatividad, la jurisprudencia, las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que afectan la capacidad de gestión de la entidad lo cual obliga a considerar el riesgo en que incurre la entidad al no poder cumplir con su objeto social. Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

El Sistema de Administración del Riesgo, habilita a la DIAN para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de riesgos (eventos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para la implementación del SAR se toman como base los Planes y programas, el Modelo de Operación y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer los posibles riesgos de los procesos y las actividades. Este sistema toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices para la Administración del Riesgo.

La DIAN debe darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de los objetivos institucionales los cuales se cumplen a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. La consecución de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, ocasionados por factores tanto internos como externos, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos dentro de la entidad.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, el cual se asegura mediante el establecimiento del entorno de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones (Controles) de mitigación de los riesgos. Al aplicarse la metodología propuesta, la DIAN logrará el cumplimiento de la Misión y Objetivos estratégicos en forma eficiente, eficaz y efectiva, mediante la ejecución de controles que mitiguen los riesgos más relevantes que puedan afectar el buen desempeño de los procesos que permiten el cumplimiento de los mismos.

Así mismo se generará una cultura de Administración del Riesgo en cada uno de los funcionarios, al aplicar la metodología en las actividades que realicen bien sea al interior de la Entidad como en su vida personal. La Entidad tendrá una Política de Riesgos que será conocida al interior de la misma y dará cumplimiento a los estándares que se deben cumplir según el Gobierno Nacional. Es importante resaltar que con el compromiso de los Directivos de la DIAN, en la aplicación del Sistema de Administración del Riesgo, esta metodología será un documento fundamental para la toma de decisiones.

## **2.2. NORMATIVIDAD, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.**

Los riesgos laborales están determinados en la ley 31 de 1995 la cual tiene por objeto, la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, y ello en el marco de una política coherente, coordinada y eficaz de prevención de los riesgos laborales. A partir del reconocimiento del derecho de los trabajadores en el ámbito laboral a la protección de su salud e integridad, la Ley establece las diversas obligaciones que, en el ámbito indicado, garantizarán este derecho, así como las actuaciones de las Administraciones públicas que puedan incidir positivamente en la consecución de dicho objetivo.

La política en materia de prevención de riesgos laborales, en cuanto conjunto de actuaciones de los poderes públicos dirigidas a la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo para elevar el nivel de protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, se articula en la Ley con base a los principios de eficacia, coordinación y participación, ordenando tanto la actuación de las diversas Administraciones públicas con competencias en materia preventiva, como la necesaria participación en dicha actuación de empresarios y trabajadores, a través de sus organizaciones representativas. En este contexto, la Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo que se crea se configura como un instrumento privilegiado de participación en la formulación y desarrollo de la política en materia preventiva. Pero tratándose de una Ley que persigue ante todo la prevención, su articulación no puede descansar exclusivamente en la ordenación de las obligaciones y responsabilidades de los actores directamente relacionados con el hecho laboral. El propósito de fomentar una auténtica cultura preventiva, mediante la promoción de la mejora de la educación en dicha materia en todos los niveles

educativos, involucra a la sociedad en su conjunto y constituye uno de los objetivos básicos y de efectos quizá más trascendentes para el futuro de los perseguidos por la presente Ley.

Se introduce una modificación en la ley de prevención de riesgos laboral precedida por la ley 54 de 2003, La aplicación de Ley de Prevención de Riesgos Laborales, así como de sus disposiciones de desarrollo o complementarias y demás normas relativas a la adopción de medidas preventivas en el ámbito laboral, persigue no sólo la ordenación de las obligaciones y responsabilidades de los actores inmediatamente relacionados con el hecho laboral, sino fomentar una cultura de la prevención. De este modo, la exigencia de una actuación en la empresa desborda el mero cumplimiento formal de un conjunto de deberes y obligaciones, requiriendo la planificación de la prevención desde el momento mismo del diseño del proyecto empresarial, la evaluación inicial de los riesgos inherentes al trabajo y

su actualización periódica a medida que se alteren las circunstancias y varíen las condiciones de trabajo, así como la ordenación de un conjunto coherente e integrador de medidas de acción preventiva adecuadas a la naturaleza de los riesgos y el control de la efectividad de dichas medidas.

El reglamento de servicio de prevención, sustenta la obligatoriedad empresarial de intervenir en lo que tiene que ver con los aspectos psicosociales, es decir los factores de riesgos ocasionados o posiblemente generados en la Organización. La ley establece en el artículo 15 los principios de la acción preventiva de riesgos que deben tener las empresas y en el artículo 16 se plantea la obligatoriedad del empresario de organizar un plan de prevención a los riesgos presentes en la Organización, en el que debe hacerse una evaluación de riesgos y actividades preventivas para los mismos, la metodología de las acciones o actividades

preventivas deben ir orientadas a eliminar, reducir y controlar los riesgos buscando un alto nivel de protección de la salud de los trabajadores.

Finalmente, se incorpora un nuevo artículo y una nueva disposición adicional a la Ley 31/1995 para disponer que la presencia en el centro de trabajo de los recursos preventivos del empresario, cualquiera que sea la modalidad de organización de dichos recursos, será necesaria en determinados supuestos y situaciones de especial riesgo y peligrosidad, debiendo permanecer tales recursos preventivos en el centro de trabajo durante el tiempo en que se mantenga la situación que determine su presencia.

Entre los supuestos que determinan la necesidad de presencia de los recursos preventivos se incluyen aquellos en que los riesgos pueden verse agravados o modificados durante el desarrollo de los procesos o actividades, por la concurrencia de operaciones diversas que se desarrollan sucesiva o simultáneamente y que hagan preciso un control específico de la correcta aplicación de los métodos de trabajo.

La Ley no se refiere, por tanto, a cualesquiera supuestos de concurrencia de operaciones sucesivas o simultáneas, sino solamente a aquellos que, además,

hacen preciso un control específico de cómo se aplican los métodos de trabajo dado que una aplicación inadecuada de tales métodos podría dar lugar a ese agravamiento o modificación del riesgo. Ello se pretende realizar a través de la presencia de los recursos preventivos, que servirán para garantizar el estricto cumplimiento de los métodos de trabajo y, por tanto, el control del riesgo. La presente Ley tiene por objeto afrontar la ejecución de las medidas contenidas en el Acuerdo de 30 de diciembre de 2002 que requieren para su puesta en práctica una norma con rango de ley formal y que se refieren a dos ámbitos estrechamente

relacionados: por un lado, la reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales; por otro, el reforzamiento de la función de vigilancia y control del Sistema de Inspección de Trabajo y Seguridad Social.<sup>7</sup>

El reglamento en servicio de prevención en sus artículos 2.2, 2.3 y 3 sobre la planificación de la acción preventiva, en la cual se debe conocer las condiciones de trabajo y las funciones para poder identificar los riesgos, además evaluarlos para analizar la magnitud del riesgo dentro de la empresa. De esta manera la ley de riesgos laborales determina los principios aplicables a la prevención de riesgos laborales incluidos los de naturaleza psicosociales.

Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral son, un malestar emocional ocasionados por las condiciones en que se desarrolla la actividad laboral; estas condiciones como factores psicosociales de riesgo fueron definidos en el año 2000 por la agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo como *“Aspecto de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores”*. Uno de los factores que influyen en ese malestar emocional del trabajador es la precariedad laboral, el temor a perder el puesto de trabajo; esto puede generar estrés, competencia laboral e incluso conflictos

laborales, existen ciertas dinámicas de la Organización que generan tensión, estrés e incluso enfermedad. Algunas de ellas son un clima laboral negativo, una dirección autoritaria y no participativa, conflicto de roles cuando no se tienen en claro el rol y las funciones del trabajador, perdiendo de esta manera un reconocimiento en el desempeño.

---

<sup>7</sup> Ley de prevención de riesgos laborales y reglamento de los servicios de prevención. Disponible en: <http://uprl.unizar.es/doc/LPRL.pdf>

Otro factor del puesto de trabajo muy común en los riesgos psicosociales es la sobrecarga laboral, se refiere al volumen de trabajo que una persona debe ejecutar en un lapso de acuerdo a las funciones y al cargo que una persona desempeña, se determina el grado de exposición en que está al riesgo. Uno de los malestares o consecuencia más comunes es el estrés, el cual es definido por la Comisión Europea propuesta en el año 2000 como *“El conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. En un estado que se caracteriza por los altos niveles de excitación y ansiedad, con frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”*. De esta manera podemos decir que el estrés laboral se constituye en uno de los principales problemas de las organizaciones que pueden terminar en depresión, problemas cardiovasculares, entre otros.

Existen dinámicas laborales acompañadas del clima laboral como lo es las preferencia a determinados trabajadores y el acoso laboral a otros, el cual fue definido en 1980 por Heinz Leymann como la violencia psicológica ejercida en una persona en su puesto de trabajo, en forma reiterativa y deliberada hasta hacerle la vida imposible y presionarla a realizar actos de renuncia, entre otros, Esta violencia puede ser manifiesta en varios actos de agresividad verbal, sobrecarga laboral, amenaza críticas, discriminación e ignorar a la personas etc. Situaciones que permiten llevar a cabo dicha acción dentro de la dinámica laboral es el contexto social y el contexto laboral, el primero por las condiciones socioculturales en que se vive con competencias, individualismos deseo de tener el poder y lograr

propósitos propios de cualquier forma para lograrlos y el segundo por la estructura organizacional, una comunicación insuficiente, incapacidad de resolver conflictos del grupo de trabajo y la inseguridad laboral. Es de esta manera como el acoso laboral se va desenvolviendo en la entidad con la complicidad de muchos. Son

varios los aspectos que afectan al individuo impidiendo en algunos casos su buen desempeño dentro de la entidad, Es por esta razón que se debe contar con la información sobre los riesgos de la entidad actualizados.<sup>8</sup>

- La entidad debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: Los riesgos de mayor probabilidad. Cláusula 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio Literal g.)
  
- La entidad debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Los mapas de riesgo constituyen una herramienta para determinar acciones preventivas. (Cláusula 8.5.3 Acción preventiva.)
  
- Buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
  
- Norma técnica de Calidad en la gestión Pública NTCGP 1000:2004, Cláusula 4., Cláusula 5.6.2 Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de

---

<sup>8</sup> *Riesgos psicosociales, guía para la prevención. Fundación para la prevención de riesgos laborales, Disponible en: [http://www.ila.org.pe/publicaciones/docs/guia\\_riesgos\\_psicosociales.pdf](http://www.ila.org.pe/publicaciones/docs/guia_riesgos_psicosociales.pdf). (junio de 2009)*

proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

- Ley 489 de 1998. Estatuto básico de Organización y funcionamiento de la administración pública.
- Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización. Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.
- Decreto 1599 de 2005: Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.
- Decreto 1537 de 2001: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Artículo 4º: Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo.

- Directiva presidencial 09 de 1999: Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
  
- Decreto 2145 de 1999: Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2539 del 2000.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

*...cuando una empresa obtiene sus ganancias al precio de violar los valores implícitamente compartidos de quienes allí trabajan, hay un precio emocional a pagar: una carga de vergüenza y culpa, una sensación de recompensa contaminada....*

Daniel Goleman

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden Nacional mediante la Ley 49 de diciembre 28 de 1990 y el Decreto 1071 de 1999 y la establece como una estructura de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y, por lo tanto, su acción está guiada por los lineamientos que indique dicho Ministerio y debe enmarcarse dentro del programa macroeconómico adoptado.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cuya sigla es –DIAN-, es una de las instituciones más importantes y estratégicas del Estado Colombiano. Su labor, apoyada con el trabajo de más de ocho mil funcionarios que conforman las cincuenta y tres administraciones distribuidas en toda la geografía nacional, orienta sus esfuerzos hacia la obtención de los recursos que financian los planes de desarrollo del gobierno, en materia de salud, educación, justicia, seguridad, carreteras, servicios públicos y demás servicios fundamentales para la vida en una Nación, para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y

legalidad, a nivel general pero sin duda uno de los más importantes factores estratégicos para el desarrollo de las diferentes actividades empresariales es mejorar continuamente su desempeño organizacional, con un enfoque basado en procesos y sus respectivos mecanismos de control y evaluación. Brindar las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN- con el recaudo de los ingresos tributarios genera un efecto sobre la economía nacional y directamente debe apoyar la consecución de los recursos necesarios para financiar el gasto público. Para lograr este objetivo la forma más adecuada es incrementar el recaudo, así como reducir los niveles de evasión tributaria, elusión y contrabando.

El servicio público prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Ley 633 de 2000), se define como esencial, denominado Servicio Fiscal, cuyo objetivo es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional. La naturaleza del Servicio Fiscal conlleva la disponibilidad de los servidores de la contribución. Para dar cumplimiento al objetivo, se debe considerar un desarrollo de la infraestructura técnica y tecnológica de la DIAN, para lo cual es necesario concebir la mejor forma de administración de este componente, la cual incluye garantizar la sostenibilidad de los desarrollos informáticos actuales y venideros.

Con respecto a las políticas en materia tributaria, aduanera y cambiaria la entidad deberá dar una connotación de mayor estudio, análisis y orientación en la definición de éstas, contando siempre con el concurso de las instancias superiores

como el CONFIS (El Consejo de Política Económica y Fiscal), CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social), Departamento Nacional de Planeación y

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con organismos multilaterales, el Banco Mundial, entre otros.

En el mismo sentido, se hace necesario un esfuerzo de políticas concertadas, entre los diferentes sectores de gobierno que rigen la actividad económica, los organismos multilaterales, y los entes privados, con el fin de lograr el establecimiento de una Red Inteligente de cruces de información, que permita un seguimiento más cercano al desarrollo de los agentes económicos.

El desarrollo de la entidad deberá traducirse en un fortalecimiento del componente administrativo, en el marco de las políticas presidenciales de ajuste de la Administración Pública, que soporta en la integración y estandarización de procesos, la simplificación de trámites, la reducción de tiempos y en consecuencia en una eficiente estructura de costos de operación de la DIAN. Con la aplicación de los anteriores elementos, la entidad aporta a la generación de confianza de los ciudadanos en la labor de la DIAN y por consiguiente a una mejora de la percepción de la imagen institucional por parte de los agentes económicos.

El sistema tributario debe ser simple, para facilitar el correcto cumplimiento de las obligaciones de los agentes económicos. Esta simplificación debe traducirse en un cambio en la entidad dado por una mayor aceptación del sistema tributario y a la vez facilitar que se genere un cambio de comportamiento, que sea de vital importancia para que aumente el cumplimiento voluntario. En el tema de la facilitación del comercio exterior, la entidad debe estar preparada para la

economía global, donde el conjunto de actores económicos demandan rapidez, agilidad, seguridad y bajos costos de los agentes económicos para cumplir con sus obligaciones. Con el incremento de la actividad comercial y la profundización de esquemas de integración económica, la entidad además de apoyar en la protección a la seguridad nacional, los consumidores, la salud humana, animal o

vegetal, y el medio ambiente, deben emprender acciones para la verificación del cumplimiento de diversas disposiciones contenidas en acuerdos y tratados comerciales.

Así mismo, una mejor estructura de los programas de control que la entidad aborda, que permita incrementar la efectiva vigilancia al debido cumplimiento de las obligaciones por parte de los ciudadanos, junto con los programas generados para el apoyo de la actividad económica de los agentes económicos, facilitando la competencia leal y afecta positivamente la competitividad nacional.

## **LA INSTITUCION EN EL CONTEXTO LOCAL**

La DIAN-Bucaramanga, sustenta el desarrollo administrativo, es un organismo responsable de recaudar los dineros que permiten el sostenimiento del Estado. La entidad esta direccionada por la normatividad en materia de servicio y se implementan los principios de igualdad, moralidad, eficacia, imparcialidad y publicidad, de acuerdo a lo establecido por la Constitución Política de Colombia.

Actualmente en la entidad se implementa un modelo de gestión denominado, el Modelo único de ingresos servicio control automatizado MUISCA, el cual dio origen al área de Gestión y Asistencia al Cliente, redireccionando de esta manera a la entidad hacia el servicio. Para llevar a cabo dicho propósito es necesario realizar acciones que conduzcan a satisfacer las necesidades de los clientes de

manera transparente y efectiva, para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; fomentar una actitud de servicio en los funcionarios de la DIAN, contar con una infraestructura física para hacer posible el procesos, y apoyarse en desarrollos tecnológicos informáticos como canales de servicio e información presenciales, telefónicos y virtuales con una comunicación idónea y sostenible.

La entidad como institución de servicio debe armonizar los procesos, las personas, las estrategias y las acciones de coordinación con las diferentes áreas, para que el proceso de aprendizaje colectivo permanente, pueda promover los cambios culturales requeridos, con el propósito de simplificar los trámites y reducir los tiempos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones, de manera rápida, segura, ágil y a bajos costos.

El principio rector del servicio público es el reconocimiento explícito de que el ciudadano es el eje de la gestión y la razón del ser de las entidades estatales, donde se afianza el desarrollo del servicio. Ninguna función administrativa o actividad estatal tiene justificación si no apunta a un servicio o producto dirigido a satisfacer las necesidades de la ciudadanía. La DIAN-Bucaramanga viene incorporando en su cultura institucional, un concepto dinámico de servicio al cliente, el funcionario tiene un compromiso como facilitador, exigiéndole ver a sus clientes como un socios, usuarios y amigos, que le ayuda a entender sus responsabilidades y resolver sus problemas, más que como infractor. Los contribuyentes y usuarios esperan que los servidores públicos de la DIAN les presten un servicio de calidad, asequible y fácil de comprender, tanto en la dimensión social como económica, para llevar a cabo sus deberes y obligaciones. En consecuencia el propósito del servicio de la DIAN debe formularse en función de primero velar por el cumplimiento de los deberes ciudadanos en beneficio de la

colectividad y segundo garantizar los derechos ciudadanos en cumplimiento de estos deberes.

El servicio al cliente en la DIAN debe cumplir con atributos que reflejen las expectativas que tiene el ciudadano con relación a la prestación del servicio y lo hagan incluyente en el marco de un estado social de derecho. Los atributos de servicios son: Moderno, Confiable, Amable, Seguro, Efectivo y Personalizado.

El logro de los propósitos de servicio en la entidad, deben estar enmarcados en la formulación de políticas con sentido estratégico, en la visión y misión, valores corporativos de la entidad.

*“En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna , y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos”.*

La visión estratégica de la entidad, se ocupa de que la entidad oriente un desempeño institucional hacia mejorar la calidad del servicio DIAN y de que satisfaga los intereses de las entidades que controla o tienen algún interés e influencia sobre la misma (la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario).

Se espera que la visión empresarial del trabajador se proyecte hacia el contribuyente, en el cumplimiento de uno de los principales objetivos estratégicos más importantes como lo es; que la DIAN haga sentir a sus clientes que cuentan con el apoyo y la asesoría de ésta cuando se encuentran cumpliendo al día con los compromisos de pago de impuestos.

Ello implica coordinar la Organización, sus procesos y su gente hacia el servicio, optimizar las operaciones de control aduanero, administrar la red de recaudación, así como optimizar, agilizar y flexibilizar los procesos logísticos que soportan la

gestión de la entidad. El desarrollo empresarial DIAN debe orientar su accionar a que los funcionarios brinden a los clientes o contribuyentes externos o internos, las herramientas a nivel técnico, normativo y metodológico en el abordaje de la atención al cliente y el cumplimiento funcional de las actividades y servicios ofrecidos, a partir del desarrollo organizativo, planteado en la **Misión**.

*“En el 2010 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia habrá consolidado: la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario. Contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido de servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios”*

La entidad establece criterios que le permiten dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo, se consigna en un instrumento gerencial que de manera planificada y organizada define los parámetros de actuación para el logro de los resultados previstos.

Los requisitos definidos constituyen una guía de mejores prácticas que adopta la DIAN en un sistema basado en procesos, para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, los cuales son medidos y analizados a través de indicadores. Los requisitos pueden desarrollarse haciendo uso de las metodologías, procedimientos e instructivos que el gobierno nacional establezca o haciendo uso de aquellos

instrumentos o mecanismos que la entidad requiera para dar respuesta a los mismos, logrando así la facilitación y control del servicio que presta la DIAN. La entidad considera que debe ofrecer asistencia permanente al cliente logrando de esta manera el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos del servicio:

- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y generar cultura de cumplimiento voluntario.
- Movilizar la comunicación de los resultados sobre el uso de los recursos del Estado, disponiendo de información confiable y del soporte tecnológico idóneo y sostenible.
- Proporcionar estabilidad y seguridad jurídica con unidad de criterio, aprendizaje e innovación.
- Consolidar la capacidad organizacional para cumplir la misión y lograr la visión.
- Fortalecer e implementar un sistema para atraer, entrenar, desarrollar, evaluar, retener y compensar continua y adecuadamente al personal.

- Asegurar la generación, administración y diseminación del conocimiento requerido a lo largo de la organización y de su cadena de valor.

El enfoque del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno de la entidad, se origina de un modelo de gestión por procesos, que logra identificar y gestionar actividades relacionadas entre sí, a partir de cuya combinación e interacción se dirige y evalúa el desempeño institucional orientado a mejorar la calidad de su servicio. Gestionar, de manera eficaz los procesos, demanda la aplicación de cuatro actividades conocidas como el ciclo de mejoramiento "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA) puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la DIAN.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La DIAN implementa unos procesos institucionales establecidos por la Ley 765 de 2005 y el Decreto 3626 para evidenciar su accionar estratégico dentro de la organización.

#### Cuadro 4. Procesos que se desarrollan en la DIAN

PROCESOS ESTRATEGICOS	PROCESOS MISIONALES	PROCESOS EVALUACIÓN	PROCESOS DE APOYO
Inteligencia Corporativa	Asistencia al cliente Recaudación Comercialización Fiscalización y Liquidación Gestión Jurídica Operación Aduanera Administración de Cartera Gestión Masiva	Investigación disciplinaria Control interno Defensoría	Gestión Humana Recursos Físicos Recursos Financieros Servicios Informáticos

Fuente: Elaboración propia como resultado del estudio, 2008

Los primeros están enfocados al fortalecimiento y mejoramiento constante de las condiciones sociales del grupo de trabajo para de esta manera llevar a cabo un desarrollo adecuado y oportuno de las actividades laborales. Algunos de las acciones estratégicas son:

- Coordinación de creación de espacios de retroalimentación personal que permita fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en los funcionarios de la división.
- Dirigir procesos para la creación actitudinal con los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente sobre la importancia de un mejor servicio.
- Dirigir la implementación y la aplicación de las pausas activas para todos los funcionarios de la división.
- Diseñar e implementar un instrumento de medición del clima laboral de la división de gestión y asistencia al cliente. Propiciar en los funcionarios el
- Desarrollo de ideas para mantener vigente el sentido de pertenencia hacia la entidad.

El segundo proceso, el de evaluación, se establece para fortalecer el sistema de evaluación y retroalimentación de los servicios brindados por la División de Gestión y Asistencia al Cliente DGAC. Da a conocer al cliente los beneficios del redireccionamiento de DIAN, enfocada hacia el servicio. Y por último el proceso de apoyo proporciona el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora, de los diferentes departamentos encargados del funcionamiento de la entidad. En el siguiente gráfico se pueden observar el mapa estratégico de la entidad, su distribución y funcionamiento.

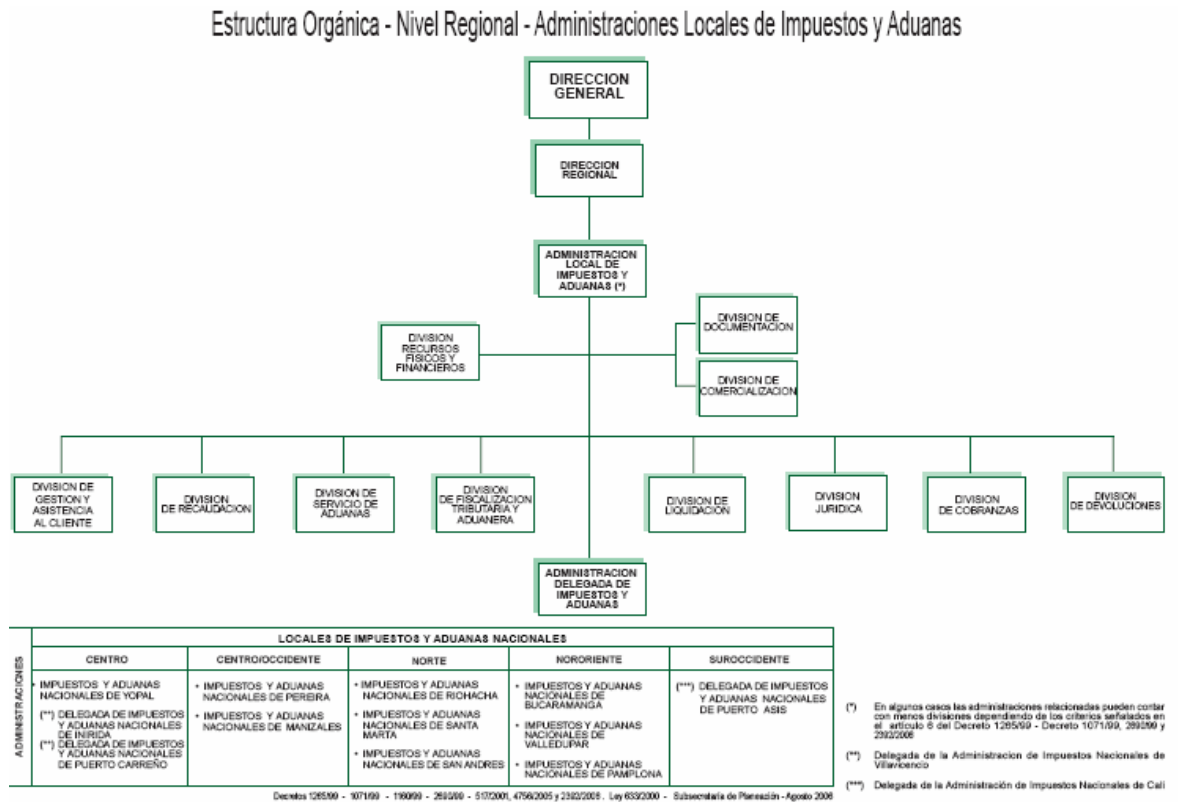
**Figura 1. Mapa Estratégico DIAN**



Fuente: República de Colombia, DIAN, [en línea] <http://www.dian.gov.co/>

Para el desarrollo de los procesos y actividades estratégicas, la DIAN está estructurada jerárquicamente, se observa una estructura a cargo de una Dirección General, acompañada de la Administración de Impuestos y Aduanas y distribuida en ocho divisiones de servicios, en el cumplimiento de procesos jurídicos, tributarios y financieros, entre otros. La ubicación de la estudiante en práctica es en la división de gestión y asistencia al cliente de una manera provisional, teniendo claro que la División de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN-Bucaramanga, no cuenta con un profesional de trabajo social para la gerencia de procesos sociales, en áreas como la de recursos humanos y bienestar social, es por esta razón es que dentro del organigrama no está ubicada dicha área.

**Figura 2. Organigrama DIAN.**



Fuente: República de Colombia, DIAN, [en línea] <http://www.dian.gov.co/>

## LAS PERSONAS EN EL CONTEXTO LOCAL

La División de Gestión y Asistencia al Cliente DGAC, está ubicada en las oficinas de la DIAN-Bucaramanga. Tiene como objetivo brindar un servicio de atención permanente al público, en el diligenciamiento de formularios tributarios, jurídicos y aduaneros que rige la norma legal colombiana en el cumplimiento de regímenes y orden público económico nacional. El grupo de trabajo de la División de Gestión de Asistencia al Cliente, es de aproximadamente 30 funcionarios, en su mayoría mujeres con edades que oscilan entre los 25 a 55. Con una antigüedad de 2 a 20 años, y que han trabajado en diferentes Divisiones de la entidad. A continuación se muestran algunos datos demográficos del grupo de trabajo, que permiten identificar aspectos importantes como el nivel educativo, es decir, los funcionarios en su mayoría se desempeñan en áreas administrativas y contables. Mantiene una estabilidad con un alto porcentaje, el 59% es casado y el 58% tiene vivienda propia. Estos son algunos elementos junto con los indicadores de medición que permiten observar, el sentido de identidad y motivación que tienen los funcionarios al hacer parte de la entidad.

### Cuadro 5. Caracterización de la Población.

VARIABLE	DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE.
<b>EDAD</b>	25- 55 años
<b>Nivel Educativo</b>	Universitarios 82% Bachilleres 14% Técnicos 5%
<b>Estudios</b>	Administrador de Empresas 28% Contadores 5% Ingenieros 41% Licenciados en Educación 5%
<b>Estado Civil</b>	Soltero 27% Casados 59% Unión Libre 9% Divorciados 5%
<b>Vivienda</b>	Propia 58% Familiar 27% Arriendo 15%
<b>Tipo de Vivienda</b>	Casa 46% Apartamento 54%
<b>Número de Hijos</b>	1-2= 64% 3-4= 9% 0= 27%

Fuente, elaboración propia como resultado del estudio, 2008

Los procesos específicos como el diligenciamiento del RUT, la presentación de Información Exógena, las declaraciones, la autorización de facturación entre otros, es realizado por un grupo de treinta funcionarios, quienes cuentan con un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades anteriormente mencionadas. Es un grupo de personas que están compartiendo un espacio y ejecutan tareas similares al mismo tiempo, además mantiene una intercomunicación y una interrelación.

El grupo que labora e interactúa en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DGAC es heterogéneo: Está conformado por personas de diferentes niveles culturales y sociales. Como en todo grupo humano la intercomunicación juega un

papel trascendente para el logro de los objetivos que cada funcionario debe alcanzar.

Cuando no hay una retroalimentación eficaz y oportuna en la interrelación verbal y escrita se rompen los modelos que como en toda organización social, la DIAN debe seguir y perfeccionar.

El grupo interactúa en un ambiente cambiante, ello se debe en gran medida a que está influenciado por fuerzas internas y externas del contexto; de esta manera un hecho que se manifieste en el contexto, tendrá efectos en el ambiente. Al igual que el grupo está siendo afectado en alguna medida por las fuerzas externas, también aparecen fuerzas internas que surgen como los sentimientos, la actividad y la interacción, ésta se manifiestan en las conductas grupales, un ejemplo claro en la División es cuando la acción es impulsada constantemente al cumplimiento de metas impuestas por parte de la Dirección; es decir el grupo anima, presiona e impulsa a un miembro a cumplir con las metas impuestas para dar a conocer a los mandos superiores la responsabilidad y dedicación con que desarrolla las actividades laborales. De esta manera, se unen y asumen como grupales, las actividades que apuntan al cumplimiento de metas y objetivo por circunstancias controlable o incontrolables.

La percepción fácilmente deducible en este equipo humano se origina en factores individuales de seguridad, temores, prejuicios, recelos y aun envidias, derivadas de la sobrecarga de trabajo y la atención a un público heterogéneo que lleva su propia carga de ansiedades, angustias y trabajo bajo presión. A eso se suma cierta inestabilidad emocional, fruto de una inseguridad laboral, ya que no hay normatividad que garantice estabilidad laboral o ingreso a la carrera administrativa.

La interacción manifiesta por los miembros del grupo en algunos más que en otros pero a nivel general es de carácter primario y secundario, se manifiestan expresiones formales en sus relaciones laborales y expresiones no formales en

espacio propios del grupo como cuando van a almorzar; se puede decir que la comunicación es denotativa y connotativa, los miembros realizan con la comunicación sus actividades laborales y facilitan información, transmiten ideas etc. pero también expresan sentimientos, emociones, creencias, entre otros. En esos parámetros de comunicación y en el cumplimiento de funciones se observan y se identifican líderes dentro del grupo, que recogen la opinión de sus compañeros.

En este aspecto se obtuvo la conclusión de que todos los líderes que llevan y coordinan la dinámica de grupo, en ocasiones también como mediadores son hombres a pesar de ser un grupo en su mayoría constituido por mujeres. Los líderes son un apoyo para la gerencia de la División, que jalonan procesos y cohesión entre los miembros.

Estos líderes también ayudan al cumplimiento de la norma que tiene por un lado la entidad como fuerza externa que afecta al grupo y por el otro las normas de convivencia internas que tiene la División.

El SAI (sentimiento, actividad, interacción) determina en gran medida la pertenencia al grupo. Es claro comprender que en un grupo tan grande como el de DGAC, surjan subgrupos; esto se debe a que los sentimientos, acciones o actividades y la interacción entre los miembros se han manifestado de manera frecuente entre ellos con relación a los otros. Podríamos decir que en el grupo de la División se presentan cinco subgrupos de acuerdo a la cercanía en el puesto de

trabajo y al desarrollo de funciones, también se manifiesta la actividad multifacética con diversos matices intelectuales, de imaginación y de iniciativa personal.

En algunos encuentros el grupo manifiesta que para la toma de decisiones de la División sus opiniones son tomadas en cuenta, pero en la mayoría de los casos

laborales estas decisiones son impuestas o son tomadas por la gerencia de la división o en algunos casos tomada por otras instancias superiores. Las decisiones relacionadas con el grupo están orientadas por lo general a hacer consensos entre todos o entre los subgrupos y los líderes se encargan de viabilizar las decisiones o propuestas tomadas por el grupo.

Las relaciones humanas que son el fundamento de las relaciones sociales y de las relaciones laborales, presentan como en todo grupo humano factores de alteración que pueden generar conflictos de comprensión y tolerancia por la participación o ausencia de interés en asuntos que pueden implicar mayor cohesión grupal y aun mayor beneficio individual. Se evidencia que existe una dinámica grupal sujeta desde todo punto de vista a cambios impuestos o influencias de individuos que pueden buscar su propio beneficio y no el del equipo de trabajo.

#### 4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA

*“Los activos intangibles se han vuelto decisivos en la creación de valor y deben estar alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma.”*  
Schvartzman.

La intervención tiene como objetivo organizacional de conservación y desarrollo buscar diseñar y dirigir programas enfocados al mejoramiento de la entidad, realizando una intervención grupal en los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN-Bucaramanga. Para lograr este propósito, se midió el clima laboral, se implementó las pausas activas y algunos talleres o espacios de encuentro que con el fin de mejorar el trabajo en equipo, los canales de comunicación, las relaciones sociales, entre otros.

En la entidad DIAN no se cuenta con un profesional especializado en el ámbito del Trabajo Social y además, no están constituidas dependencias de recursos humanos. Por esta razón, se evidencia que la estudiante sujeto de este estudio, no está directamente relacionada con las áreas organizacionales de la entidad, y por el contrario, se ubica en un área muy importante para la entidad como es la de atención al público. En este sentido la intervención pretende fortalecer todos los aspectos de la dinámica laboral de treinta funcionarios, contribuyendo a mejorar las relaciones socio-laborales, permitiendo llevar a cabo un desarrollo óptimo en el cumplimiento de funciones propias de la División y diagnosticar, de alguna manera, la situación actual de los funcionarios.

De aquí, que se permite identificar problemas relacionados con los riesgos psicosociales del trabajador que no necesariamente son ocasionados por un

accidente de trabajo sino además pueden ser factores que amenazan la salud como por ejemplo los cambios de puesto de trabajo, el hecho de no poder opinar, la falta de reconocimiento, la discriminación, los ritmos de trabajo, el miedo por la inestabilidad laboral, etc. Lo anterior, se manifiesta en el entorno laboral y dan lugar a insatisfacciones, pérdida de calidad de trabajo, desinterés, y pueden desembocar en problemáticas psicosociales y fisiológicas. Los efectos ocasionados por la organización del trabajo son intangibles e inespecíficos, incluyen varios aspectos de la salud, tanto de la física como mental y social; uno de los más conocidos es el estrés laboral, porque es un estado de excitación y de angustia ocasionados por la Organización o el entorno.

Los riesgos psicosociales, además de afectar a las personas que trabajan en la entidad, determinan el funcionamiento de la misma, su competitividad y productividad. Es por esta razón que se crean las acciones preventivas promoviendo el bienestar de las personas trabajadoras. Creando estrategias organizativas como por ejemplo; compromisos por parte de la Organización con relación a las acciones de prevención en riesgos psicosociales, capacitar a un grupo de trabajadores en manejo de conflictos y relaciones interpersonales, diseñar un clima laboral, patrocinar el trabajo en equipo, mantener y mejorar los canales de comunicación que permitan el adecuado funcionamiento de la entidad y el manejo la información. Debe valorarse el trabajo desarrollado con incentivos y compartirse los resultados positivos obtenidos.

Es evidente la necesidad de realizar un plan de acción para definir claramente algunos aspectos con relación al puesto de trabajo. Los roles del trabajador giran en torno a un proceso de selección de acuerdo a sus habilidades, sus destrezas y requerimientos del cargo, Por lo tanto, en el ambiente de trabajo se debe evitar tareas paralelas pero si deben llevar a cabo acciones rutinarias, conviene las

pausas activas para prevenir ciertos daños físicos debido a la postura, manipulación de elementos, exposición al ruido, entre otros.

Para el desarrollo de la entidad y la prevención de los riesgos psicosociales es importante tener presente cinco destrezas fundamentales de la Organización. En primer lugar, el trabajador debe tener autoconocimiento personal que cuente con actitudes y mantenga fortalezas más fuertes que sus debilidades de manera que, pueda afrontar de la mejor forma situaciones adversas. En segundo lugar, la autoseguridad que tenga la persona en el desarrollo de su trabajo le permitirá fortalecer su confianza y su compromiso. Tercero la comunicación que permite interactuar entre los miembros del grupo, de cuarto las relaciones sociales, teniendo claro que es uno de los factores que determinan en mayor medida el estado anímico del trabajador y por último la toma de decisiones está determina por cumplir órdenes o proponer iniciativas, la solución de problemas y conflictos es un escenario importante que permite equilibrar las cargas y lograr el mejor funcionamiento de la entidad.

La normatividad existente para la prevención de riesgo podría variar: lo importante es la implementación de la prevención y el cuidado del trabajador dentro de la Organización garantizándole un espacio óptimo para su desarrollo profesional y personal.<sup>9</sup>

Como resultado del diagnostico realizado se planteó y priorizo una serie de estrategias desarrolladas en actividades que permitieron contribuir a mejorar la situación. Algunas de las amenazas identificada en el DOFA, manifestadas por los funcionarios no se pudo dar solución o plantear estrategias, debido a que los temas relacionados con políticas laborales, salarios y capacitaciones, están a

---

<sup>9</sup> *Competencias laborales, prevención de riesgos psicosociales. 2009. Disponible en: <http://www.competenciaslaborales.net/>*

cargo de otra división, a la que no se pudo tener acceso. Las actividades y estrategias estuvieron encaminadas a abordar la dinámica del grupo como analogía a las relaciones interpersonales y variables intrínsecas como lo es la comunicación, el rol del trabajador en la organización y el trabajo en equipo etc. (Ver anexo 11).

### Cuadro 6 Matriz DOFA

	<p align="center"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de nichos de comunicación permanentes.</li> <li>2.. No hay los espacios para realizar un trabajo en equipo.</li> <li>3.Las cargas laborales de los funcionarios.</li> <li>4. El horario de trabajo.</li> <li>7. Las funciones que realizan son repetitivas, no se presenta la rotación por actividad.</li> <li>8. falta del uso de buzón de sugerencias.</li> </ol>	<p align="center"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los funcionarios se identifican con la División.</li> <li>2. La nueva infraestructura de la entidad. (Espacio).</li> <li>3. Líderes que aportan conocimientos propios de la división.</li> <li>4. La disposición de los funcionarios, para la atención al cliente.</li> <li>5. La autonomía que tiene los funcionarios para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>6. El apoyo permanente por parte de la dirección.</li> </ol>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos en los cuales pueden participar.(Danzas, deportes, sindicato, brigadistas etc.)</li> <li>2. Cuentan con un espacio para almorzar, pero este se puede mejorar.</li> <li>3. Cuentan con una coordinadora de grupo.</li> <li>4.El personal capacitado para la solución de dudas a nivel de normatividad.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de subgrupos para realizar actividades socio laborales. (pausas sociales)</li> <li>2. potencializar los atributos de atención al cliente.</li> <li>4. aplicación de técnicas de auto cuidado. (pausas saludables)</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. jornadas desarrolladas en talleres que permitan fortalecer las relaciones sociales en un proceso de interacción.</li> <li>2. implementación de reuniones o nichos de comunicación, sobre casos laborales.</li> <li>3. espacios que permitan dar a conocer las capacidades y habilidades de los funcionarios</li> </ol>

<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p>1.El ruido de los medios de comunicación, (la impresora, el digiturno)</p> <p>2. Las capacitaciones no corresponden a la función desempeñada por el funcionario.</p> <p>3. Las políticas laborales de la entidad.</p> <p>4. la inseguridad que se presenta, por los espacios abiertos.</p> <p>5. Los inequitativos salarios entre funcionarios que cumplen las mismas funciones.</p>	<p>1.implementación de otros o varios medios de seguridad</p> <p>2. formación en responsabilidad con el horario de trabajo.</p> <p>3. la posibilidad de generar propuestas en mejora de las condiciones de la división.</p> <p>4. acompañamiento psicosocial a los funcionarios.</p> <p>5. generar espacio para que los funcionarios se conozcan e interactúen más con sus compañeros.</p>	<p>1.adecuar el buzón de sugerencias y su funcionamiento</p> <p>2.gerenciar técnicas en mejorar la distribución de funciones</p> <p>3.evaluación del desempeño</p> <p>4. diagnostico del clima laboral</p> <p>5. diagnostico de la dinámica grupal.</p> <p>6. plegables de información general para el usuario.</p>

*Fuente: Elaboración propia como resultado del estudio, 2008*

## Cuadro 7 Conservación y Desarrollo-Estrategia 1.

<b>CONSERVACIÓN Y DESARROLLO</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Diseñar y dirigir programas enfocados al mejoramiento organizacional, en los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente				
<b>ESTRATEGIA 1:</b> Implementación del programa IEC (información, educación y comunicación), servicio al cliente DIAN, que permitan fortalecer las relaciones interpersonales, La comunicación y El Trabajo en equipo de los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>AVANCE DEL PROCESO</b>
Informar, educar y comunicar sobre temas del servicio al cliente, vía internet a los funcionarios pertenecientes a la división.	Enviar un mensaje semana durante el mes de Diciembre de 2008.	Mensajes sobre el tema del servicio reenviado por parte de los funcionarios.	Cumplimiento de el envío de mensajes y revisión de información vía internet en un 100%.	5 mensajes enviados a los funcionarios. Finalización del proceso.
Realizar diez talleres de comunicación, roles y calidad del servicio, además manejo de la dinámica grupal. (lecturas de reflexión)	Reunir a los funcionarios en cinco sesiones, para socializar la información y los temas tratados en el programa de IEC.	Promover la orientación vocacional hacia el servicio en la entidad.	Obtener la participación de los funcionarios en un 80%.	se llevo a cabo tres talleres, en el espacio gestionado, y aprobado por la división de desarrollo humano.
Cierre de la jornada de talleres del programa IEC-Servicio al cliente DIAN	Gestión un espacio diferente al laboral, para reunir a todos los miembros del grupo.	Sensibilización y evaluación del proceso desarrollado en el grupo de gestión y asistencia al cliente.	La participación y aceptación de la jornada, por parte de la dirección y los funcionarios en un 90%.	La propuesta no fue aceptada. Por motivos laborales.
Aplicar el instrumento de medición de satisfacción del cliente, en la división de gestión de asistencia al cliente DIAN BUCARAMANGA.	Aplicar el instrumento de recolección en dos fases o momentos diferentes. Con un periodo de tiempo de un mes.	Recolección de los instrumentos de medición, aplicados en el mes de Diciembre.	Conocer la opinión de los clientes o contribuyentes en un 50%.	Aplicación y recolección del instrumento de medición, en una primera fase.
Medición del clima organizacional con los funcionarios pertenecientes de gestión de asistencia al cliente.	Medición del clima organizacional	Recolección del instrumento de medición en el mes de enero.	Conocer la opinión que tiene los funcionarios de la división en un 80%	Recolección del instrumento y en proceso de análisis.

Fuente, Elaboración propia como resultado del estudio, 2008

## PROCESO METODOLÓGICO

En el cuadro ocho se encuentra la Implementación del programa IEC (información, educación y comunicación), servicio al cliente DIAN, demostrando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo de los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente. En esta estrategia se buscó informar, educar y comunicar a los funcionarios pertenecientes a la División por vía internet con algunos materiales de lectura sobre el servicio al cliente y la comunicación. De esta forma se evaluó en dos momentos de manera individual la calidad del servicio prestado por parte de la división, la estrategia apuntaba a lograr una información, educación y comunicación, en lo relacionado al servicio, y potencializar la actitud de servicio en los funcionarios, pero por motivos laborales, como el tiempo, el horario de trabajo, el calendario de la entidad, las actividades o situaciones imprevistas que podía afrontar la entidad, como el manejo del público, las reuniones sindicales, la incapacidad por estados de salud de algunos miembros del grupo, la solicitud de permisos a la gerencia de la división, etc., no se logro abordar las tres variables señaladas, solo se informo y comunico la temática de servicio en ocasiones en talleres presenciales y en otras oportunidades en documentos enviados por internet. (Ver anexo 5).

En este programa de IEC servicio al cliente DIAN, se llevaron a cabo talleres que permitieron conocer más de cerca la dinámica grupal y orientar al grupo al desarrollo de sus funciones con una visión de trabajo en equipo, se logró evaluar el rol que se tiene en la organización y establecer acuerdos en nichos de comunicación. Estos espacios de encuentro permitieron evaluar y conocer los resultados obtenidos en el desarrollo de instrumentos de medición tanto del clima organizacional como de la satisfacción del cliente para poder conocer la situación

de la división y generar algunos cambios y estrategias en el cumplimiento de metas. (Ver anexo 3 y 4).

Como se mencionaba anteriormente los encuentros o talleres fueron aplazados, en algunas ocasiones debido a la dinámica laboral y algunas limitaciones generadas por el cumplimiento de labores que tiene los funcionarios de esta División. Es necesario recordar que se trabaja en jornadas continuas atendiendo al público, en el horarios de 7 de la mañana a 5 de la tarde y un descanso de 45 minutos entre este tiempo. Sin embargo, estas limitaciones no dificultaron a totalidad el programa, se opto por hacer un manejo de la información vía internet y el desarrollo de ejercicios individuales y grupales en espacios cortos llamados pausas sociales.

Los pasos o avances que pudo lograr el programa incentivó de manera notable a los empleados a participar de algunos espacios de encuentro para discutir materiales de lectura sobre el servicio, y constituir un espacio laboral diferente bajo otros parámetros y actividades en las que ellos hasta el momento no habían participado. Asimismo, se conoció las fuerzas internas del grupo, la responsabilidad y la identidad que tienen los funcionarios por la División, también las diferencias y semejanzas que surgen por diversas opiniones o planteamientos. Identificando las falencias y debilidades del grupo se plantearon posibles alternativas de solución, reconocer la función de un funcionario en esta división y su enfoque hacia el servicio, identificando al usuario , no como un problema o una situación constantemente estresante y conflictiva, si no por el contrario un sujeto que solicita un servicio y lo único que espera es ser orientada y atendida de la mejor manera posible, reconociendo que los servicios ofrecidos por la DIAN tiene su tramitología y exigencias jurídicas.

El programa generó grandes interrogantes, reflexiones y autoevaluaciones sobre la labor que deben desempeñar como compañeros de grupo en una relación laboral. Los funcionarios deben garantizar un excelente servicio en beneficio de la comunidad demandante y el cumplimiento de los objetivos de la entidad. A partir de la medición del clima laboral se estructuró el programa dando alternativas de solución a las situaciones presentes, los instrumentos de medición permitieron conocer las opiniones individuales que tienen los trabajadores sobre su propia dinámica grupal, en el desarrollo de metas, objetivos y estrategias laborales. La medición del clima, (V. hoyos y A. Bravo)<sup>10</sup>, se llevo a cabo con treinta funcionarios pertenecientes a la división, se diligenció el instrumento individualmente con el acompañamiento permanente de la estudiante en formación, de las ciencias sociales; de acuerdo a las variables analizadas se estableció en tasas, los resultados obtenidos. (Ver anexo 11).

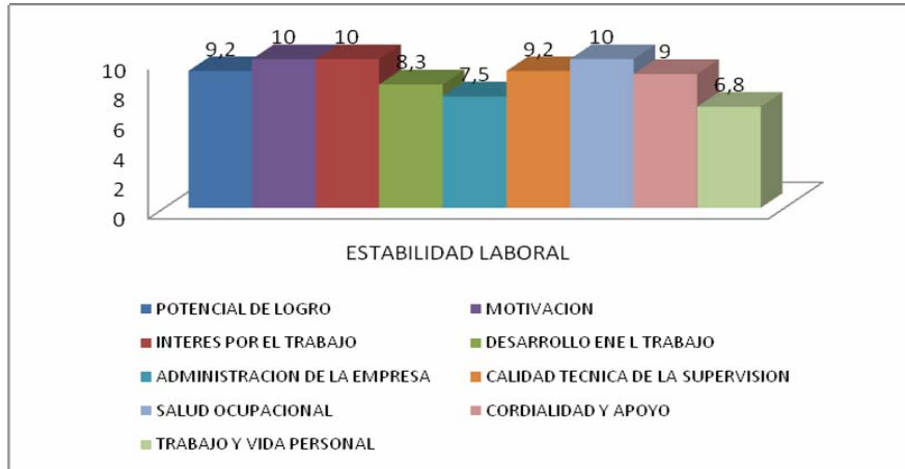
La definición de variables<sup>11</sup> que determinan el clima de la organización son nueve, y constan de indicadores que facilitan la medición dando una puntuación de 0.0 a 10 siendo este último el más alto. Los resultados obtenidos con los indicadores aplicados en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN, arrojó una nota Regular con un promedio de 5.66, que determina la calificación. Esta clasificación se presenta porque hay indicadores de gran importancia para el individuo que no se está desarrollando y que no se les dan la verdadera importancia; la motivación, la comunicación, las relaciones laborales, la participación, la vinculación de la familia a la entidad, entre otros. La escala de medición se establece en cinco valores: 9.0- 10.0= Optimo, 7.0-8.9=Bueno, 5.0-6.9= Regular, 3.0-4.9=Malo, y por último, 1.0-2.9= Deficiente.

---

<sup>10</sup> Hoyos y Bravo, *Diseño de un instrumento para medir el Clima Organizacional*, Bogotá, Universidad de los Andes, 1974, Citado por Mendoza Neyla y Ulloa Diana, en propuesta de mejoramiento del clima para el desarrollo y bienestar del personal del ICA.

<sup>11</sup> Torres Carlos Eduardo, *Evaluación Clima Organizacional*, Gerencia Nacional Afiliaciones, Universidad Industrial de Santander.

### Gráfico 1. Medición del clima DGAC-DIAN

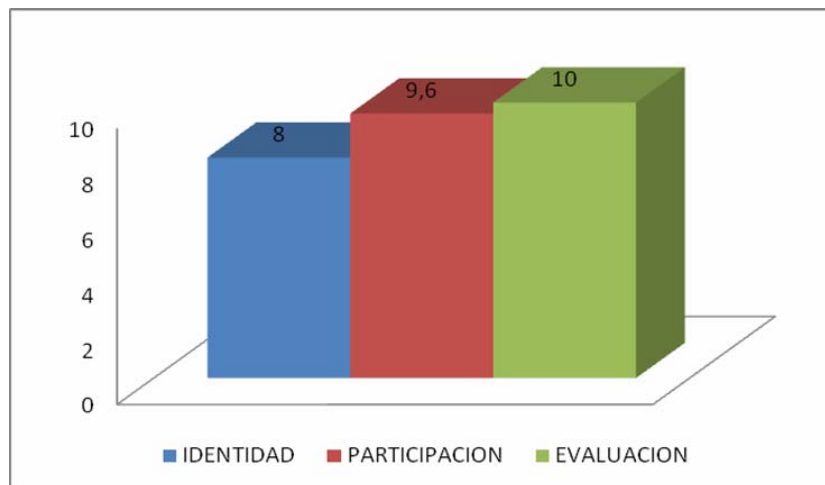


Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.

Los aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo es el **Potencial del logro (9.2/10)**

La conforman los siguientes indicadores que se definen así:

### Gráfico 2. Potencial de Logro



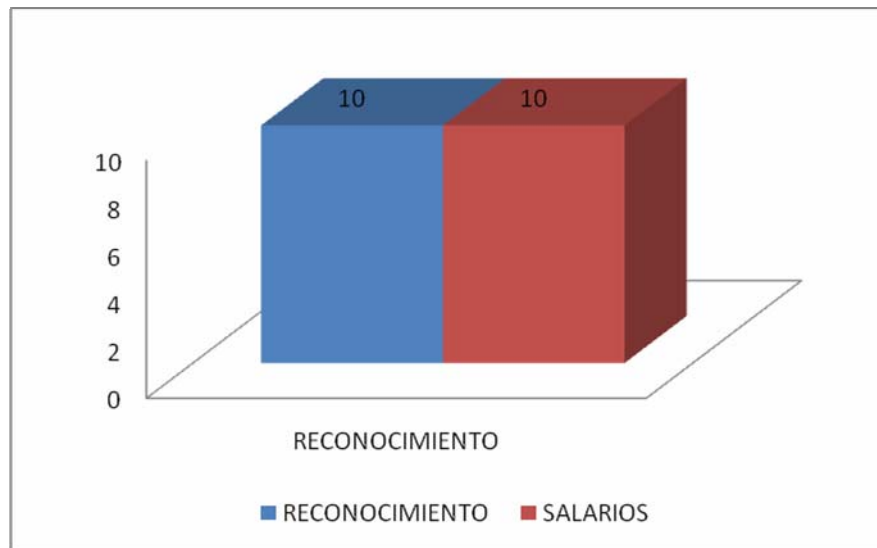
Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.

- **Identidad:** Es aquel sentimiento de pertenencia del empleado hacia la administración demostrado en la eficiencia de su trabajo y en el logro de sus objetivos comunes. Se presenta cuando la persona es atraída positivamente a la entidad y a la vez ésta es aceptada por los miembros que la componen; se identificó que los funcionarios de la entidad con relación al porcentaje de 8.09 están identificados totalmente con su trabajo, lo desempeñan de la mejor forma porque les gusta lo que hacen a pesar de las diferentes situaciones negativas que se puedan presentar dentro de la realización de actividades.
- **Participación:** Es el aprovechamiento de aquellos espacios abiertos, creados en la entidad a fin de estimular la creatividad e ingenio del empleado en pro de su trabajo y el mejor funcionamiento de la administración. Permite que se cree un ambiente democrático en el que se hace presente la igualdad de opiniones generando sentimientos de confianza y aceptación, al igual que genera interés por

parte del empleado para capacitarse y prepararse a fin de aportar conocimientos más útiles y valederos, contribuye además, a mantener un elevado grado de relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de cualquier problema, Se reconoce que los espacios de encuentro que tienen los funcionarios de la División no son frecuentes, pero se han logrado acuerdos que permiten algunos momentos de encuentro en los talleres implementados por el estudiante en práctica, y la participaran de capacitaciones realizadas dentro de la entidad.

➤ Evaluación de desempeño: Sistema de apreciación del desempeño de las funciones del empleado, donde se puede detectar problemas de supervisión de personal, de integración, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo. Permite además que se estime el potencial del desarrollo del empleado generando incentivo salarial por el buen desempeño, una promoción o ascenso, este indicador se presenta en un nivel alto sobre la nota porque los funcionarios constantemente están en procesos evaluativos a nivel individual y grupal logrando de esta forma, mejorar funciones para el cumplimiento oportuno de procesos.

### Gráfico 3. Motivación



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.

La entidad desarrolla un conjunto de actividades que permiten preservar **La motivación (10.0/10.0)** y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración. Se le debe brindar al trabajador la autonomía sobre su labor, haciéndolo sentir conocedor de la misma y responsable

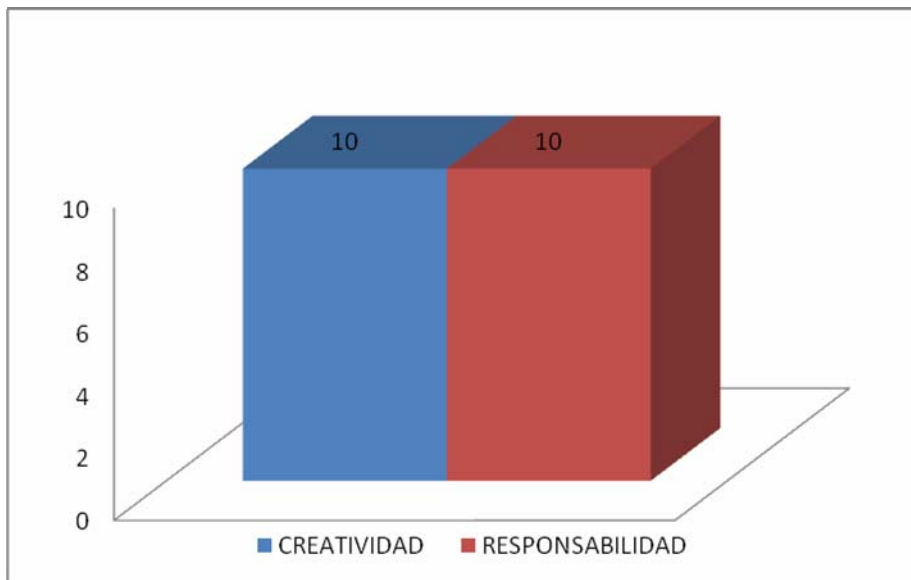
de las funciones que tiene a su cargo, donde se le permita innovar, efectuar cosas nuevas y evitando la monotonía o rutina laboral.

➤ Reconocimiento personal y salarios: Sistema utilizado por la entidad para enaltecer el desempeño de sus empleados, generando así espíritu de grupo; es el grado de aceptación o admiración otorgados al trabajador por lo que es, sabe, hace o es capaz de hacer. Observamos en la tabla que la variable motivacional sobrepasa el promedio, con una alta calificación. Los funcionarios consideran que su trabajo y el pago de sus salarios satisface sus necesidades personales y les garantiza una estabilidad, es decir, los funcionarios se sienten identificados con su trabajo,

Consideran que les proporciona una estabilidad económica, y les gusta el desempeño de sus funciones aunque en algunos momentos se les presente dificultades, o contrariedades con los contribuyentes, y que en ocasiones no son tenidas en cuentas sus opiniones, con relación a la ejecución de procesos. Sin embargo también reconocen que las diferencias salariales entre compañeros es notoria lo cual ocasiona diferencias entre los miembros del grupo. Entonces las percepciones que tiene los miembros del grupo varían, si las afirmaciones son preguntadas con relación a aspectos personales o grupales, es decir, los salarios les permiten satisfacer sus necesidades y mantenerlo en buenas condiciones a nivel personal, pero si les preguntamos por los salarios que tiene los miembros de l grupo opinarían que son diferentes, y que es inequitativo con relación al desarrollo de funciones.

Otras de las variables a desarrollar es la de **Interés por el trabajo en sí mismo (10/10)**, ésta mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente. La cual tiene cuatro indicadores de medición; la creatividad, la responsabilidad, la inducción y la autonomía.

#### Gráfico 4. Interés por el trabajo

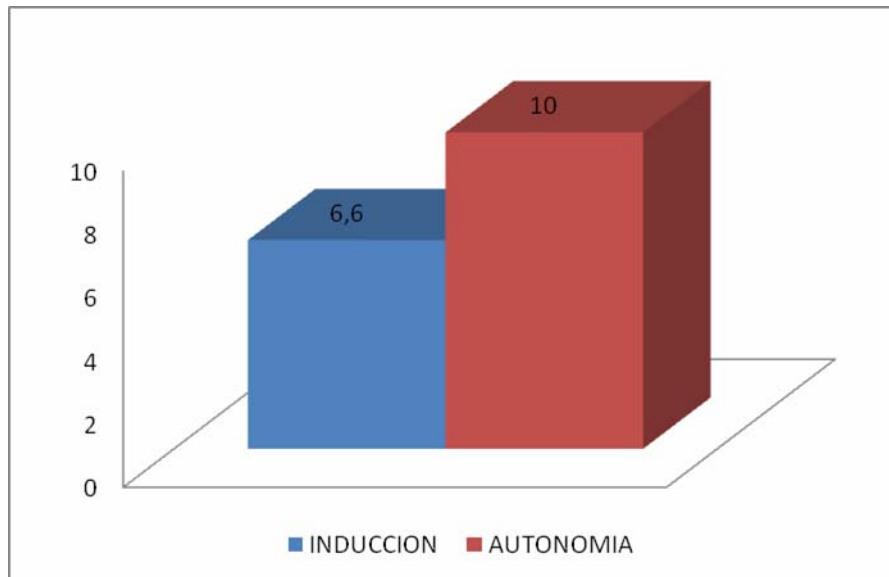


Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

- **Creatividad:** Es la capacidad que tiene el trabajador para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico; los funcionarios de la División están en constante actividad y deben dar solución a problemas específicos de los clientes o contribuyentes, es la capacidad de solucionar las inconsistencia presentes con todo lo relacionado a la información Exógena, tramites de consorcios entre otros, y agilizar los procesos de la entidad. Es por esta razón que su puntuación es alta.

- **Responsabilidad:** Mide el grado de responsabilidad asignado a la persona para realizar el trabajo o supervisar el de otros. Es la eficiencia demostrada por el empleado por el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas para la entidad o sus jefes inmediatos; el nivel de responsabilidad de los funcionarios es el mismo, todos deben atender el público y efectuar los servicios ofrecidos por la entidad, el nivel académico, la experiencia y la antigüedad les da las herramientas necesarias para lograrlo.

### Grafico 5. Desarrollo en el Trabajo



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

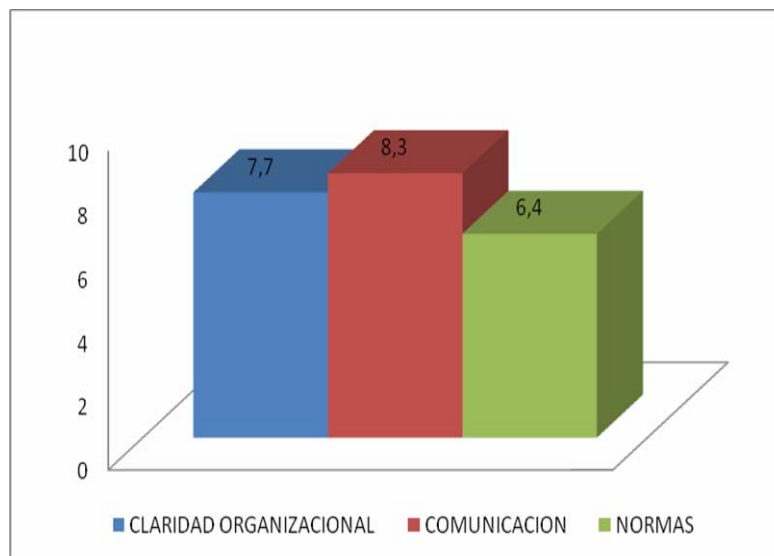
### Interés por el Trabajo II (5/10)

- **Inducción:** Es la adaptación y ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabaja. Es la orientación que se brinda al personal nuevo con respecto a la estructura, normas, autoridad, deberes derechos y funciones del cargo que el empleado acaba de asumir.

La calificación de este indicador es baja (5/10), con relación a los anteriores porque, los funcionarios no permanecen en un proceso de inducción y reinducción. Es importante llevar a cabo estos procesos para aclaraciones laborales, sobre todo a lo referido con la normatividad, se considera que fueron recibidos pero no tuvieron en totalidad un proceso de inducción a la entidad con la profundidad necesaria.

- **Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones, que estén dentro del rango de su competencia. Los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente, son un grupo de trabajo responsable, identificado y comprometido a totalidad con sus funciones laborales y con los casos particulares que surgen con los contribuyentes, deben resolver inconvenientes jurídicos o tributarios, sin algún tipo de supervisión. Es por esta razón que la puntuación apunta a ser la mejor.

### Gráfico 6. Administración de la empresa

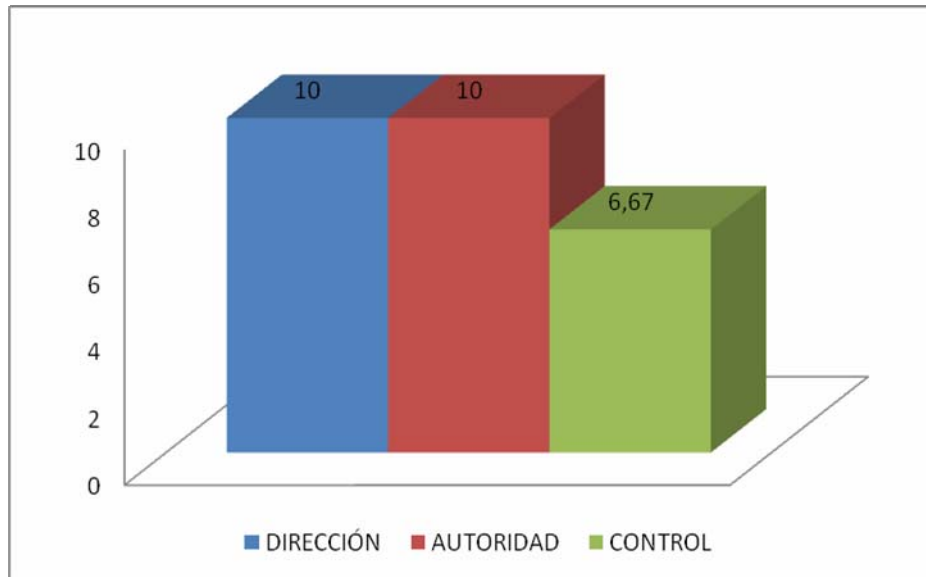


Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.

Los elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad, se entiende es su aspecto general como **Administración de la empresa. (7.5/10)**

- Claridad organizacional: Visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración. Permite que el individuo, conocedor de las normas y la autoridad imperante, actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.
- Comunicación: Proceso mediante el cual la administración hace partícipes a sus empleados de hechos y eventos importantes para el desempeño de su trabajo y orden personal.
- Normas: Son aquellos patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración, para determinar formas de actuar que conlleven al logro de las metas propuestas. La calificación de estos indicadores disminuye, sin llegar a ser baja, porque la División desarrolla procesos que van de la mano con otras Divisiones de la entidad, y al no tener excelentes canales de comunicación, y sabiendo que la norma cambia constantemente, hace percibir en los funcionarios que a la entidad le falta organización.

## Gráfico 7. Calidad técnica de la supervisión



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

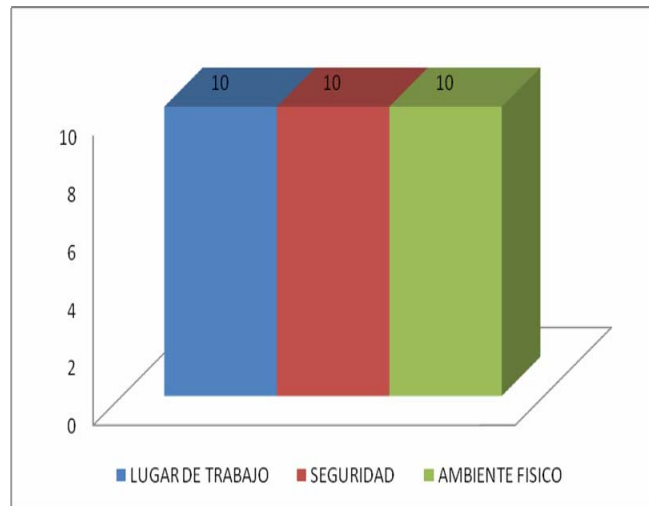
**La calidad técnica de la supervisión (9.1/10)**, es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos.

- **Dirección:** Orientación que da el supervisor al subalterno en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planee el trabajo para su máxima productividad.
- **Control:** Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

- **Autoridad:** Facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado. La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. La autoridad es un arma de doble filo que al no ser bien manejada deteriora todo trabajo, personas y ambiente que se encuentren a su paso.

Los funcionarios evalúan a nivel general en 10/10 la dirección y la autoridad pero con relación al control consideran que en algunas oportunidades se tiene unas cargas laborales en algunos miembros del grupo más que a otros. Siendo inequitativo el cumplimiento de actividades en ocasiones. Estas variables son ejercidas por diferentes personas, la dirección y la autoridad la ejerce la gerente de la división y el control lo lleva a cabo una jefe, que se denomina la jefe de grupo, en esta evaluación de la variable de control los funcionarios expresan sentimientos de favoritismos y celos entre compañeros debido a que consideran que el control ejercido por la jefe de grupo no es el apropiado, por ejemplo, que siempre deja a los mismos en el segundo turno, o que les pone más trabajo a unos que a otros , o que vigila el cumplimiento de actividades a algunos funcionarios y a otros funcionarios no, es por esta razón que la calificación en esta última con un 6.6/10.

## Gráfico 8. Salud ocupacional



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

La disciplina que se encarga de mantener el nivel más elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, de la entidad es **la salud ocupacional**, pues es la condición física y psíquica que se da al trabajador como resultado a los riesgos al que se exponen derivando de su trabajo un proceso laboral específico. (10/10)

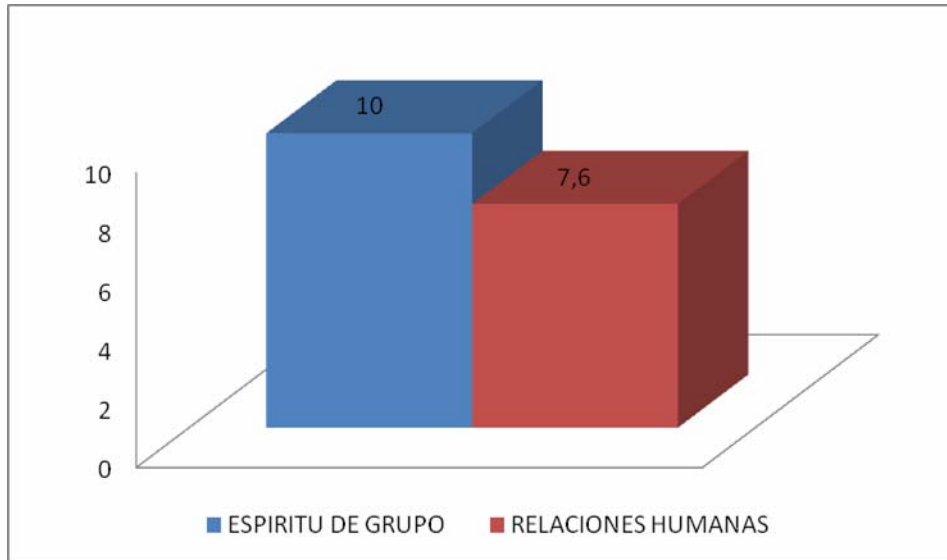
- Lugar de trabajo: Presentación, comodidad, seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye además los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo.
- Seguridad industrial: Planeación, organización, ejecución, y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene industrial, y seguridad industrial; tendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual

y colectiva de los empleados en sus ocupaciones y que deben ser detalladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

➤ Ambiente físico de trabajo: Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo los cuales influyen directa o indirectas en la salud y vida del trabajador. (Ruido, iluminación, temperatura, etc.)

Las condiciones del espacio físico de los funcionarios de la DGAC, ha mejorado notoriamente, ahora cuenta con todo el primer piso de la entidad en el cual se encuentran cómodos y cuentan con mayor espacio para el desarrollo de sus actividades. Por esta razón observamos que la calificación es totalmente alta, pero aunque el indicador de seguridad es alto, es importante aclarar que la seguridad también es controlada por los funcionarios, de manera que ésta se encargue de sus utensilios personales y de mantener las cosas de valor bajo llave; En la División circula un número considerable de personas, quienes entran y salen con facilidad.

### Gráfico 9. Cordialidad y apoyo



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

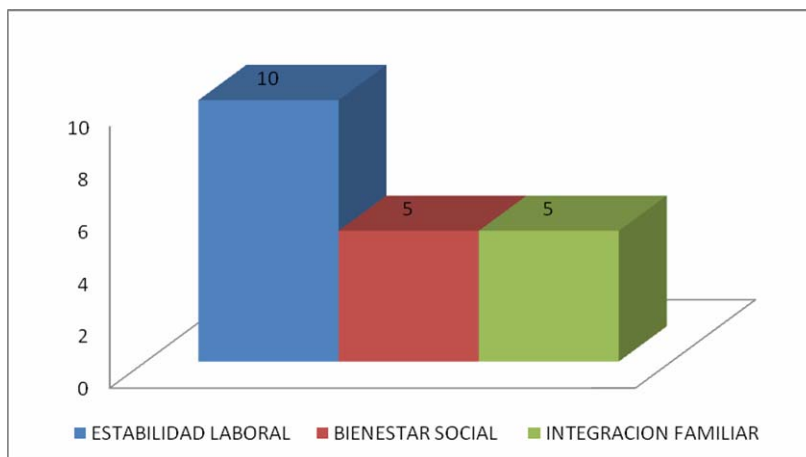
Las relaciones sociales permiten identificar aspectos grupales como lo es la **cordialidad y apoyo (9/10)**, manifiesta con los superiores y compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

- **Espíritu de grupo:** La existencia del trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.
- **Relaciones humanas:** Actitudes y sentimiento de los empleados entre sí que generan relaciones de trabajo armoniosas, donde se debe dar una comunicación abierta, dar la confianza que permita no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados con el trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

Las relaciones socio laborales y el trabajo en equipo ha sido un proceso de construcción y de adaptación a los cambios, al integrarse todos en un nuevo piso de la entidad han tenido que aprender a trabajar en un grupo. Las relaciones sociales de la División están en un constante aprendizaje para mejorar su funcionamiento y cohesión. Observamos que aunque la calificación de las relaciones no es baja con relación a la nota promedio. Las relaciones entre funcionarios esta pigmentada por los afectos, conflictos y demás emociones (SAI) que se pueden transmitir entre los diferentes subgrupos de la entidad.

La intervención de la estudiante en práctica estuvo orientada a fomentar una integración y dinámica grupal mas adecuada, generando espacios de encuentro que les permitiera conocerse, compartir, realizar actividades en equipo y de una u otra forma cambiar la percepción inicial de los compañeros de trabajo. Este es uno de los indicadores más importantes y de mayor influencia para la organización.

### Gráfico 10. Trabajo y vida personal



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.

**Trabajo y vida personal (6.8/10)** Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando su dedicación de las actividades no laborales.

- Estabilidad laboral: Sentimiento de seguridad e inseguridad del individuo, respecto a su permanencia en la entidad. La estabilidad es la seguridad que ofrece la administración a sus empleados de permanecer en el cargo asignado.
- Bienestar social: Servicios directos que brinda la administración a sus empleados y familias para lograr un mejoramiento de su nivel y condiciones de vida, como ser humano.
- Integración familia - empresa: Son aquellas actividades organizadas por la administración con el fin de vincular a la Familia del empleado a la programación de la entidad.

La variable de trabajo y vida personal se destaca por la importancia que tiene el trabajo de una persona en su vida, y las implicaciones que este puede tener en el futuro, las personas ocupan el 80% de su vida trabajando; los funcionarios habitan la mayor parte de su tiempo en la División, lo cual se ve reflejado en su vida personal si el trabajo le genera aspectos como inseguridad, estrés, desmotivación, conflicto, entre otros. La familia y vida personal es igualmente importante para el individuo como su que hacer, es por esta razón que la vinculación y la importancia que se le da a la familia del trabajador es indispensable para generarle estabilidad. Los funcionarios manifiestan que sus familias no son tenidas en cuenta en actividades de la entidad, solamente está vinculado el trabajador dejando de la lado, una de las esferas en las que el individuo de desarrolla.

## Cuadro 8. Variables del Clima Laboral

<b>MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL. DIVISIÓN DE GESTIÓN DE ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN BUCARAMANGA.</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Numeración</b>
<b>POTENCIAL DE LOGRO</b>	Identidad	9,2
	Participación	
	Evaluación	
<b>MOTIVACIÓN</b>	Reconocimiento	10.
	Salarios	
<b>INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO</b>	Creatividad	10.
	Responsabilidad	
<b>DESARROLLO EN EL TRABAJO</b>	Inducción	8.3
	Autonomía	
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA</b>	Claridad Organizacional	7.4
	Comunicación	
	Normas	
<b>CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN</b>	Dirección	8.8
	Control	
	Autoridad	
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	Lugar de trabajo	10.
	Seguridad Industrial	
	Ambiente físico del trabajo	
<b>CORDIALIDAD Y APOYO</b>	Espíritu de grupo	8.8
	Relaciones Humanas	
<b>TRABAJO Y VIDA PERSONAL</b>	Estabilidad Laboral	6.6
	Bienestar Social	
	Integración familia - empresa	

Fuente. Elaboración propia, resultado del estudio, 2009

## Cuadro 9 Conservación y Desarrollo-Estrategia 2.

<b>ESTRATEGIA 2:</b> Coordinación el desarrollo de Pausas Activas, en la División de Gestión y Asistencia al cliente con el propósito de favorecer el bienestar del funcionario.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>AVANCE DEL PROCESO</b>
Investigar sobre las pausas activas.	Conocer ejercicios que contribuyan al bienestar del funcionario. En tiempos cortos de 10 minutos.	La motivación y la aceptación por parte de los funcionarios para desarrollar la actividad	Se espera que los funcionarios realicen la pausa en un 75%.	Conocimiento del tema y del desarrollo de la actividad.
Retomar la actividad de pausas activas.	Realizar las pausas dos veces a la semana.	Aceptación por parte de los funcionarios, del beneficio de las pausas activas.	Aprobación de la actividad.	Informar a los funcionarios de la actividad.
Aplicación de las pausas establecidas en tiempos determinados por la Directora de la División.	Se iniciara la aplicación de las pausas activas, la primera semana de Diciembre.	Ejecución de la actividad.	Se espera una participación del 75%.	Aprobación por parte de la Dirección de la División.

Fuente. Elaboración propia, resultado del estudio, 2009

## PROCESO METODOLÓGICO

En la División de Gestión y Asistencia al cliente, se coordinó un espacio de encuentro

llamado pausas sociales, con el propósito de favorecer el bienestar del funcionario y dar un espacio de encuentro con los compañeros de trabajo.

Acompañada de este programa está la coordinación de las pausas saludables como un espacio de descanso y de salud. Buscaba garantizar la salud de los funcionarios de la entidad. Esta actividad fue desarrollada con un fisioterapeuta de la Administradora de Riesgos Profesionales –ARP-, la cual le guía los ejercicios de pausas, el aporte de la estudiante en práctica fue sensibilizar al personal en la importancia y repercusiones que tiene las actividades monótonas o repetitivas, y motivar a los funcionarios para desarrollar las actividades saludables dos veces a la semana.

### Cuadro 10 Conservación y Desarrollo-Estrategia 3.

<b>ESTRATEGIA 3:</b> Implementación de actividades motivacionales, que permitan incentivar a los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente.				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>AVANCE DEL PROCESO</b>
Coordinar actividades grupales, que sirvan de pausas, en el desarrollo de actividades laborales.	Dirigir actividades de pausas sociales cada 15 días con los funcionarios, en tiempos cortos de 10 minutos.	Recolección de las tareas asignadas por grupos.	Fortalecer las relaciones interpersonales entre los funcionarios en un 50%.	Se escogió el tema a tratar para la primera pausa social (El cuento de la abejita y el rinoceronte.)
Implementación de frases motivacionales, que permitan generar en el funcionario reflexión y aprendizaje.	En el transcurso del semestre de práctica, cada ocho días.	Los comentarios y la evaluación de las frases de la semana.	Aumentar el nivel motivacional de los funcionarios en un 100%	Desde la semana del 4 de Noviembre se implemento la frase de la semana.

*Fuente. Elaboración propia, resultado del estudio, 2009*

## PROCESO METODOLÓGICO

Implementación de actividades motivacionales, que permitan incentivar a los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al Cliente

Durante el periodo académico se suministró a los funcionarios frases de motivación que generaran en ellos algún tipo de reflexión, crítica o relación con alguna situación que estuvieran afrontando en el momento, las frases motivacionales surgen de una necesidad y es como la misma palabra lo dice para motivar a los funcionarios debido a que en los periodos laborales existen por determinadas fechas y épocas estrés, tensión y toma de decisiones, como por ejemplo el renovar contratos cada tres meses, la entrega de informes en los primeros cinco días del mes, el cumplimiento de metas laborales entre otros, son situaciones que genera bajos niveles de motivación y desanimo para la realización de funciones es por eso que se propone la entrega de mensajes uno semanalmente a cada funcionario acompañado de un saludo, conocer la dinámica familiar y personal del trabajador, en algunas ocasiones orientarlo y acompañarlo en algún problema presentado a nivel familiar o a nivel laboral.

Los mensajes motivacionales, permitió generar una relación de confianza y apoyo señalando que una entidad como la DIAN que tiene a su cargo aproximadamente 300 funcionarios, no tiene dentro de su plan de cargos, el trabajo social y esta ausencia hace reconocer al funcionario solamente como trabajador desconociéndose como miembro de una familia, es decir que muchas veces las problemáticas afrontadas y el no cumplimiento con excelencia de un trabajador se debe al desconocimiento de su situación personal, creándole choques y dificultades en el desempeño de sus funciones, entonces lo que se realizó fue que detrás de ese mensaje motivacional estuvo presente el acompañamiento psicosocial para aquellos que lo solicitaron, con todo el respeto y confidencialidad

necesarias. Este factor o actividad también fue determinante como salvavidas para los funcionarios en este periodo se acompañó, asesorar, orientó y escuchó.

### Cuadro 11 Conservación y Desarrollo-Estrategia 4.

<b>ESTRATEGIA 4:</b> Realización de actividades extra- laborales, que permitan que los funcionarios interactúen y afiancen los lazos laborales que existen en la división				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>AVANCE DEL PROCESO</b>
Proponer una actividad para los hijos de los funcionarios, por parte de la dirección de la división.	Hacer la celebración de Happy halloween, para los hijos de los funcionarios.	Que los funcionarios les guste la actividad y se integre la familia del funcionario a la entidad.	Se espera que los niños, hijos de los funcionarios participen en la actividad en un 60%.	Celebración del día de los niños, el día 31 de octubre del 2008.
Organizar las actividades navideñas, que permitan disfrutar desde el escenario laboral las festividades	Integrar a los subgrupos del grupo de la división en un compartir Navideño.	Que se vincule las celebraciones Navideñas en el escenario laboral.	Se espera que la participación de los funcionarios se presente en un 80%	La propuesta para las actividades Navideñas esta en proceso de aprobación.
Apoyar las celebraciones que se realicen para el cumpleaños de los funcionarios.	Que los funcionarios se sientan a gusto con la celebración realizadas en la División.	El estado de ánimo y el sentimiento generado en el homenajeado.	Se espera celebrarle los cumpleaños al 100% de la población.	Nuevas estrategias para compartir en grupo.

*Fuente. Elaboración propia, resultado del estudio, 2009*

## **PROCESO METODOLÓGICO**

Realización de actividades extra- laborales, que permitan que los funcionarios interactúen y afiancen los lazos laborales que existen en la división.

El grupo de la División de Gestión de Asistencia al Cliente creó un escenario de relaciones socio-laborales muy importante como lo es la celebración de cumpleaños y de navidad. Actualmente existe un comité de celebraciones que está encargado de coordinar las actividades, para el desarrollo de esta estrategia se acompañó se propusieron nuevas ideas y se observó la dinámica del grupo bajo otro escenario diferente al laboral, en estos espacios surge la participación, la motivación, la alegría y la camaradería, pero también se presentan las diferencias, el conflicto, los llamados sin sabores y los disgustos entre compañeros; se les orientó un compartir de la mejor manera con la participación voluntaria y natural sin obligar a nadie sin generar división ni diferencias, procurando no ser excluyente y se les acompañó en diversas actividades durante el periodo de práctica, este escenario también sirvió de insumo para saber cómo abordar el grupo y conocer un poco más las personalidades, opiniones e inclusive divisiones grupales de la división.

Además de lo anteriormente mencionado, se realizó un actividad de halloween, para incluir y hacer partícipe a la familia del funcionario, reconocerla como parte importante de la división, se propuso la actividad esta fue aceptada y se facilitó un recurso económico para comprar un obsequio para los niños y las niñas hijas de los funcionarios, la actividad fue un éxito, ya que, motivo una vez más a los funcionarios y se llevó a cabo el día 31 de octubre de 2008. (Ver anexo 5, 6, 7,8).

Se apoyó y se propuso todo el desarrollo de una actividad muy importante en la época de navidad para la DIAN, como lo es la novena de navidad, en ella se contrato música, se adecuó el espacio necesario para que participaran funcionarios de otras divisiones y se donó unos útiles de aseo, cobijas, almohadas y adicional se entrego un dinero aportado por los funcionarios al hogar del anciano, esta contribución fue por parte de los funcionarios de la división.

## 5. EVALUACIÓN PROCESO DE PRÁCTICA

La intervención realizada por la estudiante en práctica, en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN-Bucaramanga, estuvo enmarcada en la área organizacional, bajo el objetivo de conservación y desarrollo, es decir, la estudiante realizó actividades que pretendía mejorar las condiciones laborales de los funcionarios pertenecientes a la división y además de conocer la dinámica grupal, medir el clima laboral para posteriormente implementar procesos de mejora en las diferentes fuerzas internas del grupo. La experiencia de práctica permitió conocer las funciones y propósitos institucionales de una entidad del Estado, en la prestación de servicios.

En el campo de práctica se identificaron fortalezas y debilidades, primero sobre el talento humano, es decir sobre las actitudes y comportamientos de las personas que pertenecen a la entidad, y segundo sobre los recursos materiales que apoyan la ejecución y realización de las funciones por parte de los funcionarios, evidenciadas así:

### **FORTALEZAS**

#### **División de Gestión y Asistencia al Cliente:**

➤ Los miembros del grupo demostraron interés por participar en las actividades propuestas por la estudiante de Trabajo Social; la realización de talleres, las pausas sociales, las pausas activas, la medición del servicio y la medición del clima entre otras.

- Receptividad del grupo ante la propuesta de creación de nichos de comunicación.
- Como resultado de la iniciativa de nichos de comunicación, el grupo de trabajo formulo propuestas, para solución a las diferencias y problemáticas de casos tributarios de los contribuyentes.
  
- Se identificaron debilidades en el cumplimiento de funciones y con los aportes de los funcionarios se crearon nuevas estrategias para la ejecución de procesos, entre ellas, la redistribución de tareas y horarios.
- Presencia y reconocimiento del jefe de grupo, quien acompaña los procesos desempeñados en la División.
- En el grupo de trabajo se evidencio tres líderes informales, quienes coordina actividades sociales y recreativas.

### **Recursos Materiales:**

- Instalación locativas nuevas, con mayor espacio, iluminación y ventilación.
- El espacio físico es adecuado para el desarrollo de funciones, en la atención y el manejo de público dentro de la entidad.
- El espacio cuenta con una dotación de silletería, es decir una sala de espera, un modulo de información, y las oficinas de atención al publico.
- La existencia de medios visuales como el digiturno, la televisión y medios informáticos para la presentación de declaraciones por parte de los contribuyentes.
- Dotación de suministros materiales de trabajo por funcionario.
- Suministro diario y periódico de servicio de cafetería, al puesto de trabajo.

## **DEBILIDADES**

### **División de Gestión y Asistencia al Cliente:**

- Relaciones verticales jerárquicamente marcadas, que dificultan la ejecución de procesos y el fomento de relaciones cercanas con el trabajador.
- El ejercicio de poder y la autoridad ejercida por la gerente de la División , obstaculizo la ejecución de la planeación propuesta por la estudiante en práctica, debido a que no otorgaba permisos a los funcionarios para asistir a las actividades programadas y en otras ocasiones fueron aplazadas. Argumentando que los funcionarios descuidarían el cumplimiento de metas laborales.
- Los canales de comunicación entre Divisiones son difusos, por los procesos y procedimientos establecidos para tal fin.
- La centralización institucional, pues dependen absolutamente de la sede central ubicada en la ciudad de Bogotá.
- El tiempo asignado para almorzar es de 45 minutos, lo cual genera estrés en los funcionarios, quienes deben registrar las entradas y las salidas a la entidad, marcando tarjeta en un reloj.

### **Recursos Materiales:**

- Ausencia de servicio sanitario público, para los usuarios y/o contribuyentes.
- Considerando que una de las acciones de la División, implica permanente impresión de documentos, para entregar a los usuarios. Se considera debilidad, la cantidad de impresoras y la ubicación de las mismas con relación al puesto de trabajo, hay tres impresoras por cada diez

funcionarios y aproximadamente a dos metros de distancia de cada puesto de trabajo.

### **ROL DE TRABAJO SOCIAL EN LA EXPERIENCIA**

El rol del trabajo social en el área organización, está orientado a gerenciar procesos de desarrollo humano integral para los trabajadores de la empresa o entidad, con la capacidad de organizar, decidir, disponer y aceptar responsabilidades institucionales, inmiscuido y con conocimiento de los procesos llevados a cabo por la entidad, siendo estos de producción, industriales o de servicios. Plantando su accionar en cuatro áreas organizacionales que son: Provisión del talento Humano, Conservación y Desarrollo, Evaluación y Responsabilidad Social.

La estudiante en práctica enmarco su accionar en el área de Conservación y Desarrollo, enfocado a proponer, diseñar y dirigir programas de capacitación técnica, entre ellos, un programa de formación IEC, que permitiera lograr el desarrollo y el potencial del personal, teniendo como insumos sus habilidades y destrezas.

Crear estrategias que mejoren la dinámica grupal, debido a que la persona no solo se desarrolla a nivel individual sino también construye su formación en procesos grupales, tomando como una de las principales herramientas la medición del clima organizacional, considerando la motivación, la participación, el liderazgo, la salud ocupacional como factores determinantes en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, restableciendo las relaciones sociales entre los miembros del grupo y también entre el personal y la dirección.

De igual forma se buscaron estrategias que mantuvieran el nivel de satisfacción motivacional de los funcionarios, espacios de participación e integración entre los miembros del grupo, manejo apropiado de los canales de comunicación, un ambiente laboral adecuado, en lo que respecta a el entorno físico y las relaciones socio laborales.

## **6. PROPUESTA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA, DIVISIÓN DE GESTIÓN ASISTENCIA AL CLIENTE (DGAC)- DIAN.**

Las organizaciones actuales están inmersas en un contexto de cambios, capacidad de innovación, avances tecnológicos, participación, y planeación estratégica. Para el desarrollo de dicha planeación estratégica es indispensable desarrollar las competencias individuales del personal para el cumplimiento de objetivos. La comunicación, la información y la tecnología son una herramienta fundamental y necesaria en el adelanto de procesos pero sin lugar a duda la capacidad de las personas de la entidad y la adaptación al cambio de nuevas estrategias y herramientas, contribuyen al mejoramiento estratégico de la organización. Este propósito se logra a partir de una formación y aprendizaje continuo al personal a fin de que la educación y experiencias sean medibles de acuerdo a él sistemas de competencias necesarias para los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente.

**6.1 OBJETIVO GENERAL:** Diseño e implementación de un programa de formación IEC, para los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al cliente, hacia el desarrollo de actitudes y destrezas necesarias en el logro de procesos misionales.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Facilitar la planificación, organización y Coordinación de los sistemas de competencias de formación.

- Promover y apoyar la constitución de grupos de trabajo en el desarrollo de los seminarios taller.
- Apoyar metodológicamente la creación de los seminarios taller para los programas de Desarrollo del capital humano y formación IEC.
- Sensibilizar y capacitar en el modelo de gestión por competencias de DGAC-DIAN.

## 6.3 PLANEACIÓN

### Cuadro 12. Planeación

<b>OBJETIVO:</b> Diseño e implementación de un programa de formación IEC, para los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al cliente, hacia el desarrollo de actitudes y destrezas necesarias en el logro de procesos misionales.		
<b>ESTRATEGIA:</b> Implementación de espacios de formación especializada sobre las competencias laborales de los funcionarios.		
<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>LOGROS</b>
Programa Desarrollo del capital Humano.	Mejorar las posibilidades y el clima laboral de los trabajadores	N de seminario taller ejecutados.
Programa de Formación IEC.	Contribuir a la Formación en capacidades laborales necesarias para los funcionarios de la División	N de participantes pertenecientes a la División.

*Fuente, elaboración propia como resultado del estudio, 2008*

### **Acciones formación y temáticas:**

- Evaluación del desempeño y distribución de las actividades laborales.
- Medición del clima Laboral y crear alternativas que mejoren las variables que influyan en la motivación y el apropiado desenvolvimiento del grupo de trabajo.
- Análisis de competencias laborales
- Elaboración de planes estratégicos para el desarrollo de las actividades de la división.
- Implementación de programas para el desarrollo de competencias pertinentes a la DGAC.

### **PROCESO METODOLÓGICO**

Se ha desarrollado un proceso en las organizaciones, un cambio en su accionar experimentando nuevas alternativas en un contexto cambiante. Las organizaciones como factor productivo deben trabajar de manera eficaz en el logro de sus objetivos que estos cambios conllevan, en obligaciones y responsabilidades en los procesos económicos como en los procesos relacionados como el talento humano.

La gestión de las estrategias no sólo está basada en el cumplimiento de metas con elementos como la información y la tecnología, de igual forma, se necesita tener un personal que participe de manera activa en el desarrollo de las mismas. Las organizaciones del hoy necesitan contar con personal con actitud proactiva, desprendidas del temor que produce lo desconocido y adelantarse y arriesgarse al cambio y la innovación, entendiendo la empresa en la realidad que vive.

Una herramienta indispensable para enfrentar esta realidad y aprovechar el potencial y las capacidades de los trabajadores es la formación especializada llamada comúnmente capacitación, que se pueda y que se debe brindar el personal para el desarrollo potencial de sus habilidades y destrezas.

El programa de formación busca realizar un proceso de formación para los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, DIAN-BUCARAMANGA, sobre dos subprogramas, el Subprograma de Desarrollo del Capital Humano, en el cual las socializaciones y espacios de encuentro serán utilizados para mejorar las condiciones sociales del grupo, entre ellas la comunicación, la cohesión, la atmosfera y las relaciones socio laborales. En el Subprograma de formación IEC (Información, Educación y Comunicación) se plantean seminarios y talleres de formación en atención al cliente y se implementaran al igual como nichos de comunicación en el desarrollo y solución

de casos laborales ejemplo, el cambio de normas en la solicitud de facturación de una empresa. De esta manera la organización desarrolla su capacidad del recurso humano para sostener y movilizar el proceso de cambio, por medio de las competencias estratégicas sustentar el desarrollo de objetivos, metas de la organización, a partir de procesos de aprendizaje y desarrollo. Teniendo presente los activos intangibles de la organización como lo son el capital humano, el capital informático y el capital organizativo (cultura, liderazgo, trabajo en equipo).

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El campo de práctica permite conocer la dinámica organizacional en el que se desarrollan las relaciones laborales y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- La realidad encontrada demuestra las limitadas oportunidades que tiene el trabajador con lo relacionado al bienestar social empresarial.
- Los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente no tiene las mismas oportunidades de participar en actividades realizadas por la entidad con relación a los demás funcionarios de la entidad.
- El campo de práctica permitió fortalecer las herramientas necesarias para trabajar en algunos temas de necesidad o importancia para la entidad.
- Algunas de las expectativas que se tenían del campo de prácticas no se llevaron a cabo.
- Se contó con el acompañamiento apoyo constante de la supervisión de prácticas y con el apoyo de la dirección de la división de gestión y asistencia al cliente en un 50%.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abravanel Allaire Firsirotu. Cultura organizacional. Leguis, Santafé de Bogotá 1992. Pág. 7

Gibb R Jack, Manual de dinámica de grupos, Hvmanitas, Buenos Aires, 1964.

Hoyos y Bravo, Diseño de un instrumento para medir el Clima Organizacional, Bogotá, Universidad de los Andes, 1974, Citado por Mendoza Neyla y Ulloa Diana, en propuesta de mejoramiento del clima para el desarrollo y bienestar del personal del ICA.

Junes A.,P Jaimes. L.R, Dimensión y Relaciones del Individuo y el Trabajo., 1979.

J.L. Moreno. Psicoterapia de grupo y psicodrama. México, Fondo de Cultura Económica, 1959,p. 108.

Klaus Antons, Practica de la dinámica de grupos, Editorial Herder, Barcelona, 1978. Pág. 107

Knowles Hilda Falcon, Introducción a la dinámica de grupo, Editorial Letras, Edición tercera en español. México, 1969, 72 paginas

Katz D. Kahan, R. L. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, (1989).

Klein Josephine, Estudio de los grupos, Fondo de cultura económica, México, 1961, 205 paginas

Litwin. GH. Stringer, Motivación y Clima Organizacional. Boston 1968.

Marvin e. Show, dinámica de grupos, Editorial Herder, Barcelona, 1980.

MC Gregor Douglas, El lado humano de las organizaciones, MC Graw Hill, Buenos Aires, 1994.

Neon Mann, Elementos de Psicología social, Editorial limusa, México, 1999 195 paginas

Olemsteld, El pequeño grupo, Edición 6, Editorial Paidos, argentina 1972 187 páginas.

Pearson Judy, Comunicación y género, Edición Paidos, España, 1993. 440 paginas

Peiro, J. M.: Psicología de la organización. Madrid: Uned, (1992).

Pratt Fairchild Henry, Diccionario de psicología. Editorial Herder, Barcelona, 1976.

Reichers A.E Schneider B, Clima y Cultura, San Francisco 1990.

Santrock, Jhon. W. Psicología de la educación. Editorial Mc graw-interamericana. México, 2002.

Sport. W. J. H. Grupos humanos. Editoriales Laidos. Segunda edición. Buenos aires, 1964, 232 paginas

Torres Carlos Eduardo, Grupos Teorías y Experiencias Académicas, Bucaramanga, Enero de 2002.

Torres Carlos Eduardo, Evaluación Clima Organizacional, Gerencia Nacional Afiliaciones, Universidad Industrial de Santander.

Villalobos F. Gloria, El clima organizacional y las condiciones de trabajo, implicaciones para generar personas y trabajos saludables, Ciencias Humanas, Universidad Javeriana.

**Paginas en internet:**

Competencias laborales, prevención de riesgos psicosociales [en línea]  
<http://www.competenciaslaborales.net/>

Riesgos psicosociales, guía para la prevención. Fundación para la prevención de riesgos laborales, [en línea]  
[http://www.ila.org.pe/publicaciones/docs/guia\\_riesgos\\_psicosociales.pdf](http://www.ila.org.pe/publicaciones/docs/guia_riesgos_psicosociales.pdf). (junio de 2009)

<http://www-dian.gov.co>

# ANEXOS

## ANEXO 1: DIAGNÓSTICO DINÁMICA GRUPAL, DIVISIÓN DE GESTIÓN DE ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN-BUCARAMANGA.

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Lugar: \_\_\_\_\_  
 Hora: \_\_\_\_\_  
 División: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad: \_\_\_\_\_

### SALUD OCUPACIONAL

1. El ambiente físico del trabajo ofrece:

Va Asp.	Excelente (1)	Muy Bueno(2)	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)	Muy Malo(6)
A Comodidad						
B Iluminación						
C Espacio						
D Ventilación						
E Seguridad						

### RELACIONES SOCIALES

Valor Preg.	Excelente (1)	Muy Bueno(2)	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)	Muy Malo(6)
2. las relaciones socio-laborales con los compañeros de trabajo son:						
3. las relaciones socio- laborales con la Dirección de la división son:						
4. El trabajo en equipo es:						
5. El apoyo que recibe por parte de sus compañeros de trabajo es:						
6. las relaciones socio-afectivas con mis compañeros y/o amigos es:						

### OBSERVACIONES

**DESEMPEÑO LABORAL**

Valor Preg.	Excelente (1)	Muy Bueno(2)	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)	Muy Malo(6)
7. La participación en las actividades extra-laborales, personalmente es:						
8. Las capacitaciones a las cuales a participado han sido:						
9. El proceso de inducción se llevo a cabo de manera:						
10. En su cargo su desempeño es:						
11. La responsabilidad frente a los elementos de la entidad es:						

**ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

Valor Preg.	Excelente (1)	Muy Bueno(2)	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)	Muy Malo(6)
12. El funcionamiento organizacional de la entidad es:						
13. Las normas y políticas de la entidad son:						
14. El horario de trabajo						
15. Los canales de comunicación de la entidad son:						
16. La división de gestión a asistencia al cliente es:						
17. La atención y servicio al cliente por parte de los funcionarios es:						

**OBSERVACIONES**


---



---



---



---

**CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN**

Valor Preg.	Excelente (1)	Muy Bueno(2)	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)	Muy Malo(6)
18. La autoridad ejercida por parte de la Dirección de la división es:						
19. La autoridad por parte de los líderes u / otros compañeros es::						
20.La orientación para el desarrollo de objetivos estratégicos por parte de la Dirección es:						

**COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**

Valor Preguntas	Siempre (1)	Frecuentemente (2)	A veces (3)	Casi Nunca (4)	Nunca (5)
21. la comunicación entre compañeros de trabajo se da:					
22. la comunicación entre los funcionarios y la Dirección se presenta:					
23.La comunicación formal entre los funcionarios y los clientes se presenta:					
24. la actitud de liderazgo de mis compañeros se evidencia:					
25. se toman en cuenta las opiniones de los funcionarios en la toma de decisiones					

**IDENTIDAD Y BIENESTAR**

Valor Preguntas	Siempre (1)	Frecuentemente (2)	A veces (3)	Casi Nunca (4)	Nunca (5)
26. Las funciones que desempeña en su cargo le generan estrés					
27. La motivación para el desarrollo de funciones laborales se presenta.					
28. los conflictos se presentan en la entidad:					
29. se identifica con las labores que desempeña en su cargo:					

## ANEXO 2: FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL

 <p><b>DIAN</b> Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</p>		 <p>Universidad Industrial de Santander</p>	
FECHA: _____			
NOMBRE: _____		NUMERO DE CEDULA DE CIUDADANÍA: _____	
APELLIDOS: _____		_____	
EDAD: _____		_____	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____			
DIRECCIÓN: _____			
TELÉFONO FIJO O PERSONAL: _____			
NIVEL EDUCATIVO:			
PRIMARIA: _____ BACHILLERATO _____ TÉCNICO: _____ UNIVERSITARIOS _____			
PROFESIÓN: _____			
POSGRADOS: _____			
ESTADO CIVIL: SOLTERO _____ CASADO(A) _____ UNIÓN LIBRE _____			
OTRO CUAL? _____			
FAMILIA:			
NOMBRE DEL ESPOSO (A) O COMPAÑERO (A): _____			
OCUPACIÓN ACTUAL: _____			
NUMERO DE HIJOS Y EDADES:			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
TENENCIA DE LA VIVIENDA:			
PROPIA _____ FAMILIAR: _____ CEDIDA: _____ ARRIENDO: _____			
TIPO DE VIVIENDA:			
CASA _____ APARTAMENTO _____			

## **ANEXO 3: FICHA DE TALLERES, JORNADA IEC.**

**TEMA:** Comunicación

**NOMBRE:** Comunicación humana.

**METODOLOGÍA:** Diseño y desarrollo de talleres.

**OBJETIVO:** Agudizar la percepción para procesos comunicativos en el grupo.

**INDICACIÓN:** realización de actividades lúdicas, que nos permitan identificar aspectos relacionados con la comunicación que se presenta en los miembros del grupo. .

**PARTICIPANTES:** 10 funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente, seleccionados para desarrollar el taller.

### **REALIZACIÓN:**

1. Dinámica grupal de esparcimiento: El teléfono roto con la frase de la semana. en dos grupos de 5 personas y después con todo el grupo de 10 personas.
2. Se plantea el tema de la comunicación y el como nos comunicamos.
3. Se desarrolla una actividad lúdica de comunicación, la cual consta de comunicar un dibujo, en grupos de dos personas, en la cual una será A y otra será B; A será el actor que dibuje y B será la persona que dicte el dibujo a A. en una primera fase sin hacer preguntas por parte de A, luego una segunda fase en la cual A puede preguntarle aspectos del dibujo a B.
4. Socializamos la experiencia vivida por A y por B.
5. Seguimos trabajando de a dos personas, en la cual B debe hacer la demostración o dramatización A sobre un dibujo que se les va a presentar a todas las personas que hacen las veces de B.
6. Para seguir trabajando el tema de comunicación, seguimos trabajando en grupos de a dos personas en donde una nuevamente va a ser A y otra B. Todas las personas A serán seleccionadas para observar una imagen y dramatizarle a B la imagen de tal manera de que ve comunique al orientador cual fue la imagen que A le dio a conocer.
7. Cerramos el taller con otra dinámica lúdica de esparcimiento, en esta oportunidad hacemos dos grupos de a cinco personas, y a dos personas un integrante por grupo se le dan frases de un cuento, para que se las comunique al grupo el ultimo que reciba la frase deberá escribirla en el tablero.

**DURACIÓN:** una hora

**MATERIALES:** una hoja reciclable, un lápiz y un dibujo en una hoja de papel para cada grupo de a dos personas.

**TEMA:** Roles y Papeles. Y las fuerzas internas del grupo.

**NOMBRE:** Sensibilización y Relaciones Interpersonales.

**METODOLOGÍA:** Diseño y desarrollo de talleres.

**OBJETIVO:** Conocer la dinámica grupal de los funcionarios de la división de gestión de asistencia al cliente.

**INDICACIÓN:** Realización de actividades lúdica, con algunas observaciones generales que nos permitan identificar aspectos relacionados con la dinámica grupal.

**PARTICIPANTES:** 10 funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente, seleccionados para desarrollar el taller.

**REALIZACIÓN:**

1. Ejercicio de esparcimiento: presentación de diapositivas con un mensaje de reflexión, título: Las siete maravillas.
2. se da un espacio para compartir opiniones personales sobre la lectura y cierre.
3. Se desarrolla una actividad lúdica de equipo, consiste en dividir el grupo en subgrupos en este caso dos subgrupos de 5 personas, luego se le entrega el material de trabajo a uno de cada grupo que se quiera hacer cargo, se les plantea que realicen un momia publicitaria con algún voluntario del grupo o si desean ellos lo pueden elegir. Se les da el espacio para que lo pueden realizar.
4. Presentación de la momia publicitaria por grupo.
5. socialización de la experiencia planteamos cual es el concepto de rol y de papel, compartimos en el ejercicio se lo que actuamos fue un rol o un papel y cierre.
6. sentados realizamos una dinámica de esparcimiento de presentación diciendo una cualidad y un defecto, unos cortos minutos y nos preparamos para el siguiente ejercicio.
7. Actividad lúdica: la historia de Juan y Juana, se hace un círculo se les entrega una pelota la van pasando y cada uno que tenga la pelota va a ir diciendo algo relacionado con la vida de un personaje imaginario. Resaltamos al final los valores y actitudes del hombre y la mujer.

**DURACIÓN:** dos horas

**MATERIALES:** Tres rollos de papel higiénico por grupo, hojas de papel reciclaje, un rollo de cinta y marcador. Una pelota.

**TEMA:** Presentación de la información identificada y recolectada en el análisis de la dinámica grupal de los funcionarios pertenecientes a la división de gestión de asistencia al cliente.

**NOMBRE:** Socialización y Evaluación

**METODOLOGÍA:** Diseño y desarrollo de talleres.

**OBJETIVO:** Dar a conocer a los funcionarios de la división los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

**INDICACIÓN:** realización de actividades lúdica, con algunas observaciones generales que nos permitan identificar aspectos relacionados con la dinámica grupal.

**PARTICIPANTES:** 10 funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente, seleccionados para desarrollar el taller.

**REALIZACIÓN:**

1. Ejercicio de esparcimiento: presentación de diapositivas con un mensaje de reflexión, título: seamos felices.
2. se da un espacio para compartir opiniones personales sobre la lectura y cierre.
3. se presenta los resultados arrojados en la medición de satisfacción del cliente y algunas opiniones generales de la evaluación.
4. presentación general de materia mandado por correo electrónico sobre el servicio al cliente y conclusiones finales.
5. los invitamos a hacer una reflexión sobre la dinámica grupal y proponemos jugar a la telaraña. El ejercicio consta de hacer una pregunta a alguno del grupo sobre una persona del grupo ejemplo ¿a quien podría considerar un amigo? Y al que el escoja debe lanzarle la lana y a si sucesivamente hasta terminar. Y para devolver la lana debemos comentar como hemos percibido a esa persona últimamente.
6. ejercicio de interacción: lista de personas de las cuales debemos obtener una firma en 10 minutos. Ejemplo: de una mujer con camisa azul.
7. Desarrollo de la ventana de johari, dentro del grupo.

**ANEXOS:**

5. lista de preguntas
6. lista de las características de la persona.
7. presentación la ventana de johari

**DURACIÓN:** dos horas

**MATERIALES:** Rollo de lana.

**BIBLIOGRAFÍA:** Klaus Antons, Practica de la dinámica de grupos, Herder, Barcelona, 1978. Pág. 107.

**RESPONSABLE:** Claudia Marcela Vargas




## Anexo 4: Registro Fotográfico Jornada de Talleres IEC.

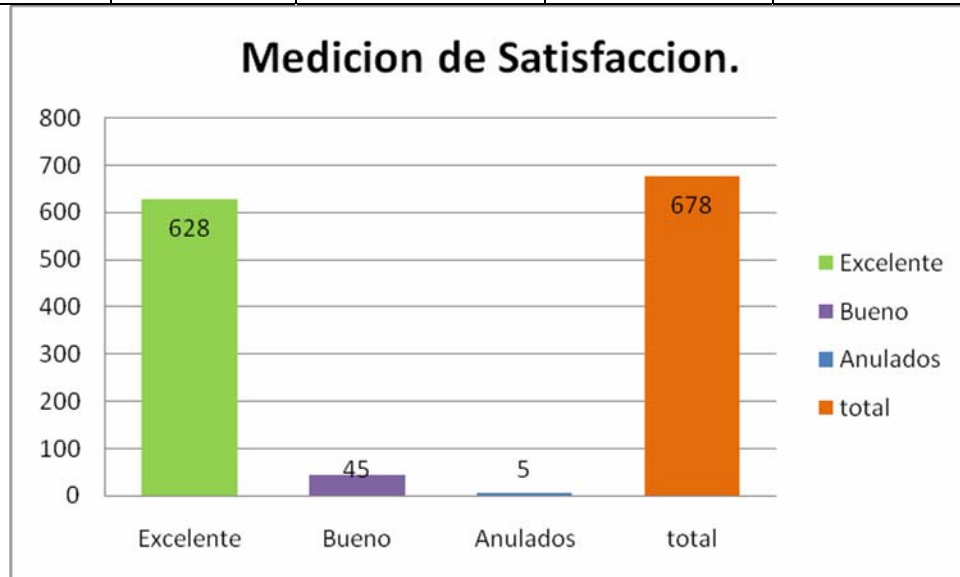


## ANEXO 5: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.

**ESTIMADO CLIENTE SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS.**

Considera que el servicio que le hemos ofrecido fue:

		
<b>Excelente</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>



Fuente: Claudia Marcela Vargas Cruz, *Diagnostico del Clima Laboral, DIAN Bucaramanga, Enero de 2009.*

## ANEXO 6. Registro Fotográfico Celebración de Cumpleaños.



Cumpleaños de María Cecilia.



Cumpleaños de María Cecilia.



Cumpleaños de Shirley



Cumpleaños de Shirley



Cumpleaños de Shirley



Cumpleaños de Blanca Lilia.

## ANEXO 7.Registro fotográfico Celebración del Halloween



Los hijos de los funcionarios, disfrazados en la celebración del halloween.



Celebración de la fiesta de los niños, Octubre 31 de 2008

## ANEXO 8. Registro Fotográfico Celebración de Navidad.



### ANEXO 9. Registro Fotográfico Celebración Novena Navidad.



## ANEXO 10. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.								
OBJETIVO ORGANIZACIONAL.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO					
			OC 08	NO 08	D 08	E 09	F 09	
<b>UBICACION</b>	Conocer el funcionamiento de la división de gestión de asistencia al cliente	Realizar la ubicación institucional y conocer las funciones de la división						
<b>CONSERVACION Y DESARROLLO</b>	Diseñar y dirigir programas enfocados al mejoramiento organizacional, en los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente	Implementación del programa IEC (información, educación y comunicación), servicio al cliente DIAN, que permitan fortalecer las relaciones interpersonales, La comunicación y El Trabajo en equipo de los funcionarios pertenecientes a la División de Gestión y Asistencia al Cliente.						
		Coordinación el desarrollo de Pausas Activas, en la División de Gestión y Asistencia al cliente con el propósito de favorecer el bienestar del funcionario						
		Implementación de actividades motivacionales, que permitan incentivar a los funcionarios de la división de gestión y asistencia al cliente.						
		Realización de actividades extra-laborales, que permitan que los funcionarios interactúen y afiancen los lazos laborales que existen en la división						

## ANEXO 11: INSTRUMENTO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Cargo \_\_\_\_\_ Año de Ingreso \_\_\_\_\_ Sexo M. \_\_\_ F. \_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Estimado amigo(a):

A continuación ud. encontrará un formulario con “afirmaciones”, que pretenden conocer de ud. sus opiniones sobre cómo se siente en este momento y actualmente en su empresa.

Las respuestas son fácilmente manejables, solo tiene que leer con cuidado cada afirmación y marcar con una X en el cuadro correspondiente que nos indicará su acuerdo total, parcial o desacuerdo total.

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIAL MENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Soy miembro importante de la División de Gestión de Asistencia al Cliente.											
2. Normalmente se buscan las cualidades y no los defectos que tiene nuestro trabajo.											
3. Siento que las ideas que propongo para mejorar nuestro trabajo se tienen en cuenta.											
4. Cuando ingresé a trabajar por primera vez pude conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la filosofía de la entidad DIAN-Bucaramanga.											
5. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente, se estimula a los empleados que hacen buenos aportes y sugerencias para mejorar la calidad											
6. Cuando se hacen las cosas bien, me felicitan y me hacen sentir bien.											
7. Me siento seguro laborando en la entidad DIAN-Bucaramanga.											
8. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con el Director general y los Coordinadores antes de ponerla en práctica											
9. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas en los miembros de la División de Gestión de Asistencia al Cliente.											
10. El trabajo se realiza con dedicación y eficiencia.											
11. Si se comete un error me enseñan a corregirlo.											
12. Conozco la autoridad a quien acudir en determinadas circunstancias.											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
13. En esta empresa se reconoce la eficiencia en el trabajo											
14. Se conocen las funciones que cada uno debe desempeñar.											
15. Las actividades que se desarrollan para la realización del trabajo están sujetas a un manual de procedimientos.											
16. El salario que recibo por mi trabajo es semejante al que recibiría en otra empresa del mismo sector, haciendo lo mismo que hago ahora.											
17. Existen los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo.											
18. Cuando se solicita un favor aquí, siempre hay alguien que le colabore.											
19. En esta empresa, la gente respeta la vida privada de los demás											
20. Cuando no estoy de acuerdo en algo lo puedo expresar sin temor a causar conflicto.											
21. Al empleado se le permite opinar libremente sobre asuntos del trabajo y de la institución.											
22. La empresa realiza programas para el bienestar.											
23. Con el salario que recibo en la entidad DIAN-Bucaramanga, se pueden satisfacer las necesidades familiares											
24. Siento que mi obligación con el trabajo me exige permanentemente mucha atención y por eso me dan deseos de proponer nuevas cosas para mejorar.											
25. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con los jefes, brindándoles la posibilidad de discutir sus errores											
26. Los jefes se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo											
27. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente, cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal											
28. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia											
29. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente, sólo se hace lo que mandan los jefes											
30. En la entidad DIAN-Bucaramanga, me ofrece mejor posición social frente a mi comunidad o al barrio donde vivo.											
31. Existe libertad para actuar y opinar dentro de la División de Gestión de Asistencia al Cliente siempre que lo hagamos con responsabilidad											
32. Generalmente se trabaja el tiempo que sea necesario											
33. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente los trabajos más difíciles se realizan con mayor dedicación											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
34. Creo que mis ingresos por salarios y prestaciones me dan mejor imagen con los vecinos y mis familiares.											
35. Normalmente en la División de Gestión de Asistencia al Cliente se orienta al empleado nuevo en todo lo que se debe hacer											
36. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo											
37. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente hay organización en la distribución del trabajo											
38. La División de Gestión de Asistencia al Cliente se preocupa por el bienestar de sus empleados											
39. Cuando se presenta un problema especial se conoce a quien se acude para resolverlo											
40. La calidad del trabajo, la División de Gestión de Asistencia al Cliente tiene que ser excelente											
41. Cuando se aplica una sanción, los jefes se guían por el reglamento interno de trabajo											
42. Tengo libertad para administrar mi tiempo de trabajo											
43. Cualquier comentario en la División de Gestión de Asistencia al Cliente, se mantiene en reserva.											
44. No son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo											
45. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente cuidamos lo ambiental para que no que afecte la salud personal y el trabajo de cada uno de los que allí trabajamos											
46. Siento que trabajo con compañeros no con rivales											
47. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente tenemos las condiciones necesarias para realizar satisfactoriamente nuestra labor.											
48. Los jefes tienen disponibilidad para atender las inquietudes de los demás empleados.											
49. Tengo autonomía para decidir sin consultar al a los superiores.											
50. Esta empresa es muy importante para mi y para la comunidad											
51. Los empleados participamos en las diferentes actividades de prevención de riesgos, programadas por la división de Desarrollo Humano.											
52. Los cambios en las políticas de la entidad DIAN-Bucaramanga se hacen teniendo en cuenta la opinión de la mayoría											
53. En la División de Gestión de Asistencia al Cliente se nos informa lo que pasa por medios escritos y/o verbales											
54. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo											
55. La División de Gestión de Asistencia al Cliente busca que cada cual tome la decisión de cómo realizar su trabajo.											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
56.La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones											
57. Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el grupo y no para una sola persona.											
58.Normalmente cuando trabajamos en equipo con otras áreas nos colaboramos satisfactoriamente											
59.No es necesario realizar un largo trámite para obtener un permiso											
60.La entidad DIAN-Bucaramanga paga justamente por la más esforzada labor que hacemos											
61.Aquí se conoce lo que sucede por medios diferentes a los formales de la empresa, es decir, por comunicación informal											
62.En la entidad DIAN-Bucaramanga cuando se despide a alguien es por causa justa											
63. Las aulas, consultorios y demás espacios son adecuados y tienen una cómoda ubicación, para estudiantes, clientes y trabajadores.											
64.Aquí nos dan a conocer las normas de seguridad en los puestos de trabajo											
65.Los empleados han recibido capacitación sobre incendios, primeros auxilios , desastres naturales, riesgo biológico, etc..											
66.Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo											
67.La iluminación y ventilación en los puestos de trabajo es adecuada											
68.No se ahorran precauciones en el área de trabajo para la seguridad de los empleados											
69.La División de Gestión de Asistencia al Cliente fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus empleados.											
70.En La División de Gestión de Asistencia al Cliente los cambios de personal no son frecuentes, no se sale de la gente fácilmente											
71.La La División de Gestión de Asistencia al Cliente se preocupa por mejorar los niveles de iluminación, ventilación y control de ruido											
72. En La División de Gestión de Asistencia al Cliente tenemos la facilidad para comunicarnos directamente con el Director o los coordinadores.											
73.Aquí nos sentimos seguros del puesto y trabajo que tenemos											
74. Por lo general las órdenes que recibimos del Coordinador de área están de acuerdo con las dadas anteriormente por él.											
75. La División de Gestión de Asistencia al Cliente muestra interés por la salud de sus empleados.											
76.En La División de Gestión de Asistencia al Cliente se busca que el trabajo sea organizado y planeado											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
77. Cambiamos la manera de actuar cuando se acercan los jefes.											
78. La División de Gestión de Asistencia al Cliente brinda al empleado la posibilidad de integración laboral y familiar											
79. El jefe y los coordinadores se preocupan porque entendamos bien nuestro trabajo.											
80. Todo lo que se realiza en nuestro trabajo debe ser previamente aprobado.											
81. La División de Gestión de Asistencia al Cliente realiza programas para el bienestar como fiestas de integración, de los niños y otras.											
82. El jefe y los coordinadores tienen disponibilidad para atender nuestras inquietudes.											
83. La actitud de los jefes es de imparcialidad ante sus empleados.											
84. Aquí se respetan las disposiciones y órdenes dadas por los superiores.											
85. Por lo general nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos terminado.											
86. La autoridad está en manos de las personas más capacitadas, por eso la respetamos.											